

# **DE ARBEIDSMARKT VAN INTERNE TOEZICHTHOUDERS ONDER DE LOEP**

## **EINDRAPPORT**

**SEOR**

**ARIE GELDERBLOM**

**JAAP DE KONING**

**ECORYS**

**THIJS VIERTELHAUSEN**

**KIM WEISTRA**

**MET EEN BIJDRAGE VAN SHARON VAN DE VEERDONK**

Rotterdam, oktober 2014



# DE ARBEIDSMARKT VAN INTERNE TOEZICHTHOUDERS ONDER DE LOEP

*EINDRAPPORT VOOR HET MINISTERIE VAN ECONOMISCHE ZAKEN*

*Contactpersoon*      Jaap de Koning

*Adres*                      SEOR, Erasmus Universiteit Rotterdam  
Postbus 1738  
3000 DR ROTTERDAM

*Telefoon*                  010 3020502

*Fax*                              010 4089650

*E-mail*                        dekonig@seor.eur.nl



## INHOUDSOPGAVE

<b>Verantwoording</b>	<b>i</b>
<b>Managementsamenvatting</b>	<b>iii</b>
<b>1 Aanleiding en doel van het onderzoek, onderzoeksvragen</b>	<b>1</b>
1.1 Aanleiding van het onderzoek	1
1.2 Probleemstelling	2
1.3 Onderzoekskader	4
1.4 Onderzoeksactiviteiten	6
1.5 Relatie onderzoeksactiviteiten en onderzoeksvragen	8
<b>2 Vraagkant</b>	<b>11</b>
2.1 Taken Raad van Toezicht	11
2.2 gevraagde profiel en competenties	14
2.3 tijdsbeslag	20
2.4 Omvang huidige vraag (kwantitatief)	22
2.4.1 Bepaling vraag	23
2.4.2 Gecombineerde plekken en verdeling over sectoren	23
2.4.3 Zorg	26
2.4.4 Onderwijs	27
2.4.5 Woningcorporaties	29
2.4.6 Kinderopvang	29
2.4.7 Cultuursector	31
2.4.8 Totale vraag semipublieke sectoren	35
2.5 Inschatting toekomstige vraag	36
2.6 Effecten wettelijk maximum toezichtplekken	39
<b>3 Aanbodkant</b>	<b>43</b>
3.1 Inleiding	43
3.2 Kenmerken huidige populatie	43
3.3 Interesse, motieven en belemmeringen bij huidige aanbod	53
3.4 interesse, motieven en belemmeringen bij potentieel aanbod	64
3.5 Beloningshoogte	73
3.6 Omvang (potentieel) aanbod (kwantitatief)	77
3.7 Verwachte veranderingen in omvang (potentieel) aanbod	80

<b>4</b>	<b>Aansluiting</b>	<b>83</b>
4.1	Knelpunten (kwantitatief)	83
4.2	Knelpunten (kwalitatief)	85
4.3	Wervingskanalen	92
4.4	Opleiding	105
<b>5</b>	<b>Beleidsopties</b>	<b>113</b>
<b>6</b>	<b>Conclusies en aanbevelingen</b>	<b>119</b>
6.1	Achtergrond en doel van het onderzoek	119
6.2	Beantwoording onderzoeksvragen	120
6.3	Aanbevelingen	126
	<b>Referenties</b>	<b>131</b>
	<b>Bijlage 1. Respondenten interviews</b>	<b>135</b>
	<b>Bijlage 2. Het veldwerk via Enquêtes</b>	<b>137</b>
	<b>Bijlage 3. Deelnemers workshop</b>	<b>141</b>
	<b>Bijlage 4. Bezetting toezichtfuncties over verschillende sectoren heen in andere bronnen</b>	<b>143</b>
	<b>Bijlage 5. Enkele meer kwalitatieve inzichten rondom maximering toezichtfuncties</b>	<b>145</b>
	<b>Bijlage 6. Aansprakelijkheid</b>	<b>147</b>
	<b>Bijlage 7. Ruime schil potentieel aanbod op basis van CBS-gegevens</b>	<b>151</b>

## VERANTWOORDING

In december 2013 heeft het Ministerie van Economische Zaken aan SEOR en Ecorys een opdracht verleend om onderzoek uit te voeren naar de arbeidsmarkt van interne toezichthouders in semipublieke sectoren. Het onderzoek is uitgevoerd door Arie Gelderblom en Jaap de Koning (SEOR), Thijs Viertelhausen en Kim Weistra (Ecorys). Daarnaast heeft Sharon van de Veerdonk een bijdrage geleverd aan het literatuuronderzoek. Henk Bakker (Ecorys) heeft een workshop gemodereerd waarin voorlopige resultaten zijn besproken. Fleur Malschaert heeft als stagiaire bij SEOR op verschillende punten assistentie verleend.

Vanuit de opdrachtgever is het onderzoek begeleid door Robert Barker en Bjørn Volkerink. Zij maakten deel uit van een interdepartementale begeleidingscommissie die verder bestond uit:

Frans van Dongen (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties)

Ellen Couwenberg (namens het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen)

Joost Kuijpers (Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid)

Maurice Galla (Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport)

Emile Schmieman (Ministerie van Veiligheid en Justitie)

Wij willen zowel de opdrachtgever, begeleidingscommissie, deelnemers aan de workshop, als de geïnterviewde respondenten danken voor hun bijdragen in het onderzoek. Speciale dank is verschuldigd aan het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties dat voor dit onderzoek het gebruik van het Flitspanel heeft mogelijk gemaakt en gefaciliteerd. Dit betreft een essentieel onderdeel van het onderzoek om meer inzicht te krijgen in de interesse in toezichtfuncties. De digitale enquêtes zijn geprogrammeerd door GfK, de beheerder van het Flitspanel. Tevens willen wij de diverse organisaties bedanken die de open link met de digitale enquête hebben uitgezet. Dit betreft in ieder geval ook een aantal toezichthouderverenigingen, waarvan de bijdrage essentieel was om de toezichthouders in de relevante sectoren te bereiken. Alle betrokken organisaties bij de open link zijn genoemd in bijlage 2.





# MANAGEMENTSAMENVATTING

## *Achtergrond en doel van het onderzoek*

In diverse semipublieke sectoren is minder dan voorheen sprake van centrale sturing en is meer beleidsruimte voor bestuurders ontstaan. Dit vereist voldoende ontwikkelde tegenkrachten waaraan bestuurders verantwoording afleggen. In een dergelijke context is een kwalitatief goede personele invulling van een intern toezichthoudend orgaan van essentieel belang.

Doel van het onderzoek is om na te gaan hoe de arbeidsmarkt voor interne toezichthouders in semipublieke sectoren functioneert. Zijn er voldoende mensen met de vereiste competenties voor de bestaande toezichtfuncties? En hoe is dit in de toekomst? Het onderzoek richt zich op vijf semipublieke sectoren: zorg, onderwijs, kinderopvang, woningcorporaties en cultuur. Interne toezichthouders betreffen niet alleen leden van Raden van Toezicht (RvTs), maar ook personen in andere bestuursvormen voor zover daarin de interne toezichtfunctie apart is te onderscheiden.

Om de onderzoeksvragen te beantwoorden, is gebruik gemaakt van bestaande literatuur en data, interviews met stakeholders, een workshop, een enquête onder zittende toezichthouders en een enquête onder potentiële toezichthouders.

In deze managementsamenvatting worden de belangrijkste bevindingen besproken. We gaan achtereenvolgens in op de vraag naar toezichthouders, het aanbod van toezichthouders en de aansluiting tussen beide. Vervolgens komen de beleidsopties aan de orde. Hoofdstuk zes van dit rapport bevat een uitgebreider overzicht van de uitkomsten en de beleidsopties.

## *Vraag naar toezichthouders in semipublieke sectoren*

De vraag voor de vijf sectoren samen wordt geschat op ruim 23 duizend toezichthouderplekken. Het aantal gevraagde personen is kleiner (15 duizend) omdat een deel van de toezichthouders meerdere functies combineert. De verwachting is dat de omvang van de vraag in de komende jaren stabiel blijft. Maar ook bij een gelijkblijvende toekomstige vraag is nieuwe instroom benodigd vanwege vervangingsvraag. Jaarlijks moeten naar schatting bijna 3.000 plekken worden herbezet. Op basis van de ambities die (zittende) toezichthouders in de enquête uitspreken om in de komende jaren nieuwe functies te bezetten, schatten we in dat ongeveer de helft van de benodigde instroom wordt ingevuld door degenen die nu reeds toezichthouder zijn in de semipublieke sector. Voor de andere helft (dat wil zeggen jaarlijks ongeveer 1.500 plekken) zijn dus nieuwe instromers nodig.

Uit alle gebruikte bronnen (literatuur, interviews en enquête) kan worden afgeleid dat de vereiste competenties van toezichthouders doorgaans moeilijk precies zijn te definiëren. Uiteindelijk kenmerken toezichthouders zich door een mix van kennis, vaardigheden en attitude. De eisen die aan toezichthouders worden gesteld staan gedeeltelijk beschreven in governancecodes.

Deze codes bieden echter onvoldoende houvast om profielen te definiëren als concrete vacatures moeten worden ingevuld. De functie-eisen overstijgen basisvaardigheden als het kunnen lezen van jaarrekeningen. De codes bevatten slechts in beperkte mate de ontastbare, impliciete eisen aan toezichthouders. Deze minder grijpbare soft skills worden wel steeds vaker benoemd in vacatureteksten van wervingsbureaus en in functie-criteria die sectoren in andere documenten formuleren. Een kritische houding en het vermogen om goed met de andere toezichthouders samen te kunnen werken, worden bij de werving van toezichthouders steeds belangrijker gevonden. Toezichthouders moeten in staat zijn

tot zelfreflectie, dus zelf feedback kunnen organiseren, door kunnen vragen, met name bij de Raad van Bestuur, en betrokken zijn bij de organisatie. Attitude, ook wel aangeduid als moreel kompas, krijgt eveneens steeds meer aandacht. Kennis van de sector moet binnen de RvT aanwezig zijn, maar hoeft niet voor ieder lid een vereiste te zijn.

Met de weergave van dit soort elementen kan echter nooit een eenduidig profiel van *de* toezichthouder worden gegeven. De gevraagde soft skills blijven moeilijk te operationaliseren. De eisen kunnen bovendien alleen in samenhang met de competenties van de andere toezichthouders in de RvT worden gezien. De eisen zijn voorts niet statisch omdat de context verandert. Zo hebben toezichthouders te maken met ingrijpende systeem- en financieringswijzigingen en een toenemende verantwoordelijkheid.

### ***Aanbod: huidige toezichthouders en potentieel aanbod***

Toezichthouders in de semipublieke sector hebben een vrij eenzijdig profiel. Ze zijn hoger opgeleid, gemiddeld tussen 55 en 60 jaar oud, in ruime meerderheid man en ze werken of hebben ooit gewerkt in de (semi)publieke sector. Maatschappelijke betrokkenheid is een belangrijk motief om een toezichtfunctie in een semipublieke sector te willen vervullen. De hoogte van de bezoldiging is geen belangrijk motief.

(Nieuwe) regelgeving lijkt geen grote invloed te hebben. Het wettelijk ingevoerde maximum van het aantal toezichtfuncties dat een individu mag bekleden (WBT) ligt ver boven het gemiddelde aantal beklede posities en wordt door slechts een beperkte groep bereikt. Bij de WNT, die een maximering stelt in de bezoldiging, wordt de bovengrens wel door een vrij grote groep benaderd in de sectoren woningcorporaties en zorg. Maar noch de regels over het maximum aantal plekken noch die over de bezoldiging beletten de toezichthouders om vaak de ambitie uit te spreken om door te gaan in de huidige functie of de komende tijd nieuwe functies te willen vervullen. Verder zijn recent voorstellen gedaan voor aanpassing van de WNT die tot een verruiming leiden van de maximale bezoldiging voor interne toezichthouders, zodat deze norm in de toekomst naar verwachting geen knelpunt vormt. Daarnaast speelt de aansprakelijkheid slechts een beperkte rol als knelpunt om een toezichtfunctie te (willen of blijven) vervullen.

Het belangrijkste knelpunt om een toezichtfunctie te willen vervullen is een gebrek aan tijd. Het tijdsbeslag voor “gewone” leden van een RvT ligt het hoogst bij woningcorporaties en zorg (rond de 13,5 uur per maand) en het laagst bij kinderopvang en cultuur (rond de 8 uur per maand). Onderwijs ligt daartussenin (10,5 uur). Voorzitters besteden ongeveer 1,5 keer zoveel tijd dan de “gewone” leden. Het tijdsbeslag neemt toe naarmate de organisatie groter is. Het tijdsbeslag vertoont een stijgende trend in de tijd.

De groep die op dit moment geen toezichthouder is, maar wel belangstelling en geschiktheid hiervoor heeft (potentieel aanbod) bestaat uit enkele tienduizenden personen.

### ***Aansluiting vraag en aanbod***

Uit geen van de bronnen uit het onderzoek (enquête, literatuur, interviews en workshop) komen aanwijzingen dat er grote kwantitatieve en/of kwalitatieve knelpunten zijn in de werving. Iets minder dan 20% van de ge-enquêteerden geeft aan dat er knelpunten zijn geweest in de werving van nieuwe geschikte toezichthouders bij één of meer van RvTs waar men lid van is. Voor zover er wel knelpunten zijn, worden in de enquête diverse kwalitatieve knelpunten genoemd, zoals te weinig sector kennis of toezichtervaring. In ongeveer 40% van de “knelpuntgevallen”, dus minder dan 8% van de totale groep, worden (ook) kwantitatieve knelpunten (te weinig kandidaten) genoemd.

De omvang van het potentiële aanbod ten opzichte van de benodigde instroom geeft aan dat op korte termijn geen grote knelpunten hoeven te worden verwacht. Voorwaarde is

dan wel dat vraag en potentieel aanbod elkaar weten te vinden. Daarbij passen twee kanttekeningen. Ten eerste is er een zekere discrepantie in het gebruik van wervingskanalen door beide kanten. Voor het potentiële aanbod spelen meer formele kanalen als advertenties en Internet een relatief belangrijke rol in hun zoekstrategie, terwijl organisaties die een toezichthouder zoeken in de praktijk vaak nog via informele contacten de vacatures invullen. Ten tweede is het potentiële aanbod diverser samengesteld dan de groep huidige toezichthouders. Zo is er bijvoorbeeld een duidelijke belangstelling bij hoger opgeleiden jonger dan 50 jaar, een groep die slechts zeer beperkt is vertegenwoordigd bij de huidige toezichthouders. Een brede benutting van het potentiële aanbod vraagt derhalve een zekere diversifiëring van de samenstelling van de RvT.

Hierboven is aangegeven dat er geen grote kwalitatieve knelpunten zijn in de werving. Dit spoort met het gegeven dat zowel de huidige toezichthouders als het potentiële aanbod zichzelf een positieve beoordeling geven voor wat betreft relevante kennis- en vaardigheden (vertaald in rapportcijfers gemiddeld respectievelijk een 8 en een 7). Kwaliteit is echter een moeilijk vast te leggen gegeven. De gevraagde competenties zijn immers breed, verschillen per situatie en hebben deels te maken met minder grijpbare “soft skills”.

Uit de enquête komt naar voren dat toezichthouders voldoende oog hebben voor de voortdurende aandacht die kwaliteit behoeft. Het overgrote deel noemt één of meer aspecten van kennis of vaardigheden waarop men zelf verbetering zou kunnen gebruiken. Ongeveer driekwart van de huidige toezichthouders heeft (enige) behoefte aan opleiding.

### ***Mogelijke maatregelen***

Hoewel er geen aanwijzingen zijn voor grote kwantitatieve of kwalitatieve knelpunten op de arbeidsmarkt voor toezichthouders in de semipublieke sector, is er op enkele punten toch aanleiding om maatregelen te treffen. Het gaat hierbij om diversifiëring in de samenstelling van de groep zittende toezichthouders, de kanalen die worden ingezet om toezichthouders te werven en verbetering van de competenties van toezichthouders.

Verdere diversifiëring is wenselijk omdat er in de toekomst weliswaar een omvangrijk potentieel aanbod van toezichthouders is, maar wel een aanbod met een minder eenzijdige samenstelling dan de huidige groep toezichthouders. Verder kan diversifiëring bevorderen dat nieuwe toezichthouders ook wat hun competenties betreft minder ‘lijken’ op bestaande toezichthouders, en hieraan meer complementair zijn. Dit kan de kwaliteit van het toezicht ten goede komen.

Om deze diversifiëring te realiseren is formalisering van wervingsprocedures noodzakelijk. De minder traditionele groep jonge toezichthouders (inclusief veertigers) hebben hun functie vaker via formele kanalen verworven. Ook potentiële toezichthouders zoeken vaak via formele kanalen. Een formele wervingsprocedure leidt er ook toe dat de wervingscriteria expliciet moeten worden gemaakt, wat ook in het voordeel werkt van geïnteresseerden die niet over een informeel netwerk beschikken. Het belang van formele wervingsprocedures wordt onderschreven in de enquête. Zowel aan de huidige toezichthouders als het potentieel aanbod zijn diverse beleidsopties voorgelegd om het aanbod van toezichthouders in de semipublieke sector te vergroten. Beide groepen kiezen “meer open advertenties in plaats van informele werving” als de meest effectieve beleidsoptie. Uiteraard is Internet een belangrijk kanaal om openbaar te werven. Tot nu toe leidt dit kanaal echter mondjesmaat tot feitelijke plaatsingen, maar het krijgt wel steeds meer aandacht.

Zowel onder de huidige als onder de potentiële toezichthouders bestaat een onvervulde opleidingsbehoefte. De scholingsgraad van bestaande toezichthouders is reeds vrij hoog,

maar ook bij degenen die recent een opleiding of scholing ten behoeve van een toezichtfunctie hebben gevolgd, is nog sprake van een duidelijke opleidingsbehoefte. Binnen sectoren worden plannen ontwikkeld voor een verplichtend systeem van permanente educatie. De praktische invulling van een dergelijk systeem is complex. Eerste ervaringen met dergelijke systemen moeten daarom worden geëvalueerd voordat tot bredere toepassing wordt overgegaan.

Speciale aandacht bij scholing verdient de groep potentieel aanbod. Een opleidingsaanbod voor (potentiële) nieuwe intreders bestaat reeds. Gezien de brede onvervulde opleidingsbehoeften van nieuwe intreders zonder toezichtervaring is het nodig om het bereik van dit soort programma's verder uit te bouwen. Aandachtspunt hierbij is de financiering. Aan deelname van startersopleidingen kunnen hoge kosten verbonden zijn, zonder daadwerkelijk garanties dat men een toezichtplek verwerft. Daarom is het belangrijk dat men niet reeds vooraf dergelijke "startersopleidingen" moet hebben gevolgd om in aanmerking te komen als toezichthouder. Na toetreding kan een dergelijke opleiding wel standaard worden aangeboden (en betaald).

Als men bereid is om zelf te investeren in een opleiding zonder dat men reeds in een toezichtfunctie is aangenomen, is het belangrijk dat men in de gelegenheid wordt gesteld om "praktijkervaring" op te doen. Dit kan bijvoorbeeld door aan de opleiding een stage te koppelen. Naast onvoldoende competenties kan ook gebrek aan ervaring in een toezichtfunctie namelijk een belemmering vormen voor potentiële aanbieders om in te stromen in een toezichtfunctie.

Maatregelen op het gebied van diversiteit, opleiding en het opdoen van ervaring zijn in de eerste plaats de verantwoordelijkheid van de betreffende sectoren. Aan te nemen is dat een breed en gevarieerd aanbod van beter gekwalificeerde toezichthouders leidt tot beter toezicht, wat de prestaties van de betrokken sectoren ten goede komt. Feitelijke beslissingen over aanname en opleiding vallen echter binnen individuele instellingen. Deze zullen niet altijd rekening houden met het positieve effect dat meer diversiteit en scholing op het aanbod voor de sector als geheel heeft. Op het niveau van de sector als geheel kan hier tegenwicht aan worden geboden. Voor de overheid is het belangrijk om dit proces te volgen. Wanneer onvoldoende vooruitgang wordt geboekt kan aanleiding bestaan om als overheid extra impulsen te verlenen. Als bijvoorbeeld de trend naar grotere transparantie stagneert, kan de overheid overwegen om open wervingsprocedures verplicht te stellen. Een andere mogelijke impuls is het tijdelijk financieel ondersteunen van nieuwe scholingsvormen als deze gericht zijn op diversifiëring.

# **1 AANLEIDING EN DOEL VAN HET ONDERZOEK, ONDERZOEKSVRAGEN**

## **1.1 AANLEIDING VAN HET ONDERZOEK**

In de semipublieke sectoren zijn privaatrechtelijke stichtingen en in mindere mate verenigingen actief die publieke taken vervullen die tenminste deels gefinancierd worden met publieke middelen (Van Ooijen, 2013). Het vervullen van een publieke taak met publieke middelen<sup>1</sup> vraagt om waarborgen om ervoor te zorgen dat deze gelden op een verantwoorde manier worden besteed. Stichtingen kennen geen aandeelhouders of eigenaren. Bij het ontbreken van eigenaren, is het interne toezicht de eerste partij aan wie het bestuur zich moet verantwoorden.

De Raad van Toezicht wordt meer en meer gezien als het interne governance mechanisme om bestuurlijke misstanden te voorkomen. Dit wordt hij geacht te doen door vervulling van zijn taken zoals verwoord in de governancecodes voor de semipublieke sectoren: Toezicht op het bestuur en de algemene gang van zaken in de organisatie (toezichthouder) aangevuld met het goedkeuren en vaststellen van besluiten van de Raad van Bestuur in enkele codes (BOZ, 2010; Code PO 2012); het bestuur met raad ter zijde staan en fungeren als klankbord (Adviseur/klankbord); beslissen over benoeming, beoordeling, bezoldiging, schorsing en ontslag van het bestuur (Werkgever). In het Nationaal Commissarissen Onderzoek (2013) wordt nog een vierde taak genoemd, namelijk dat de commissarissen/toezichthouders als ambassadeur en netwerker voor de organisatie fungeren.

Sinds de laatste decennia van de twintigste eeuw is door verstichting, professionalisering en hybridisering de aandacht voor de interne checks en balances van semipublieke organisaties toegenomen (WRR, 2014). De semipublieke sector kent een historie van particuliere initiatieven die zich, vanuit een bepaalde levensbeschouwing of maatschappijvisie, inzetten voor zorg, onderwijs, huisvesting en cultuur. Inmiddels zijn deze initiatieven geprofessionaliseerd in stichtingen (verstichting). Deze stichtingen hebben een privaatrechtelijke karakter en vervullen publieke taken. Door de ‘verstichting’ is de invloed van leken, leden en vrijwilligers afgenomen ten faveure van professionals en professionele bestuurders onder druk van de toegenomen complexiteit van de bestuurlijke vraagstukken (professionalisering). Sinds de jaren tachtig en negentig van de vorige eeuw heeft de centrale overheid onder druk van het “New Public Management” stelselmatig bevoegdheden en verantwoordelijkheden gedecentraliseerd naar de non-profitsector (zie bijvoorbeeld Minderman en Van den Berg, 2012). De overheid stelt wel eisen, maar de uitvoering is opgedragen aan het middenveld. Hierbij is het two-tier bestuursmodel leidend met een Raad van Toezicht en een Raad van Bestuur. Dit model is sterk geënt op het Raad van Commissarissen-model dat toegepast wordt bij beursgenoteerde vennootschappen. Het Raad van Commissarissen-model is op andere grondslagen gestoeld dan die van de semipublieke sector. De semipublieke sector kent bijvoorbeeld geen eigenaren (aandeelhouders) die via de algemene Vergadering van Aandeelhouders invloed op de Raad van Toezicht uitoefenen. De semipublieke organisatie bevindt zich tussen staat, markt en samenleving (hybridisering) (WRR, 2014).

---

<sup>1</sup> Soms meer indirect in de vorm van afgedwongen betalingen (zoals zorgpremies) of mede met publieke middelen opgebouwd vermogen (woningcorporaties).

Dit alles betekent dat meer wordt verwacht van Raden van Toezicht dan vroeger en dat bovendien nog de nodige onduidelijkheid bestaat waaruit de taken dan precies bestaan en hoe deze moeten worden ingevuld (Goodijk, 2011). Bovendien moeten deze taken onder de nodige restricties worden uitgevoerd, bijvoorbeeld qua beschikbare tijd en informatie.

De afgelopen 10 jaar zijn er – in navolging van de private sector – in het semipublieke domein per sector verschillende governancecodes tot ontwikkeling gekomen en ingevoerd mede om rol en taken van de interne toezichthouder duidelijker te definiëren. Dit is een eerste basis, maar zeker nog geen volledige invulling van hun rol, positie, taken en competenties. Aandacht voor sociale competenties om het toezichtproces effectief te kunnen beïnvloeden staat bijvoorbeeld nog in de kinderschoenen.

Een Raad van Toezicht moet een volwaardige gesprekspartner zijn die zich bewust is van de risico's, de publieke belangen en de organisatiebelangen. In een dergelijke context is een kwalitatief goede personele invulling van de Raad van Toezicht van essentieel belang. De leden hiervan dienen bovendien voldoende tijd te hebben voor deze taken. Een noodzakelijke voorwaarde om tot een goede invulling van deze taken te (blijven) komen, is dat de arbeidsmarkt rondom deze functie goed functioneert. Recentelijk zijn er signalen dat zich hierin knelpunten voordoen<sup>2</sup>.

## 1.2 PROBLEEMSTELLING

Het bovenstaande leidt tot de volgende probleemstelling:

*Hoe kan de arbeidsmarkt voor interne toezichthouders in de semipublieke sector worden beschreven, hoe ontwikkelt deze zich, welke knelpunten zijn er en welke mogelijke oplossingsrichtingen zijn er? Volgen concrete aanbevelingen uit de bevindingen?*

De volgende deelvragen vloeien voort uit de bovenstaande probleemstelling:

1. Hoe ziet de vraag naar interne toezichthouders in de semipublieke sector eruit?
  - a. Hoe groot is de vraag?
  - b. Hoe ontwikkelt de vraag zich op lange termijn, mede gezien de in voorbereiding zijnde wijzigingen in wet- en regelgeving in specifieke sectoren?
  - c. Op basis van welke criteria - opleiding en werkervaring, leeftijd, maatschappelijke positie, persoonlijkheid - wordt een interne toezichthouder geselecteerd? Verschilt dit met de niet-semipublieke sectoren?
  - d. Welke strategieën voor werving en wervingskanalen worden ingezet?
  - e. Hoeveel tijdsinzet is gewenst voor een functie als intern toezichthouder?

---

<sup>2</sup> Zie bijvoorbeeld: Toezichthouders schaars door nieuwe regels, in: *Financieel Dagblad*, 31 oktober 2013 en: Beter betaalde toezichthouder houdt dan ook beter toezicht, in: *NRC*, 15 november 2013.

2. Hoe ziet het aanbod van interne toezichthouders in de semipublieke sector eruit?
  - a. Hoe groot is het aanbod?
  - b. Welke factoren beïnvloeden dit?
  - c. Op basis van welke factoren kiest een persoon wel of niet voor een functie van intern toezichthouder? Wat is het relatieve belang van deze factoren en verschilt dit met de niet-semipublieke sectoren?
  - d. Hoe ontwikkelt het aanbod zich op lange termijn, mede gezien de in voorbereiding zijnde wijzigingen in wet- en regelgeving in specifieke sectoren?
3. Hoe komen vraag en aanbod bij elkaar?
  - a. Welke knelpunten levert dit op, nu en in de toekomst?
  - b. Welke mogelijke oplossingsrichtingen zijn er (bijvoorbeeld andere rolinvulling beroepsverenigingen, vorm en aanbod van opleidingen, wetgeving, zelfregulering, nieuwe arrangementen en het aanboren van nieuwe doelgroepen)?

### ***Afbakening***

Belangrijk is op te merken dat voor deze studie het begrip semipublieke sector de volgende sectoren omvat: zorg, sociale volkshuisvesting, onderwijs, cultuur en kinderopvang.

In de sector met als label “zorg” nemen we ook welzijn mee. Beide zijn moeilijk van elkaar te scheiden. Dit blijkt alleen al uit het feit dat er één toezichthoudervereniging bestaat voor zorg en welzijn.

Een ander belangrijk punt bij de afbakening van het domein is de vraag wie nu precies als een intern toezichthouder wordt beschouwd. Voor de leden van een organiek gescheiden Raad van Toezicht spreekt dit voor zich. Maar instellingen kunnen ook andere bestuursmodellen hanteren waarin toezicht apart kan worden onderscheiden. Hiervan is bijvoorbeeld sprake als een bestuur van een stichting meer op afstand beleid vaststelt en een directie een beleidsvoorbereidende en uitvoerende rol heeft. Overigens geldt in diverse semipublieke sectoren dat veel organisaties de laatste jaren zijn overgegaan van een bestuursmodel zonder Raad van Toezicht naar een bestuursmodel met Raad van Toezicht (zie bijvoorbeeld Blokdijsk en Goodijk, 2012, voor het onderwijs).

In het onderhavige onderzoek worden verschillende bestuursmodellen waarin toezichthouders kunnen worden onderscheiden in het onderzoeksdomein van toezichthouders meegenomen. Juist de dynamiek in verschillende vormen onderstreept dat het voor een belangrijk deel om dezelfde arbeidsmarkt gaat. Grotendeels dezelfde personen gaan bij een modelwisseling over van de ene vorm naar de andere. In de governancecodes van verschillende semipublieke sectoren worden interne toezichthouders onderscheiden in meerdere soorten bestuursmodellen en niet exclusief gekoppeld aan een (gescheiden) Raad van Toezicht<sup>3</sup>. Ook in diverse studies in de

---

<sup>3</sup> Een voorbeeld is de volgende tekst uit de governancecode voor cultuur: *Als de aanbevelingen per model uiteenlopen geeft de tekst dat duidelijk aan. In andere gevallen kan men voor ‘raad van toezicht’ ook lezen: ‘het bestuur’ in een bestuur-model* (bladzijde 13 governancecode cultuur). De governancecode voor de kinderopvang beschrijft 6 hoofdvormen van modellen met duidelijke gedefinieerde toezichtrollen. Hierop komen we in hoofdstuk 2 nog nader terug.

betreffende sectoren worden verschillende modellen expliciet meegenomen. Dit geldt bijvoorbeeld voor Blokdijk en Goodijk (2012) in het onderwijs waar de uitkomsten voor het primair onderwijs bestaan uit toezichthouders uit verschillende bestuursmodellen en niet alleen personen in een organiek gescheiden Raad van Toezicht.

### **1.3 ONDERZOEKSKADER**

In deze paragraaf schetsen we een algemeen analysekader voor het onderzoek. In onderstaande figuur 1.1 is een schematische weergave gegeven van de arbeidsmarkt van interne toezichthouders in de semipublieke sector en een aantal belangrijke factoren die daarbij een rol spelen. In de figuur is een onderscheid gemaakt tussen vraag en aanbod en de aansluiting tussen beide. Bij de aansluiting gaat het om de gebruikte wervingskanalen, inclusief het inschakelen van externe recruitmentbureaus, en scholing.

Zowel de vraag- als de aanbodkant zijn onderverdeeld in diverse sectoren. Eén van de onderwerpen van de studie is de mate waarin mobiliteit plaatsvindt tussen de sectoren in het semipublieke domein. Worden posities in de RvT in de diverse semipublieke sectoren gecombineerd? In dit verband is ook de mobiliteit naar de private sector van belang. Hiermee komen we op de uitstroom en nieuwe instroom voor het geheel van de semipublieke sector. In de figuur zijn een aantal factoren genoemd die dit beïnvloeden, dit is bijvoorbeeld de beloning. Een ander aspect dat het aanbod negatief kan beïnvloeden is de toegenomen aansprakelijkheid bij wanbeleid.

Regelgeving is ook van invloed op de vraagkant. In de governancecodes van sectoren komt het belang van diversiteit sterk terug, hoewel daaraan (nog?) niet via quota invulling is gegeven. Zoals eerder vermeld zou deze grotere diversiteit ook een middel kunnen zijn om knelpunten in de werving te verminderen.

Een ander punt bij de vraag is dat de veranderende regelgeving en maatschappelijke positie van de instellingen nieuwe eisen aan de toezichthouders stelt. Dit leidt tot veranderingen in gevraagde competenties, en naar verwachting ook tot een toename in het gevraagde tijdsbeslag.

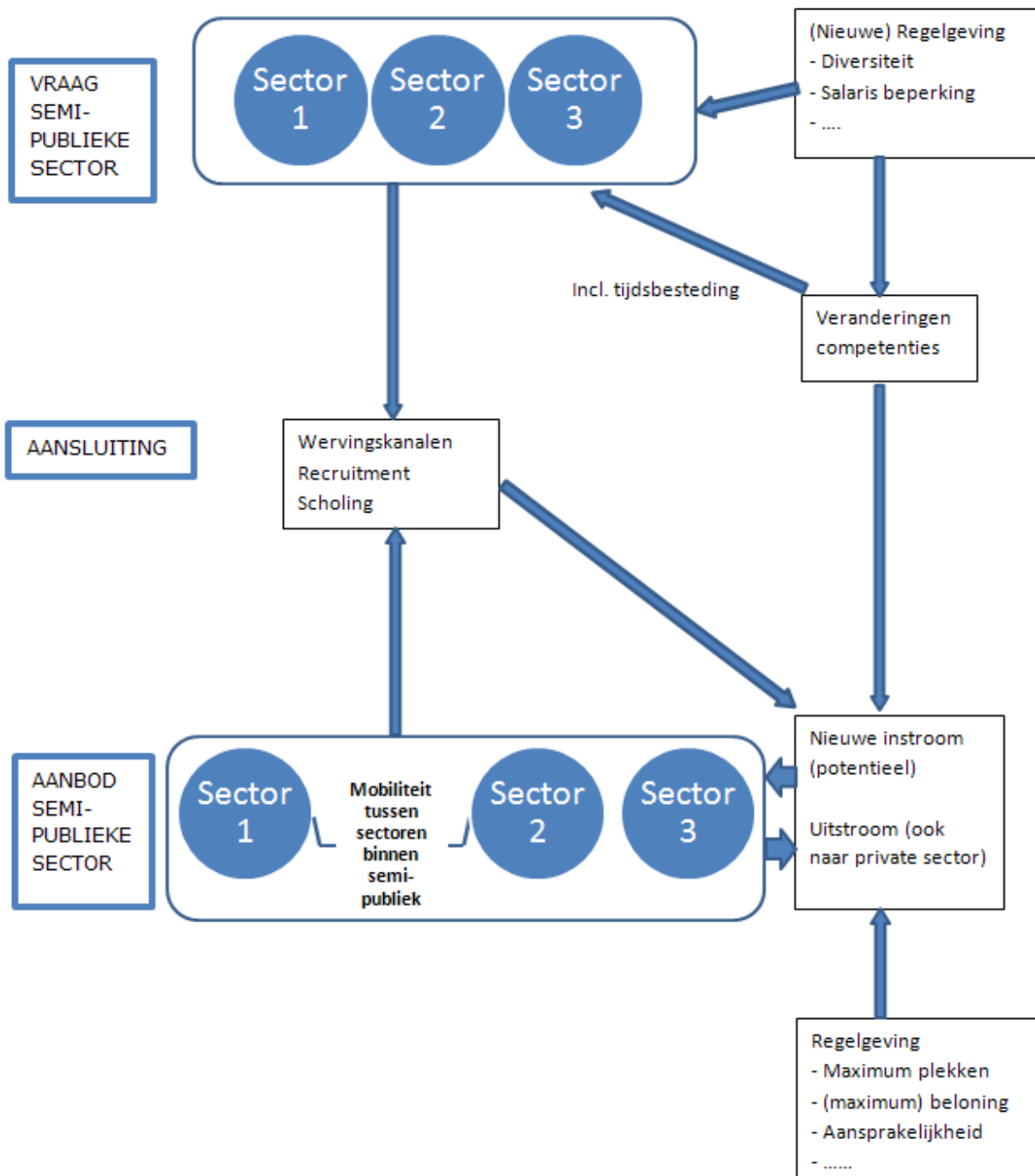
Een complicerende factor om de vraag vast te stellen is dat personen meer toezichtplekken kunnen vervullen, zowel binnen dezelfde sector als in verschillende sectoren. Hierdoor is de vraag (en het benodigde aanbod) in termen van personen kleiner dan het aantal toezichtplekken.

Bij het aanbod maken we onderscheid tussen degenen die een dergelijke functie vervullen, en het potentiële aanbod. Bij het potentiële aanbod gaat het om de personen die in aanmerking zouden kunnen komen voor een dergelijke functie en hier (sterke) interesse in hebben. In dit onderzoek operationaliseren we dit door op grond van statistisch materiaal allereerst een ruime schil te definiëren van personen die qua opleiding, leeftijd en beroep aansluiten op toezichtfuncties en vervolgens deze schil meer nauwer te trekken waarbij we gebruik maken van uitgevoerde enquêtes, waarin onder meer interesse is gepeild.

In de volgende paragraaf geven we een nadere beschrijving van de onderzoeksactiviteiten.



Figuur 1.1 Schematisch model arbeidsmarkt interne toezichthouders semipublieke sector



## 1.4 ONDERZOEKSACTIVITEITEN

Naast de algemeen beschikbare literatuur, is voor dit onderzoek apart veldwerk verricht:

- Interviews met deskundigen en betrokken partijen op dit terrein;
- Een enquête onder deelnemers aan het Flitspanel (een BZK-panel onder werknemers in de (semi-)publieke sector);
- Een enquête via een open link die verspreid is met medewerking van een groot aantal partijen.

Deze onderzoeksactiviteiten worden hieronder nader toegelicht. In aparte bijlagen zijn verdere details terug te vinden over deze onderzoeksactiviteiten.

### *Interviews*

Gesproken is met een selectie uit de volgende diverse betrokken partijen:

- Brancheverenigingen van relevante semipublieke sectoren.
- Verenigingen van toezichthouders. Hierbij gaat het zowel om verenigingen in de relevante semipublieke sectoren als om een meer algemene vereniging van toezichthouders.
- Externe toezichthouders. Hoewel het onderzoek zich toespitst op interne toezichthouders, zijn externe toezichthouders wel een partij die direct te maken heeft met de interne toezichthouders en die daarmee goed zicht heeft op hun positie.
- Recruiters. Zij spelen een belangrijke rol bij mogelijke oplossingsrichtingen, zoals het aanboren van nieuw potentieel.
- Aanbieders van scholing van toezichthouders.
- Wetenschappers die actief zijn op het terrein van governance en/of public sector motivation.

In totaal zijn 25 interviews gehouden, deels face to face en deels telefonisch. Een lijst van de geïnterviewde personen is opgenomen in bijlage 1.

### *Enquêtes*

#### *Individuele toezichthouders*

De literatuurstudie en interviews kunnen maar ten dele inzicht bieden in de vraag- en aanbodkant. Individuele toezichthouders zijn hierbij ervaringsdeskundigen bij uitstek. Daarom is een internetenquête uitgezet onder interne toezichthouders om zicht te krijgen op:

- De wijze waarop men in een functie als toezichthouder is beland, zodat meer bekend wordt over motieven en wervingskanalen;
- De lacunes in kennis en vaardigheden die worden ervaren, zodat werving en scholing hierop kan worden afgestemd;
- Het belang van bepaalde randvoorwaarden om wel of niet toezichthouder te worden, te blijven of nieuwe functies te gaan vervullen;
- Mate en aard van knelpunten in de werving die zijn opgetreden in de eigen Raad van Toezicht.

De enquête biedt ook mogelijkheden om uitkomsten uit te splitsen naar ten minste een aantal specifieke sectoren. In aanvulling op de interviews kan hiermee dus getoetst worden of er nog sprake is van verschillen in de situatie tussen sectoren.

#### *Potentieel aanbod*

Voor een goed inzicht in het aanbod is niet alleen van belang om inzicht te hebben op degenen die op dit moment een toezichtfunctie vervullen, maar ook op de groep die dit (nog) niet doet, maar hier wel belangstelling voor heeft (potentieel aanbod). Voor een goed inzicht in mogelijke knelpunten op de arbeidsmarkt is van belang:

- welke motieven hierbij een rol spelen (zodat bij de werving hierop ingespeeld kan worden);
- of deze groep makkelijk de weg naar een dergelijke functie weet te vinden;
- welke randvoorwaarden wel of niet een belangrijke rol spelen om een dergelijke functie te vervullen. Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan de veranderingen in regelgeving (beloning, aansprakelijkheid, etc.);
- of men zich hiertoe voldoende geëquipeerd voelt.

Voor beide groepen zijn aparte digitale vragenlijsten gemaakt die op twee manieren zijn verspreid: via een open link en via het Flitspanel. In beide gevallen geldt dat de digitale vragenlijst aan het begin direct een verschillende route toekent aan respondenten op basis van het feit of men op dit moment wel of niet toezichthouder is. Deze beide groepen krijgen een verschillende set aan vragen.

Aan de verspreiding van de *open link* hebben een groot aantal organisaties medewerking verleend, waaronder ook verschillende toezichthouderverenigingen. In bijlage 2 is aangegeven om welke organisaties het gaat.

Door medewerking van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) zijn deelnemers aan het *Flitspanel* benaderd met de digitale vragenlijst(en) van dit onderzoek. Het Flitspanel is een internetpanel van ruim 35.000 werknemers in de (semi)publieke sector<sup>4</sup>. Binnen deze groep is stratificatie uitgevoerd op basis van leeftijd, (hogere) opleiding en functie. Het grote voordeel van het Flitspanel is dat hiermee in ieder geval een deel van het potentiële aanbod kan worden bereikt.

In de onderstaande tabel 1.1 is de netto respons weergegeven. Voor beide bronnen (open link en Flitspanel) geldt dat daarin zowel respondenten voorkomen die op dit moment wel of niet toezichthouder zijn. Voor beide bronnen samen is het aantal responderende toezichthouders ruim 900<sup>5</sup>. Voor de degenen die geen toezichthouder zijn, is de respons bijna 1400, waarvan het overgrote deel uit het flitspanel.

---

<sup>4</sup> Zie <http://www.flitspanel.nl>. Initiatiefnemer van het Flitspanel is het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK), het Flitspanel wordt beheerd door het programma InternetSpiegel van ICTU die voor de uitvoering van onderzoeken samenwerkt met onderzoeksbureau GfK.

<sup>5</sup> Omdat bij de toezichthouders ook gebruik is gemaakt van degenen die de vragenlijst niet geheel hebben ingevuld, zijn hier geen precieze aantallen ingevuld.

Tabel 1.1 Respons open link

Bron	Bent u op dit moment toezichhouder?	
	Ja	Nee
Open link	Ruim 800	126
Flitspanel	Ruim 100	1262

Een nadere toelichting op de enquête is terug te vinden in bijlage 2.

### **Workshop**

Na afronding van de interviews en enquêtes is een workshop gehouden met vertegenwoordigers van wetenschappers, toezichhouderverenigingen, opleidingsinstellingen, intermediairs en individuele toezichhouders en bestuurders. Tijdens de workshop werden de belangrijkste resultaten van het onderzoek gepresenteerd. De eerste stap was de validering van deze uitkomsten. De deelnemers konden reageren of de uitkomsten herkenning opriepen of juist niet. Vervolgens werd een stap gemaakt en nader ingegaan op de mogelijke consequenties van de uitkomsten. Bij dit laatste ging het dan met name om het verder ontwikkelen van beleidsopties die het aanbod aan goed gekwalificeerde personen voor toezichtfuncties versterken. In bijlage 3 zijn alle deelnemers aan de workshop opgenomen.

## **1.5 RELATIE ONDERZOEKSACTIVITEITEN EN ONDERZOEKSVRAGEN**

Onderstaande tabel 1.2 geeft aan dat de verschillende onderzoeksvragen – en daarmee de thema's uit het analysekader – bij meerdere onderzoeksactiviteiten terugkomen. Bij meerdere onderzoeksvragen is namelijk de combinatie van meerdere onderzoeksactiviteiten nodig om tot een weloverwogen antwoord te komen.

In de tabel wordt aangegeven dat de bestaande literatuur wel informatie geeft over vrijwel alle thema's, maar tegelijkertijd onvoldoende diepgang heeft om de onderzoeksvragen volledig te beantwoorden. De interviews geven de mogelijkheid om onderwerpen uit te diepen, maar de enquêtes geven de mogelijkheid om te toetsen hoe representatief deze visies zijn. De workshop is vooral van belang voor de oplossingsrichtingen.

Tabel 1.2 Relatie tussen onderzoeksactiviteiten en onderzoeksvragen

Onderzoeksvragen (vraagnummers uit par. 1.2)	Literatuur- studie	Interviews	Enquête leden RvT	Enquête potentieel	Workshop
<b>Vraag</b>					
1a) Omvang vraag	XX	X	XX		
1b) Ontwikkeling vraag lange termijn	X	X	XX		
1c) Selectiecriteria toezichthouders	XX	XX	XX		X
1d) Strategieën werving	XX	XX	XX	X	X
1e) Gewenste tijdsinzet	X	X	XX		
<b>Aanbod</b>					
2a) Omvang aanbod	X	X	XX	XX	
2b) Factoren die dit beïnvloeden	X	XX	XX	XX	X
2c) Relatieve belang factoren voor keuze	X	X	XX	XX	X
2d) Ontwikkeling aanbod lange termijn	X	X	XX	XX	X
<b>Aansluiting</b> (ook toekomst i.v.m. veranderde vraag/regelgeving)					
3a) Knelpunten nu en in toekomst		XX	XX	XX	XX
3b) Mogelijke oplossingsrichtingen	X	XX	XX	XX	XX

XX = belangrijke bijdrage in beantwoording

X = beperkte bijdrage in beantwoording

De **meerwaarde** van het onderzoek is het arbeidsmarktperspectief. Weliswaar is reeds het nodige onderzoek uitgevoerd waarin elementen hiervan terugkomen, maar een meer geïntegreerde aanpak, waarbij alle elementen geïntegreerd terugkomen (vraag, aanbod, aansluiting tussen vraag en aanbod) is schaars, zo niet afwezig. Voordeel daarbij is ook dat gebruik kan worden gemaakt van een relatief grote steekproef van toezichthouders. Een interessepeiling onder potentieel aanbod is een geheel nieuw element.

In het vervolg van dit rapport behandelen we achtereenvolgens de vraagkant (hoofdstuk 2), aanbodkant (hoofdstuk 3) en de aansluiting tussen beide (hoofdstuk 4). Daarna staan we nog eens apart stil bij een aantal beleidsopties (hoofdstuk 5). Tenslotte volgen de conclusies en aanbevelingen, waarbij de conclusies zijn gestructureerd aan de hand van antwoorden op de verschillende onderzoeksvragen (hoofdstuk 6).



## 2 VRAAGKANT

In dit hoofdstuk behandelen we de vraagkant. De vraagkant heeft betrekking op wat er benodigd is voor de personele invulling van Raden van Toezicht. Dit heeft zowel een kwalitatieve als kwantitatieve component. Allereerst gaan we nader in op de taken van toezichthoudende organen (2.1). Vervolgens wordt een vertaling gemaakt richting functie-eisen en competenties voor personen die zo'n rol vervullen (2.2). Vervolgens wordt toegewerkt naar een meer kwantitatieve invulling van de vraag naar toezichthouders, zowel in termen van plekken als personen (2.3). In paragraaf 2.4 wordt een inschatting gemaakt van de trends in de toekomstige vraag. Tenslotte behandelen we de regelgeving over het maximum van het aantal plekken dat men kan bezetten (2.5). Naarmate deze regelgeving leidt tot de opgave van functies, betekent dit dat de vraag (in personen) toeneemt.

### 2.1 TAKEN RAAD VAN TOEZICHT

Semipublieke organisaties zijn over het algemeen juridisch georganiseerd in een stichting waarbij boek 2, titel 6 (stichtingen) van het Burgerlijk Wetboek (BW) op hen van toepassing is. Daarnaast is vaak sprake van aanvullende sectorspecifieke wetgeving waarin bepaalde organisatievereisten zijn vastgelegd. Het BW vereist geen toezichthoudend orgaan. Bij gebrek aan wettelijke verankering van de positie en bevoegdheden van de raad van toezicht wordt dit in de statuten van de stichting geregeld met een nadere uitwerking in reglementen. In de statuten wordt over het algemeen minimaal de taken en bevoegdheden van de raad van toezicht en het bestuur geregeld en een opsomming gegeven van goed te keuren besluiten. De bevoegdheden van de bestuurders dienen eveneens geregeld te worden in de statuten van de stichting. Het kabinet heeft het voornemen de minimale taakomschrijving van een toezichthoudend orgaan sectoroverstijgend wettelijk te regelen (Kamerbrief, 2013). Via het recente wetsvoorstel Wet bestuur en toezicht rechtspersonen is hier vorm aan gegeven<sup>6</sup>.

De semipublieke sectoren hebben governancecodes opgesteld met richtlijnen en 'best practices' voor toezicht en bestuur. Deze codes zijn opgesteld door de branchevereniging(en) van de verschillende sectoren. De meeste semipublieke organisaties conformeren zich aan de governancecode die in hun sector van kracht is. Via het jaarrekeningrecht (2:391, lid 5 BW) kan bij algemene maatregel van bestuur een na te leven gedragscode aangewezen worden. Deze titel (9) is van toepassing voor stichtingen indien voldaan wordt aan bepaalde voorwaarden (2:360, lid 3 BW). Het naleven van de code betekent dat organisaties ook kunnen afwijken van de bepalingen in de code, mits zij dit op basis van het beginsel "pas toe of leg uit" motiveren.

Enkele sectoren kennen aanvullende wetgeving ten aanzien van het toezichthoudend orgaan. In de zorgsector stelt de Wet Toelating Zorginstellingen (WTZi), artikel 6.1 eisen t.a.v. de instelling van een raad van toezicht, de onafhankelijkheid van de raad van toezicht-leden en verantwoordelijkheid van de raad van toezicht en het algemeen/dagelijks bestuur. Sinds 2010 is in het onderwijs de Wet Goed Onderwijs, Goed Bestuur van kracht voor het primair en voortgezet onderwijs. De basisgedachte van deze wet is dat iedere rechtspersoon die met publieke gelden scholen in stand houdt, het interne toezicht op het bestuur goed regelt. De wet regelt: de functiescheiding tussen

---

<sup>6</sup> Zie bijvoorbeeld: <http://www.internetconsultatie.nl/bestuurentoezichtrechtspersonen>

intern toezicht en het bestuur (de organisatievorm is daarbij vrij); het naleven van een bestuurscode; en bij geconstateerd bestuurlijk wanbeheer kan de minister een aanwijzing geven aan het adres van een schoolbestuur of de intern toezichthouder om orde op zaken te stellen.

Sinds 1 januari 2013 is de Wet Bestuur en Toezicht van kracht. De wet beoogt de kwaliteit van bestuur en toezicht te waarborgen en belangenverstrengeling te voorkomen voor NV's, BV's en grote stichtingen. Een van de maatregelen betreft een beperking van het aantal gecombineerde bestuurs- en toezichtfuncties (grote BV, grote NV en grote Stichting). In paragraaf 2.6 besteden we hier apart aandacht aan.

De semipublieke sector kent grotendeels stichtingen als rechtspersoon. Een stichting wordt als groot aangemerkt als deze voldoet aan twee van de drie grenzen op twee opeenvolgende balansdata (art. 2:397 lid 1 BW):

- waarde activa: meer dan € 17,5 miljoen;
- netto-omzet: meer dan € 35 miljoen;
- gemiddeld aantal werknemers: 250 of meer.

#### *Taken*

Bij gebrek aan een wettelijke taakomschrijving zijn de taken en bevoegdheden van raden van toezicht vastgelegd in de statuten en reglementen en geven de codes hierover helderheid. In alle governancecodes voor de semipublieke sectoren zijn de volgende taken (in deze volgorde) vastgelegd voor de raad van toezicht/commissarissen:

1. Toezichthouder: Toezicht op het bestuur en de algemene gang van zaken in de organisatie.
2. Adviseur/klankbord: de raad van toezicht staat het bestuur met raad ter zijde en fungeert als klankbord.
3. Werkgever: de raad van toezicht beslist over benoeming, beoordeling, bezoldiging, schorsing en ontslag van het bestuur.

Daarnaast noemen enkele codes (BOZ, 2010; Code PO 2012) als vierde verantwoordelijkheid van de raad van toezicht:

4. Goedkeuring/ Vaststelling: Het betreft omschreven besluiten van de Raad van Bestuur in de statuten en reglementen die voor goedkeuring/ vaststelling aan de raad van toezicht voorgelegd moeten worden zoals de begroting, het jaarverslag (inclusief het bestuursverslag en de jaarrekening) en het strategisch beleid het meest voorkomend aangevuld met opsommingen van specifieke besluiten.

De PO-code en de governancecode in de cultuursector benoemen specifiek de benoeming van de accountant, een aanvulling op 2:393 lid 2 BW waarin het benoemen van de accountant wordt geregeld via het jaarrekeningenrecht.

In het Nationaal Commissarissenonderzoek van 2013 wordt ook de rol van ambassadeur of netwerker voor de organisaties expliciet als aparte taak benoemt. De commissarissen/toezichthouders in dit onderzoek kennen een relatief minder groot gewicht toe aan deze taak.

In vrijwel alle codes wordt expliciet het belang van belangenafwegingen genoemd. De raad van toezicht dient zich te richten naar het belang van de organisatie, de maatschappelijke verantwoordelijkheid van de organisatie en weegt belangen van betrokkenen af. De verantwoording heeft zich verbreed naar meerdere belanghebbenden, de stakeholders. Daarnaast heeft de verantwoording zich verbreed van financiële



verantwoording naar maatschappelijke verantwoordelijkheid zoals effecten op omwonenden en milieu (Schraven in Jaarboek Medisch Specialistisch Zorg, 2014).

Governancecodes spelen dus een belangrijke rol in de definiëring van de taken van de Raad van Toezicht. Deze kunnen echter geen sluitend profiel geven van wat van toezichthouders wordt verwacht en wat dit betekent in termen van kenmerken en competenties van degenen die toezichtfuncties vervullen. Hierop gaan we in de volgende paragraaf 2.3 verder in.

#### *Box 2.1 Historische ontwikkeling governancecodes*

Governance van ondernemingen of goed bestuur gaat in de kern over de zeggenschapsverhoudingen van de onderneming. Het behelst de regulering van de besturing, de verantwoording en het interne toezicht (Schraven in Jaarboek Medisch Specialistisch Zorg, 2014; CHCG, 1999). Bij de scheiding tussen eigenaarschap en management kunnen de zeggenschapsverhoudingen onder druk komen. De agency-theorie baseert zich op de veronderstelde belangentegenstelling tussen principaal (eigenaar) en agent (management) die zich voordoet bij de scheiding tussen eigenaarschap en bestuur. Door monitoring en control wordt beoogd deze scheiding te verkleinen (Jensen & Meckling, 1976). In Nederland ontstaat in 1602 de eerste vennootschap met aandeelhouders – de VOC - waarbij zich al snel agency problemen voordoen: informatie-asymmetrie en belangenverstrengeling: de bestuurders zijn beter geïnformeerd dan de aandeelhouders en de koopvaarders hielden waar achter voor betere prijzen. Het antwoord hierop was het instellen van een raad van commissarissen - het College van Hoofdparticipanten (Frentrop, 2002) - en vormt de basis van het two-tier model met een scheiding van machten tussen bestuur en toezicht.

Door de eeuwen heen doen zich misstanden voor in bestuur en toezicht (Frentrop, 2002; Van der Starre, 2011). Ook in de afgelopen twintig jaar zijn er vele governance incidenten geweest in de corporate en semipublieke sector. Het antwoord op deze misstanden in bestuur en toezicht is het aanscherpen van regulering en aanpassing van structuren en modellen. Eind jaren tachtig van de twintigste eeuw komt zelfregulering op in de vorm van governancecodes.

De aanleiding tot het ontstaan van de governancecodes ligt enerzijds in de “...problemen en schandalen in het bedrijfsleven waarbij de verantwoording aan de aandeelhouders en het toezicht van de raad van commissarissen op het bestuur te kort was geschoten. Het functioneren van raden van commissarissen (c.q. raden van toezicht) is daarmee nadrukkelijk in de aandacht komen te staan” (Schraven in Jaarboek Medisch Specialistisch Zorg, 2014). Daarnaast hebben bestuurders in de semipublieke sector, mede onder invloed van het New Public Management, behoefte aan handlingsruimte om te kunnen acteren in een complexere wordende omgeving en ontstaat de behoefte aan spelregels omtrent goed bestuur en toezicht (CHCG, 1999). Diverse commissies hebben zich hierover gebogen:

1992 Cadbury Committee (UK)

1997 Commissie Peters

1998 Rapport “monitoring commissie”

1998 Commissie “Glasz”

1999 Commissie Meurs: Health Care Governance Committee

2000 Commissie “cultural governance”

2000 Commissie “transparant toezicht hogescholen”

2003 Code Tabaksblad

2005 Wettelijke verankering Code Tabaksblad

In de semipublieke sectoren is het RvC-model uit de corporate sector overgenomen en vertaald naar het raad van toezicht-model behoudens varianten op dit model die uitgaan van een functionele scheiding van bestuur en toezicht. Vanaf 2005 beschikt elke semipublieke sector over een governancecode:

2005 Zorgbrede Governancecode

2006 Code Cultural Governance

2006 Governancecode Hoger Onderwijs

2008 Governancecode UMC's

2009 Code Good Governance Kinderopvang

2010 Codes Goed Bestuur Onderwijs – PO en VO

2010 herziene Zorgbrede Governancecode

2013 herziene code Cultural Governance

2013 Branchecode Goed Bestuur Hogescholen (herzien).

## 2.2 GEVRAAGDE PROFIEL EN COMPETENTIES

*Functieprofielen voor interne toezichthouders benoemen veelal drie onderdelen: kennis, ervaring en zogenaamde “soft skills”. De governancecodes in de semipublieke sectoren bieden een basis voor het opstellen van specifieke profielen. Onderdelen die hier vaak in terug komen zijn onder andere sector kennis en deskundigheid en onafhankelijk kunnen opereren. Houding en gedrag worden steeds meer benadrukt in de het debat over de verbetering van de kwaliteit van toezicht. Diversiteit speelt hierbij ook een grote rol.*

*Functieprofielen van toezichthouders zijn doorgaans moeilijk in detail vast te leggen. Uiteindelijk kenmerken toezichthouders zich door een mix van algemene vaardigheden en (sector-) specifieke competenties. De competenties van toezichthouders moeten in meervoudig opzicht complementair zijn. Ten eerste aan de andere leden van de RvT. Ten tweede aan de organisatie, de RvB in het bijzonder. De gevraagde competenties veranderen ook doordat de context van organisaties wisselt en maatschappelijke eisen toenemen, zoals een bredere verantwoording richting stakeholders.*

*Bij de rekrutering van toezichthouders worden houding en gedrag in toenemende mate bepalend. Sinds de laatste jaren wordt expliciet op ‘soft skills’ geworven. Toezichthouders moeten zich onafhankelijk en kritisch op kunnen stellen en over het vermogen beschikken om goed met de andere toezichthouders samen te werken.*

### ***Competenties vastgelegd in de codes***

Uit de governancecodes voor de semipublieke sector blijkt dat toezichthouders hoofdzakelijk deskundig moeten zijn om beleid te kunnen beoordelen aangevuld met specifieke deskundigheid die afhankelijk is van de samenstelling van de RvT en het werkterrein van de organisatie. Een enkele code vult dit specifieker in door minimale eisen te stellen aan de aanwezige expertise, bijvoorbeeld kennis van volkshuisvesting en financiële expertise (code Woningcorporatie, 2006-2011). Ook wordt in de governancecodes belang gehecht aan onafhankelijkheid in de zin dat men niet verbonden is aan personen en organisaties met tegenstrijdige belangen.

In vrijwel alle codes wordt expliciet de noodzaak van belangenafwegingen genoemd. De raad van toezicht dient zich te richten naar het belang van de organisatie, de maatschappelijke verantwoordelijkheid van de organisatie en weegt belangen van betrokkenen af.

Ook moeten toezichthouders voldoende beschikbaar zijn voor een adequate invulling van de functie. In vergelijking met het verleden is het tijdsbeslag sterk toegenomen. Naast de reguliere vergaderingen zijn er commissievergaderingen van de Financiële of Audit Commissie, de Remuneratiecommissie, de Werving & Selectiecommissie en in zorgorganisaties de Commissie Kwaliteit & Veiligheid. Jaarlijks dient er een strategieoverleg te zijn, een overleg over het functioneren van de bestuurder en een evaluatie over het eigen functioneren van de raad van toezicht en een of meerdere overlegmomenten met medezeggenschapsorganen zoals Ondernemingsraad, Centrale Cliëntenraad/ Huurderscommissie.

### ***Codes en kwaliteit van toezicht***

Uit de interviews met stakeholders is gebleken dat de codes vooral moeten worden gewaardeerd omdat ze een profiel van toezichthouders hebben opgeleverd. Die profielen bestonden namelijk tot voor ongeveer 10 jaar geleden nog niet. Ze leveren daarmee een belangrijk startpunt. De profielen uit de codes kennen echter ook beperkingen.

“Goed toezicht begint bij de interne structuur van bestuur en toezicht van instellingen” stelt de minister van V en J (Kamerbrief, 2013, p. 2). De governancecodes vervullen hier een belangrijke rol in: ze geven richting en sturing aan wat maatschappij en instituties belangrijk vinden en geven richtlijnen. Er is een groeiend besef dat naleving van de codes ons nog weinig vertelt over de kwaliteit van toezicht (Minderman, 2012). Codes kunnen niet de ontastbare, impliciete kernmerken omvatten zoals bijvoorbeeld mentale onafhankelijkheid. Mentale onafhankelijkheid vereist een onafhankelijke geest die vanuit verschillende invalshoeken kijkt, zijn opvattingen uit, goed geïnformeerd is en het bestuur uitdaagt (Postma en van Ees, 2004).

*“Het present zijn op elke vergadering zegt nog niets over de voorbereiding, betrokkenheid met en diepte van de discussie. Capabele mensen hebben zitting in of treden toe tot raden van toezicht met de achtergrond, de expertise en de vaardigheden om problemen te detecteren. Wijze mensen van naam en faam die gewend zijn met macht om te gaan worden gearresteerd door ‘groupthink’ of komen niet tot een functionele samenwerking” (Putters en Van de Veerdonk, 2012, p. 105).*

De Commissie Behoorlijk Bestuur (2013) constateert dat er een grote nadruk op een evenwichtiger samenstelling van bestuur en toezicht moet komen te liggen. De governancecode van de Kinderopvang (2009) spreekt over toezichthouders die geschikt voor hun taak moeten zijn. Het NKCC adviseert te stoppen met het zoeken naar de beste kandidaat omdat die niet bestaat, maar te focussen op de match tussen individuele kwaliteiten en competenties van een kandidaat en de vraag van een RvT. DNB heeft de term deskundig(heid) vervangen door geschikt(heid) hoewel de nieuwe term is blijven

bestaan uit dezelfde componenten: ‘kennis’, ‘vaardigheden’ en ‘professioneel gedrag’ (DNB, 2012). DNB geeft aan deze begrippen nadere invulling door het benoemen van competenties: Authenticiteit; Besluitvaardigheid; Communicatief vermogen; Helikopterzicht en oordeelsvorming; Klant- en kwaliteitsgericht; Leiderschap; Loyaliteit; Omgevingssensitiviteit; Onafhankelijkheid; Onderhandelingsvaardigheid; Overtuigingskracht; Samenwerkingsvermogen; Strategische sturing; Stressbestendig; Verantwoordelijkheid; Voorzittersvaardigheid.

Door aan ‘geschiktheid’ te refereren, worden toezichthouders uitgedaagd meer oog te hebben voor de context en een situationele beoordeling. Een persoon kan deskundig zijn, maar onvoldoende beschikbaar zijn of niet de juiste motivatie hebben voor een semipublieke organisatie. Of wellicht past de deskundigheid wel in het expertiseprofiel van de raad, maar past de persoon niet in het sociale vaardighedenprofiel.

Vanuit het perspectief van geschiktheid kan ook gekeken worden naar het functioneren als team door de RvT. Een toezichthouder die goed ingevoerd is in de materie heeft ‘de handen vrij’ om ‘het spel te spelen’ en heeft meer ruimte voor de sociale procesaspecten van het handelen mits hij of zij over de juiste sociale vaardigheden beschikt en ze ook inzet. De houding en het gedrag van een individuele toezichthouder kan een positieve of negatieve dynamiek in gang zetten en de kwaliteit van besluitvorming beïnvloeden. Onderzoek wat deze groepsdynamiek beïnvloedt, hoe toezichthouders tot hun afwegingen komen en wat de onderliggende overtuigingen en waarden en normen toezichthouders zijn staat nog in de beginfase (Van Ooijen, 2014; Veltrop 2012; Putters en Van de Veerdonk, 2012; LeBlanc, 2005).

#### ***Verdere uitwerking profielen in sectoren***

Competenties waarover toezichthouders dienen te beschikken zijn vastgelegd in de governancecodes van sectoren. Naast de governancecodes zijn er in sommige sectoren aanvullende ‘richtlijnen’ voor het profiel van een interne toezichthouder. Zo specificeert de website van de VTW enkele criteria die, naast de basisvaardigheden in de Governancecode Woningcorporaties, van belang zijn voor interne toezichthouders<sup>7</sup>:

*Maatschappelijke sensitiviteit en verantwoordelijkheid; Onafhankelijkheid; Kritisch vermogen; Openstaan voor de mening van anderen; in een team kunnen functioneren; Moed, lef, vasthoudendheid en doortastendheid; Integriteit; Ervaring; (Bestuurlijke) intelligentie; (Bestuurlijke) intuïtie; Beschikbaarheid (tijd) en betrokkenheid; Bereidheid om zich jaarlijks bij te scholen op actuele thema's en op ontbrekende basiskennis.*

Voor toezichthouders in de zorg- en welzijn sector heeft de NVTZ in 2011 een profiel vastgesteld: profiel toezichthouder zorg 2.0.2.0.<sup>8</sup> Dit profiel beschrijft 6 dimensies van het toezichthouden:

- *De verantwoordelijkheid van de toezichthouder, zijn bevoegdheden en taken;*
- *De functionele componenten van toezicht;*
- *De competentie van de toezichthouder;*
- *De rollen van de toezichthouder en het schakelen tussen die rollen;*
- *De verhouding van de individuele toezichthouder tot de toezichthouder als collectief (RvT);*
- *De context waarbinnen de toezichthouder acteert.*

---

<sup>7</sup> Zie: <http://www.vtw.nl/67/criteria-individuele-commissaris.html>

<sup>8</sup> <http://www.nvtz-nieuwsbrief.nl/user/downloads/Profiel%20Toezichthouder%20Zorg%202.0.2.0.pdf>

De NVTZ benadrukt dat het gaat om een profiel, niet een scherpe tekening van *de* interne toezichthouder. Het is aan de organisaties om binnen de geschetste contouren zelf nadere invulling aan het functieprofiel te geven.

Uit interviews is gebleken dat organisaties ondanks de bestaande profielen vaak geen helder idee hebben over welke competenties een toezichthouder precies moet beschikken. In de praktijk wordt de concrete invulling van functieprofielen daarom in veel gevallen aan recruitmentbureaus overgelaten.

### ***Kennis en vaardigheden: interviews en workshop***

Interviews met wervingsbureaus hebben uitgewezen dat toezichthouders in aanvulling op de vaardigheden vastgelegd in de governancecodes op basis van een divergent scala aan competenties worden geselecteerd. Zo moeten toezichthouders enerzijds over brede maatschappelijke ervaring en anderzijds over specifieke expertise beschikken. Daartoe behoren tenminste een aantal basisvaardigheden. Dit gaat verder dan kennis en vaardigheden zoals het kunnen lezen van een jaarrekening en juridische kennis, maar bijvoorbeeld ook over ICT vaardigheden en kennis van sociale media.

Ook dienen toezichthouders te beschikken over een aantal voor de instelling relevante netwerken op strategisch niveau. Daarnaast worden minder grijpbare ‘soft skills’ gevraagd:

*Gevoel voor het ervaren en verlenen van zorg en dienstverlening; Inzicht in de verdeling van taken en rollen tussen Raad van Toezicht en Raad van Bestuur; Beschikking over een juist evenwicht in betrokkenheid en bestuurlijke afstand; Vermogen om de adviserende en toezichthoudende rol in teamverband uit te kunnen oefenen; Vermogen om op strategisch niveau te kunnen acteren; Vermogen en attitude om inhoud te kunnen geven aan de klankbordfunctie met de Raad van Bestuur; Integriteit, verantwoordelijkheidsgevoel en een onafhankelijke opstelling.* (bron: vacature Lid raad van toezicht, St. Vidente via Public Spirit).

Sectorkennis wordt over het algemeen waargenomen als essentieel, in ieder geval voor het merendeel van de leden van de RvT. Daarnaast bestaat er consensus dat kruisbestuiving tussen sectoren positief uitwerkt. De mate waarin sectorkennis vereist is, verschilt per sector. Uit de interviews is gebleken dat sectorkennis in de gezondheidssector en woningbouwsector veel meer als vereist gelden dan voor de kinderopvang en de onderwijssector.

Voor de zorg is die kennis een vereiste om te waarborgen dat het perspectief van patiënten wordt mee genomen in de koers van de organisatie. Sectorkennis van de woningbouwsector is een vereiste vanwege de nieuwe wet- en regelgeving en de financiële situatie waarin veel woningbouwcorporaties verkeren als gevolg van de economische crisis en de toenemende betekenis van risicomangement van projecten in de vastgoedsector.

In de enquêtes worden respondenten gevraagd om aan te geven welke kennis- en vaardigheden lacunes ze ervaren. Het feit dat er een sterke variatie is in de aard van deze lacunes bevestigt het beeld dat toezichthouders aan de hand van een breed spectrum aan eisen worden geselecteerd.

### ***Soft skills***

Uit interviews met alle stakeholders is gebleken dat houding en gedrag van interne toezichthouders door semipublieke organisaties en wervingsbureaus steeds hoger wordt gewaardeerd. Het gaat dan met name om ‘soft skills’. Hoewel ‘soft skills’ altijd al belangrijk zijn geweest, wordt hier de laatste jaren meer expliciet op geworven. Het gaat

dan vooral om kritische houding van de toezichthouder en het vermogen om goed met de andere toezichthouders samen te kunnen werken. Toezichthouders moeten in staat zijn tot zelfreflectie, dus zelf feedback kunnen organiseren, door kunnen vragen, met name richting de RvB, en betrokken zijn bij de organisatie. Volgens geïnterviewde stakeholders dragen toezichthouders die inhoudelijk de discussie aan durven te gaan en relationeel goed kunnen samenwerken, bij aan effectief toezicht.

De toenemende aandacht voor soft skills zien we terug bij zowel wervingsbureaus als in de sector-brede profielen. Zo ligt de focus in het profiel toezichthouder zorg 2.0.2.0<sup>9</sup> bij de dimensie “de competentie van de toezichthouder” nadrukkelijk op “houding en gedrag” en worden in de dimensie “de rollen van de toezichthouder en het schakelen tussen die rollen” expliciet enkele “softe rollen”, zoals *de verbinder, de inspirator, de brainstormer en het geweten van de organisatie* genoemd.

Ook tijdens de workshop werd het belang van attitude benadrukt. Hierbij werd verwezen naar het “moreel kompas” zoals dat wordt benoemd in een gezamenlijke notitie van vier verenigingen van toezichthouders in de semipublieke sectoren<sup>10</sup>. Deze notitie probeert te benoemen welke aspecten en eigenschappen iemand een moreel persoon maken. Hierbij wordt “wijsheid” de basis genoemd. De notitie benoemt de volgende pijlers voor moreel gedrag: *betrokken, zelfinzicht, aanspreekbaar, oordeel uitstellen (verbindend), willen begrijpen (kwetsbaar), authenticiteit, moed, integer, sober*.

Het belang van soft-skills voor een interne toezichthouders wordt dus vanuit verschillende hoeken onderstreept. Het is echter moeilijk om toezichthouders op soft skills te selecteren, aangezien deze vaardigheden vaak niet alleen individueel zijn maar afhankelijk van de (interactie met) de groep. Hierdoor speelt de complementariteit tussen de toezichthouders in de RvT een belangrijke rol.

### ***Complementariteit en diversifiëring***

Wervingsbureaus maken functieprofielen op maat: Bij het vastleggen van specifieke competenties die een toezichthouder dient te bezitten, letten recruiters vooral op de competenties van de bestaande leden van RvT en de behoeftes vanuit de RvB/organisatie. Een screening van vacatures op de websites van Public Spirit en de verenigingen voor toezichthouders in de verschillende sectoren laat zien dat de complementariteit van groot belang is: in het overgrote deel van de vacatures wordt een sectie specifieke kennis en vaardigheden ingeleid met een tekst als “*Gezien de huidige samenstelling van deze raad zijn wij op zoek naar...*”. Dit zien we ook terug in de resultaten van de enquête onder huidige toezichthouders waarin één van de meest genoemde wervingsproblemen was dat er vanwege de teamsamenstelling naar een specifieke expertise gezocht werd en dat dit niet gevonden werd.

Volgens de geïnterviewde wervingsbureaus zijn factoren zoals geslacht en afkomst bij de werving van toezichthouders een meer ondergeschikte rol gaan spelen. Diversifiëring binnen de RvT is volgens wervingsbureaus een trend die daaruit voort komt. Ook de RvTs beginnen zich nu volgens de geïnterviewden meer te spiegelen aan de multiculturele samenleving en de sociaaleconomische positie die vrouwen hebben bereikt. Daarmee lijkt het begin van het einde te zijn gekomen aan het tijdperk waarin toezichthouder functies overwegend door blanke grijze mannen werden bezet.

---

<sup>9</sup> <http://www.nvtz-nieuwsbrief.nl/user/downloads/Profiel%20Toezichthouder%20Zorg%202.0.2.0.pdf>

<sup>10</sup> <http://www.rijksoverheid.nl/bestanden/documenten-en-publicaties/publicaties/2013/09/11/notitie-van-de-toezichthoudende-verenigingen-nvtz-nvoi-vtw-en-nvtk/notitie-toezichthouders.pdf>.

De beschrijving van de individuele kenmerken van toezichthouders in hoofdstuk 3 en de ontwikkeling daarin in de tijd laat zien dat dit een langzaam proces is. Wat daarbij een rol kan spelen is dat ook al gaat de werving niet meer direct op dit soort kenmerken, indirect groepen als vrouwen en allochtonen nog wel op achterstand staan, omdat zij veelal een minder gunstige uitgangspositie hebben op andere criteria (bestuurlijke ervaring, maar ook werkervaring als hoger opgeleide in algemeen).

### ***Dé toezichthouder?***

Gegeven de verscheidenheid in profielen met elk weer een eigen opzet, is het lastig om een algemeen beeld te schetsen van *de* interne toezichthouder. Toch zijn er wel elementen die veel worden benoemd. Een screening van meerdere vacatures op de websites van Public Spirit en van de verenigingen voor toezichthouders in de verschillende semipublieke sectoren laat bijvoorbeeld zien dat de volgende punten in het overgrote deel van de functieprofielen terugkomt:

- Onafhankelijk en kritisch kunnen opereren
- Brede maatschappelijke ervaring
- Beschikken over relevant netwerk
- Op strategisch niveau kunnen denken en werken
- Affiniteit met de sector en organisatie
- In teamverband kunnen werken
- Bestuurlijke ervaring/kwaliteiten
- Voldoende tijd/beschikbaarheid

Toch heeft elke opsomming zijn beperkingen. Er bestaat de nodige onduidelijkheid over waaruit de taken van raden van toezicht precies bestaan en hoe deze moeten worden ingevuld (Goodijk, 2011). Tevens zijn de minder grijpbare soft-skills moeilijker te operationaliseren. Daar komt nog bij dat in de praktijk de gevraagde competenties afhankelijk zijn van de kennis van de andere leden van de RvT (complementariteit) en de specifieke situatie waarin de organisatie zich bevindt.

De gevraagde competenties zijn bovendien niet statisch. De veranderende regelgeving en maatschappelijke positie van de instellingen stelt nieuwe eisen aan de toezichthouders. Dit leidt tot veranderingen in gevraagde competenties. In de meeste semipublieke sectoren vinden of vonden ingrijpende systeem- en financieringsveranderingen plaats. In de zorgsector vinden drie transitie tegelijkertijd plaats (jeugdzorg, Wmo, Wlz) waardoor de zorg sterk gedecentraliseerd wordt. Door de uitwaaiende *span of control* wordt het steeds moeilijker vanuit een cockpit te besturen en toezicht te houden en het adagium te handhaven dat door toezicht op de bestuurder er toezicht is op de organisatie (NVTZ, 2014). In de culturele sector leidt de ingekrompen financiering tot veel organisaties in transformatie en transitie. Ook de kinderopvangsector is zeer bekend met het verschil tussen stabiele bedrijfsvoering en transitie. Bestuur, en dus ook toezicht, in transitiefasen onderscheidt zich sterk van gangbaar bestuur en toezicht in stabiele situaties. Het erkennen dat organisaties door verschillende organisatiefasen heengaan brengt de discussie of er sprake moet zijn van situationeel toezicht ter tafel.

De maatschappelijke eisen aan de toezichthouder zijn sterk toegenomen: de RvT wordt in toenemende mate gezien als het governance mechanisme dat misstanden moet voorkomen; De verantwoording heeft zich verbreed van financiële verantwoording naar maatschappelijke verantwoordelijkheid en uitgebreid naar meerdere belanghebbenden (Schraven in Jaarboek Medisch Specialistisch Zorg, 2014).

Dit alles onderstreept dat hét functieprofiel van dé toezichthouder onmogelijk is op te stellen en voortdurend in beweging is.

## 2.3 TIJDSBESLAG

*De interne toezichthouder besteedt tussen de 1 à 2 dagen per maand aan de toezichtfunctie. De bestede tijd is in de enquête het hoogste in de sectoren woningcorporaties en zorg met gemiddeld 15 uur. De bestede tijd is lager in cultuur en kinderopvang. Voorzitters besteden bijna 1,5 keer zoveel tijd. Tevens hangt de bestede tijd af van de grootte van de organisatie. In een tijdreeks is een stijging in de bestede tijd zichtbaar, waarbij soms wel sprake is van een verdubbeling sinds 2007. Uitgaande van een doorgaande trend in toenemende complexiteit van de toezichtfunctie en schaalvergroting van de organisaties, zal dit proces naar verwachting ook naar de toekomst toe doorgaan.*

In de enquête is gevraagd naar het gemiddelde tijdsbeslag per sector (tabel 2.1). De bestede tijd is het hoogste in de sectoren woningcorporaties en zorg met gemiddeld 15 uur. De bestede tijd is lager in cultuur en kinderopvang met 9 uur per maand.

*Tabel 2.1 Tijdsbesteding in uren per maand*

Sector	Voorzitter	Lid	Totaal
Zorg (n=367)	18,6	13,5	14,7
Onderwijs (n=150)	14,9	10,5	12,8
Woningcorporaties (n=188)	19,3	13,6	15,2
Kinderopvang (n=47)	11,0	8,4	9,2
Cultuur (n=32)			9,0

*Bron: Enquête toezichthouders.*

*Noot: deze tijd is inclusief de tijd voor voorbereiding van vergaderingen en andere bijeenkomsten, relevante contacten en reistijd in verband met de functie.*

Hoe verhouden de cijfers uit de enquête zich tot ander onderzoek? Tabel 2.2 geeft de tijdsbesteding in uren per maand zoals die is terug te vinden in de verschillende jaargangen van de Nationale Commissarissen Onderzoeken (NCO). In het NCO ligt de bestede tijd gemiddeld iets hoger dan in de enquête, maar de verschillen zijn niet heel groot. Bovendien is het aantal waarnemingen voor sommige sectoren in het onderhavige onderzoek en zeker in het NCO beperkt, waardoor de nodige onzekerheidsmarges bestaan. Ook de volgorde van sectoren is ruwweg vergelijkbaar, al komen de woningcorporaties in het NCO duidelijker naar voren als de sector met de hoogste bestede tijd binnen de semipublieke sectoren. In het algemeen is de tijdsbesteding bij de semipublieke sectoren lager dan bij beursgenoteerde bedrijven, maar dit geldt niet voor de vergelijking met niet-beursgenoteerde bedrijven. Hierbij zal de grootte van de organisaties een rol spelen. Beursgenoteerde bedrijven omvatten veel grote bedrijven.

Een voordeel van de NCO-data is dat gegevens over meerdere jaren bekend zijn. De tabel laat een stijgende trend zien in het aantal uren dat aan het Commissariaat wordt besteed. Het patroon is echter wel grillig, waarbij het beperkte aantal waarnemingen vermoedelijk een rol speelt. Voor het onderwijs is maar voor twee jaar een specifieke uitkomst gegeven omdat het aantal respondenten beperkt is (24 respondenten in 2013). Dit geldt ook voor



de sector cultuur/goede doelen waarvoor alleen data in het laatste jaar bekend zijn (op grond van zo'n 20 respondenten).

*Tabel 2.2 Tijdsbesteding in uren per maand per type bedrijf/instelling in verschillende jaren*

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Beursgenoteerd	13	16	15	22	18	22	21
Niet-beursonderneming	12	12	14	13	12	15	17
Familiebedrijf	13	10	13	11	11	13	13
Zorginstelling	8	10	11	12	12	21	16
Woningcorporatie	12	14	13	17	13	17	20
Onderwijs				8			14
Cultuur/goede doelen							12

*Bron: Diverse jaargangen van Nationaal Commissarissen Onderzoek*

Tijdsbesteding is een onderwerp dat ook aan de orde is gekomen in specifieke studies voor het onderwijs (Blokdijsk en Goodijk, 2012) en de zorg (Blokdijsk en Goodijk, 2011). Deze studies bevestigen dat de tijdsbesteding in het onderwijs gemiddeld lager ligt. Wel is duidelijk dat de variatie in tijdsbesteding in het onderwijs vrij groot is. De tijdsbesteding is groter naarmate de betreffende organisatie hoger in de onderwijsskolom ligt. Het ligt voor de hand dat hier een verband is met de omvang van de betreffende instellingen.

De gemiddelde tijdsbesteding in de onderzoeken van Blok en Goodijk ligt weer lager dan die in de enquête. Dit betekent dat de tijdsbesteding van onze enquête zich tussen die van het NCO en de onderzoeken van Blok en Goodijk bevindt.

*Tabel 2.3 Uitkomsten van onderzoeken Blok en Goodijk in onderwijs en zorg naar tijdsbesteding*

Sector	Tijdsbesteding per jaar lid van RvT (gemiddelden)	Tijdsbesteding per jaar voorzitterschap (gemiddelden)
Zorg	10 dagen	17 dagen
Primair onderwijs	6 á 7 dagen	12 dagen
Voortgezet onderwijs	8 dagen	15 dagen
Middelbaar beroepsonderwijs	10 dagen	18 dagen
Hoger beroepsonderwijs	10 dagen	15 dagen
Wetenschappelijk onderwijs	Relatief hoog	Relatief hoog

*Bron: Blokdijsk en Goodijk (2011 en 2012)*

De onderzoeken van Blok en Goodijk laten een behoorlijk verschil zien in bestede tijd voor een lid en de voorzitter. De verhouding schommelt tussen de 1,5 en 2. In onze enquête ligt deze verhouding iets onder de 1,5 (12 uur versus 17 uur). Deze verhouding van iets onder de 1,5 is een vast beeld voor alle onderscheiden sectoren in tabel 2.1.

Hiervoor maakten we reeds de opmerking dat de grootte van de organisatie een rol kan spelen in de bestede tijd. Dit wordt goed zichtbaar in onderstaande tabel 2.4. De tijdsbesteding in de grootste onderscheiden categorie (meer dan 1000 werknemers) is ongeveer twee keer zo groot in vergelijking met de kleinste categorie<sup>11</sup>. Dit is een belangrijke oorzaak waarom cultuur zo laag scoort bij de tijdsbesteding. Dit is een sector met veel relatief kleine instellingen. Wanneer een correctie voor grootte in werknemers (en voorzitterschap) plaatsvindt, scoren kinderopvang en onderwijs het laagste in de tijdsbesteding.

Tabel 2.4 Tijdsbesteding in uren per maand

Grootte van organisatie (aantal werknemers)	Tijdsbesteding in uren per maand (gemiddelden)
Minder dan 10 (n=54)	8,6
10-49 (n=146)	12,3
50-99 (n=99)	12,8
100-249 (n=176)	12,8
250-1000 (n=228)	14,8
Meer dan 1000 (n=148)	17,7

Bron: Enquête toezichthouders.

Uit de interviews komt naar voren dat er een voortdurende spanning bestaat tussen de feitelijke tijdsbesteding en de gewenste tijdsbesteding. Een toezichthouderfunctie is een serieuze functie waarvoor *commitment* een vereiste is. De tijdsbesteding van toezichthouders overstijgt doorgaans het gemiddelde van zes vergaderingen per jaar. Afgezien van het feit dat deze goed moeten worden voorbereid, dienen toezichthouders ook met de OR te spreken, met verschillende commissies en tijdens recepties met het personeel om 'de vinger aan de pols' te houden. Een van de geïnterviewden geeft aan dat goed toezicht gemiddeld optima forma zelfs een dag per week vereist. Deze uitspraak illustreert de spanning tussen ideaal en werkelijkheid.

## 2.4 OMVANG HUIDIGE VRAAG (KWANTITATIEF)

*In totaal omvatten de voor deze studie onderzochte semipublieke sectoren minimaal zo'n 24 duizend toezichtplekken. Omdat personen meerdere plekken in semipublieke sectoren kunnen bezetten (gemiddeld 1,55), vertaalt dit zich in ongeveer 15 duizend gevraagde personen. Ongeveer de helft van de toezichthouders in de diverse semipublieke sectoren heeft enigerlei toezichtervaring (vroeger of nu) in een andere sector. Dit betreft voor meer dan de helft van de gevallen ervaring in een andere semipublieke sector.*

<sup>11</sup> Ook binnen sectoren geldt een sterke relatie tussen instellingsgrootte en tijdsbesteding.

### 2.4.1 BEPALING VRAAG

De vraag naar het aantal interne toezichthouders in kwantitatieve zin wordt bepaald door 4 factoren:

1. Het aantal organisaties waar sprake is van interne toezichthouders. Eerder is aangegeven dat interne toezichthouders niet alleen terug te vinden zijn in organiek gescheiden Raden van Toezicht, maar ook in andere bestuursmodellen. Er zijn echter ook organisaties in semipublieke sectoren die in het geheel geen interne toezichthouders kennen.
2. Het gemiddelde aantal interne toezichthouders per organisatie.
3. Het gemiddelde aantal toezichthoudende functies dat een toezichthouder in de betreffende sector vervult. Als toezichthouders tegelijkertijd verschillende toezichtfuncties vervullen, betekent dit dat minder toezichthouders (in termen van personen) benodigd zijn.
4. De totale vraag naar toezichthouders is lager dan de optelling van de vraag van individuele sectoren zodra toezichthouders meer functies in meerdere sectoren vervullen. Om de precieze vraag te bepalen is noodzakelijk om te weten hoe de verdeling van plekken over sectoren ligt.

### 2.4.2 GECOMBINEERDE PLEKKEN EN VERDELING OVER SECTOREN

Hierboven is aangegeven dat het gemiddeld aantal gecombineerde toezichtfuncties en de verdeling hiervan over sectoren cruciale indicatoren zijn om de vraag in personen te bepalen. In deze subparagraaf behandelen we de hierover bestaande informatie.

#### *Aantal gecombineerde functies*

De enquête onder toezichthouders geeft informatie over het aantal toezichtfuncties en de verdeling hiervan over sectoren. De onderstaande tabel 2.5 geeft informatie over het gemiddelde totaal aantal toezichtfuncties per toezichthouder in een specifieke sector en het totale gemiddelde aantal plekken van deze personen.

Tabel 2.5 *Aantal toezichtfuncties*

Toezichthouders in genoemde sector	Gemiddeld aantal toezichtfuncties in genoemde sector	Gemiddeld aantal toezichtfuncties in totaal
Zorg (n=449)	1,3	2,0
Onderwijs (n=228)	1,2	2,1
Woningcorporaties (n=249)	1,1	2,0
Kinderopvang (n=66)	1,1	2,2
Cultuur (n=64)	1,2	3,1
Totaal (n=907)		1,8

*Bron: Enquête toezichthouders.*

Voor de gehele groep toezichthouders in de enquête geldt dat het totaal aantal toezichtplekken dat men heeft op 1,8 zit. Voor de meeste sectoren ligt dit rond de 2, of iets daarboven. Cultuur ligt daarboven, maar dit is de enige groep waar geen directe benadering in de steekproef heeft plaatsgevonden, zodat dit veel personen zijn die via een benadering van andere sectoren zijn binnen gekomen (en dus automatisch combinaties

hebben). Dat het gemiddelde voor de groep als geheel iets onder die van de sectoren ligt, komt omdat er respondenten zijn die in meerdere sectoren terugkomen en dat zijn nu juist degenen met meer functies.

Hoe verhouden deze uitkomsten zich tot andere bronnen? In de onderstaande tabel 2.4 zijn diverse studies vergeleken voor wat betreft het gemiddeld aantal toezichtfuncties. Het NCO en Vletter-Van Dort (2012) komen op hogere aantallen functies dan de enquête. Minderman e.a. (2013) komt tot een vergelijkbaar resultaat als de enquête. In de laatste bron heeft 55% van de respondenten maar 1 toezichtfunctie en 24% 2 toezichtfuncties. Bij Vletter-Van Dort e.a. (2012) liggen deze percentages aanzienlijk lager. Bij Vletter-Van Dort e.a. (2012) is het aantal toezichthoudende functies dat leden van de RvT in de zorg vervullen opvallend hoog<sup>12</sup>. Uit deze studie kan afgeleid worden dat ruwweg een kwart meer dan 5 toezichthoudende functies heeft<sup>13</sup>.

In de verdere berekeningen per sector is gewerkt met de uitkomsten van de enquête. Het aantal respondenten in de enquête is hoog. Bovendien sporen de uitkomsten met die studie van Minderman e.a. (2013) welke studie ook een vrij hoge respons in de semipublieke sector kent.

*Tabel 2.6 Aantal toezichtfuncties*

Bron	Sector	Gemiddeld aantal gecombineerde toezichtfuncties
NCO, diverse jaargangen	Economie-breed	Rond de 3
Vletter-Van Dort e.a. (2012)	Zorg – allergrootste instellingen	4,4
Vletter-Van Dort e.a. (2012)	Onderwijs – allergrootste instellingen	2,9
Minderman e.a. (2013)	Grotendeels respondenten semipublieke sectoren, belangrijk deel onderwijs	1,9

*Noot: Voor de bepaling van het gemiddelde bij Minderman is een gewogen gemiddelde bepaald, waarbij voor de groep met 4 of meer functies is verondersteld dat deze 6 functies vervullen.*

<sup>12</sup> Dit is gebaseerd op een gewogen gemiddelde van care (3,6) en cure (4,6). Daarbij is verondersteld dat de respondenten de toezichthoudende functie in het kader waarvan men de enquête heeft ontvangen heeft meegeteld. Zo niet dan zouden de cijfers nog hoger worden. Dit lijkt onrealistisch gezien gemiddelde cijfers over alle sectoren in de enquête, maar ook vergeleken met de Nationale Commissarissen onderzoeken en de cijfers van Minderman e.a. (2013). Vletter-Van Dort e.a. (2012) zijn bij het onderwijs minder duidelijk over de interpretatie van de cijfers op dit punt.

<sup>13</sup> De relatief hoge cijfers bij Vletter-van Dort e.a. (2012) kunnen gedeeltelijk verklaard worden doordat deze studie zich concentreert op de allergrootste organisaties. Analyses met de enquête wijzen namelijk uit dat het gemiddeld aantal toezichtfuncties bij toezichthouders in grote organisaties hoger ligt. Voorts speelt een rol dat in het onderzoek van Vletter-van Dort e.a. de trefkans op personen met meerdere functies hoger ligt. Deze analyse is namelijk gebaseerd op individuele jaarverslagen, waardoor “veelbezitters” steeds weer meetellen. In de individuele enquête is de analyse daarentegen gebaseerd op personen, die als ze meerdere plekken bezetten, de vragenlijst toch maar 1 keer invullen. Daarnaast is denkbaar dat Vletter-Van Dort e.a. (2012) een ruimere interpretatie hebben gehanteerd van wat onder een toezichtfunctie moet worden verstaan. De analyse is gebaseerd op andere toezichtfuncties die zijn weergegeven in jaarverslagen van de organisaties. Denkbaar is dat bijvoorbeeld leden van Raden van Adviezen ook zijn meegenomen. Dit is echter niet direct uit de tekst na te gaan.

### *Verdeling over sectoren*

Opvallend in tabel 2.5 is dat het gemiddeld aantal functies in de “eigen” sector toch aanzienlijk lager ligt. Dit geeft aan dat als toezichthouders meerdere functies vervullen, dit vaak over de sectorgrens heen is. Dit wordt bevestigd door de onderstaande verdeling in tabel 2.7.

*Tabel 2.7 Combinaties toezichtfuncties*

	Aandeel
1 toezichtplek	56%
Meer toezichtplekken in 1 sector	11%
Toezichtplekken in meerdere sectoren	33%

*Bron: Enquête toezichthouders.*

Dat combinaties vaak over sectorgrenzen heen zijn, is een uitkomst die goed spoort met andere bronnen. De verdeling van gecombineerde plekken is namelijk af te leiden voor woningcorporaties omdat de namen van commissarissen per corporatie bekend zijn waardoor een toetsing mogelijk is in hoeverre dezelfde personen terugkomen. Dit is slechts bij een beperkte minderheid het geval. Tevens valt uit Minderman e.a. (2013) af te leiden in hoeverre meerdere toezichtfuncties samenvallen met toezichtfuncties in meerdere sectoren. In bijlage 4 is een analyse met beide bronnen beschreven. Conclusie is dat bezetting van meerdere toezichtfuncties binnen dezelfde sector niet veelvuldig voorkomt. Dit alles is dus in lijn met de enquêteresultaten.

### *Semipublieke sectoren: substitutie*

Ongeveer een derde van de respondenten heeft dus toezichtfuncties in meerdere sectoren. Van deze respondenten is bekend welke combinaties van sectoren voorkomen. Van de toezichthouders in semipublieke sectoren met functies in andere sectoren, betreft dit naar schatting 60% functies in een andere semipublieke sector<sup>14</sup>. Dit geeft aan dat mobiliteit tussen toezichtfuncties in semipublieke sectoren makkelijker ligt dan daarbuiten. Blijkbaar worden deze meer als aanpalend ervaren en is substitutie makkelijker mogelijk. Het aandeel van andere posities in “echte marktsectoren” als industrie, financiële dienstverlening en overige zakelijke dienstverlening is ruim 20%. Het aandeel combinaties met dergelijke marktsectoren is hoger bij woningcorporaties en lager in het onderwijs.

Een enigszins vergelijkbaar beeld komt naar voren bij interne toezichtfuncties die men in het verleden heeft gehad. Ruwweg een derde heeft in het verleden een toezichtfunctie in een andere sector gehad. Dit aandeel is het hoogste in de cultuursector en het laagste in de kinderopvang. Voor ongeveer de helft van deze functies gaat het om functies in een andere semipublieke sector.

---

<sup>14</sup> Om dit uit te rekenen heeft een correctie plaatsgevonden. Omdat de steekproef sterk gericht was semipublieke sectoren, leidt dit tot dubbeltellingen. Een persoon die zowel in semipublieke sectoren A als B een plek heeft wordt in beide gevallen meegeteld als toezichthouder met een functie in een andere sector. Hiervoor is een correctie uitgevoerd.

Tabel 2.8 Toezichtfuncties in andere sectoren in het verleden

Vooropleiding	Zorg	Onderwijs	Woningcorporaties	Kinderopvang	Cultuur
Aandeel dat in het verleden toezichtfuncties in een andere sector heeft vervuld	32% (N=476)	30% (N=226)	35% (N=248)	23% (N=66)	44% (N=64)
Als in verleden ook toezichtfunctie in andere sector, welk aandeel in andere semipublieke sectoren (schatting)	50% (N=153)	50% (N=68)	45% (N=87)		55% (N=31)

Bron: *Enquête toezichthouders. Bij het aandeel semipubliek bij functies in andere sectoren in het verleden is onder meer sprake van een schatting omdat niet het aantal functies in het verleden bekend is.*

Wanneer we beide gegevens combineren, blijkt dat ongeveer de helft van de toezichthouders in een semipublieke sector enigerlei ervaring hebben in een andere sector (of vroeger of nu). Voor meer dan de helft van de gevallen betreft dit dus ervaring in een andere semipublieke sector.

Hieronder volgt een verkenning van de vraag per sector. Daarbij wordt een onderscheid gemaakt in plekken en personen door gebruik te maken van het gemiddeld aantal plekken in een specifieke sector dat iemand vervult (de eerste kolom met getallen in tabel 2.5). Hiermee kan het aantal personen per sector worden bepaald. De volgende stap is een schatting van het aantal personen over de semipublieke sectoren samen. Dit aantal is kleiner dan de optelling van sectoren, omdat we hierboven constateerden dat overlap regelmatig voorkomt.

### 2.4.3 ZORG

Voor de zorg geldt dat Blokdijk en Goodijk (2011) spreken over ongeveer 1000 raden van toezicht. Naar verwachting zullen de grotere zorginstelling ieder een RvT hebben. Dit geldt in veel mindere mate voor de vaak veel kleinere welzijnsinstellingen. Ongetwijfeld zullen in deze kleinere organisaties ook nog andere bestuursmodellen gebruikt worden, waar weliswaar geen sprake is van een RvT, maar wel een bestuursvorm waarbij toezichthouders een aparte rol vervullen, bijvoorbeeld binnen een bestuur dat gescheiden is van een directie. Hierover hebben we echter geen informatie. We nemen daarom de 1000 RvT als basis voor de berekening van de vraag en beschouwen dit als een minimum. Het aantal leden van de NVTZ, dat ook bekend is, is een toets hierop.

Het geschatte aantal toezichtplekken is 6.250. Wanneer we uitgaan van de 1,33 plekken per persoon in de zorg (enquête toezichthouders), komen we uit op 4700 gevraagde personen. Dit spoort ook redelijk met het totaal aantal leden van de NVTZ (ruim 4.000) die niet geheel dekkend is voor de sector, maar wel een behoorlijke organisatiegraad heeft. Omdat alleen de bestuursvorm met een RvT als uitgangspunt is genomen, zal echter wel sprake zijn van een onderschatting. We beschouwen deze cijfers dan ook als minimum<sup>15</sup>.

<sup>15</sup> Een indicatie dat geen sprake is van een grote onderschatting kan worden afgeleid uit gegevens over het aantal bestuurders in de zorg. Volgens de website van de NVZD (vereniging van bestuurders in de zorg) hebben zij ongeveer 800 leden, wat zij inschatten op tweederde van de

Tabel 2.9 Vraag naar interne toezichthouders zorg

	2006	2008	2010	2012	2014
Leden van de NVTZ (organisaties)					ruim 750
Leden van de NVTZ (personen)					Ruim 4.000
Schatting van totaal aantal RvT in zorg (Blokdijsk en Goodijk, 2011)			1.000		
Veronderstelling gemiddeld aantal leden RvT (statutair) (Blokdijsk en Goodijk, 2011)			6,25		
Gemiddeld aantal toezichtplekken in de zorg per toezichthouder (enquête)			1,33		
Gevraagd aantal toezichtplekken specifiek in sector (corresponderend met schatting 1000 RvT)			6.250		
Aantal gevraagde personen (minimum ivm focus op bestuursvorm RvT)			4.700		

#### 2.4.4 ONDERWIJS

De basis van de berekening van de vraag naar toezichthouders in het onderwijs is het aantal besturen. Niet ieder bestuur kent echter een bestuursmodel waarbij bestuur en intern toezicht zijn gescheiden. Daarom zijn voor de berekening van de vraag alleen de besturen meegenomen waarvoor dit wel het geval is. Dit betreft dan niet alleen bestuursvormen met een aparte Raad van Toezicht, maar ook andere bestuursvormen waarbij intern toezicht apart is te onderscheiden. Uiteindelijk zijn we bij de doorrekening er vanuit gegaan dat bij het BO voor 95% sprake is van enigerlei vorm van scheiding en bij de overige onderwijssoorten 100%. Dit betekent dat het totaal aantal plekken bijna gelijk is aan het totaal aantal besturen (rond 1.500) maal het aantal toezichthouders in het toezichthoudend orgaan (5,5).

De schatting van het aantal gevraagde plekken in 2012 komt daarmee op bijna 8000. In personen is dit bijna 7000, uitgaande van het gemiddelde aantal gecombineerde plekken in de sector in de enquête (1,15). De meeste van de plekken betreffen het PO (rond de 1000 besturen). Het gaat dan om toezichthouders in alle bestuursvormen, waarmee dit cijfer niet geheel vergelijkbaar is met de zorg waar de berekening is toegespitst op de RvT als bestuursvorm.

---

werkzame bestuurders. Een uitgangspunt van 1000 Raden van Toezicht ligt dan in een vergelijkbare orde, uitgaande dat zorginstellingen veelal 1 of 2 bestuurders hebben. Het meer grijze gebied zijn welzijnsorganisaties die deels wel terugkomen in Blokdijsk en Goodijk (2011), maar waarvan het maar de vraag is in hoeverre zij georganiseerd zijn via de NVZD.

Tabel 2.10 Tentatieve berekening van de vraag naar interne toezichthouders onderwijs

	2008	2009	2010	2011	2012
<b>Aantal besturen</b> (Ministerie van OCW, Kerncijfers 2008-2012, pag 29).					
bo	952	911	896	874	853
bo/sbao	119	117	116	118	117
Bo/sbao/(v)so	31	31	33	34	33
Bo/sbao/(v)so/vo	10	10	9	8	8
bo/sbao/vo	11	12	12	11	10
bo/vo	12	9	8	11	12
(v)so	81	80	75	74	73
vo	278	279	280	274	274
vo/mbo	27	26	25	25	24
mbo	37	37	38	38	38
mbo/hbo	3	3	2	1	0
hbo	35	48	35	49	37
wo	13	13	13	13	13
<b>Scheiding bestuur en intern toezicht (2010/2011)</b>					
Primair onderwijs			Ruim 70% (Literatuur-overzicht Blokdijsk en Goodijk, 2012)	83% (Blokdijsk en Goodijk, 2012) Rond 90% (Honingh en Hooge, 2012)	Honingh en Hooge (2012) verwachten rond 95%
Voortgezet onderwijs (Blokdijsk en Goodijk, 2012)		Bijna driekwart			Verwachting dat dicht tegen 100% zit
MBO, HBO, WO (Blokdijsk en Goodijk, 2012)				100%	
<b>Gemiddeld aantal toezichthouders in toezichthoudend orgaan</b>					
Gemiddeld aantal toezichthouders (statutair) (Blokdijsk en Goodijk, 2012)				5,7	
Gemiddeld aantal toezichtfuncties in bestuursvorm toezichthoudend bestuur (Honingh en Hooge, 2012)				5,2	
<b>Berekening</b>					
Veronderstelling gemiddeld aantal toezichthouders in toezichthoudend orgaan					5,5
Gemiddeld aantal toezichtfuncties in het onderwijs per toezichthouder onderwijs (enquête)					1,15
Gevraagd aantal toezichtplekken in sector. Uitgegaan is van 95% scheiding in BO en 100% elders.					7920
Gevraagde aantal personen (inclusief toezichthouders in andere bestuursvormen dan RvT) = plekken gedeeld door 1,15.					6890



## 2.4.5 WONINGCORPORATIES

Bij woningcorporaties wordt consequent gesproken over het Raad van Commissarissenmodel<sup>16</sup>. In de onderstaande tabel zijn het aantal commissarisplekken op 2 manieren bepaald. Ten eerste door het aantal woningcorporaties te vermenigvuldigen met het gemiddelde aantal leden per Raad van Commissarissen. Ten tweede geeft de website van VTW het aantal commissariaten ingedeeld naar klassen van honorering.

Tabel 2.11 Vraag naar leden RvT woningcorporaties

	2011	2012
Aantal woningcorporaties	388	379
Veronderstelling gemiddeld aantal leden RvT	5,9	5,9
Veronderstelling gemiddeld aantal toezichtfuncties in sector woningcorporaties (enquête)	1,1	1,1
Gevraagd aantal toezichtplekken specifiek in sector op basis van aantal corporaties en gemiddeld aantal toezichtfuncties	2289	2236
Alternatieve bron: Aantal commissariaten voor welke honorering bekend is <sup>17</sup>	1704	1733
Aantal gevraagde personen (uitgaande van 2000 plekken)	1820	1820

Bron: *Aantal corporaties: Centraal Fonds Volkshuisvesting, sectorbeeld 2013, Veronderstelling gemiddelde aantal leden RvT is gebaseerd op sectorspecifieke cijfers uit het Nationaal Commissarissenonderzoek.*

Een ruw gemiddelde van beide benaderingen is 2000 commissarisplekken. Uitgaande dat sprake van ongeveer 1,1 gecombineerde plekken in de sector (enquête) leidt dit tot 1820 gevraagde personen. Omdat de website van VTW ook namen van de commissarissen geeft<sup>18</sup> is het mogelijk de uitkomst uit de enquête te toetsen in welke mate plekken binnen dezelfde sector worden gecombineerd. Dit is in minder dan 10% het geval. De schatting van 1,1 plekken uit de enquête is daarom verdedigbaar.

## 2.4.6 KINDEROPVANG

De kinderopvangorganisaties zijn gevarieerd qua juridische structuur en bestuursvorm. In de governancecode worden 6 hoofdvormen onderscheiden (zie tabel 2.12). In 3 van deze vormen kan worden gesproken van interne toezichthouders, omdat de toezichtfunctie apart is onderscheiden. Tezamen vormen deze ongeveer een kwart van de totale organisaties (zie tabel 2.12). In de nulmeting Governancecode Kinderopvang 2013 (Jongsma en Pieren, 2013) is een aparte vraag gesteld in hoeverre er in de organisatie een onafhankelijk toezichthoudend orgaan is. Het aandeel dat hier positief op antwoord is

<sup>16</sup> Zie bijvoorbeeld website van vereniging van toezichthouders in deze sector (VTW): <http://www.vtw.nl/292/honorering-rvc-2012.html>

<sup>17</sup> [http://www.vtw.nl/files/media/RvC\\_gegevens\\_2011\\_en\\_2012.pdf](http://www.vtw.nl/files/media/RvC_gegevens_2011_en_2012.pdf). Uit ander materiaal op de site blijkt dat van slechts enkele tientallen personen deze honorering niet bekend is. Wel is in de onderliggende overzichten het aantal woningcorporaties lager dan in het sectorbeeld 2013.

<sup>18</sup> [http://www.vtw.nl/files/media/honorering\\_commissarissen/Kopie\\_van\\_Honoreringen\\_en\\_zitting\\_stermijnen\\_2012\\_v31052013.pdf](http://www.vtw.nl/files/media/honorering_commissarissen/Kopie_van_Honoreringen_en_zitting_stermijnen_2012_v31052013.pdf)

aanzienlijk hoger (ongeveer de helft) dan de berekening op basis van de bestuursmodellen. De onderzoekers geven zelf aan dat de reacties erop wijzen dat niet alle respondenten het begrip toezichthoudend orgaan eenduidig interpreteren. Mogelijk denken ze bijvoorbeeld ook aan een oudercommissie of de GGD. Vooralsnog houden we in de doorrekening vast aan een kwart.

*Tabel 2.12 Zes hoofdvormen van bestuursmodellen in kinderopvang*

Bestuursmodel	Korte typering	Aandeel van totale organisaties in kinderopvang	Interne toezichthouders
Raad van Toezicht model	In dit model is het bestuurlijke proces in handen van een directie	13%	Ja
Toezichthoudend bestuursmodel	Beleid wordt vastgesteld door bestuur en voorbereiding en uitvoering van beleid is meestal in handen van een directie	9%	Ja
Instruerend bestuursmodel	In dit model is het totale bestuurlijke proces in handen van het bestuur. Het is mogelijk dat het bestuur ondersteund wordt door derden (werknemers, contractanten, vrijwilligers), vooral op het gebied van de uitvoering van beleid.	5%	Nee
BV zonder RvC	In dit model wordt het beleid opgesteld door de directie en vastgesteld door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. Het bestuurlijk proces is in handen van een directie.	22%	Nee
BV met RvC	In dit model wordt het beleid opgesteld door de directie, goedgekeurd door de RvC en vastgesteld door de Algemene vergadering van Aandeelhouders. Het bestuurlijk proces is in handen van een directie.	2%	Ja
Eenmanszaak-model	In dit model is het totale bestuurlijke proces in handen van de directie, soms ondersteund door derden. Eigenaar en directie zijn vaak dezelfde personen	33%	Nee

*Bron: Bestuursmodel en typering hiervan: Governancecode Kinderopvang: Richtlijnen voor integer en transparant bestuur en toezicht, 2009; aandeel van totale organisaties: Jongasma en Pieren (2013).*

Tabel 2.13 geeft een schatting van de vraag naar toezichthouders in de kinderopvang. Omdat geen direct kengetal beschikbaar is voor het gemiddeld aantal leden van de Raad van Toezicht in de kinderopvang is deze gelijk gesteld aan die in het primair onderwijs (zie Blokdijk en Goodijk, 2012). Dit leidt tot de volgende berekening voor 2013:

Tabel 2.13 Vraag naar leden RvT kinderopvang

	2005	2007	2009	2010	2013
Totaal aantal kinderopvangorganisaties	1200	2032	2650	2896	3193
Totaal aantal kinderopvangorganisaties volgens Jongsma en Pieren (2013)					2500
Veronderstelling gemiddeld aantal leden RvT					5,5
Veronderstelling gemiddeld aantal organisaties met toezichthoudend orgaan					25%
Gemiddeld aantal toezichtfuncties in kinderopvang per toezichthouder in kinderopvang (enquête)					1,1
Gevraagde aantal toezichtplekken specifiek in sector (uitgaande 2500 organisaties)					3437
Minimum aantal gevraagde personen					3125

Bron: Totaal aantal kinderopvangorganisaties: Factsheet Kinderopvang, Brancheorganisatie Kinderopvang, versie september 2013.

Het aantal gevraagde plekken ligt op deze wijze op ruim 3400. Dit is uitgaande van de schatting van het aantal organisaties zoals Jongsma en Pieren (2013) die geven. Het aantal organisaties uit de Factsheet Kinderopvang is iets hoger<sup>19</sup>. Deze factsheet laat een duidelijk stijgende trend zien, wat impliceert dat het aantal gevraagde toezichthouders fors is gestegen<sup>20</sup>. Of deze stijgende trend zich naar de toekomst voortzet is maar de vraag. Eén van de geïnterviewden geeft aan dat een fors aantal kinderopvangorganisaties inmiddels failliet is gegaan.

## 2.4.7 CULTURSECTOR

### *Nadere selectie*

Voordat we een doorrekening uitvoeren, dienen we vast te stellen welke deelsectoren hiervoor in aanmerking komen. Een belangrijke vaststelling in verband met de toezichtfunctie is dat de cultuursector sterk opgebouwd is uit zelfstandigen en kleine organisaties (zie tabel 2.14). Voor zover men de werknemersstatus heeft is in de sector bibliotheken/musea/natuurbehoud een groter aandeel werkzaam in instellingen met meer dan 10 werknemers (88%), dan in de sector kunst (69%)<sup>21</sup>.

<sup>19</sup> Het Ministerie van SZW publiceert ook periodiek cijfers over het aantal kinderopvang instellingen. Deze zijn echter gericht op locatieniveau. Een kinderopvangorganisatie kan meerdere locaties omvatten, vandaar dat de aantallen in deze periodieke uitgaven hoger liggen dan in bijvoorbeeld de factsheet Kinderopvang.

<sup>20</sup> Uiteraard onder de veronderstelling dat de ontwikkeling in de overige kengetallen dit niet doorkruisen.

<sup>21</sup> CBS-statline, gegevens over december 2011.

Tabel 2.14 Banen en zelfstandigen in cultuur en aanpalende sectoren

	Aantal banen	Aantal zelfstandigen
Kunsten en cultureel erfgoed	47550	38480
Media en entertainment	61950	21870
Creatieve zakelijke dienstverlening	53330	32480

Bron: CBS, opgenomen in: Ministerie van OCW, *Cultuur in Beeld 2013*.

In de uitgave *Cultuur in Beeld* van het Ministerie van OCW wordt een indeling van de cultuursector gehanteerd zoals die in tabel 2.15 is weergegeven. Omdat de diversiteit binnen deze subsectoren groot is – en daarmee ook de complexiteit om een doorrekening te maken - concentreren we ons bij de doorrekening van het aantal gevraagde toezichthouders op de wat grotere subsectoren waar de meeste publieke middelen in omgaan.

In tabel 2.15 zijn enkele kenmerken van subsectoren opgenomen om dit criterium handen en voeten te geven. De kolommen geven een indicatie van het relatieve belang van subsectoren. De eerste kolom geeft de totale baten voor BIS-instellingen<sup>22</sup>. De tweede kolom geeft een indicatie in hoeverre deze baten vooral uit eigen inkomsten komen (en dus niet uit publieke middelen). Een deelsector met een combinatie van hoge scores in de eerste kolom en lage scores in de tweede kolom is dus een deelsector met relatief veel inzet van publieke middelen. Omdat naast subsidies voor BIS-instellingen ook andere vormen van subsidies plaatsvinden, is als indicator hiervoor het aantal gesubsidieerde instellingen door de G4 opgenomen. De subsidieaanvragen van culturele organisaties die niet in de basisinfrastructuur (BIS) zitten worden door andere cultuurfondsen beoordeeld. Deze acht cultuurfondsen zijn ingesteld door de minister van OCW en onderverdeeld over een aantal sectoren.

Op basis van deze criteria en indicatoren is de keuze gemaakt om de doorrekening te concentreren op de drie grootste hier genoemde deelsectoren, namelijk musea, opera en orkesten en theater. Tezamen vormen deze ruim 80% van de totale baten van BIS-instellingen. Bovendien geldt dat zeker bij opera en orkesten de relatieve inbreng van publieke middelen hoog is. Ook bij het aantal gesubsidieerde instellingen bij de G4 scoren deze 3 sectoren relatief hoog. Daarnaast willen we openbare bibliotheken meenemen. Deze laatste deelsector is niet in onderstaande tabel opgenomen, omdat de opgenomen indicatoren hierop minder van toepassing zijn. Volgens *Cultuur in Beeld* waren er in 2010 166 instellingen van openbare bibliotheken in Nederland met een totaal aantal baten van 574 miljoen. Het eigen inkomstenpercentage van bibliotheken ten opzicht van overheidssubsidie ligt in datzelfde jaar op ongeveer 20% (CBS, Statline, in *Cultuur in beeld 2012*).

<sup>22</sup> Met ingang van 2009 is de cultuursubsidiesystematiek van het Rijk gewijzigd. Een beperkt aantal instellingen blijft onder directe ministeriële verantwoordelijkheid. Zij maken onderdeel uit van de landelijke culturele basisinfrastructuur (BIS). Betreffende instellingen zorgen voor een landelijke gespreid aanbod van culturele voorzieningen en vervullen specifieke en cruciale functies, die niet of onvoldoende door de markt worden ondersteund.

Tabel 2.15 Enkele indicatoren voor subsectoren binnen cultuur

Subsector in cultuur	Totale baten (in miljoenen) BIS-instellingen in deze sector	Eigen inkomstenpercentage per sector van BIS-instellingen ten opzichte van overheidssubsidie	Aantal gesubsidieerde instellingen G4	Totaal aantal instellingen (incl. BIS- en G4-instellingen)
Beeldende kunst	16	31%	35	918
Creatieve industrie	15	49%	18	2615
Dans	52	30%	15	
Film	18	138%	16	237
Letteren	13	67%	13	1710
Musea	284	59%	27	810
Muziek	8	95%	90	
Opera en orkesten	164	34%		
Theater	89	32%	60	

Bron: Ministerie van OCW, *Cultuur in Beeld*, 2012. Noot: het aantal gesubsidieerde instellingen bij de G4 zijn schattingen omdat deze zijn gebaseerd op het aflezen uit grafieken.

#### Aantal organisaties

Met behulp van deze gegevens en enkele andere wordt in tabel 2.16 een ruw minimum bepaald in het aantal organisaties. Dat er sprake is van een minimum geldt zeker voor de theater en opera en orkesten, omdat het hier gaat om de leden van de branchevereniging. Dit zullen veelal wel de wat de grotere instellingen zijn waar eerder sprake zal zijn van intern toezichthouders. In totaal gaat het om zo'n 1150 organisaties. Het aantal musea is afgeleid uit de bovenstaande cijfers uit *Cultuur in beeld*. Cijfers over musea variëren, maar dit aantal spoort met CBS-gegevens hierover<sup>23</sup>.

Tabel 2.16 Minimum aantal organisaties doorrekening cultuur

	Aantal organisaties (minimum)
Musea	810
Theater, opera en orkesten (aantal leden branchevereniging)	158
Openbare Bibliotheken	166

#### Bestuursmodellen en doorrekening

Een volgende stap in de berekening is een inschatting welk deel van deze organisaties een bestuursvorm hanteert waarin interne toezichthouders zijn te onderscheiden.

Onderzoek van Cultural Governance stelde vast dat in 2008 ongeveer 25% van de culturele instellingen het raad-van-toezicht-model gebruikte. Van de instellingen met 21-

<sup>23</sup> Zie <http://erfgoedmonitor.nl/onderwerp/musea-aantallen>.

50 werknemers en meer dan 50 werknemers gebruikten respectievelijk 56% en 77% dit model. Van bedrijven met minder dan 5 werknemers gebruikte slechts 4% het raad-van-toezicht model. Dit bevestigt dat vooral grotere instellingen het raad-van-toezicht-model gebruiken. Het bestuur+directie-model (waarin toezicht in ieder geval organiek gescheiden is) werd in dat jaar door 47% van de instellingen gebruikt, waarvan het grootste deel door middelgrote instellingen. Ongeveer 28% van de instellingen gaf aan het bestuursmodel te volgen en geen raad van toezicht te hebben. Van de bedrijven met minder dan 5 werknemers gebruikte 56% dit model.

Tabel 2.17 geeft meer specifieke percentages voor 3 van de 4 geselecteerde subsectoren de percentages weer van gebruikte besturingsmodellen (Cultural Governance, 2008). Deze percentages kunnen echter alleen gebruikt worden als indicaties vanwege het geringe aantal responderende instellingen.

*Tabel 2.17 Bestuursmodellen in culturele sector*

	Musea	Theater	Bibliotheken
Bestuursmodel	43%	23%	0%
Bestuur+directiemodel	32%	58%	49%
Raad-van-toezicht-model	25%	19%	51%
Aantal gegeven antwoorden	84	31	47

*Bron: Cultural Governance, 2008*

In de onderstaande tabel is een doorrekening gemaakt richting toezichthouders, waarbij vanwege de veronderstellingen en een aantal ontbrekende gegevens de onzekerheidsmarge groter is dan bij de andere sectoren.

*Tabel 2.18 Vraag naar interne toezichthouders cultuur*

	Musea	Theater, opera en orkesten	Openbare bibliotheken
Aantal organisaties	810	158	166
Percentage met organiek gescheiden toezichtfunctie (inclusief bestuur+directie)	57%	67%	100%
Veronderstelling gemiddeld aantal toezichthouders per bestuur/RvT	5,5	5,5	5,5
Gemiddeld aantal toezichtfuncties in cultuur per toezichthouder in cultuur (enquête)	1,2	1,2	1,2
Gevraagde aantal toezichtplekken in sector	2500	580	910
Minimum in aantal gevraagde personen ( <i>inclusief toezichthouders in andere bestuursvormen dan RvT</i> )	2100	485	760

*Noot: voor de veronderstelling van het gemiddeld aantal toezichthouders per bestuur hebben wij geen empirisch onderzoek kunnen vinden. De governancecode in deze sector spreekt van minimaal 3. De enquête onder toezichthouders wijst niet op een afwijkende verhouding tussen voorzitters en leden in vergelijking met andere sectoren. Daarom gaan we uit van 5,5.*

Uitgaande van de ruimere opvatting van interne toezichthouder, betekent dit dat voor de doorrekening we uitkomen op ongeveer 3350 gevraagde personen voor de drie subsectoren samen.

## 2.4.8 TOTALE VRAAG SEMIPUBLIEKE SECTOREN

Hiervoor is het aantal gevraagde plekken en personen per sector bepaald. Het totaal aantal gevraagde personen voor alle semipublieke sectoren gezamenlijk is echter kleiner dan de optelling hiervan, omdat personen in meer dan 1 van deze sectoren een plek kunnen hebben. Om het aantal plekken te vertalen naar personen voor de 5 semipublieke sectoren samen, dient een deling gemaakt te worden door het gemiddeld aantal toezichtplekken in de 5 sectoren samen (welke hoger ligt dan in het aantal plekken in 1 specifieke sector).

Deze berekening is hieronder uitgevoerd. Voor de sectoren als geheel is het aantal gevraagde personen ruim 15 duizend, terwijl de optelling voor sectoren afzonderlijk bijna 20 duizend bedraagt.

Tabel 2.19 Vraag naar interne toezichthouders semipublieke sectoren

<b>Schatting aantal toezichtplekken</b>	Schatting aantal toezichtplekken	Schatting aantal gevraagde personen per sector
Zorg (minimum, vanwege RvT als basis bestuursvorm)	6.250	4700
Onderwijs	7.920	6890
Woningcorporaties	2.000	1820
Kinderopvang	3.440	3125
Cultuur (minimum vanwege keuze specifieke subsectoren)	4.000	3350
Optelling gevraagde personen in sectoren ( <i>maar dit omvat dubbel tellingen voor semipublieke sector als geheel</i> )		19885
Totaal aantal plekken semipublieke sectoren samen	23.610	
Gemiddeld aantal toezichtfuncties per toezichthouder in 5 semipublieke sectoren (enquête)	1,55	
Aantal gevraagde personen voor alle semipublieke sectoren samen (minimum)	15.230	

Een van de respondenten uit de interviews heeft zelf wel eens een ruwe berekening gemaakt hoeveel mensen (of plekken?) er nodig zijn. Deze schatting heeft betrekking op de semipublieke sector. Het resultaat was ongeveer 18 duizend, waarbij niet duidelijk is of dit personen of plekken zijn. Deze schatting ligt in dezelfde orde van grootte als de berekening die hierboven is uitgevoerd. Conclusie van het bovenstaande is dat de huidige totale vraag voor de semipublieke sectoren naar schatting ten minste rond de 15 duizend personen bedraagt.

## 2.5 INSCHATTING TOEKOMSTIGE VRAAG

Bij de behandeling van de verschillende sectoren is op het einde soms al even kort stil gestaan bij de toekomstige vraag. In deze paragraaf willen we op dit punt terugkomen. Veranderingen in de vraag worden beïnvloed door de volgende factoren:

- Veranderingen in het aantal organisaties;
- Veranderingen in bestuursmodellen;
- Veranderingen in de gemiddelde omvang van de Raad van Toezicht (of aantal personen met toezichthoudende rol in andere bestuursvormen).
- Veranderingen in gemiddeld aantal toezichtfuncties per persoon.

Voor de invloed van ieder van deze vier factoren is een inschatting gemaakt in de onderstaande tabel.

*Tabel 2.20 Verwachte ontwikkelingen onderliggende factoren toekomstige vraag*

Factor met mogelijk invloed	Korte typering ontwikkelingen die van invloed kunnen zijn	Verwachte invloed op toekomstige vraag (in personen)
Aantal organisaties	Trendmatige daling in aantal organisaties (mede door fusies) in onderwijs en woningcorporaties . Zorg is een geval apart, omdat hier mede door de marktwerking wel het aantal organisaties is gestegen, maar dit betreft met name kleine organisaties. Het aantal grote organisaties – waar interne toezichthouders werkzaam zijn – is gedaald. Faillissementen in kinderopvang en cultuur	Daling
Bestuursmodellen	Toenemende professionalisering waardoor vaker een bestuursmodel met toezichthouders wordt gehanteerd. Dit effect is echter minder groot dan in achterliggende jaren, omdat reeds een behoorlijke slag is gemaakt door de Governancecodes	Stijging
Omvang Raad van Toezicht	Een aantal respondenten in de interviews signaleert een dalende trend. In sommige sectoren is het aantal plekken bepaald door codes, wat tot een zekere stabilisatie kan leiden <sup>24</sup>	Beperkte daling
Toezichtfuncties per persoon	Toenemende belasting per functie (tijdsbesteding groeit): minder toezichtfuncties per persoon? Maximum in aantal functies (hoewel dit slechts in beperkte mate bereikt wordt, zie volgende paragraaf): Minder toezichtfuncties per persoon? Eigen ambities toezichthouders: men wil eerder iets meer dan minder toezichtfuncties: iets meer toezichtfuncties per persoon?	Onduidelijk

<sup>24</sup> Vanuit de workshop is echter benadrukt dat de governancecodes zelf vaak weer wisselen, waardoor het maar de vraag is of deze codes een stabiliserend effect hebben.



De bovenstaande tabel illustreert dat sommige onderliggende factoren voor de toekomstige vraag leiden tot een daling van de vraag en andere juist tot een stijging. Bij het aantal toezichthouders per persoon is dit onduidelijk. Binnen deze factor zijn er weer verschillende subfactoren te noemen die een verschillende richting op werken. Het is moeilijk om het gewicht te bepalen van ieder van de onderliggende hoofdfactoren. Omdat deze niet alle in dezelfde richting werken, gaan we daarom vooralsnog uit dat de toekomstige vraag redelijk stabiel zal blijven.

### **Vervangingsvraag**

Maar ook als gevraagde aantal personen gelijk blijft, zijn wel nieuwe toezichthouders benodigd. Een deel van de van de bestaande toezichthouders zal namelijk hun functie verlaten, waardoor weer nieuwe toezichthouders nodig zijn. De toezichthouders die functies verlaten (maar ook degenen die dit niet doen), zullen vervolgens wel weer nieuwe functies gaan vervullen. Dit laatste betekent dat minder “nieuwe” personen benodigd zijn dan de plekken die vrij komen. Zowel over de vrijkomende plekken als de mate waarin huidige toezichthouders weer nieuwe plekken willen vervullen, is informatie in de enquête beschikbaar.

*Tabel 2.21 Bent u van plan in de komende 3 jaar om de geselecteerde interne toezichtfunctie te blijven vervullen*

Van plan komende 3 jaar door te gaan	Zorg (N=228)	Onderwijs (N=101)	Woningcorporaties (N=123)
Ja zeker wel	50%	48%	54%
Ja, waarschijnlijk wel	26%	28%	21%
Nee waarschijnlijk niet	9%	7%	6%
Nee, zeker niet	14%	13%	19%
Weet ik nog helemaal niet	1%	4%	0%
Totaal	100%	100%	100%

*Bron: Enquête toezichthouders. Hierbij een selectie gemaakt van toezichthouders die maximaal 1 functie hebben in de semipublieke sector. Anders zou namelijk een selectie van een functie hebben plaatsgevonden die men het meest recent bekleedt, waardoor men wellicht langer van plan is door te gaan (dit blijkt ook uit vergelijking met de gehele groep, al zijn de verschillen niet heel groot).*

In onderstaande tabel is een voorzichtige vertaling hiervan uitgevoerd om het aandeel te bepalen dat daadwerkelijk in 3 jaar stopt. Ongeveer de helft is zeker van plan om de komende 3 jaar door te gaan en een kwart om waarschijnlijk door te gaan. Stel in een hele voorzichtige schatting dat de helft van de groep “ja waarschijnlijk wel” daadwerkelijk doorgaat en van “nee, waarschijnlijk niet” en “weet niet” niemand, dan gaat in totaal zo’n 37,5% niet door (zie tabel), wat precies gelijk zou 3/8, wat de uitstroom zou zijn over 3 jaar als de gemiddelde zittingstermijn 8 jaar is<sup>25</sup>. Voor alle publieke sectoren samen<sup>26</sup>

<sup>25</sup> Een ruwe doorrekening voor een verwachte gemiddelde zittingstermijn op basis van de plannen van zittende toezichthouders leidt dus tot 8 jaar. Dit lijkt hoog gezien het feit dat een maximum van twee termijnen toch steeds meer de norm is geworden in codes e.d.. De meeste toezichthouders willen zelf graag hun termijnen voltooien (zie bijvoorbeeld motieven om te stoppen in tabel 3.15). Langere zittingstermijnen dan 8 jaar komen overigens zeker voor, zie bijvoorbeeld:

betekent dit dat bij een ruime schatting in 3 jaar zo'n (23.610 (plekken)\* 37,5% =) 8.850 plekken vrijkomen.

Tabel 2.22 Ruwe inschatting wie daadwerkelijk wel en niet doorgaat

Van plan komende 3 jaar door te gaan	Aandeel (ruw)	Inschatting wie daarvan daadwerkelijk doorgaat	Aandeel in totale groep die daadwerkelijk doorgaat
Ja zeker wel	50%	100%	50%
Ja, waarschijnlijk wel	25%	50%	12,5%
Nee waarschijnlijk niet	8%	0%	0%
Nee, zeker niet	15%	0%	0%
Weet ik nog helemaal niet	2%	0%	0%
Totaal dat doorgaat			67,5%
Totaal dat niet doorgaat komende 3 jaar			37,5% (=3/8)

Bron: *Enquête toezichthouders. Hierbij een selectie gemaakt van toezichthouders die maximaal 1 functie hebben in de semipublieke sector. Anders zou namelijk een selectie van een functie hebben plaatsgevonden die men het meest recent bekleedt, waardoor men wellicht langer van plan is door te gaan (dit blijkt ook uit vergelijking met de gehele groep, al zijn de verschillen niet heel groot).*

Een deel van de nieuwe plekken zal weer ingenomen worden door de huidige toezichthouders. Tabel 2.23 geeft een indicatie in welke mate zij van plan zijn om de komende 3 jaar een nieuwe interne toezichtfunctie te gaan vervullen. Zo'n 60% antwoordt hierop met "ja zeker wel" of "ja waarschijnlijk wel" en ruim 10% weet het nog helemaal niet. Stel dat 40%<sup>27</sup> (6.000) dit werkelijk doet en dat zij voor ongeveer driekwart<sup>28</sup> functies in de semipublieke sector zouden gaan bezetten (4.575, uitgaande van 1 nieuwe functie), dan zou hiermee reeds ongeveer de helft (4.575/8.850) van de vrijgekomen plekken vervuld worden. Er resteert dan nog een openstaande vervangingsvraag van 4.275 in drie jaar. Deze doorrekening laat zien dat de ambitie om weer nieuwe functies te vervullen door de bestaande toezichthouders vrij hoog is, en dat als deze slaagt, intrede door nieuwe groepen bemoeilijkt wordt. De ambities om nieuwe functies te vervullen wordt nog eens bevestigd in de volgende paragraaf over het maximaal aantal toezichtplekken per persoon.

[http://www.vtw.nl/files/media/nieuws/Honoreringen\\_en\\_zittingstermijnen\\_2013.pdf](http://www.vtw.nl/files/media/nieuws/Honoreringen_en_zittingstermijnen_2013.pdf). De VTW besteedt wel bewust aandacht aan het terugdringen van langere zittingstermijnen: <http://www.vtw.nl/85/20/136/overschrijding-honoreringsnorm-en-zittingsduur-in-2013.html>.

<sup>26</sup> Cultuur en kinderopvang zijn in de tabel niet opgenomen, vanwege het beperkte aantal waarnemingen. De scores zijn echter niet structureel afwijkend.

<sup>27</sup> Hierbij is rekening gehouden met het feit dat niet iedereen die dit wil hierin ook succesvol zal zijn.

<sup>28</sup> Dit lijkt niet onrealistisch gezien het feit dat zij juist in deze functies ervaring hebben. Tevens noemen zij bij een concrete vraag naar interesse relatief vaak de semipublieke sectoren. Deze vraag wordt behandeld in paragraaf 3.4.

Tabel 2.23 Plannen om komende drie jaar nieuwe toezichtfunctie(s) te vervullen

	Zorg (N=357)	Onderwijs (N=150)	Woningcorporaties (N=186)	Cultuur (N=33)	Kinderopvang (N=45)	Totaal semipubliek (N=771)
<b><i>Van plan de komende drie jaar nieuwe functie(s) te vervullen?</i></b>						
Ja, zeker wel	20%	23%	18%	39%	34%	22%
Ja, waarschijnlijk wel	41%	33%	47%	30%	18%	39%
Nee, waarschijnlijk niet	20%	29%	15%	12%	22%	20%
Nee, zeker niet	4%	5%	7%	3%	11%	5%
Weet ik nog helemaal niet	15%	9%	14%	15%	16%	13%

Bron: Enquête toezichthouders

## 2.6 EFFECTEN WETTELIJK MAXIMUM TOEZICHTPLEKKEN

*De maximering op 5 functies raakt feitelijk slechts een beperkte groep. De striktere beperkingen voor leden van Raden van Bestuur (2 functies) zijn meer voelbaar, maar betreffen ook nog altijd een beperkte groep.*

Tenslotte nog een belangrijk aspect van de regelgeving op veranderingen in de vraag dat hiervoor reeds is aangestipt. ‘Grote’ stichtingen of in die gevallen dat een BV als rechtspersoon van toepassing is, geldt een beperking van het aantal toezichthoudende functies: toezichthouders kunnen maximaal vijf toezichthoudende functies vervullen; het voorzitterschap van een raad van commissarissen/toezicht telt voor twee; en bestuurders mogen maximaal twee toezichthoudende functies vervullen. Deze bepalingen zijn opgenomen in artikel 2: 297b BW als richtlijnen voor de samenstelling van een toezichthoudend orgaan indien dit ingesteld wordt.

Uitzonderingen op deze limitering zijn oude benoemingen (benoemingen die voor de inwerkingtreding van de Wet Bestuur en Toezicht hebben plaatsgevonden). De limitering zal wel van toepassing zijn bij een eventuele herbenoeming in die functie. Daarnaast zijn uitgezonderd: benoemingen bij een groepsmaatschappij, buitenlandse rechtspersoon, verenigingen, coöperatie, of onderlinge waarborgmaatschappij; benoemingen bij niet-grote NV’s, BV’s en stichtingen; stichtingen met kerkelijke, charitatieve of culturele activiteiten; en doorgroei naar een grote rechtspersoon.

Overschrijding van het maximum aantal bestuurs- en toezichtfuncties leidt tot nietigheid van de benoeming. De reeds genomen besluiten van het bestuur of de raad van commissarissen, blijven wel in stand (PWC, 2012).

Het is de vraag hoe verrijkend de gevolgen door het ingestelde maximum zijn. Daarvoor is eerst van belang om na te gaan hoe de precieze verdeling is wat betreft het aantal gecombineerde plekken. Onderstaande tabel laat zien dat slechts een klein deel van de toezichthouders de 5 (of hoger) bereikt. 90% heeft niet meer dan 3 functies. Het maximum lijkt dus een restrictie die slechts voor een beperkt deel van de toezichthouders geldt. Hierbij is geen rekening gehouden met dubbeltellingen voor bijvoorbeeld voorzitters. Wanneer een dergelijke dubbeltelling wordt uitgevoerd voor de personen

waarvan wij weten dat deze voorzitter zijn, heeft dit geen invloed op onderstaande percentages voor 5 of meer plekken.

*Tabel 2.24 Verdeling aantal toezichtplekken per toezichthouder*

	Totaal (N=907)	Totaal semipubliek (N=831)
1	56%	55%
2	23%	23%
3	12%	13%
4	5%	5%
5	3%	3%
6	1%	1%
7	0%	0%
Totaal	100%	100%

*Bron: Enquête toezichthouders.*

Kanttekening hierbij is dat er een vrij grote groep is die meer functies zou willen hebben (41%). Meer dan 90% van deze groep heeft echter niet meer dan 3 functies en 58% slechts 1 functie. De restricties van het maximum van 5 functies gelden dus voor een zeer beperkte groep.

*Tabel 2.25 Zou u in de komende 3 jaar bij voorkeur meer of minder interne toezichtfuncties vervullen dan u nu vervult*

	Aandelen (totaal N=842)
Meer	41%
Evenveel als nu	18%
Minder/geen nieuwe functies	26%
Weet ik nog niet	14%
Anders	1%
Totaal	100%

*Bron: Enquête toezichthouders*

Een ander onderdeel van de Wet is dat leden van de Raad van Bestuur daarnaast niet meer dan 2 toezichtfuncties mogen hebben. Ook hierop een zekere toets mogelijk in hoeverre dit “knellend” zou kunnen zijn. Voor deze – meer beperkte groep – is deze restrictie wel vaker knellend dan de algemene regel van 5 voor de gehele groep toezichthouders. Tabel 2.26 laat zien dat Leden van de Raad van Bestuur nog wel eens 3 functies hebben (18%) en in sommige gevallen 4 functies (4%). Opvallend is dat afdelingshoofden vaak 1 functie hebben. Er is dus een verband dat naarmate de zwaarte van de leidinggevende functie toeneemt, dat daarmee ook het aantal toezichtfuncties groter is. Restricties op het aantal functies vanuit de Wet zijn dus eerder voelbaar voor leden van de Raden van Bestuur. Toch gaat het bij het aantal leden van Raden van

Bestuur met te veel functies maar om 2% van de totale groep respondenten. Bovendien gelden in de Wet diverse uitzonderingen waarvan wij niet kunnen vaststellen of deze in deze gevallen van toepassing zijn.

*Tabel 2.26 Aantal toezichtplekken en (andere) leidinggevende functie*

Aantal toezichtplekken	Lid van Raad Bestuur (N=68)	Directeur (N=187)	Afdelingshoofd (N=69)	Anders leidinggevend (N=183)	Niet-leidinggevend (N=107)
1	46%	55%	84%	56%	64%
2	32%	28%	10%	23%	16%
3	18%	11%	4%	11%	10%
4	4%	4%	1%	4%	6%
5	0%	2%	0%	3%	4%
6	0%	1%	0%	1%	0%
7	0%	0%	0%	1%	1%
Totaal	100%	100%	100%	100%	100%

*Bron: Enquête toezichthouders*

Dat de Wet slechts voor een beperkt deel daadwerkelijk tot restricties leidt spoort ook met het Nationaal Commissarissenonderzoek van 2012. In dit onderzoek geeft 93% aan dat men hierdoor geen functies hoeft te beëindigen. Vier procent geeft aan dat men zeker weet dat men toezichtfuncties moet opgeven. Drie procent twijfelt hieraan omdat men niet geheel zeker is of de eigen toezichtfuncties daadwerkelijk onder de wet vallen. De percentages waarop de wet van toepassing lijkt is dus in dit onderzoek wel iets hoger<sup>29</sup>, maar nog altijd een beperkte minderheid.

Met name vanuit de interviews kwam ook meer kwalitatieve informatie rondom de wet- en regelgeving die het aantal functies beperken. Deze informatie is terug te vinden in bijlage 5.

<sup>29</sup> Eerder zagen we reeds dat de respondenten uit het NCO relatief veel toezichtfuncties hebben in vergelijking met de enquête.



## **3 AANBODKANT**

### **3.1 INLEIDING**

In de eerste paragraaf van dit hoofdstuk (3.2) komt veel feitelijke informatie terug over de kenmerken van huidige interne toezichthouders. Daarbij gaat het ook om ontwikkelingen hierin in de tijd en verschillen tussen de sectoren in de semipublieke sector. De trend over de tijd geeft aan in hoeverre pogingen tot een grotere diversiteit zijn geslaagd. Een grotere diversiteit is niet alleen van belang voor het aanboren van een groter potentieel, maar kan mogelijk ook het functioneren van de toezichthouders verbeteren. Vletter e.a. (2012) halen onderzoek aan uit de marktsector dat laat zien dat diversiteit in de RvT samenhangt met betere bedrijfsprestaties<sup>30</sup>.

Vervolgens gaan we in op de vraag welke motieven een rol hebben gespeeld om dergelijke functies te vervullen en wat mogelijke knelpunten zijn om dergelijke functies in de toekomst te (blijven) vervullen (3.3). Vervolgens kijken we naar de mate van interesse bij de Flitspanel (potentieel) en de motieven en belemmeringen die hier een rol spelen (3.4). Vervolgens staan we nog eens apart stil bij de hoogte van de beloning (3.5). In paragraaf 3.6 wordt de interesse van het potentiële aanbod in het Flitspanel meer kwantitatief vertaald naar het potentieel aanbod. Tenslotte volgt een paragraaf over verwachte veranderingen in het potentiële aanbod (3.7).

### **3.2 KENMERKEN HUIDIGE POPULATIE**

In deze paragraaf behandelen we de individuele kenmerken van toezichthouders. Daarbij besteden we aandacht aan geslacht, leeftijd, nationaliteit, vooropleiding, deskundigheidsvelden en ervaring als bestuurder. Het gaat hierbij om kenmerken van degenen die reeds toezichthouder zijn. Voor het onvervulde deel van het aanbod (degenen die een functie ambiëren, maar niet hebben) benutten we de enquête onder potentiële toezichthouders. Op het profiel van deze groep gaan we in een aparte paragraaf in.

---

<sup>30</sup> De literatuur op dit terrein is echter niet eenduidig. Er zijn ook studies die geen verband vinden. Een belangrijk aandachtspunt in dit type onderzoek is dat de causaliteit ook andersom kan zijn. De samenhang bedrijfsprestaties en diversiteit zou ook van prestaties naar diversiteit kunnen lopen. Ook zou een derde variabele beide kunnen beïnvloeden.

## Geslacht

Tabel 3.1 Aandeel vrouwen bij toezichthouders

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Nationale Commissarissen Onderzoeken</b>								
Alle sectoren	13%	20%	14%	18%	27%	23%	28%	
<b>Vletter-Van Dort e.a. (2012)</b>								
Onderwijs				28%				
Zorg (cure)				27%				
Zorg (care)				28%				
<b>Blokdijk en Goodijk (2011)</b>								
Zorgsector				27%				
<b>Zijlstra Center (2009)</b>								
Woningcorporaties			21%					
<b>Minderman e.a. (2013)</b>								
Alle sectoren, met nadruk op semipublieke sector							29%	
<b>Enquête SEOR/Ecorys (2014)</b>								
Zorg (n=418)								36%
Onderwijs(n=193)								30%
Woningcorporaties (n=219)								36%
Kinderopvang (n=57)								35%
Cultuur (n=59)								31%

Tabel 3.1 laat zien dat in de enquête onder toezichthouders het aandeel vrouwen ruwweg tussen de 30 en 35% ligt. Het verschil tussen de semipublieke sectoren onderling is niet groot. Deze aandelen zijn iets hoger dan in andere cijfers van ander onderzoek dat in de tabel is opgenomen. Dit past wel in de trend van een stijgend aandeel vrouwen dat in de tijdreeks van het NCO naar voren komt. Wel is deze tijdreeks vrij grillig, wat er op kan duiden dat de jaarlijkse steekproeven niet volledig van jaar op jaar vergelijkbaar zijn. In de tabel zijn enkele andere studies genoemd waar meer specifiek is gekeken naar het aandeel vrouwelijke toezichthouders in het onderwijs, de zorg, en woningcorporaties. Dit aandeel ligt in het onderwijs en de zorg, met ruim een kwart, hoger dan het gemiddelde voor alle sectoren in de NCO in het betreffende jaar. Bij de woningcorporaties ligt dit percentage iets lager, maar in het betreffende jaar nog altijd hoger dan het gemiddelde in het NCO.

In Blokdijk en Goodijk (2012) geven tussen de 35% en 40% van de respondenten in het onderwijs aan dat men in hun Raad van Toezicht of bestuur met toezichtgeleding streeft naar meer diversiteit. Bij de zorg (Blokdijk en Goodijk, 2011) is dit 43%.



## Leeftijd

Tabel 3.2 Gemiddelde leeftijd toezichthouders

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Nationale Commissarissen Onderzoeken</b>								
Alle sectoren	58	59	59	58	57	59	60	
Zorg							60	
Woningcorporaties							60	
Onderwijs							58	
<b>Vletter-Van Dort e.a. (2012)</b>								
Onderwijs				60				
Zorg (cure)				61				
Zorg (care)				62				
<b>Enquête toezichthouders</b>								
Zorg (N=44)								58
Onderwijs (N=191)								57
Woningcorporaties (N=219)								57
Cultuur (N=59)								57
Kinderopvang (N=57)								55

De gemiddelde leeftijd in het NCO is in de loop van de periode 2007-2012 vrij stabiel en ligt rond de 59 jaar. De scores voor een aantal semipublieke sectoren in 2013 liggen op vergelijkbaar niveau. De meer sectorspecifieke cijfers voor het onderwijs en de zorg in het onderzoek van Vletter-Van Dort e.a. (2012) wijken hier maar heel beperkt vanaf. De gemiddelde leeftijd ligt hier een fractie hoger. Blokdijk en Goodijk e.a. (2011) concluderen op grond van eerder onderzoek dat in de zorg de gemiddelde leeftijd van toezichthouders toeneemt. Het gemiddelde in de enquête ligt iets onder de 60 en ligt daarmee op een vergelijkbaar niveau als het NCO in de laatste jaren.

Het voordeel van de enquête onder toezichthouders is dat wat preciezer gekeken kan worden naar de verdeling over leeftijds categorieën (tabel 3.3). Bij de “jongere” groepen is een wat fijnmazigere indeling gebruikt om te zien vanaf welke leeftijd meer toezichthouders te vinden zijn. Opvallend is dat slechts enkele procenten van de toezichthouders jonger dan 40 jaar zijn. 75-85% is 50 of ouder. De enige uitzondering is kinderopvang waar dit iets lager ligt, maar ook hier is de groep die jonger dan 40 is bijna niet vertegenwoordigd. Een van de respondenten uit de interviews wijst erop dat bij de nieuwe generaties de privé-situatie meer een rol kan spelen. “Jongere” mannen zijn in het gezin gewend aan een iets andere rol dan vroeger. Men vervult daardoor minder makkelijk dit soort functies bovenop een veeleisende baan.

In de interviews wordt verschillend aangekeken tegen wat wordt aangeduid als “pensionados” als interessante doelgroep om voldoende aanbod te blijven houden. Dit potentiële aanbod zal toenemen als de babyboomgeneratie met pensioen gaat. Een respondent heeft hier twijfel over, omdat een raad het erg op prijs stelt als iemand ook herkozen kan worden. Men wil vaak toch iemand voor 8 jaar kunnen kiezen. Als iemand bijvoorbeeld intussen 66/67 is, is maar de vraag of men wordt herbenoemd. Dit spoort met het gegeven dat het aandeel toezichthouders in de enquête dat ouder dan 70 jaar is, beperkt is.

*Tabel 3.3 Leeftijdsverdeling in sectoren*

	Zorg (N=415)	Onderwijs (N=191)	Woningcorporaties (N=219)	Kinderopvang (n=57)	Cultuur (n=59)
Jonger dan 40	2%	3%	4%	2%	3%
40-44	4%	4%	6%	5%	7%
45-49	9%	12%	14%	25%	5%
50-54	23%	19%	16%	11%	17%
55-59	20%	22%	14%	26%	27%
60-64r	22%	20%	22%	16%	20%
65-69	24%	17%	20%	12%	17%
70 of ouder	5%	3%	5%	3%	3%
Totaal	100%	100%	100%	100%	100%

*Bron: Enquête toezichthouders.*

De vrouwelijk commissaris is gemiddeld jonger (55 jaar versus 59 jaar bij mannen) en minder lang commissaris. In het NCO van 2013 is het leeftijdsverschil tussen mannen en vrouwen nog iets groter. Hier zijn de vrouwelijke commissarissen 6 jaar jonger. In het onderzoek van Vletter-Van Dort e.a. (2012) zijn vrouwelijke toezichthouders in het onderwijs gemiddeld bijna 4 jaar jonger. Het leeftijdsverschil tussen mannen en vrouwen voor de zorg in het zelfde onderzoek is 6 jaar (cure) en 4,5 jaar (care). Al deze uitkomsten wijken dus niet sterk af van die uit de enquête.

### ***Ervaring als toezichthouder***

Gemiddeld hebben interne toezichthouders in de enquête toezichthouders 8 jaar ervaring in dergelijke functies (tabel 3.4).

Tabel 3.4 Jaren ervaring als intern toezichthouder

	Aandeel
0-2 jaar	17%
3-5 jaar	27%
6-10 jaar	32%
11-15 jaar	19%
16-20 jaar	6%
Meer dan 20 jaar	6%
Totaal	100%
Gemiddeld aantal jaren ervaring	8

Bron: Enquête toezichthouders.

In hoofdstuk 2 is reeds naar voren gekomen dat ruwweg de helft van de toezichthouders ook ervaring heeft of heeft gehad in een andere sector dan waar men nu toezichthouder is.

### **Nationaliteit en herkomst**

Slechts 1,5% van de Commissarissen heeft de niet-Nederlandse nationaliteit (NCO 2007). In de meer recente jaargangen is dit aspect niet meegenomen. Tot nu toe zijn we weinig informatie over verdeling naar herkomst tegengekomen. Eén van de weinige uitzonderingen is het onderzoek van de Monitoringscommissie van de Governancecode Woningcorporaties (2010). Dit rapport geeft aan dat 99% van de leden van de RvC's een autochtone achtergrond heeft. Hierbij kan opgemerkt worden dat naar verwachting weinig allochtonen zullen voldoen aan het profiel van ervaring en opleiding dat nu vaak wordt gehanteerd. De hoger opgeleide allochtonen zullen veelal wat jonger zijn.

### **Vooropleiding**

Tabel 3.5 Vooropleiding toezichthouders, per sector

Vooropleiding	Zorg (N=415)	Onderwijs (N=192)	Woningcorporaties (N=219)	Kinderopvang (n=57)	Cultuur (n=59)
Geen hoger onderwijs	3%	2%	3%	5%	3%
HBO/WO-bachelor	21%	18%	23%	21%	14%
WO master/doctoraal	50%	56%	54%	51%	48%
Gepromoveerd/postdoctoraal	21%	19%	16%	16%	25%
Anders	5%	6%	6%	7%	10%
Totaal	100%	100%	100%	100%	100%

Bron: Enquête toezichthouders.

Uit tabel 3.5 komt naar voren dat slechts een zeer beperkt deel van de toezichthouders geen hoger onderwijs als vooropleiding heeft. Voor de meeste sectoren is dit minder dan

5%. Het aandeel HBO/WO bachelor schommelt rond de 20%. Zo'n 70% heeft een afgeronde academische opleiding of is gepromoveerd. Dit patroon komt in grote lijnen bij alle sectoren terug.

Ook uit het NCO komt naar voren dat verreweg de meeste commissarissen een wetenschappelijke opleiding als hoogst genoten opleiding hebben. Dit aandeel is bovendien nog gestegen van 74% in 2007 tot 78% in 2013. Het overgrote deel van de overige groep heeft een HBO-opleiding. De studie van Vletter-Van Dort e.a. (2012) bevestigt de sterke dominantie van een academische opleiding bij toezichthouders in de zorg en het onderwijs. Bij degenen met een academische opleiding is een behoorlijk deel gepromoveerd.

In enkele jaargangen van de NCO is aandacht besteed aan de richting van de hoogste vooropleiding. In de NCO van 2011 hebben de meeste commissarissen een economische achtergrond, gevolgd door bedrijfskundigen (23%). 14% heeft een juridische achtergrond en 15% een technische.

### ***Deskundigheidsvelden***

De onderzoeken van Blokdijk en Goodijk in de zorg en het onderwijs is aandacht besteed aan welke deskundigheidsvelden vertegenwoordigd zijn in de Raden van Toezicht. Uit tabel 3.6 komt naar voren dat de accenten sterk gericht zijn op algemeen bestuurlijke kennis, specifieke sectorkennis, financiële kennis, juridische kennis en in iets mindere mate op kennis van P&O, het openbaar bestuur en vastgoed/bouwkundige kennis.

Deze resultaten sporen met het type beroep dat de toezichthouders in de enquête vervullen. Hierbij komen management, economisch-administratieve functies, juridisch-bestuurlijke en beroepen die sterk gerelateerd zijn aan sectorkennis, relatief vaak terug.

Tabel 3.6 Deskundigheidsvelden die voldoende aanwezig zijn in toezichthoudende organen in onderwijs en zorg (open vragen in Blokdijk en Goodijk, 2011 en 2012)

	Zorg	PO	VO	MBO	HBO
<b>Type kennis of ervaring</b>					
Algemeen bestuurlijke kennis/ervaring	Helpt	42%	53%	26%	69%
Financiële kennis	Driekwart	63%	81%	77%	77%
Riskmanagement/ Accountancy / Control	6%	7%	8%		
Juridische kennis	Tweederde	41%	51%	46% (incl. accountancy)	46%
Bedrijfskundige/ organisatiedeskundigheid	Ruim een derde	24%	28%	13%	
P&O en HRM	Derde	33%	45%	23%	62%
Vastgoed en bouwkundige expertise	Derde	18%	22%	13%	
Strategische kennis	7%		11%		
Communicatie/pr/marketing		6%	10%	36%	15%
ICT		6%	7%	5%	
Bedrijfsleven			23%	31%	38%
Politiek/maatschappelijke en gemeentelijke kennis/ervaring	16%	10%	16%		
Overheid/openbaar bestuur	19%		16%	38%	46%
Onderwijs/wetenschap/ onderwijskundige expertise	5%	71%	76%	64%	62%
Cliëntenperspectief	10%				
Zorginhoudelijke kennis	Tweederde	12%		26%	38% (incl. maatsch.. Ondernemen)
Huisartsenkennis en medische kennis	17%				
Ethiek/ levensbeschouwing/ geestelijke zorg/ identiteit	6%	6%	11%	3%	

Bron: Afgeleid uit meer los gepresenteerde informatie in Blokdijk en Goodijk (2011 en 2012).

### **Sector waar men (heeft) gewerkt**

Deskundigheid hangt nauw samen met de sector waar men (heeft) gewerkt. Onderstaande tabel geeft voor de toezichthouders uit de open link een overzicht van de sectoren waar men (heeft) gewerkt. Omdat men in meerdere sectoren gewerkt kan hebben – zeker op de relatief hogere leeftijd van de meeste toezichthouders – tellen de percentages op tot meer dan 100%. Toezichthouders uit het Flitspanel zijn niet meegenomen omdat deze groep respondenten in ieder geval op dit moment juist specifiek uit bepaalde sectoren afkomstig is en daarmee het beeld zou vertekenen.

Uit de tabel komt naar voren dat de achtergronden qua sector breed zijn, maar dat de (semi)publieke sectoren overheid, zorg en onderwijs hoog scoren. Een groot deel van de toezichthouders heeft dus ten minste een deel van hun arbeidsverleden in de (semi)publieke sector gewerkt. Om een indicatie te krijgen hoe groot dit (semi)publieke

aandeel is, is het totaal van alle sectoren opgeteld<sup>31</sup> (met uitzondering van “andere sector”) en is bepaald welk aandeel bestaat uit de percentages van de (semi)publieke sectoren. Dit aandeel ligt op bijna 60% en varieert van 65% bij onderwijs tot net iets boven de 50% bij woningcorporaties en kinderopvang. Een belangrijk – en te verwachten – onderscheid tussen sectoren is dat ervaring in de eigen sector relatief vaker voorkomt. Wanneer we een iets andere indicator hanteren, namelijk of iemand ooit in de (semi)publieke sector heeft gewerkt, is het aandeel nog hoger namelijk minstens 80%.

Bij de andere (niet (semi)publieke) sectoren scoort de overige zakelijke dienstverlening opvallend hoog. Het gaat hierbij vergeleken met andere sectoren relatief vaak om personen met een type functie in de richtingen economisch/administratief/commercieel, juridisch/bestuurlijk, ICT en management.

*Tabel 3.7 Sectoren waar men werkt/ heeft gewerkt bij toezichthouders die op dit moment naast hun toezichtfunctie(s) een baan hebben (meer dan 1 antwoord mogelijk)*

Sectoren waar men (heeft) gewerkt	Zorg (N=271)	Onderwijs (N=120)	Woningcorporaties (N=156)	Kinderopvang (n=49)	Cultuur (n=40)
Overheid (rijksoverheid, provincies, gemeenten)	46%	47%	48%	30%	40%
Zorg	48%	28%	22%	22%	30%
Onderwijs	31%	51%	29%	35%	40%
Woningcorporaties	13%	12%	25%	9%	10%
Cultuur	7%	12%	3%	13%	25%
Kinderopvang	5%	7%	2%	22%	12%
Industrie	15%	12%	13%	17%	10%
Bouw	8%	7%	17%	11%	2%
Transport en overslag	5%	5%	4%	13%	2%
Groot- en detailhandel, reparatie	11%	2%	7%	15%	7%
Horeca en reparatie	5%	1%	6%	11%	5%
Financiële instellingen	13%	14%	20%	17%	25%
Overige zakelijke dienstverlening	43%	44%	49%	37%	42%
Andere sector	14%	14%	14%	17%	22%
Totaal	100%	100%	100%	100%	100%

*Bron: Enquête toezichthouders (exclusief toezichthouders uit Flitspanel).*

<sup>31</sup> Dit totaal is hoger dan 100% omdat men in meerdere sectoren gewerkt kan worden. “Andere sector” is buiten de berekening gehouden. Het gaat hierbij om een benadering omdat we niet weten hoe lang men in betreffende sectoren heeft gewerkt en welke sectoren de sectoren zijn waar men in verleden heeft gewerkt en waar men nu werkt.

## *Ervaring als bestuurder*

**Tabel 3.8** *Aard van functie (leidinggevend) als men naast toezichtfunctie een andere baan heeft*

Sectoren waar men (heeft) gewerkt	Zorg (N=298)	Onderwijs (N=159)	Woningcorporaties (N=160)	Kinderopvang (n=49)	Cultuur (n=48)
Lid van Raad van Bestuur	14%	12%	9%	2%	12%
Directeur	28%	30%	32%	45%	33%
Afdelingshoofd	8%	13%	7%	10%	10%
Overig leidinggevend	33%	31%	30%	28%	27%
Niet leidinggevend	16%	14%	22%	14%	17%
Totaal	100%	100%	100%	100%	100%

*Bron: Enquête toezichthouders*

Als men een andere baan heeft naast een of meer toezichtfuncties, betreft dit in meer dan 80% van de gevallen een leidinggevende functie. Meer dan 10% is Lid van een Raad van Bestuur. In de kinderopvang ligt dit lager.

Het Nationaal Commissarisonderzoek geeft eveneens een beeld of men naast het commissariaat ook tegelijkertijd actief is als bestuurder. Het aandeel voor wie dit het geval is, is in de loop van de periode 2007-2012 gedaald van 34% naar 20%. Bij deze aantallen worden geen uitsplitsingen naar sectoren gemaakt. Dit aandeel lijkt dus iets hoger dan in de enquête, maar denkbaar is dat dit veroorzaakt wordt door een verschil in vraagstelling<sup>32</sup>.

Als men nu niet tegelijkertijd actief is als bestuurder kan men deze ervaring als bestuurder eerder wel hebben opgedaan. In Blokdijs en Goodijk (2011) komt naar voren dat maar liefst 76% van de Raden van Toezicht in de zorg 2 tot 4 leden heeft met ervaring als directeur/bestuurder. In Blokdijs en Goodijk (2012) komt eveneens naar voren dat voormalige bestuurders duidelijk vertegenwoordigd zijn. Zo geeft 71% van de instellingen in het primair onderwijs aan dat men 1 tot 3 leden heeft met ervaring als directeur of bestuurder.

### ***Persoonlijkheidsdimensies***

In het laatste NCO van 2013 is via een 60-tal uitspraken waar men kan aangeven of men het hier mee eens of oneens is, een persoonlijkheidsprofiel van commissarissen vastgesteld. Het gaat hierbij om het zogenaamde HEXACO-model<sup>33</sup>. Dit profiel is

<sup>32</sup> Zeer wel denkbaar is dat personen die nu gekozen hebben voor overig leidinggevend in de enquête, bij het NCO eerder als bestuurder zouden worden gerekend. Uit de toelichting blijkt dat bij overig leidinggevend een brede categorie personen zijn terug te vinden: interim-managers, projectmanagers, zzp-ers, eigen ondernemers, adjunct-afdelingshoofden, hoogleraren, decanen, burgemeesters/wethouders etc.

<sup>33</sup> Meer informatie over de HEXACO persoonlijkheidsvragenlijst kan verkregen worden via de volgende publicaties: De Vries, R.E., Ashton, M.C., & Lee, K. (2009); De Vries, R. E. & Born, M. Ph. (2013).

vergeleken met een controlegroep van hoogopgeleide Nederlanders met een gemiddelde leeftijd van 48 jaar waaraan dezelfde zijn de respondenten via een groot aantal vragen. De commissarissen hebben op diverse dimensies een wezenlijk afwijkend persoonlijkheidsprofiel. Commissarissen zijn gemiddeld genomen minder emotioneel en meer extravert en open voor ervaringen dan vergelijkbare hoogopgeleiden uit de Nederlandse bevolking. Dit profiel wordt in het rapport gekoppeld aan een hogere mate van proactiviteit (extraversie en openheid voor vernieuwende ideeën). Daarnaast gaat dit profiel ook samen met een grotere behoefte aan spanning (lage emotionaliteit gekoppeld aan behoefte aan nieuwe ervaringen). Opvallend is dat vrouwelijke commissarissen dit profiel in nog sterkere mate lijken te hebben dan mannelijke. Tussen de profit- en non-profitsector verschillen de uitkomsten nauwelijks.

Via een andere set van vragen is getoetst welke drijfveren een belangrijke rol spelen waarom men een commissariaat vervult. Hoewel er in dit geval geen vergelijkingsgroep is noemen de auteurs de scores op de dimensies “status” en “vriendschap” laag en die op “prestatie” gemiddeld. De bevindingen tonen geen wezenlijke verschillen tussen commissarissen uit de profit en non-profit sector wat betreft twee drijfveren: status en vriendschap. Er was wel een – niet heel erg sterk maar wel significant – verschil in de prestatiedrijfveer. Commissarissen uit de profit sector scoorden hoger op prestatie dan commissarissen uit de non-profit sector. Vrouwen hechten gemiddeld genomen meer belang aan status.

### ***Teamrollen***

Het meest recente NCO 2013 besteedt ook via enkele tientallen stellingen aandacht aan de teamrollen die de interne toezichthouders innemen. De commissarissen herkennen zichzelf het meest in een rol als “Contributor” (gedrag gericht op het bijdragen van essentiële informatie of expertise aan een team) en “Communicator” (gedrag dat leidt tot een sociale omgeving die erop gericht is samen te werken). Het minst herkend worden de teamrollen Critic (gedrag dat tegen de groep ingaat) en Consul (gedrag dat zich richt op informatieverzameling buiten het team). Er zijn geen significante verschillen tussen profit en non-profit sector. Vrouwen en mannen verschillen op 3 punten. Vrouwelijke commissarissen geven in tegenstelling tot hun mannelijke collega’s aan dat zij vaker de “Critic rol” (gedrag dat ingaat tegen de groep) en de “Calibrator rol” (gedrag gericht op bewustwording van het sociale proces in de groep) vervullen, en minder vaak de Contractor rol (taakgedreven gedrag).

### ***Samenvattend overzicht***

Als slot van deze paragraaf geven we hieronder een samenvattend overzicht van een aantal kenmerken van de huidige toezichthouders.



Tabel 3.9 Samenvattend overzicht kenmerken huidige toezichthouders

	Karakteristieken	Trend
Leeftijd	Gemiddeld rond 55-60	Stabiel
Ervaring als toezichthouder	Gemiddeld 8 jaar	
Aandeel vrouwen	30-35%	Stijging
Vooropleiding	20% gepromoveerd/post doctoraal 60% WO overig 20% HBO	Stijging opleidingsniveau
Leidinggevende functie als men (andere) baan heeft	Meer dan 80%	
Etnische achtergrond	Beperkte onderzoek wijst op laag aandeel	
Persoonlijkheid	Extravert, open voor nieuwe ervaringen, lage emotionaliteit	

### 3.3 INTERESSE, MOTIEVEN EN BELEMMERINGEN BIJ HUIDIGE AANBOD

*Uit de enquête blijkt dat “het leveren van een wezenlijke bijdrage aan de samenleving”, “interesse in de ontwikkelingen in de sector” en “het gevoel hebben iets toe te kunnen voegen” de 3 belangrijkste motieven zijn voor toezichthouders om hun functie te vervullen. De financiële vergoeding wordt als motief weinig genoemd. De verschillen tussen semipublieke en niet-semipublieke sectoren zijn beperkt en hetzelfde geldt voor de verschillen tussen de semipublieke sectoren. Bij vrouwen scoren de motieven “mijn eigen kennis verdiepen”, “interessante toevoeging aan mijn CV”, en “het is een logische stap in mijn carrière” relatief hoger dan mannen. Voor deze twee laatste motieven geldt verder dat de scores afnemen met leeftijd. De scores van motieven verschillen slechts beperkt tussen personen met al dan niet werkervaring in de (semi)publieke sector.*

*Meer dan driekwart van de toezichthouders is (waarschijnlijk) van plan zijn huidige toezichtfunctie de komende drie jaar te blijven vervullen. Verreweg de belangrijkste reden om niet door te gaan in de huidige functie is dat de termijn afloopt en herbenoeming niet mogelijk is.*

*Meer dan de helft geeft aan van plan te zijn de komende drie jaar één of meerdere nieuwe interne toezichtfuncties te gaan vervullen. De belangrijkste redenen om niet van plan te zijn nieuwe functies te gaan vervullen in de komende drie jaar zijn dat de huidige functie(s) te veel tijd vragen en dat iemand langzamerhand een leeftijd bereikt waarop hij of zij dit soort activiteiten gaat afbouwen. Van de toezichthouders die wel van plan zijn een nieuwe functie te vervullen komen zorg, onderwijs en woningcorporaties weer vaak terug, wat illustreert dat de huidige toezichthouders in de toekomst zich blijven oriënteren op de eigen sector of een andere semipublieke sector. “Te weinig affiniteit met de sector” is in alle sectoren de meest genoemde reden waarom men niet geïnteresseerd is in een specifieke semipublieke sector.*

### **Motieven in keuze voor huidige toezichtfunctie**

In de enquête zijn de toezichthouders gevraagd om voor enkele motieven aan te geven of deze een belangrijke of minder belangrijke rol gespeeld hebben in de keuze om hun huidige toezichtfunctie te vervullen. Onderstaande tabel laat zien dat de top 3 motieven zijn geweest:

1. “Ik vind het belangrijk om een wezenlijke bijdrage aan de samenleving te leveren”
2. “Ontwikkelingen in de sector vind ik interessant”
3. “Ik vond dat ik echt iets kon toevoegen”

De financiële vergoeding voor een dergelijke functie is verreweg door de minste personen als belangrijk motief genoemd. Verder worden ook “interessante toevoeging aan mijn CV”, “het is een logische stap in mijn carrière” en “zinnvolle invulling vanwege mijn pensionering” relatief vaak als niet belangrijk motief genoemd.

*Tabel 3.10 Motieven om huidige toezichtfunctie te vervullen*

	Heel belangrijk motief	Belangrijk motief	Enigszins belangrijk motief	Minder belangrijk motief	Niet belangrijk	Totaal
<b>Motief</b>						
Ik vind het belangrijk om een wezenlijke bijdrage aan de samenleving te leveren	41%	51%	7%	1%	1%	100%
Interessante toevoeging aan mijn CV	3%	24%	26%	20%	28%	100%
Nieuwe contacten opdoen	4%	32%	31%	23%	11%	100%
Mijn eigen kennis verdiepen	15%	52%	22%	8%	3%	100%
Ontwikkelingen in de sector vind ik interessant	23%	60%	14%	3%	1%	100%
De financiële vergoeding	1%	6%	18%	31%	44%	100%
Het is een logische stap in mijn carrière	6%	24%	20%	18%	32%	100%
Zinnvolle invulling vanwege mijn pensionering	7%	30%	22%	11%	30%	100%
Ik vond dat ik echt iets kon toevoegen	21%	56%	19%	3%	1%	100%

*Bron: Enquête toezichthouders*

Om vergelijkingen tussen groepen te kunnen maken hebben we scores aan de antwoorden verbonden:

- Heel belangrijk motief = 1
- Belangrijk motief = 0,75
- Enigszins belangrijk motief = 0,5
- Minder belangrijk motief = 0,25
- Niet belangrijk motief = 0

Onderstaande tabellen tonen de gemiddelde scores voor de verschillende motieven, uitgesplitst naar semipublieke en niet-semipublieke sector, geslacht, leeftijd en of men al dan niet werkervaring in de (semi)publieke sector heeft.

De uitsplitsing tussen semipublieke en niet semipublieke sectoren laat weinig verschil zien tussen de twee groepen<sup>34</sup>. Dezelfde drie stellingen scoren het hoogst (net als in totaal) en de verschillen tussen de scores zijn beperkt:

1. “Ik vind het belangrijk om een wezenlijke bijdrage aan de samenleving te leveren”
2. “Ontwikkelingen in de sector vind ik interessant”
3. “Ik vond dat ik echt iets kon toevoegen”

Zowel in de semipublieke als niet-semipublieke sectoren is de financiële het minst belangrijk motief (respectievelijk 0,22 en 0,23) en het leveren van een wezenlijke bijdrage het belangrijkste motief (respectievelijk 0,83 en 0,78). De meest opvallende verschillen tussen de groepen zijn dat:

- “zinvolle invulling vanwege mijn pensioen” in de semipublieke sector relatief hoger scoort dan in de niet-semipublieke sector (respectievelijk 0,45 en 0,30); en dat
- “interessante toevoeging aan mijn CV” relatief hoger scoort in de niet-semipublieke sector (0,47) ten opzichte van de semipublieke sector.

Het verschil tussen de semipublieke sectoren is beperkt. De scores voor de financiële vergoeding is het laagst scorende motief in alle sectoren, maar loopt relatief wel het meest uiteen: van 0,18 in de kinderopvang sector tot 0,28 in de sector woningcorporaties.

*Tabel 3.11 Motieven om huidige toezichtfunctie te vervullen – uitgesplitst naar semipublieke en niet semipublieke sector*

	Totaal (N=869)	Semipubliek (N=799)	Niet-semipubliek (N=70)
<b>Motief</b>			
Ik vind het belangrijk om een wezenlijke bijdrage aan de samenleving te leveren	0,82	0,83	0,78
Interessante toevoeging aan mijn CV	0,38	0,38	0,47
Nieuwe contacten opdoen	0,49	0,48	0,51
Mijn eigen kennis verdiepen	0,67	0,67	0,68
Ontwikkelingen in de sector vind ik interessant	0,75	0,75	0,74
De financiële vergoeding	0,23	0,22	0,23
Het is een logische stap in mijn carrière	0,39	0,39	0,41
Zinvolle invulling vanwege mijn pensionering	0,44	0,45	0,30
Ik vond dat ik echt iets kon toevoegen	0,73	0,73	0,77

*Bron: Enquête toezichthouders. De scores betreffen gemiddelden waarbij heel belangrijk motief=1; belangrijk motief =0,75; Enigszins belangrijk motief=0,5; minder belangrijk motief=0,25; niet belangrijk=0.*

<sup>34</sup> Nogmaals dient hierbij opgemerkt te worden dat de niet-semipublieke sectoren een mix betreffen waar het niet alleen om sterk marktgeoriënteerde sectoren gaat.

De scores van mannen en vrouwen verschillen het meest op de volgende drie motieven om een toezichtfunctie te vervullen (score mannen; score vrouwen):

- “Interessante toevoeging aan mijn CV” (0,35; 0,46)
- “Mijn eigen kennis verdiepen” (0,65; 0,72)
- “Het is een logische stap in mijn carrière” (0,35; 0,44)

Logischerwijs laat de uitsplitsing naar leeftijd zien dat het motief “zinvolle invulling vanwege mijn pensionering” de hoogste score krijgt in de oudste categorie. Naast dit motief, zijn de grootste verschillen in scores tussen leeftijdscategorieën die voor:

- “Interessante toevoeging aan mijn CV” – deze krijgt de laagste score (0,24) in de oudste leeftijdscategorie en de hoogste scores in de twee jongste leeftijdscategorieën (respectievelijk 0,53 en 0,54). Dit is redelijkerwijs te verklaren door middel van de positie waarin mensen zich bevinden in hun loopbaan<sup>35</sup>.
- “het is een logische stap in mijn carrière” – deze score neemt af met leeftijd: de jongste categorie scoort het met 0,47 en de oudste met 0,31.

*Tabel 3.12 Motieven om huidige toezichtfunctie te vervullen – uitgesplitst naar geslacht en leeftijd*

	Mannen (N=525)	Vrouwen (N=267)	44 jaar of jonger (N=66)	45-49 jaar (N=94)	50-54 jaar (N=121)	55-59 jaar (N=154)	60 jaar of ouder (N=352)
<b>Motief</b>							
Ik vind het belangrijk om een wezenlijke bijdrage aan de samenleving te leveren	0,82	0,82	0,81	0,81	0,81	0,84	0,82
Interessante toevoeging aan mijn CV	0,35	0,46	0,58	0,54	0,51	0,44	0,24
Nieuwe contacten opdoen	0,47	0,51	0,54	0,55	0,55	0,48	0,44
Mijn eigen kennis verdiepen	0,65	0,72	0,73	0,74	0,72	0,69	0,62
Ontwikkelingen in de sector vind ik interessant	0,74	0,77	0,74	0,73	0,73	0,78	0,76
De financiële vergoeding	0,22	0,24	0,20	0,26	0,28	0,23	0,19
Het is een logische stap in mijn carrière	0,35	0,44	0,44	0,45	0,46	0,41	0,31
Zinvolle invulling vanwege mijn pensionering	0,44	0,41	0,00	0,11	0,10	0,21	0,49
Ik vond dat ik echt iets kon toevoegen	0,73	0,73	0,74	0,71	0,70	0,76	0,73

*Bron: Enquête toezichthouders. De scores betreffen gemiddelden waarbij heel belangrijk motief=1; belangrijk motief =0,75; Enigszins belangrijk motief=0,5; minder belangrijk motief=0,25; niet belangrijk=0.*

Onderstaande tabel laat zien dat de score van motieven niet sterk verschilt tussen personen met al dan geen werkervaring in de (semi)publieke sector heeft.

<sup>35</sup> Dit is tegelijkertijd een van de verklaringen van de verschillen op dit punt tussen mannen en vrouwen, omdat vrouwelijke toezichthouders gemiddeld jonger zijn.

Tabel 3.13 *Motieven om huidige toezichtfunctie te vervullen – uitgesplitst naar werkervaring in de (semi)publieke sector*

	Werkervaring in (semi)publieke sector (N=635)	Geen werkervaring in (semi)publieke sector (N=156)
<b>Motief</b>		
Ik vind het belangrijk om een wezenlijke bijdrage aan de samenleving te leveren	0,83	0,80
Interessante toevoeging aan mijn CV	0,39	0,38
Nieuwe contacten opdoen	0,48	0,49
Mijn eigen kennis verdiepen	0,67	0,69
Ontwikkelingen in de sector vind ik interessant	0,76	0,73
De financiële vergoeding	0,23	0,21
Het is een logische stap in mijn carrière	0,39	0,38
Zinvolle invulling vanwege mijn pensionering	0,44	0,39
Ik vond dat ik echt iets kon toevoegen	0,73	0,74

Bron: Enquête toezichthouders. De scores betreffen gemiddelden waarbij heel belangrijk motief=1; belangrijk motief =0,75; Enigszins belangrijk motief=0,5; minder belangrijk motief=0,25; niet belangrijk=0.

### **Plannen om huidige functies de komende drie jaar te blijven vervullen**

De 847 toezichthouders is ook gevraagd wat hun plannen zijn voor de komende drie jaar<sup>36</sup>:

- 54% is zeker van plan te zijn hun huidige interne toezichtfunctie te blijven vervullen;
- 27% noemt dit waarschijnlijk;
- 7% geeft aan dit waarschijnlijk niet te zullen doen;
- 11% zal dit zeker niet doen; en
- 1% weet het nog helemaal niet.

Onderstaande tabel splitst de antwoorden op deze vraag uit naar sector. In de sector kinderopvang is het aantal mensen dat van plan is te stoppen met deze functie het hoogst en in de sector woningcorporaties het laagst. De verschillen tussen de overige drie semipublieke sectoren is beperkt.

<sup>36</sup> Bron: enquête toezichthouders. De scores wijken af van tabel 2.21 omdat in tabel 2.21 een specifieke selectie is gemaakt van functies waarop niet de toespitsing is gemaakt dat dit de meest recente is om daarmee vertekening te voorkomen. Omdat dit bij motieven een minder belangrijke rol speelt werken in deze paragraaf met alle cases.

Tabel 3.14 Plannen om komende drie jaar de huidige interne toezichtfunctie te blijven vervullen

	Zorg (N=360)	Onderwijs (N=150)	Woningcorporaties (N=186)	Cultuur (N=33)	Kinderopvang (N=46)
<b><i>Van plan de komende drie jaar deze functie te blijven vervullen?</i></b>					
Ja, zeker wel	54%	57%	58%	46%	41%
Ja, waarschijnlijk wel	27%	25%	22%	42%	30%
Nee, waarschijnlijk niet	8%	5%	7%	9%	13%
Nee, zeker niet	11%	10%	14%	3%	15%
Weet ik nog helemaal niet	1%	3%	1%	0%	0%

Bron: Enquête toezichthouders

De toezichthouders die hebben aangegeven niet van plan te zijn de komende drie jaar hun huidige functie te blijven vervullen zijn gevraagd waarom niet<sup>37</sup>. Onderstaande tabel toont aan dat verreweg de belangrijkste reden om niet door te gaan in de huidige functie is dat de termijn afloopt en herbenoeming niet mogelijk is. De andere redenen lijken naar verhouding een bescheiden rol te spelen. In de categorie “anders” is de meest genoemde reden dat er een fusie of overname op de planning staat.

<sup>37</sup> Vanwege de lage aantallen respondenten per semipublieke sector en in de niet-semipublieke sectoren is er voor gekozen om alleen de resultaten voor de semipublieke sectoren samen te presenteren en deze niet verder uit te splitsen naar sector.

Tabel 3.15 Redenen waarom niet van plan om huidige functie de komende drie jaar te blijven vervullen (meer dan 1 antwoord mogelijk)

	Semipubliek (N=141)
<b>Waarom niet van plan de komende drie jaar deze functie te blijven vervullen?</b>	
Mijn termijn loopt af en ik kan niet worden herbenoemd	78%
Ik bereik langzamerhand een leeftijd waarop ik dit soort activiteiten ga afbouwen	8%
Ik ben de negatieve beeldvorming rond "falende, duurbetaalde toezichthouders" zat	6%
Ik vind de vergoeding te laag	5%
Mijn andere functie(s) vragen te veel tijd	4%
Ik vind de persoonlijke belasting te hoog	4%
Ik vind de aansprakelijkheidsrisico's te hoog	4%
Ik ben het niet eens met de koers van de organisatie	2%
Er is geen goede dynamiek binnen de Raad van Toezicht	1%
Een gebrek aan professionaliteit in de Raad van Toezicht	1%
Mijn gezondheid wordt minder	1%
Mijn prive-situatie vraagt meer tijd	1%
De complexiteit van deze toezichtfunctie wordt steeds groter	1%
Er zijn te weinig mogelijkheden voor scholing om de functie naar behoren uit te kunnen blijven voeren	1%
Ik heb te weinig bestuurlijke ervaring	1%
Anders	13%

Bron: Enquête toezichthouders

### **Plannen om de komende drie jaar nieuwe toezichtfunctie(s) te vervullen**

Alle toezichthouders zijn ook gevraagd of ze in de komende drie jaar van plan zijn om één of meerdere nieuwe interne toezichtfuncties te gaan vervullen. Deze vraag is door 842 toezichthouders beantwoord waarvan:

- 23% dit zeker van plan is;
- 38% dit waarschijnlijk van plan is;
- 20% dit waarschijnlijk niet van plan is;
- 5% het zeker niet van plan is; en
- 14% het nog helemaal niet weet.

Onderstaande tabel splitst de antwoorden op deze vraag uit naar sector. Van de toezichthouders in de sector kinderopvang is het aantal mensen dat van plan is een of meerdere nieuwe toezichtfuncties te gaan vervullen het laagst en in de sector cultuur het hoogst. Wat betreft de toezichthouders die hebben aangegeven geen interesse te hebben in het vervullen van nieuwe interne toezichtfuncties in de komende drie jaar is het percentage in de sector onderwijs het grootst, al is het verschil met de sector kinderopvang gering.

Tabel 3.16 Plannen om komende drie jaar nieuwe toezichtfunctie(s) te vervullen

	Zorg (N=357)	Onderwijs (N=150)	Woningcorporaties (N=186)	Cultuur (N=33)	Kinderopvang (N=45)
<b><i>Van plan de komende drie jaar nieuwe functie(s) te vervullen?</i></b>					
Ja, zeker wel	20%	23%	18%	39%	34%
Ja, waarschijnlijk wel	41%	33%	47%	30%	18%
Nee, waarschijnlijk niet	20%	29%	15%	12%	22%
Nee, zeker niet	4%	5%	7%	3%	11%
Weet ik nog helemaal niet	15%	9%	14%	15%	16%

Bron: Enquête toezichthouders

Onderstaande tabel toont de redenen waarom toezichthouders de komende drie jaar niet van plan zijn om nieuwe interne toezichtfuncties te vervullen<sup>38</sup>. De belangrijkste redenen om niet van plan te zijn nieuwe functies te gaan vervullen in de komende drie jaar zijn dat de huidige functie(s) te veel tijd vragen en dat iemand langzamerhand een leeftijd bereikt waarop hij of zij dit soort activiteiten gaat afbouwen. Toezichthouders noemen een gebrek aan professionaliteit in RvTs of aan mogelijkheden tot scholing weinig als reden. Ook de financiële vergoeding en een gebrek aan kennis of bestuurservaring zijn geen veelgenoemde redenen om niet op zoek te gaan naar een nieuwe functie. Wat betreft het aantal functies dat een interne toezichthouder maximaal mag vervullen: dit is voor 7% een reden om geen nieuwe functie te vervullen in de komende drie jaar. In de categorie “anders” zijn leeftijd en een gebrek aan tijd de meest genoemde redenen waarom iemand niet van plan is in de komende drie jaar een nieuwe toezichtfunctie te vervullen.

<sup>38</sup> Vanwege de lage aantallen respondenten per semipublieke sector en in de niet-semipublieke sectoren is er voor gekozen om alleen de resultaten voor de semipublieke sectoren samen te presenteren en deze niet verder uit te splitsen naar sector. Het lage aantal respondenten en daarmee de lage N in bepaalde subgroepen leidt ertoe dat er geen nadere uitsplitsingen gemaakt worden van deze resultaten.



Tabel 3.17 Redenen waarom niet van plan om de komende drie jaar nieuwe toezichtfuncties te vervullen – uitgesplitst naar werkervaring in de (semi)publieke sector (meer dan 1 antwoord mogelijk)

	Semipubliek (N=196)
<b>Waarom niet van plan de komende drie jaar nieuwe functie(s) te vervullen?</b>	
Mijn huidige functie(s) vragen te veel tijd	40%
Ik bereik langzamerhand een leeftijd waarop ik dit soort activiteiten ga afbouwen	30%
Ik vind de persoonlijke belasting te hoog	23%
Mijn prive-situatie vraagt meer tijd	17%
Ik vind de aansprakelijkheidsrisico's in dit soort functies te hoog	10%
De complexiteit van dit soort functies wordt steeds groter	9%
Ik vind de vergoeding voor dit soort functies te laag	8%
Ik zit aan mijn maximum aantal toezichtfuncties	7%
Ik ben de negatieve beeldvorming rond "falende, duurbetaalde toezichthouders" zat	6%
Mijn gezondheid wordt minder	3%
Ik kom kennis te kort	2%
Ik heb te weinig bestuurlijke ervaring	2%
In dergelijke functies ligt het accent te veel op toezicht en te weinig op advies en strategiebepaling	2%
Er zijn te weinig mogelijkheden voor scholing om nieuwe functies naar behoren uit te kunnen voeren	1%
Intern toezichthoudende organen hebben te vaak een gebrek aan professionaliteit	1%
Anders	16%

Bron: Enquête toezichthouders

De toezichthouders die hebben aangegeven wel interesse te hebben in één of meerdere nieuwe functies in de komende drie jaar is gevraagd in welke sector ze geïnteresseerd zijn (tabel 3.18). Wanneer ze hierbij één van de semipublieke sectoren niet hebben genoemd is ze gevraagd om aan te geven waarom er geen interesse is in die sector.

Meer dan 60% van de respondenten met interesse in een nieuwe toezichtfunctie heeft aangegeven interesse te hebben in een toezichtfunctie in de zorg. Dit is ook de sector waar de grootste groep respondenten op dit moment is terug te vinden. De top 3 wordt verder aangevuld met de sectoren onderwijs en woningcorporaties. Dit alles geeft aan dat men veelal binnen de semipublieke sector wil blijven. Wat betreft belangstelling voor de niet-semipublieke sectoren gaat daarbinnen de meeste interesse uit naar de publieke sector.

Tabel 3.18 Sectoren waarin men geïnteresseerd is als men interesse in nieuwe toezichtfunctie heeft

	Totaal (N=516)
Zorg	66%
Onderwijs	49%
Woningcorporaties	42%
Cultuur	28%
Kinderopvang	13%
Industrie	8%
Bouw	9%
Transport en opslag	4%
Groot- en detailhandel, reparatie	2%
Horeca en recreatie	2%
Financiële instellingen	13%
Overige zakelijke dienstverlening	19%
Publieke sector (zbo's e.d.)	36%
De sector maakt me niet uit	6%
Andere sector	5%

Bron: Enquête toezichthouders

De meest genoemde reden waarom men niet geïnteresseerd is in een specifieke semipublieke sector is voor alle sectoren “te weinig affiniteit met de sector” (tabel 3.19). In de sectoren cultuur en kinderopvang is verder relatief vaak “minder interessant wat in deze sector speelt” genoemd als reden. Een te lage vergoeding wordt, vergeleken tussen semipublieke sectoren, het vaakst genoemd voor de sector onderwijs en het minst vaak voor de sector kinderopvang. Een noemenswaardig verschil in de vergelijking tussen sectoren is dat er voor woningcorporaties en in grotere mate nog voor de sector zorg relatief vaak genoemd is dat het inhoudelijk zwaar is. In beide sectoren is dit na “te weinig affiniteit met de sector” de meest genoemde reden om daar geen interne toezichtfunctie te willen vervullen. Een kanttekening hierbij is dat het binnen de sector woningcorporaties even vaak genoemd is als een te lage vergoeding en “minder interessant wat in deze sector speelt”. De zijn ook de sectoren met het grootste tijdsbeslag (paragraaf 2.3).

Tabel 3.19 Redenen waarom niet geïnteresseerd in specifieke semipublieke sector (meer dan 1 antwoord mogelijk)

	Zorg (N=140)	Onderwijs (N=228)	Woningcorporatie (N=260)	Cultuur (N=411)	Kinderopvang (N=336)
<b>Waarom niet van plan de komende drie jaar nieuwe functie(s) te vervullen?</b>					
Te weinig affiniteit met deze sector	43%	45%	51%	53%	66%
Minder interessant wat in deze sector speelt	6%	13%	13%	22%	24%
Inhoudelijk zwaar	17%	5%	13%	3%	2%
Vergoeding te laag	13%	17%	13%	15%	11%
Gebrek aan professionaliteit in Raden van Toezicht	9%	12%	6%	12%	10%
Ik kom aan mijn maximum aantal toezichtfuncties (en dan valt deze af vanwege interesse/beloning/zittingsduur/...)	13%	13%	11%	13%	11%
Te weinig mogelijkheden voor scholing	1%	3%	1%	4%	3%
Anders	30%	24%	26%	18%	17%

Bron: Enquête toezichthouders

Tenslotte nog een opmerking over een factor die niet expliciet is opgenomen bij de factoren die een belemmering kunnen zijn, namelijk *reputatie*. Uit de enquête komt naar voren dat slecht weinigen aansprakelijkheidsrisico's als reden noemen om te stoppen met de huidige toezichtfunctie. Bijvoorbeeld slechts 4 procent van de huidige toezichthouders die van plan zijn om hun toezichtfunctie binnen drie jaar te beëindigen noemt aansprakelijkheid als één van de hoofdredenen (zie tabel 3.15). In enkele interviews en vooral in de workshop is benadrukt dat niet zozeer de formele aansprakelijkheid als groot risico wordt ingeschat, maar vooral de reputatieschade. Reputatieschade treedt niet enkel op wanneer een toezichthouder aansprakelijk wordt gehouden voor schade door onbehoorlijk. Reputatierisico treedt al op wanneer een organisatie door slecht bestuur (of toezicht) of "gedoe" in opspraak komt. Toezichthouders willen niet geassocieerd worden met situaties waarin het "mis gaat". Dit kan een blijvend brandmerk veroorzaken.

Dit punt van reputatie komt niet zozeer terug in de vaste antwoordcategorieën van de enquête, maar ook niet in de diverse categorieën "anders" waarin men vrij was om knelpunten op te nemen. Een verklaring is dat reputatierisico's niet zozeer een rol spelen om toezichthouder in het algemeen te willen zijn of worden, maar vooral te maken heeft of men dat in een specifiek geval wil zijn. Tijdens de workshop wordt naar voren gebracht dat dit punt van de reputatierisico's nog sterker speelt bij de vraag of men bij een specifieke organisatie de voorzittersrol wil vervullen.

### 3.4 INTERESSE, MOTIEVEN EN BELEMMERINGEN BIJ POTENTIEEL AANBOD

*In de enquête onder een selectieve groep deelnemers aan het Flitspanel (publieke en semipublieke sectoren) is de interesse in toezichtfuncties opvallend hoog. Ongeveer een derde heeft veel of heel veel interesse. Deze interesse is ook hoog bij “jongere” leeftijdsgroepen terwijl deze groepen in de huidige populatie slecht vertegenwoordigd zijn. Gebrek aan tijd is de belangrijkste reden als men weinig of geen interesse heeft. Dit is ook de belangrijkste factor die de belangstelling vermindert bij degenen die wel interesse hebben.*

*Meerdere motieven spelen een rol bij de belangstelling. Men vindt het belangrijk om een bijdrage aan de samenleving te leveren en is sterk inhoudelijk geïnteresseerd in wat in de sectoren speelt. Daarnaast spelen nieuwe contacten opdoen en eigen kennisverdieping een belangrijke rol. De financiële vergoeding speelt geen prominente rol. Of persoonlijke maatschappelijke betrokkenheid een belangrijke rol speelt is nog eens getoetst door na te gaan of er een verband bestaat tussen losse stellingen hierover en de interesse voor toezichtfuncties. Tussen beide bestaat inderdaad een duidelijke samenhang.*

*De deelnemers aan het Flitspanel oriënteren zich bij een toezichtfunctie sterk op de semipublieke sectoren. Dit illustreert wederom dat de (semi)publieke sectoren een belangrijke bron zijn voor toezichthouderfuncties in semipublieke sectoren. Als een bepaalde sector afvalt, is dat vooral omdat men te weinig affiniteit met deze sector heeft.*

Om een indicatie van het potentiële aanbod te hebben is van belang om vast te stellen hoe de interesse ligt bij personen die op dit moment geen toezichthouder zijn, maar qua kenmerken hiervoor wel op aansluiten. Hiervoor is het Flitspanel benut, waarbij een stratificatie heeft plaatsgevonden van specifieke groepen die qua kenmerken aansluiten op dergelijke functies (ouder dan 35, hoger opgeleid, minimaal schaal 13 of leidinggevend). Daarnaast is een open link ingevuld die verspreid is via verschillende bronnen waarbij de meeste een direct link hebben met dit soort functies, zoals wervingsbureaus.

Voorafgaand aan de interessepeiling is in de enquête onder het potentieel aanbod een nadere toelichting gegeven op wat een interne toezichtfunctie inhoudt. Daarvoor is wel eerst gepeild in hoeverre men al op de hoogte is van wat een interne functie inhoudt. Degenen die dit vrij goed of precies wisten kregen niet het informatieblok, evenals de personen die ooit toezichthouder zijn geweest. Deze vraag is ook interessant omdat dit iets weergeeft van de kennis die over interne toezichtfuncties bestaat. De antwoorden bestaan ruwweg uit drie ongeveer gelijk beantwoorde categorieën. Ruim een derde weet dat precies (soms omdat men zelf ooit intern toezichthouder is geweest) of goed, ruim een derde weet er wel wat van en iets minder dan 30% weet er niet veel van, of heeft geen idee wat het inhoudt.

Tabel 3.20 Kennis over interne toezichtfuncties

	Flitspanel (N=1262)
Zelf ooit intern toezichthouder geweest	7%
Ik weet dat precies	4%
Ik weet dat vrij goed	23%
Ik weet er wel wat van	34%
Ik weet er niet zo veel van	25%
Ik heb geen idee wat het inhoudt	4%
Totaal	100%

Bron: Enquête potentieel aanbod.

Deze mate van kennis is duidelijk gerelateerd aan de interesse, die hieronder voor zowel het Flitspanel als de open link is weergegeven. Vanwege de wijze van steekproeftrekking is het niet verwonderlijk dat de interesse bij personen via de open link hoog is. Bij het Flitspanel is die directe betrokkenheid met toezichtfuncties er niet vooraf. Ook hier geldt echter een redelijk hoge interesse. Bijna een derde heeft veel interesse of heel veel interesse. Ongeveer een derde heeft weinig of geen interesse. Denkbaar is dat de interesse vertekend wordt door een selectieve respons van personen die reeds een zekere affiniteit met het onderwerp hebben. Een (beperkte) toets hiervoor is de beantwoording van deze vraag (die vroeg in de vragenlijst staat) door degenen die tussentijds gestopt zijn met beantwoording hiervan. Hier is de interesse inderdaad lager, maar bij deze groep heeft ook nog altijd 23% veel of heel veel interesse en 38% enige interesse.

Tabel 3.21 Interesse in toezichtfunctie bij Flitspanel en niet-toezichthouders bij de open link

Interesse om in de toekomst interne toezichtfunctie te vervullen	Flitspanel (N=1262)	Open link (N=126)
Heel veel interesse	9%	46%
Veel interesse	23%	41%
Enige interesse	35%	10%
Weinig interesse	15%	3%
Geen interesse	18%	0%
Totaal	100%	100%

Bron: Enquête potentieel aanbod.

Een vertaling van dit soort cijfers voor de omvang van het potentiële aanbod behandelen we in paragraaf 3.6. In deze paragraaf gebruiken we het Flitspanel om na te gaan of individuele kenmerken nog een sterke invloed hebben op de interesse. Dit helpt om te bepalen welke groepen bij de werving van potentieel aanbod beschikbaar zouden kunnen zijn.

In de onderstaande tabel is gekeken naar verschillen in interesse aan de hand van de volgende kenmerken:

- Of men ooit toezichthouder is geweest;
- Of men wel of niet een leidinggevende functie vervult;
- Geslacht.

Voor ieder van deze kenmerken geldt dat verschillen optreden. De interesse is groter bij leidinggevend en mannen. De grootste verschillen treden echter op bij vergelijking van de groepen die wel en niet toezichthouder zijn geweest. Bij degenen die ooit toezichthouder zijn geweest, heeft maar liefst 63% heel veel of veel interesse.

*Tabel 3.22 Interesse in toezichtfunctie bij Flitspanel, verbijzonderd naar een aantal kenmerken van de respondenten*

Interesse om in de toekomst interne toezichtfunctie te vervullen	Ooit toezichthouder geweest (N=89)	Nooit toezichthouder geweest (N=1173)	Leiding gevend (N=904)	Niet-leidinggevend (N=340)	Man (N=867)	Vrouw (N=395)	Totaal (N=1262)
Heel veel interesse	23%	8%	9%	8%	9%	7%	9%
Veel interesse	40%	21%	24%	19%	25%	18%	23%
Enige interesse	26%	36%	36%	33%	35%	36%	35%
Weinig interesse	3%	16%	14%	19%	15%	16%	15%
Geen interesse	8%	19%	18%	21%	16%	25%	18%
Totaal	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Bron: Enquête potentieel aanbod, Flitspanel.

In de onderstaande tabel is de interesse naar leeftijdsgroepen uitgesplitst. Opvallend is dat de verschillen in interesse beperkt zijn. Het profiel van bestaande toezichthouders is daarentegen wel sterk leeftijdgerelateerd. De tabel toont dus aan dat binnen de jongere leeftijdsgroepen, die nu maar heel beperkt toezichthouder zijn, wel degelijk interesse in deze functies leeft. Bij de leeftijdsgroep 45-49 jaar is de score voor (heel) veel interesse zelfs het hoogste.

*Tabel 3.23 Interesse in toezichtfunctie bij Flitspanel, naar leeftijdsgroepen*

Interesse om in de toekomst interne toezichtfunctie te vervullen	35-44 jaar (N=43)	45-49 jaar (N=185)	50-54 jaar (N=249)	55-59 jaar (N=347)	60 jaar of ouder (N=321)	Totaal (N=1262)
Heel veel interesse	9%	11%	8%	7%	9%	9%
Veel interesse	19%	24%	21%	24%	24%	23%
Enige interesse	42%	35%	37%	32%	34%	35%
Weinig interesse	14%	16%	19%	16%	13%	15%
Geen interesse	16%	15%	16%	21%	21%	18%
Totaal	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Bron: Enquête potentieel aanbod, Flitspanel.

Om een indicatie te krijgen van waarom een deel van de potentiële toezichthouders weinig tot geen interesse heeft in het bekleden van een toezichtfunctie is om een reden hiervoor gevraagd. Gebrek aan tijd voor een toezichthoudende functie door huidig werk wordt veruit het meest als reden van desinteresse genoemd door de respondenten uit het Flitspanel. Daarnaast geven de potentiële toezichthouders ook vaker “Inhoudelijk spreekt het me helemaal niet aan” en “Ik heb te weinig bestuurlijke ervaring” op als reden. De hoogte van de vergoeding is voor slechts 1 procent een motief om geen interesse te hebben in een toezichthoudende functie.

In de interviews en de workshop krijgt de *beloning* ook aandacht. Enerzijds wordt grote waarde gehecht aan het feit dat maatschappelijke betrokkenheid een belangrijk motief blijft om een dergelijke functie te vervullen. Een limiet in de beloningshoogte is een signaal in deze richting. Dit kan in deze visie ook van belang zijn voor de gewenste attitude ten opzichte van deze organisaties, namelijk door deze toch vooral te zien als organisaties die ook het maatschappelijk belang dienen. Bovendien, als toezichthouders afhankelijk zijn van de bezoldiging, zijn ze ook afhankelijk in hun functioneren: het beperkt de onafhankelijkheid van toezichthouders. In theorie kunnen toezichthouders dreigen met aftreden als de RvB in hun ogen foute beslissingen neemt. Als toezichthouders financieel afhankelijk zijn van hun positie zal een dergelijk dreigement door de RvB niet serieus worden genomen.

Anderzijds wordt door anderen naar voren gebracht dat de limiet in de beloningshoogte een rem kan vormen op de intrede van een specifieke groep die nu juist minder sterk vertegenwoordigd is, namelijk “jongere” personen met bestuurservaring in het bedrijfsleven. Deze groep wordt door hen van belang geacht uit het oogpunt van diversiteit en de inbreng van nieuwe kennis.

*Tabel 3.24 Redenen weinig tot geen interesse in toezichtfunctie bij Flitspanel, verbijzonderd naar een aantal kenmerken van de respondenten (meer dan 1 antwoord mogelijk)*

Redenen weinig tot geen interesse om een interne toezichtfunctie te vervullen	Leidinggevend (N=136)	Niet-leidinggevend (N=287)	Man (N=269)	Vrouw (N=157)	Totaal (N=426)
Mijn huidige werk vraagt te veel tijd	53%	40%	47%	51%	49%
Inhoudelijk spreekt het me helemaal niet aan	29%	37%	34%	28%	32%
Ik heb te weinig bestuurlijke ervaring	23%	29%	21%	31%	25%
Ik kom kennis te kort	19%	16%	14%	25%	18%
Ik vind de persoonlijke belasting te hoog	20%	11%	18%	16%	17%
Mijn privé-situatie vraagt te veel tijd	17%	16%	18%	15%	17%
Ik weet onvoldoende wat het inhoudt	15%	7%	14%	11%	13%
Ik houd niet van vergaderen	11%	15%	15%	8%	12%
In dergelijke toezichtfuncties ligt het accent te veel op toezicht en te weinig op advies en strategiebepaling	10%	13%	11%	11%	11%
Ik wil mijn maatschappelijke carrière gaan afbouwen	8%	14%	11%	8%	10%
De complexiteit van dit soort functies is te groot	8%	9%	7%	11%	9%
Ik kom al snel in een rolconflict met mijn huidige werk	7%	7%	6%	8%	7%
Intern toezichthoudende organen hebben te vaak een gebrek aan professionaliteit	3%	9%	5%	5%	5%
Ik vind de aansprakelijkheids-risico's in dit soort functies te hoog	4%	6%	4%	5%	4%
De negatieve beeldvorming rond "falende, duurbetaalde toezichthouders"	3%	7%	3%	6%	4%
Ik zie te weinig mogelijkheden voor scholing om zo'n functie naar behoren uit te kunnen voeren	5%	2%	3%	6%	4%
Mijn gezondheid wordt minder	1%	2%	2%	1%	2%
Ik vind de vergoeding voor dit soort functies te laag	1%	1%	1%	1%	1%
Anders	6%	13%	8%	9%	9%
Totaal	100%	100%	100%	100%	100%

*Bron: Enquête potentieel aanbod (exclusief open link).*

Wat zijn de motieven om wél (enige) interesse te hebben in het vervullen van een toezichtfunctie? Om het belang van de motieven te vergelijken hebben we de antwoorden gecodeerd met een score tussen de 0 (Niet belangrijk) en 1 (Heel belangrijk) en de gemiddelde scores berekend. De resultaten staan in tabel 3.25.



Bij het totaal aan respondenten dat aangeeft (heel) veel of enige belangstelling voor een interne toezichtfunctie te hebben, spelen motieven als “het leveren van een bijdrage aan de samenleving”, “kennisverdieping” en “interesse voor sectorontwikkelingen” de belangrijkste rol. De financiële vergoeding wordt zowel binnen het Flitspanel als de open link het minst belangrijk geacht. Het motief “Zinnige invulling vanwege mijn pensioen” heeft een gemiddelde van 0,33. Deze score is echter enigszins vertekend door het gedeelte respondenten dat nog niet met pensioen is of hier uitzicht op heeft. Wanneer het gemiddelde belang van dit motief voor de leeftijdsgroep van 60 jaar en ouder wordt berekend, geeft dit een gemiddelde van 0,68 voor respondenten binnen het Flitspanel en 0,57 bij de open link. Voor deze leeftijdscategorie speelt dit motief dus zeker een rol en aangezien deze leeftijdscategorie sterk vertegenwoordigd is in de toezichthoudende functies, speelt dit motief een grotere rol in interesse dan in deze tabel naar voren komt. Voor de andere motieven zijn er geen opvallende verschillen in gemiddelde tussen de verschillende leeftijdscategorieën. De twee motieven “Interessante toevoeging aan mijn CV” en “Het is een logische stap in mijn carrière” zijn voor de jongere categorieën meer van belang dan voor de oudere categorieën. Dit kan echter mede verklaard worden door de eerdere fase in hun loopbaan die zij op dat moment doorlopen, waarbij deze aspecten meer van belang en van toepassing zijn.

Tussen de gemiddelden van respondenten binnen het Flitspanel en die van respondenten binnen de open link zijn weinig verschillen te zien. Enkele motieven worden door de respondenten van de open link meer van belang geacht, de verschillen blijven echter beperkt. Ook de resultaten per geslacht geven geen significante verschillen.

*Tabel 3.25 Mate waarin motieven een belangrijke rol spelen bij belangstelling voor een toezichtfunctie*

	Gemiddelde Flitspanel (N=1262)	Gemiddelde open link (N=126)
Ik vind het belangrijk om een wezenlijke bijdrage aan de samenleving te leveren	0,77	0,85
Interessante toevoeging aan mijn CV	0,43	0,53
Nieuwe contacten opdoen	0,63	0,61
Mijn eigen kennis verdiepen	0,75	0,72
Ontwikkelingen in bepaalde sector(en) vind ik interessant	0,75	0,76
De financiële vergoeding	0,33	0,32
Het is een logische stap in mijn carrière	0,42	0,53
Zinnige invulling vanwege mijn pensionering	0,47	0,44
Ik vind dat ik echt iets kan toevoegen	0,70	0,79

*Bron: Enquête potentieel aanbod. De scores betreffen gemiddelden waarbij heel belangrijk motief=1; belangrijk motief =0,75; enigszins belangrijk motief=0,5; minder belangrijk motief=0,25; niet belangrijk=0.*

Om een meer compleet inzicht te krijgen van wat de potentiële toezichthouders aanzet tot interesse in toezichtfuncties is van deze geïnteresseerde potentiële toezichthouders ook naar factoren gevraagd die de belangstelling verminderen. Zowel bij de geïnteresseerde respondenten in het Flitspanel als in de open link geeft ongeveer de helft aan dat er bepaalde factoren zijn die de belangstelling verminderen. Van het deel respondenten dat beperkende factoren noemt, blijkt een tekort aan tijd ook hier de belangrijkste factor te zijn voor een verminderde interesse. Vooral de jongere leeftijdscategorieën noemen dit

als factor. Naarmate de leeftijdscategorie ouder wordt, wordt deze factor steeds minder vaak genoemd. Naast het tijdsaspect zijn factoren als gebrek aan bestuurlijke ervaring, aansprakelijkheidsrisico en aansluiting met het profiel negatieve aspecten bij het aannemen van een toezichtfunctie.

*Tabel 3.26 Factoren die belangstelling in toezichtfuncties verminderen*

	Genoemd als factor, Flitspanel (N=836)	Genoemd als factor, open link (N=122)
Er zijn <b>geen</b> beperkende factoren:	53%	50%
Er zijn <b>wel</b> beperkende factoren, Namelijk (n=395 en n=61):	47%	50%
• Ik heb eigenlijk maar weinig tijd	51%	30%
• Ik heb niet zoveel bestuurlijke ervaring	27%	18%
• De aansprakelijkheidsrisico's	22%	31%
• Ik pas meestal niet in het (specialistische) profiel dat voor veel toezichthouders gevraagd wordt	20%	31%
• Ik vind het lastig om me voor meerdere jaren vast te leggen	12%	7%
• Dit soort functies hebben een slecht imago	9%	10%
• Dit soort functies lijken me complex	5%	3%
• Mijn gezondheid	3%	2%
• Anders	19%	33%

*Bron: Enquête potentieel aanbod.*

Om een indicatie te krijgen van het potentiële aanbod per sector is aan de respondenten de sectorvoorkeuren gevraagd. De resultaten zijn te zien in tabel 3.27. Zowel binnen het Flitspanel als in de open link is een relatief groot deel van de respondenten werkend in de semipublieke sector. Deze respondenten blijken ook bij toezichtfuncties een voorkeur te hebben voor semipublieke of publieke sectoren (tabel 3.27). Bijna tweederde van de respondenten uit het Flitspanel geeft aan interesse te hebben voor een toezichtfunctie in het onderwijs, voor de open link ligt dit percentage iets lager. Deze hoge populariteit kan deels verklaard worden door het hoge aandeel respondenten dat werkt in het onderwijs binnen het Flitspanel, waar bijvoorbeeld andere sectoren als zorg dit niet hebben. Het hoge aandeel werkenden in het onderwijs verklaart echter maar een deel van het hogere percentage dat belangstelling heeft voor de sector onderwijs. Onderwijs is daarnaast ook vaak genoemd door de respondenten in de open link (59%). Ook voor de sector zorg en de publieke sector is relatief veel belangstelling in vergelijking met de andere sectoren. Op basis van deze gegevens lijken werkenden in semipublieke sectoren zich ook sterk te richten op toezichtfuncties binnen de semipublieke sector<sup>39</sup>.

<sup>39</sup> Dit spoort met het feit dat driekwart van de toezichthouders uit het Flitspanel een toezichtfunctie in de semipublieke sectoren vervult.

Tabel 3.27 *Sectoren die belangstelling hebben van de respondenten om een toezichtfunctie te vervullen (meer dan 1 antwoord mogelijk)*

	Genoemd als sector Flitspanel (N=836)	Genoemd als sector Open link (N=122)
Zorg	40%	76%
Onderwijs	65%	59%
Woningcorporaties	22%	40%
Cultuur	27%	43%
Kinderopvang	15%	25%
Industrie	7%	9%
Bouw	6%	10%
Transport en opslag	5%	3%
Groot- en detailhandel, reparatie	2%	2%
Horeca en recreatie	5%	4%
Financiële instellingen	8%	11%
Overige zakelijke dienstverlening, namelijk	11%	24%
Publieke sector (ZBO's e.d.)	39%	57%
De sector maakt me niet uit	7%	3%
Daar heb ik niet zo over nagedacht	5%	0%
Anders, namelijk	6%	8%

Bron: *Enquête potentieel aanbod.*

In dit onderzoek focussen wij ons op de sectoren zorg, onderwijs, woningcorporaties, kinderopvang en cultuur. Een deel van de respondenten heeft aangegeven geen belangstelling te hebben voor minstens één van deze (sub)sectoren. Tabel 3.28 geeft de redenen waarom deze groep respondenten weinig of geen interesse hebben in een toezichtfunctie binnen deze genoemde sectoren. In alle vijf de sectoren is “te weinig affiniteit met de sector” de hoofdreden voor weinig of geen interesse in een toezichtfunctie, dit geldt het sterkst voor de sectoren woningcorporatie en cultuur. Andere verschillen tussen de sectoren zijn dat de respondenten toezichtfuncties binnen de zorg en het onderwijs vaker inschatten als inhoudelijk zwaar dan bij de andere sectoren. Andere redenen verschillen weinig per sector. De reden “Vergoeding te laag” wordt het minst genoemd, slechts ongeveer 3 procent van de respondenten geeft dit als reden op. Wegens het beperkte aantal respondenten binnen de open link hebben wij de uitsplitsing naar 5 sectoren voor deze groep achterwege gelaten.

Tabel 3.28 Reden weinig of geen interesse om toezichtfunctie te vervullen in bepaalde semipublieke sectoren (meer dan 1 antwoord mogelijk)

	Zorg (N=410)	Onderwijs (N=198)	Woning- corporatie (N=559)	Kinderopvang (N=514)	Cultuur (N=616)
Te weinig affiniteit met deze sector	63%	48%	78%	63%	74%
Minder interessant wat in deze sector speelt	9%	9%	26%	22%	27%
Inhoudelijk zwaar	26%	20%	13%	5%	4%
Vergoeding te laag	3%	3%	2%	4%	4%
Gebrek aan professionaliteit in toezichthoudende organen	13%	9%	13%	13%	14%
Door het maximum in het aantal toezichtfuncties, valt deze sector snel af	6%	4%	7%	6%	6%
Ik kom al snel in een rolconflict met mijn huidige werk	4%	9%	5%	4%	5%
Anders	12%	18%	8%	15%	9%

Bron: *Enquête potentieel aanbod (exclusief open link).*

Maatschappelijke betrokkenheid is een vaak genoemd motief om een toezichtfunctie te vervullen (tabel 3.25). Om het belang hiervan verder te toetsen, zijn een aantal in onderzoek vaker gebruikte stellingen<sup>40</sup> met betrekking tot dit onderwerp aan de respondenten voorgelegd. De antwoorden zijn gecodeerd van “Helemaal mee eens” (+1) tot “Helemaal mee oneens” (-1). Tabel 3.28 geeft de gemiddelden van de resultaten per stelling voor de respondenten van het Flitspanel. Deze verschillende gemiddelden zijn uitgezet tegen de mate waarin de potentiële toezichthouders interesse hebben in een toezichtfunctie. Uit deze tabel blijkt dat alle gemiddelden positief zijn en duiden op dat gemiddeld genomen de respondenten het per saldo met de stellingen eens zijn. Daarnaast blijkt dat naarmate de potentiële toezichthouders meer interesse hebben in een toezichtfunctie zij het meer/sterker met de stellingen eens zijn. Dit geeft een bevestiging dat maatschappelijk betrokkenheid een belangrijk motief is voor interesse in een toezichtfunctie.

Dit kan ook een van de achterliggende factoren zijn van de eerdere constatering dat toezichthouders in semipublieke sectoren zelf vaak werkzaam zijn in een (semi)publieke sector. Uit onderzoek blijkt namelijk dat werknemers uit de private sector lager scores op Public Service Motivation (PSM) dan werknemers uit de publieke sector. Respectievelijk 47% en 74% zegt dat het doen van maatschappelijk nuttig werk belangrijk is bij de keuze van een werkgever (zie Ministerie van BZK (2007) en Steijn (2006)).

<sup>40</sup> Dergelijke stellingen worden veel gebruikt in onderzoek rondom “Public Sector Motivation”. Hierin wordt nagegaan in welke mate drijfveren om het “algemeen belang” te dienen mede bepalen waarom men in een (semi)publieke sector werkt.

Tabel 3.29 *Beoordeling stellingen public service motivation, uitgezet tegen de interesse in een toezichtfunctie (N=1259)*

	Interesse in toezichtfunctie					Totaal
	Heel veel interesse	Veel interesse	Enige interesse	Weinig interesse	Geen interesse	
Ik vind het belangrijker om een wezenlijke bijdrage aan de samenleving te leveren dan om persoonlijk succes te hebben	0,57	0,49	0,43	0,33	0,34	0,43
Het algemeen belang dienen is een belangrijke drijfveer in mijn dagelijks leven (op het werk of daarbuiten)	0,71	0,55	0,48	0,47	0,40	0,50
Het raakt me als ik mensen in grote problemen zie	0,65	0,57	0,53	0,47	0,52	0,54
Als we niet meer solidariteit vertonen, is onze maatschappij gedoemd uiteen te vallen	0,49	0,44	0,43	0,38	0,42	0,43
Ik vind het welzijn van mijn medeburgers heel belangrijk	0,65	0,55	0,52	0,47	0,48	0,52

Bron: *Enquête potentieel aanbod, Flitspanel. De scores geven gemiddelden van antwoorden op de stellingen die variëren van helemaal mee eens=1; mee eens =0,5; niet mee eens, niet mee oneens=0; mee oneens=-0,5; helemaal mee oneens=-1.*

### 3.5 BELONINGSHOOGTE

*De WNT, die de beloningshoogte van bestuurders en toezichthouders in (semi-)publieke sectoren regelt, is in beweging. Voor de sectoren zorg, woningcorporaties en onderwijs gelden aparte regelingen, waarbij het maximum afhankelijk is van de grootte of subsector (onderwijs). In de praktijk betekent dit dat deze sectorale maxima voor met name kleinere organisaties lager liggen. De gegevens uit de enquête laten zien dat met name bij de woningcorporaties en zorg er een substantiële groep is die het maximum in de beloning benadert. Met de nieuwe plannen omtrent de WNT die zijn ingediend bij de Tweede Kamer worden de maxima wel ruimer omdat het percentage van de WNT dat van toepassing is op toezichthouders toeneemt. Wel is de belastingdruk voor toezichthouders toegenomen.*

In de vorige paragrafen is naar voren gekomen dat de hoogte van de vergoeding geen doorslaggevend rol speelt bij de overwegingen van het aanbod. In deze paragraaf besteden we apart aandacht aan de hoogte van deze beloning. Regelgeving hierover is sterk in beweging. Bovendien levert de enquête ook informatie op hoe hoog de beloning nu feitelijk ligt.

## WNT

De Wet Normering Topinkomens die per 1 januari 2013 van kracht is, beoogt te voorzien in normen en verplichtingen voor de bezoldiging van bestuurders en andere topfunctionarissen in de publieke en semipublieke sector en bepaalt het bezoldigingsbeleid voor topfunctionarissen. Op 1 juli 2014 is een voorstel voor aanpassing van de WNT naar de Tweede Kamer gestuurd waarmee een vergoeding van toezichthouders omhoog kan.<sup>41</sup>

De huidige WNT geldt voor topfunctionarissen bij alle instellingen die onder de WNT vallen. Hiermee worden bedoeld de leden van de hoogste uitvoerende en toezichthoudende organen, de hoogste ondergeschikte of de leden van de groep hoogste ondergeschikten, degene(n) belast met de dagelijkse leiding (brochure WNT).

Voor voorzitters en leden van Raden van Toezicht en Raden van Commissarissen geldt een afwijkend regime t.o.v. bestuurders en topfunctionarissen. Dit omdat met leden van toezichthoudende organen vaak bezoldigingsafspraken worden gemaakt zonder dat de hoeveelheid tijd wordt vastgelegd die zij aan hun functie moeten besteden. De WNT legt een directe relatie tussen het maximum van de bezoldiging van de bestuurder en de maximale honorering van de interne toezichthouders. Het doel is excessieve bezoldigingen te voorkomen door een bezoldigingsmaximum te stellen dat gerelateerd is aan het maximum voor de betreffende sector. Het maximum voor een lid en voorzitter van een Raad van Toezicht bedraagt per kalenderjaar respectievelijk 5% en 7,5% van de maximum bezoldiging van de eigen bestuurder. Daarnaast geldt voor deze toezichthouders ook de openbaarmakingsverplichting van hun honorering.

De WNT-norm voor 2013 was €228.599, voor 2014 bedraagt deze na indexering €230.474. In een aparte regeling kan het ministerie van OCW verschillende (lagere) maxima vaststellen voor de sectoren binnen het onderwijs. Deze varieert van bijna €166.000 voor het PO tot bijna €200.000 voor MBO en HBO. Voor WO geldt geen verlaagd plafond<sup>42</sup>.

Voor 2014 is een ministeriële regeling vastgesteld door het ministerie van VWS om te komen tot een nadere invulling van de maximale beloningen onder het wettelijk WNT maximum. Er is hierbij sprake van een staffelsysteem waarbij kleinere ziekenhuizen met een lager maximum te maken hebben. Een vergelijkbare staffel was al in december 2013 door het ministerie van BZK voor woningcorporaties vastgesteld<sup>43</sup>. Doordat de maximumbedragen voor de lagere categorieën in de staffel duidelijk lager zijn, heeft dit ook een significante invloed op wat de interne toezichthouders van kleinere organisaties kunnen ontvangen.

Voor nieuwe benoemingen en herbenoemingen geldt de WNT vanaf 1 januari 2013. Voor honoreringen vastgelegd voor 1 januari 2013 geldt een overgangsregeling<sup>44</sup>.

---

<sup>41</sup> Zie: <http://www.rijksoverheid.nl/ministeries/bzk/nieuws/2014/07/01/topinkomens-publieke-sector-verder-verlaagd.html>

<sup>42</sup> Zie Staatscourant 2013 nr. 33369, 29 november 2013.

<sup>43</sup> Zie Staatscourant 2013 nr. 33342, 29 november 2013. De staffel voor woningcorporaties is afhankelijk van de omvang. Het WNT-bedrag varieert van € 82.100 voor de laagste klasse tot €230.434 voor de hoogste klasse (2014). Op basis van deze Staatscourant kan een gewogen gemiddelde bepaald worden, wat op ongeveer €126.500 ligt.

<sup>44</sup> Zie: <https://www.topinkomens.nl/vragen/overgangsrecht/>

In het wetsvoorstel Wet verlaging bezoldigingsmaximum WNT, dat op 1 juli 2014 bij de Tweede Kamer is ingediend, is een wetswijziging opgenomen, waarmee de bezoldiging voor een lid van de raad van toezicht en voor de voorzitter respectievelijk 10% en 15% van de maximum bezoldiging voor de eigen bestuurder zou worden. In dit wetsvoorstel wordt deze maximum bezoldiging voor bestuurders wel van 130% naar 100% van het ministersalaris verlaagd. In de toelichting wordt er op gewezen dat de (gewenste) tijdsbesteding van interne toezichthouders hoger ligt dan waarvan er op basis van de in de WNT opgenomen norm uit kan worden gegaan. Hiermee wil de regering bijdragen aan “de versterking van het interne toezicht en de governance bij semipublieke instellingen”.

### *BTW-regeling*

Om te voldoen aan Europese regelgeving is met ingang van 1 juli 2012 in Nederland de nieuwe BTW-regeling voor toezichthouders van kracht. Tot 1 januari 2013 is er een overgangsregeling. Vanaf die datum moeten alle toezichthouders aan de nieuwe BTW-regels voldoen).

Per januari 2013 dient er omzetbelasting over de eventuele vergoeding of beloning van de leden van de raad van toezicht af te worden gedragen. Voorheen was hiervan enkel sprake wanneer men lid was van 4 of meer commissariaten of raden van toezicht. Vanaf januari 2013 geldt deze btw-plicht ook wanneer men slechts van één raad lid is. Een uitzondering hierop vormt de zogenaamde kleine ondernemersregeling voor natuurlijke personen. Indien de toezichthouder in totaal niet meer dan €1.345 aan btw per jaar verschuldigd is, kan hij de Belastingdienst verzoeken ontheffing te verlenen op grond van deze regeling. Deze situatie kan zich voordoen bij bijvoorbeeld een toezichthouder die in totaal maximaal €7.749 per jaar (inclusief 21% btw) ontvangt en geen btw in aftrek brengt. Indien de toezichthouder vanuit zijn BV factureert, geldt deze regeling niet. Bij het hanteren van de advieshonoraria uit de sectorale codes exclusief BTW betekent dit voor de organisaties een lastenverhoging van 21%.

### *Feitelijke beloningshoogte*

In de enquête zijn toezichthouders gevraagd welke financiële vergoeding ze per jaar ontvangen voor hun huidige toezichtfunctie. De gemiddelde jaarlijkse financiële vergoeding<sup>45</sup> van de 852 toezichthouders die de vraag beantwoord hebben is €5.384. Voor de toezichthouders in de semipublieke sectoren ligt dit vrijwel gelijk op €5.360. In onderstaande tabel wordt de jaarlijkse bezoldiging uitgesplitst naar semipublieke sector. De resultaten laten zien dat in de sector cultuur 61% van de interne toezichthouders onbezoldigd is, waar dit in de sectoren zorg en woningcorporaties respectievelijk slechts 8% en 1% is. Kinderopvang en onderwijs<sup>46</sup> bevinden zich daartussenin. De hoogste financiële vergoedingen worden toegekend in de sectoren zorg en woningcorporaties<sup>47</sup>. Dit zijn dan ook de sectoren waar de financiële vergoeding van een deel van de

---

<sup>45</sup> Het gemiddelde is berekend aan de hand van de klassenmidden.

<sup>46</sup> Voor het onderwijs is een zogenaamde nulmeting van de WNT uitgevoerd waarbij de bezoldigingen van toezichthouders uit 2012 zijn vergeleken met de sectorale normen (Van Geel en van der Boom, 2014). Het aantal overschrijdingen is relatief beperkt (38 toezichthouders). Het gaat hierbij om fictieve overschrijdingen omdat de WNT in 2012 nog niet van toepassing was.

<sup>47</sup> Volgens gegevens van de VTW is de gemiddelde vergoeding bij woningcorporaties ongeveer €7000, wat spoort met de verdeling voor deze sector in tabel 3.30. Zie <http://www.vtw.nl/292/publicatie-honoreringen.html>

toezichthouders in de buurt van de algemene WNT grens is. Uitgaande van de algemene WNT-norm voor leden van de RvT van ongeveer 11.500 euro, zit ongeveer 10-20% van de respondenten uit deze sectoren rond of boven deze algemene WNT-grens. Als we uitgaan van de – lagere – sectorale maxima in deze sectoren bevindt zich uiteraard een groter deel rond of boven het maximum<sup>48</sup>. Dit zullen voor een belangrijk deel personen zijn die nog onder het overgangsrecht vallen en voor wie een eventuele overschrijding wordt geaccepteerd. Met de verwachte verruiming naar 10% (en 15% voor voorzitters) van de maximale beloning van de eigen bestuurder, zal het maximum door toezichthouders weer minder snel benaderd worden.

Tabel 3.30 *Jaarlijkse financiële vergoeding voor huidige toezichtfunctie*

	Zorg (N=365)	Onderwijs (N=151)	Woningcorporaties (N=190)	Cultuur (N=33)	Kinderopvang (N=46)
<b>Jaarlijkse financiële vergoeding</b>					
Onbezoldigd	8%	24%	1%	61%	26%
Minder dan 2500 euro	13%	31%	4%	33%	39%
2500 - 5000 euro	16%	25%	17%	3%	28%
5000 - 7500 euro	27%	8%	33%	3%	4%
7500 - 10.000 euro	23%	9%	28%	0%	2%
10.000 - 12.500 euro	8%	1%	11%	0%	0%
12.500 - 15.000 euro	4%	0%	6%	0%	0%
15.000 - 20.000 euro	1%	0%	1%	0%	0%
Meer dan 25.000 euro	0%	1%	1%	0%	0%
Weet niet/wil niet zeggen	0%	2%	0%	0%	0%

Bron: *Enquête toezichthouders*.

#### *Vergelijking met andere literatuur*

Onderstaande tabel 3.31 komt op vergoedingen die gemiddeld wel enkele duizenden euro's hoger liggen. In het NCO is deze functie echter geselecteerd op de meest belangrijke functie die men heeft, wat tot een zekere overschatting kan leiden. Daarom geldt dus sterker in het NCO dat uitgaande van de bestaande gemiddelde jaarvergoeding en de regel van bijvoorbeeld 5% van de maximale bezoldiging van 230 duizend (of lager in sommige sectoren) dit maximum in ieder geval soms in de zorg en woningcorporaties door een deel benaderd kan worden of overschreden is. De volgorde tussen sectoren is wel duidelijk gelijk tussen de enquête en het NCO.

Een duidelijk dempend effect op een vermindering van het arbeidsaanbod door financiële inperkingen is dat toezichthouders om andere redenen zitting nemen in een raad van toezicht zoals maatschappelijke betrokkenheid, interesse in sectorontwikkelingen, zich bestuurlijk willen bekwamen en het uitbouwen van reputatie en CV (zie ook paragraaf 3.3).

<sup>48</sup> De precieze grens valt niet vast te stellen omdat in de sectoren woningcorporaties en zorg sprake is van een staffelsysteem. Ook onderwijs kent maxima die afhankelijk zijn de sector. Deze regelingen zijn hiervoor kort besproken maar uitgebreider terug te vinden op: <https://www.topinkomens.nl/vragen/geldt-instelling/>



Tabel 3.31 Beloning en tevredenheid hierover

	Uurtarief 2007	Vergoeding niet adequaat (NCO 2007)	Uurtarief (NCO 2012)	Vergoeding niet adequaat (NCO 2012)	Gemiddelde jaar- vergoeding (NCO 2013)	Uurtarief (NCO 2013)	Vergoeding te laag/veel te laag (NCO 2013)
Beursgenoteerd	229	15%	141	11%	37800	149	25%
Niet-beursonderneming	125	13%	96	20%	17100	85	32%
Familiebedrijf	124	11%	119	10%	16800	111	22%
Zorginstelling	67	26%	33	24%	8500	43	43%
Woningcorporatie	64	7%	50	18%	10900	45	57%
Onderwijs					4900	28	57%
Culturele instellingen					2800	19	56%

*Bron: Jaargangen 2007, 2012 en 2013 van Nationaal Commissarissen Onderzoek. Het gemiddelde uurtarief voor 2012 en 2013 is een bewerking van SEOR/Ecorys op data van het onderzoek voor 2012 en 2013 (jaarvergoeding gedeeld door tijdsbesteding per jaar). Omdat zowel de jaarvergoedingen als tijdsbesteding soms een grillig patroon hebben, werkt dit door in het uurtarief. Zo is de stijging van het uurtarief in de zorg tussen 2012 en 2013 vooral een resultante van de daling van de tijdsbesteding.*

Het Nationaal Commissarissen Onderzoek laat zien dat de beloning in de private sector aanzienlijk hoger ligt (zie tabel 3.31). Hetzelfde onderzoek laat dan ook zien dat toezichthouders in de non-profitsector minder tevreden zijn met de vergoeding. Bij woningcorporaties, onderwijs en culturele instellingen vindt in het NCO 2013 meer dan de helft de vergoeding te laag of veel te laag. In de zorg is dit 43%. Deze percentages lijken aanzienlijk hoger dan in voorgaande jaren, maar omdat de vraagstelling anders was (inclusief de wijze van opbouw antwoordcategorieën) zijn deze niet precies vergelijkbaar. De enquête onder toezichthouders van het onderhavige onderzoek laat zien dat ook al is men minder tevreden over de vergoeding, dit geen reden is om af te haken.

De WNT stelt grenzen aan eventuele sterke verhogingen. Dit geldt zeker voor de woningcorporaties waar de gemiddelde jaarvergoeding nog het dichtst in de buurt komt van het maximum in de WNT. Overigens laat de tabel zien dat over de periode 2007-2013 er eerder sprake is van een neerwaartse dan een opwaartse trend in de uurvergoeding. Dit heeft voor een belangrijk deel te maken met de toename van de bestede tijd, maar reflecteert evenzeer dat de jaarlijkse vergoedingen niet heel sterk zijn gestegen. Dit geldt evenzeer voor de marktsector als de semipublieke sector.

### 3.6 OMVANG (POTENTIEEL) AANBOD (KWANTITATIEF)

In bijlage 7 wordt weergegeven hoe groot een aantal groepen in Nederland zijn die qua kenmerken aansluiten op het profiel van de huidige toezichthouders en daarmee als een soort brede schil fungeren waaruit eventueel geput kan worden als meer toezichthouders benodigd zijn. Hierbij is gebruik gemaakt van CBS materiaal waarin factoren als opleidingsniveau, leeftijd en functie terugkomen. Conclusie is dat deze brede schil ten minste enkele honderdduizenden personen omvat.

In deze paragraaf beperken we deze ruime eerste schil van personen die wat betreft een aantal kenmerken redelijk aansluiten op toezichtfuncties door rekening te houden met interesse en inschatting van relevante kennis die uit de enquête naar voren komt. Een belangrijk deel van de groepen uit bijlage 7 zullen afvallen als relevant aanbod omdat zij geen interesse in dergelijke functies hebben, of omdat hun kennis toch tekortschiet. Voor beide punten zijn vragen gesteld in de enquête onder het potentieel aanbod.

Stel dat we binnen het Flitspanel de groep afbakenen die tegelijkertijd voldoet aan de volgende kenmerken:

- heel veel interesse of veel interesse;
- en hun eigen kennis en vaardigheden voor dergelijke functies inschat als ruim voldoende, goed of zeer goed.

Deze groep omvat dan 24% van de respondenten in het Flitspanel<sup>49</sup>.

Een andere manier om de groep uit het Flitspanel nauwer af te bakenen is om te kijken wie in het afgelopen jaar wel eens benaderd is (4%) of het afgelopen jaar ooit gezocht heeft naar een interne toezichtfunctie (12%). Deze aanpak leidt tot een iets lager percentage (16%). In het vervolg kiezen we dit tweede, lagere, kengetal om daarmee ook rekening te houden met een zekere selectiviteit in de respons. Dit is dus een groep die na het hanteren van dergelijke strikte criteria beschouwd kan worden als de meer beperkte schil.

Deze 16% correspondeert echter met een bepaalde groep, namelijk personen die werkzaam zijn in de (semi)publieke sector en daarbinnen een hogere functie vervullen en een minimumleeftijd hebben. Hoe vertaalt zich dit naar een grotere populatie? Hiervoor is in onderstaande tabel een ruwe schatting gemaakt.

---

<sup>49</sup> Dit percentage is gebaseerd op degenen die de vragenlijst volledig hebben ingevuld. Wanneer we een nog strikter deelcriterium hanteren voor kennis (“ruim voldoende” valt af; alleen “goed” en “zeer goed” resteert), zouden we op 17% uitkomen.

Tabel 3.32 Ruwe benadering populatie corresponderend met potentieel uit Flitspanel

		Verantwoording
Hoger opgeleiden in (semi)publieke sectoren (inclusief onderwijs en zorg <sup>50</sup> ), minstens 45 jaar, 2010	460.000	CBS, Statline
Benadering aandeel dat voldoet aan andere selectie-eisen	200.000	Inschatting. Ongeveer een derde van de hoger opgeleiden heeft een WO-opleiding. We gaan ervan uit dat deze veelal vanaf 45 jaar op schaal 13 werkzaam zijn of een leidinggevende functie hebben. Dit aantal wordt dan aangevuld met HBO-ers vanaf schaal 13 en die leidinggevend zijn. Een andere benadering is het aantal personen in "geschikte functies" in bijlage 3 boven de 45 (370 duizend) te vermenigvuldigen met 60% als indicator voor het aandeel hiervan in (semi)publieke sector.
Aandeel met veel interesse en ruim voldoende kennis	16%	Benadering op basis van enquête (zie boven)
Aandeel van bovenstaande geïnteresseerden dat (ook) veel interesse heeft in semipublieke functies	75%	Van degenen in Flitspanel die reeds toezichthouder zijn, bezet 75% minstens een functie in een semipublieke sector
Resterende groep	24.000	

Daarnaast bestaat uiteraard een groep potentieel geïnteresseerden voor toezichtfuncties in de semipublieke sector van personen die ofwel niet meer werken, ofwel buiten de semipublieke sector werken. Die laatste groep is naar verwachting wel kleiner vanwege drie redenen. Ten eerste sluit hun achtergrond gemiddelde gesproken minder direct aan op de publieke sector dan bij degenen die in de semipublieke sector werken. Ten tweede geldt dat van alle hoger opgeleiden boven de 45 jaar, ongeveer 60% in de (semi)publieke sector werkt. Ten derde geldt dat de Public Sector Motivation scores bij werknemers in de marktsector lager zijn, terwijl dit wel samenhangt vertoont met de interesse om een toezichtfunctie te vervullen.

Conclusie is dus dat er een daadwerkelijk potentieel aanbod bestaat van ten minste enkele tienduizenden personen. Wanneer dit wordt geconfronteerd met de (vervangings)vraag die niet wordt opgevuld door personen die reeds toezichthouder zijn (jaarlijks bijna 1500; zie paragraaf 2.5), liggen hier dus ruim voldoende kansen.

<sup>50</sup> Zorg is meegenomen in de doorrekening. In het Flitspanel is zorg namelijk niet geheel afwezig. Academische ziekenhuizen zijn meegenomen. Ook kan men in het verleden in de zorg hebben gewerkt, of intussen vanuit een andere sector een nieuwe baan in de zorg hebben verkregen. Voor degenen die nu in de zorg werken (of hebben gewerkt) is het aandeel met veel of heel veel interesse vergelijkbaar met andere sectoren.

### 3.7 VERWACHTE VERANDERINGEN IN OMVANG (POTENTIEEL) AANBOD

Voor het toekomstig aanbod is van belang of de omvang van de groepen met kenmerken die aansluiten op toezichtfuncties een stijgende of dalende trend vertoont.

In de onderstaande tabel zijn een aantal uitkomsten uit arbeidsmarktprognoses opgenomen.

Tabel 3.33 *Uitkomsten van enkele prognosestudies*

<b>ROA (2013)</b>	
Jaarlijkse groei van economisch-administratieve beroepen, 2013-2018	-0,9%
Jaarlijkse groei werkenden HBO-niveau, 2013-2018	-0,1%
Jaarlijkse groei werkenden WO-niveau, 2013-2018	0,0%
<b>UWV-Arbeidsmarktprognose 2013-2014:</b>	
<i>Groei 2013-2014 in beroepsbevolking</i>	
15-24 jaar	-0,6%
25-34 jaar	0,7%
35-44 jaar	-2,5%
45-54 jaar	1,2%
55-64 jaar	2,6%
Mannen	-0,4%
Vrouwen	1,0%
Hoger opgeleiden	Doorgaande groei
<b>Cedefop (2012)</b>	
<i>Groei 2010-2020 Nederlandse beroepsbevolking (in duizenden personen)</i>	
Lager opgeleiden	-637
Middelbaar opgeleiden	-4
Hoger opgeleiden	1050
Beroepen: "Legislators, senior officials and managers"	-18

De tabel geeft aan dat ook in de komende jaren de omvang van hoger opgeleiden en ouderen in de beroepsbevolking zal stijgen. Deze trends sluiten aan bij het huidige profiel van toezichthouders en verminderen daarmee de kans op knelpunten<sup>51</sup>. Daar staat tegenover dat een meer specifieke focus op enkele relevante beroepen iets minder gunstig

<sup>51</sup> De ROA-prognoses zijn minder optimistisch over de kansen voor hoger opgeleiden op de arbeidsmarkt. Deze prognoses hebben echter betrekking op de werkgelegenheid. Aangezien de arbeidsmarktperspectieven verminderen van de hoger opgeleiden, kan afgeleid worden dat het totale arbeidsaanbod van hoger opgeleiden nog wel groeit. De werkgelegenheid is namelijk stabiel terwijl arbeidsmarktperspectieven afnemen.

uitpakt. Het ROA verwacht een daling in de werkgelegenheid van economisch administratieve beroepen. Cedefop verwacht een beperkte afname van de werkgelegenheid in de beroepsgroep *legislators, senior officials and managers*. Voorts is van belang om te constateren dat de groei in de beroepsbevolking met name uit vrouwen bestaat. Dit is een reeds lang durende trend en onderstreept het belang van toenemende kansen voor werving onder deze groep. Tevens is van belang op te merken dat de publieke sector in omvang afneemt, terwijl dit wel een belangrijke recruiteringssector is voor toezichtfuncties in semipublieke sectoren.



## 4 AANSLUITING

In dit hoofdstuk gaan we op de aansluiting tussen vraag en aanbod en de knelpunten die zich daarbij voordoen. In paragraaf 4.1 besteden we aandacht aan kwantitatieve knelpunten en paragraaf 4.2 aan kwalitatieve knelpunten. Vervolgens gaan we in op wervingskanalen die vraag en aanbod bij elkaar brengen (4.3) en opleiding, die functie-eisen en aanwezige kennis en competenties dichterbij elkaar kunnen brengen (4.4).

### 4.1 KNELPUNTEN (KWANTITATIEF)

In de onderstaande tabel worden enkele kengetallen uit de voorgaande hoofdstukken op een rij gezet. Doordat een belangrijk deel van de huidige toezichthouders graag hun functies voortzetten en/of nieuwe gaan vervullen is de feitelijk benodigde instroom van “nieuwe” personen beperkt tot maximaal zo’n 1500 per jaar. Gezien de grote interesses bij het potentiële aanbod ligt het niet voor de hand dat grote kwantitatieve knelpunten ontstaan.

Tabel 4.1 Enkele tentatieve kengetallen vraag en aanbod

	Tentatieve schatting omvang
Uitbreidingsvraag	Geen
Vervangingsvraag komende 3 jaar	8.850
Herbezetting door huidige toezichthouders van vrijkomende functies komende 3 jaar	4.575
Potentieel aanbod (nauwe schil na toepassing diverse criteria)	Minstens enkele tienduizenden

Bron: tentatieve berekeningen in vorige hoofdstukken.

Deze constatering wordt bevestigd door diverse geïnterviewden. Toezichthouderfuncties zijn nog steeds gewild. Meerdere respondenten weten van voorbeelden dat op vacatures voor toezichtfuncties bijna 200 reacties komen. Ook in de workshop wordt aangegeven dat het vaak om grote aantallen reacties gaat, waarbij de kwaliteit wel wisselend is. Gesproken wordt over enkele tientallen reacties die meer serieus zijn. In de enquête geeft 82% van de responderende toezichthouders aan dat er geen knelpunten zijn geweest in de werving van geschikte leden in de RvT waar men lid van is.

Dat er geen grote kwantitatieve knelpunten zijn spoort ook met ander onderzoek. In de eerste jaren van het Nationaal Commissarissenonderzoek is aandacht besteed aan knelpunten die men ondervindt bij de werving van nieuwe toezichthouders. Het overgrote deel van de respondenten gaf destijds aan dat men goede mensen kon vinden. Dit gold ook voor de specifieke semipublieke sectoren zorginstellingen en woningcorporaties. Omdat deze vraag niet meer opgenomen is in meer recente jaargangen kan niet direct getoetst worden of dit beeld in meer recente jaren veranderd is. Wel is een dergelijke vraag opgenomen in het onderzoek van Blokdijk en Goodijk (2011) in de zorg. Ongeveer 91% van de respondenten geeft aan dat de RvT geen problemen heeft met het vinden van een geschikte kandidaat. In het onderwijs liggen deze percentages veelal ook hoog. Uitzondering is het primair onderwijs, waar dit percentage 74% is, wat een aanwijzing is voor enige knelpunten. Over de hele linie zijn de knelpunten echter beperkt.

*Tabel 4.2 Aandeel dat aangeeft dat men goede mensen kan vinden om RVC op sterkte te houden*

	Nationaal Commissarissenonderzoek		Blokdijk en Goodijk (2011)	Blokdijk en Goodijk (2012)
	2007	2008		
Beursgenoteerd	95%	93%		
Niet-beursonderneming	95%	93%		
Familiebedrijf	94%	91%		
Zorginstelling	93%	96%	91%	
Woningcorporatie	97%	93%		
Anders	97%			
Primair onderwijs				74%
Voortgezet onderwijs				90%
Middelbaar beroepsonderwijs				90%
Hoger beroepsonderwijs				100%
Wetenschappelijk onderwijs				82% (9 van de 11)

Een aanwijzing dat er vooralsnog geen grote omslag heeft plaatsgevonden, zijn enkele uitkomsten van het recente NCO van 2013 (tabel 4.3). Gemiddeld genomen zijn meer commissarissen (52%) het oneens dan eens (23%) met de stelling dat het steeds moeilijker wordt om vacatures in de raad te vervullen.

Tabel 4.3 laat zien dat er binnen de non-profit sector zeker in de zorgsector niet meer aanwijzingen zijn dat vacatureproblemen toenemen. In het onderwijs is binnen de non-profitsector het aandeel dat het eens is met de stelling het hoogste (30%).

*Tabel 4.3 Antwoorden op stelling dat het steeds moeilijk wordt om vacatures binnen een raad te vervullen*

	Oneens	Neutraal	Eens
Beursgenoteerd	40%	27%	33%
Niet-beursonderneming	46%	39%	15%
Familiebedrijf	39%	26%	35%
Zorginstelling	58%	24%	18%
Woningcorporatie	66%	6%	28%
Onderwijs	52%	17%	30%
Culturele instellingen/goede doelen	38%	44%	19%

*Bron: NCO 2013.*



## 4.2 KNELPUNTEN (KWALITATIEF)

*Stakeholders uit de interviews stellen dat er voldoende aanbod van mensen met de juiste kwaliteiten en capaciteiten bestaat om aan de vraag te voldoen. De resultaten van de enquête laten zien dat toezichthouders hun eigen kennis en vaardigheden gemiddeld met een 8 beoordelen en potentiële toezichthouders (met interesse in een toezichtfunctie) gemiddeld met een 7 (Flitspanel). Onder het potentieel aanbod scoren mensen hun vaardigheden hoger wanneer ze in het verleden ervaring als interne toezichthouder hebben opgedaan. Voor zowel huidig als potentieel aanbod geldt dat de gemiddelde cijfers voor de nieuwe doelgroepen wat lager ligt dan voor de traditionele doelgroepen, wat de indruk wekt dat de nieuwe doelgroep zich minder geëquipeerd voelt om een toezichtfunctie te vervullen.*

*Financiële kennis en kennis van financiële rapportages, inhoudelijke kennis van ontwikkelingen in de sector en juridische kennis worden door zowel potentieel aanbod als huidige toezichthouders gezien als de punten waarop verbetering van kennis en vaardigheden het meest noodzakelijk is. De huidige toezichthouders noemen daarnaast ook vaak risicomanagement en soft controls.*

Volgens stakeholders in de interviews bestaat er voldoende aanbod van mensen met de juiste kwaliteiten en capaciteiten. Hoewel het aanbod onder traditionele groepen van kandidaten naar verwachting afneemt, vanwege de stijgende vraag naar specifieke kennis en de inkomensbeperking, vormt de babyboom generatie een nieuwe bron van potentiële toezichthouders. Onder stakeholders heerst consensus dat toezichthouders uit bredere sociale groepen geworven dienen te worden.

Ook wordt aanbod niet altijd als zodanig waargenomen. Dat ligt volgens de geïnterviewde stakeholders ook aan het aanbod zelf, want de functie van toezichthouders wordt niet door iedereen als optie gezien. Dat geldt vooral voor groepen die tot dusver ondervertegenwoordigd zijn onder de toezichthouders, bijvoorbeeld jongeren (30ers en 40ers), vrouwen en allochtonen. Voor vrouwen lijkt een toezichtfunctie vaak lastig te combineren met een gezin of associëren ze toezicht vaak met een mannenwereld.

In meer kwalitatieve zin geven de onderzoeken van Blokdijk en Goodijk (2011 en 2012) inzicht in welke deskundigheid binnen de RvT wordt gemist. In de onderstaande tabel worden hiervan wat indicaties gegeven. Juridische kennis komt daarin veel terug. Veel toezichthouders geven overigens aan dat men als RvT geen specifieke deskundigheid mist. Dit zijn percepties van interne toezichthouders zelf. Voor zover men als toezichthouders minder oog heeft voor veranderende omstandigheden en daaraan gekoppelde benodigde competenties, worden deze niet zichtbaar.

Tabel 4.4 Welke deskundigheid wordt gemist

Sector	Percentage dat aangeeft dat men als specifiek deskundigheid mist	Type deskundigheid dat relatief vaak wordt genoemd als men wel deskundigheid mist
Primair onderwijs	52%	Juridische en onderwijskundige kennis en in mindere mate bestuurlijke en financiële kennis
Voortgezet onderwijs	66%	Juridische en onderwijskundige kennis en in mindere mate HRM
Middelbaar onderwijs	72%	Onderwijskundige en juridische kennis
Hoger beroepsonderwijs	69%	
Zorg	50%	Vastgoed/bouw en juridische zaken

Bronnen: Blokdijk en Goodijk (2011 en 2012).

In de enquêtes zijn zowel de individuele toezichthouders als het potentieel aanbod<sup>52</sup> gevraagd hoe ze hun eigen kennis en vaardigheden om een interne toezichtfunctie te vervullen beoordelen. De resultaten zijn weergegeven in rapportcijfers, waarbij de volgende schaal is gebruikt: 10 = zeer goed, 8= goed, 7= ruim voldoende, 6= voldoende, 5= twijfelachtig, 4= matig en 3= slecht.

Tabel 4.5 Beoordeling eigen kennis en vaardigheden voor het vervullen van een interne toezichtfunctie

	Huidige toezichthouders (N=854)	Potentieel aanbod – Flitspanel (N=836)	Potentieel aanbod -open link (N=122)
Gemiddeld rapportcijfer	7,9	7,0	7,8
% met rapportcijfer ≤ 5	1%	8%	2%
% met rapportcijfer ≥ 8	70%	37%	66%

Bronnen: Enquête toezichthouders en enquête potentieel aanbod.

Bovenstaande tabel laat zien dat toezichthouders hun eigen kennis en vaardigheden gemiddeld met een 7,88 beoordelen. De scores tussen de twee verschillende groepen potentieel aanbod verschillen aanzienlijk: het potentieel aanbod in het Flitspanel scoort haar kennis en vaardigheden ruim 0,7 punt lager dan het potentieel aanbod in de open link (7,04 v. 7,77). Om dit verschil te kunnen duiden hebben we bekeken hoe de gemiddelde rapportcijfers verschillen tussen personen die in het verleden een interne toezichtfunctie gehad hebben en personen die dit niet gehad hebben. Het is namelijk redelijkerwijs te verwachten dat personen met meer ervaring hun vaardigheden en kennis gemiddeld hoger scoren dan personen met minder ervaring. Onderstaande tabel laat zien dat er inderdaad

<sup>52</sup> Bij het potentieel aanbod is deze vraag voorgelegd aan degenen die in ieder geval enige interesse in een toezichtfunctie hadden.

een verschil zichtbaar is tussen de groep die al eerder een toezichtfunctie heeft vervuld en de groep die dit niet heeft gedaan.

**Tabel 4.6** *Beoordeling eigen kennis en vaardigheden voor het vervullen van een interne toezichtfunctie*

	Interne toezichtfunctie in het verleden – Flitspanel (N=79)	Geen ervaring als interne toezichthouder – Flitspanel (N=757)	Interne toezichtfunctie in het verleden - open link (N=49)	Geen ervaring als interne toezichthouder - open link (N=73)
Gemiddeld rapportcijfer	7,7	7,0	8,0	7,6

*Bron: Enquête potentieel aanbod.*

Een andere interessante uitsplitsing van deze resultaten is die naar geslacht en leeftijdscategorieën. Dit kan namelijk inzicht geven in de vraag of de “nieuwe doelgroepen” zich voldoende geëquipeerd voelen om een functie als interne toezichthouder te vervullen.

De uitsplitsing naar geslacht laat zien dat mannelijke toezichthouders zichzelf gemiddeld een hoger rapportcijfer geven. Dit geldt ook voor de mannen in het Flitspanel, maar in de open link is er geen verschil zichtbaar. Voor de huidige toezichthouders en de respondenten uit het Flitspanel geldt dat mannen zichzelf vaker een 8 of hoger geven. Bij de open link is er amper een verschil.

**Tabel 4.7** *Beoordeling eigen kennis en vaardigheden voor het vervullen van een interne toezichtfunctie – huidige toezichthouders; uitsplitsing naar geslacht*

	Mannen (N=525)	Vrouwen (N=267)
Gemiddeld rapportcijfer	8,0	7,7
% met rapportcijfer ≤ 5	1%	0%
% met rapportcijfer ≥ 8	74%	60%

*Bron: Enquête toezichthouders.*

**Tabel 4.8** *Beoordeling eigen kennis en vaardigheden voor het vervullen van een interne toezichtfunctie – potentieel aanbod, uitsplitsing naar geslacht*

Sector	Mannen – Flitspanel (N=598)	Vrouwen -Flitspanel (N=238)	Mannen – open link (N=74)	Vrouwen -open link (N=48)
Gemiddeld rapportcijfer	7,1	6,9	7,8	7,8
% met rapportcijfer ≤ 5	7%	12%	1%	2%
% met rapportcijfer ≥ 8	40%	32%	68%	65%

*Bron: Enquête potentieel aanbod.*

Onderstaand overzicht van de resultaten per leeftijdscategorie laten zien dat, voor zowel toezichthouders als potentieel aanbod, de personen in de hogere leeftijdscategorieën zich gemiddeld hogere rapportcijfers geven dan de personen in de lagere leeftijdscategorieën. Ook zien we dat onder de toezichthouders het aantal personen dat zichzelf een 8 of hoger geeft toeneemt met leeftijd en dat bij potentieel het aantal personen dat zichzelf een 5 of lager geeft afneemt met leeftijd. Een correlatiematrix van het geboortjaar en rapportcijfer bevestigt de notie dat rapportcijfers stijgen met leeftijd: deze correlatie is voor zowel toezichthouders als potentieel aanbod negatief en statistisch significant<sup>53</sup>. Het ligt voor de hand dat ervaring bij dit verband tussen leeftijd en vaardigheden een rol speelt. Toch is belangrijk op te merken dat onder de jonge groepen de scores weliswaar lager zijn, maar dat ook hier nog een behoorlijke groep zichzelf een 8 of hoger geeft. Het is de vraag of dit soort verschillen voldoende basis zijn voor de sterke eenzijdigheid in samenstelling.

**Tabel 4.9** *Beoordeling eigen kennis en vaardigheden voor het vervullen van een interne toezichtfunctie – individuele toezichthouders uitsplitsing naar leeftijdscategorieën*

	44 jaar of jonger (N=66)	45-49 jaar (N=94)	50-54 jaar (N=121)	55-59 jaar (N=154)	60 jaar of ouder (N=352)
Gemiddeld rapportcijfer	7,4	7,7	7,8	8,0	8,00
% met rapportcijfer ≤ 5	2%	0%	1%	0%	1%
% met rapportcijfer ≥ 8	61%	62%	69%	72%	73%

Bron: Enquête toezichthouders.

**Tabel 4.10** *Beoordeling eigen kennis en vaardigheden voor het vervullen van een interne toezichtfunctie – potentieel aanbod (Flitspanel), uitsplitsing naar leeftijdscategorieën*

Sector	44 jaar of jonger (N=112)	45-49 jaar (N=128)	50-54 jaar (N=162)	55-59 jaar (N=221)	60 jaar of ouder (N=213)
Gemiddeld rapportcijfer	6,7	6,9	7,1	7,17	7,2
% met rapportcijfer ≤ 5	14%	10%	11%	6%	6%
% met rapportcijfer ≥ 8	27%	30%	44%	36%	44%

Bron: Enquête potentieel aanbod.

Noot: open link is hierin niet meegenomen in verband met het beperkte aantal waarnemingen per leeftijdscategorie.

<sup>53</sup> Dit verband speelt ook mee bij de verschillen tussen mannen en vrouwen. Vrouwen zijn gemiddeld jonger.

De individuele toezichthouders zijn vervolgens gevraagd op welke punten zowel hun eigen kennis en vaardigheden als die van de RvT als geheel verbetering zouden kunnen gebruiken. Onderstaande tabel laat zien dat de top 5 van punten waarop verbetering gewenst is op individueel niveau in de semipublieke sector gevormd wordt door:

- 1) financiële kennis, kennis van financiële rapportages;
- 2) inhoudelijke kennis van ontwikkelingen in de sector;
- 3) risicomanagement;
- 4) juridische kennis; en
- 5) kennis van het primaire proces in de organisatie.

In de top 5 voor de niet-semipublieke sectoren komen op individueel niveau risicomanagement en kennis van het primaire proces in de organisatie niet voor (dit staat op plaats 6). Daarentegen maken politiek-bestuurlijke kennis, kennis van ICT en soft controls wel deel uit van de top 5 (soft controls en juridische kennis staan gezamenlijk op plaats 5).

Voor de RvT als geheel ziet de top 5 er als volgt uit:

- 1) risicomanagement;
- 2) inhoudelijke kennis van ontwikkelingen in de sector;
- 3) kennis van ICT (automatisering etc.);
- 4) vergadertechnieken; en
- 5) Financiële kennis, kennis van financiële rapportages (totaal – in semipublieke sector op positie 6) & soft controls (semipublieke sector – in totaal op positie 6)

In de top 5 voor de niet-semipublieke sectoren komen vergadertechnieken en soft controls niet voor, maar juridische kennis wel.

Dergelijke lacunes in kennis en vaardigheden verschillen op een aantal punten tussen groepen toezichthouders. Oudere toezichthouders ervaren minder vaak lacunes bij politiek-bestuurlijke aspecten en HRM/arbeidsrecht, maar vaker lacunes op de terreinen ICT, marketing en risicomanagement. Vrouwen noemen vaker financiële kennis als verbeterpunt (45% versus 30% bij mannen), maar minder vaak kennis van het primaire proces (16% versus 21%).

Tabel 4.11 *Punten waarop kennis en vaardigheden nog verbetering zouden kunnen gebruiken (huidige toezichthouders: als individu en als RvT als geheel)*

	Als individu – semipubliek (N=780)	Als individu - niet- semipubliek (N=72)	RvT als geheel – semipubliek (N=776)	RvT als geheel - niet- semipubliek (N=72)
<b><i>Punten waarop kennis en vaardigheden nog verbetering zouden kunnen gebruiken</i></b>				
Financiële kennis, kennis van financiële rapportages	36%	23%	18%	19%
Kennis van HRM, personeelsbeleid en arbeidsrecht	9%	7%	8%	11%
Kennis van het primaire proces in de organisatie	20%	19%	17%	13%
Inhoudelijke kennis van ontwikkelingen in de sector	33%	28%	25%	24%
Politiek-bestuurlijke kennis	17%	24%	14%	11%
Kennis van ICT (automatisering etc.)	17%	23%	20%	21%
Kennis van marketing	7%	7%	13%	10%
Juridische kennis	21%	21%	14%	14%
Managementervaring	7%	9%	2%	3%
Risicomanagement	24%	16%	26%	24%
Conflicthantering	7%	11%	6%	11%
Communicatieve vaardigheden	5%	6%	4%	7%
Vergadertechnieken	5%	6%	20%	11%
Soft controls (sturings- en beheersingsmaatregelen die erop gericht zijn om gewenst, integer, gedrag bij medewerkers en management te bevorderen)	19%	21%	18%	9%
Omgang met stakeholders en medezeggenschap	15%	10%	8%	4%
Anders	6%	9%	15%	24%
Geen enkele	4%	9%	5%	1%

*Bron: Enquête toezichthouders*

Ook het potentieel aanbod is gevraagd op welke punten ze vinden dat hun eigen kennis en vaardigheden voor het functioneren in een interne toezichtfunctie nog verbetering zouden kunnen gebruiken.

Tabel 4.12 *Punten waarop kennis en vaardigheden nog verbetering zouden kunnen gebruiken – potentieel aanbod*

	Flitspanel (N=836)	Open link (N=122)
<b><i>Punten waarop kennis en vaardigheden nog verbetering zouden kunnen gebruiken</i></b>		
Financiële kennis, kennis van financiële rapportages	53%	44%
Kennis van HRM, personeelsbeleid en arbeidsrecht	24%	14%
Kennis van het primaire proces in de organisatie	20%	17%
Inhoudelijke kennis van ontwikkelingen in de sector	35%	30%
Politiek-bestuurlijke kennis	36%	28%
Kennis van ICT (automatisering etc.)	17%	23%
Kennis van marketing	22%	14%
Juridische kennis	42%	28%
Managementervaring	16%	21%
Risicomanagement	19%	22%
Conflicthantering	15%	15%
Communicatieve vaardigheden	10%	13%
Vergadertechnieken	10%	12%
Soft controls (sturings- en beheersingsmaatregelen die erop gericht zijn om gewenst, integer, gedrag bij medewerkers en management te bevorderen)	16%	20%
Omgang met stakeholders en medezeggenschap	25%	17%
Anders	1%	3%
Geen enkele	2%	5%

*Bron: Enquête potentieel aanbod*

Voor het potentieel aanbod zien we dat bij zowel het Flitspanel als de open link financiële kennis en kennis van financiële rapportages het meest genoemd is. Verder staan inhoudelijke kennis van ontwikkelingen in de sector, juridische kennis en politiek-bestuurlijke kennis in de top 5. Binnen het Flitspanel wordt de top 5 verder aangevuld met omgang met stakeholders en medezeggenschap en binnen de open link met kennis van ICT.

Financiële kennis en kennis van financiële rapportages, inhoudelijke kennis van ontwikkelingen in de sector en juridische kennis worden dus door zowel potentieel aanbod als individuele toezichthouders gezien als de punten waarop verbetering van kennis en vaardigheden het meest noodzakelijk is.

In de workshop spitste de discussie over kwalitatieve knelpunten zich meer toe op de toekomst. De vraag is bijvoorbeeld dat als toezichthouders zelf weinig knelpunten in de werving constateren (zoals in de enquête en ander onderzoek), of men hierbij zelf dan ook het juiste perspectief hanteert. Heeft men zelf bijvoorbeeld voldoende zicht op nieuwe eisen, of voldoende oog dat men ook andere competenties en karakteristieken nodig heeft dan men zelf bezit? Heldere beschikbare competentieprofielen waarin criteria en eisen zo actueel mogelijk zijn verdisconteerd kunnen hiervoor handvatten bieden.

### 4.3 WERVINGSKANALEN

*Hoewel transparantie op dit moment het kernbegrip is in het wervingsproces van interne toezichthouders, werd tijdens de interviews duidelijk dat deze transparantie nog beter kan. Uit de enquête blijkt dat een groot deel van de toezichthouders via de informele kanalen (eigen netwerk, direct benaderd) in de huidige functie terecht is gekomen. Dit geldt in grotere mate voor ouderen dan voor “jongeren”. Het gebruik van internet in het vinden van de huidige functie neemt af met leeftijd.*

*Het potentieel aanbod heeft aangegeven vacatures met name te zoeken via het eigen netwerk, via advertenties in geprinte media en via advertenties op vacaturesites. De resultaten in deze paragraaf tonen aan dat er discrepanties bestaan tussen de kanalen die gebruikt zijn door toezichthouders om in hun huidige functie terecht te komen en de kanalen die het potentieel aanbod gebruikt heeft/van plan is te gebruiken bij het zoeken naar een vacature. Hoewel door beide groepen de informele kanalen vaak genoemd worden, is het relatieve belang van deze wervingskanalen groter bij de huidige toezichthouders dan bij het potentiële aanbod. Deze laatst genoemde groep maakt naar verhouding meer gebruik van advertenties en het internet in het zoeken naar vacatures.*

*Iets minder dan 20% van de toezichthouders geeft aan dat er wervingsproblemen zijn geweest in één of meer van de RvT's waar men lid van is. Dit duidt erop dat de wervingsproblemen beperkt zijn, zeker ook gezien het feit dat UWV-data laten zien dat ook in een ruime arbeidsmarkt het een normaal verschijnsel is dat een deel van de vacatures moeilijk vervulbaar is. De aard van deze problemen was veelal dat er geen of te weinig kandidaten waren, dat kandidaten onvoldoende toezicht- of bestuurservaring hadden, dat er vanwege de samenstelling van het team gezocht werd naar iemand met een bepaald expertise of dat kandidaten te weinig kennis over de ontwikkelingen in de sector hadden.*

Transparantie is op dit moment het kernbegrip in het wervingsproces van toezichthouders. Daar zijn in toenemende mate wervingsbureaus bij betrokken. Vroeger was de functie van toezichthouder een erebaan die overwegend uit het eigen netwerk (coöptatie) werd verkregen. Het einde van coöptatie werd in 2004 ingeluid door de Code Tabaksblad. Door die Code verschoof de macht van Commissarissen naar de stakeholders (aandeelhouders) wat een reorganisatie van de checks & balances in private ondernemingen met zich mee bracht. In semipublieke organisaties zijn er uiteraard geen aandeelhouders en is de waarde van die ondernemingen van maatschappelijke aard. Die maatschappelijke waarde dient de RvT te belichamen.

Transparantie verwijst in feite naar de mogelijkheid om meer mensen in de gelegenheid te stellen om kennis te nemen van een vacature en een wervingsproces. De proposities die mensen in de gelegenheid te stellen om op een vacature te reageren omvatten websites van wervingsbureaus, careersites, print media. De keuze voor de platforms wordt gemaakt in samenspraak tussen de recruitmentbureaus en hun opdrachtgevers. Daarnaast beschikken wervingsbureaus over een eigen database waaruit kandidaten aan het functieprofiel worden getoetst. Tot slot hebben recruiters een eigen netwerk waarin ze vacatures kunnen uitzetten.

Meer openbaarheid in de werving en selectie heeft tot gevolg dat er een groter potentieel aanbod kan worden aangeboden. ‘De vijver’ wordt op deze manier groter en meer mensen bieden zich aan.



Tegelijkertijd is uit interviews gebleken dat de transparantie in het wervingsproces nog beter kan. Zo kunnen vacatures nog wel zichtbaarder gemaakt worden om een breder aanbod van potentiële kandidaten te bereiken. Daarbij kan worden gedacht aan de distributie van vacatures via bredere kanalen zoals stakeholders van organisaties (bijvoorbeeld huurdersverenigingen of associaties van zorgklanten) of door intermediaire organisaties zoals het Platform Innovatie Toezicht. Dat levert mogelijk een nog groter bereik op.

### ***Manier waarop interne toezichtfunctie is verkregen***

In het NCO wordt systematisch gevraagd naar de wijze waarop men het commissariaat heeft verkregen. Het eigen netwerk is daarbij de dominante factor. Het aandeel respondenten dat via andere manieren het commissariaat heeft verkregen stijgt echter wel in de tijd. Zowel de rol van intermediairs<sup>54</sup> als sollicitaties na een advertentie zijn gestegen. Voor sollicitaties na een advertentie is dit in nog sterkere mate het geval.

*Tabel 4.13 Manier waarop commissariaten worden verkregen*

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Eigen netwerk	69%	66%	58%	60%	58%	50%	47%
Via intermediair	14%	9%	11%	11%	12%	12%	18%
Sollicitatie na advertentie	Niet opgenomen	12%	15%	16%	20%	28%	27%
Anders	17%	13%	16%	12%	9%	10%	8%

*Bron: diverse jaargangen van Nationaal Commissarissen Onderzoek. De cijfers hebben betrekking op alle respondenten in deze onderzoeken, dus ook de marktsector.*

De bovenstaande cijfers zijn niet gespecificeerd naar sector, dus we weten geen specifieke uitkomsten voor bijvoorbeeld de zorg en woningcorporaties<sup>55</sup>. Wel is in het commissarissenonderzoek van 2012 een uitsplitsing gemaakt bij een vraag die betrekking heeft om men is voorgedragen voor het commissariaat. Hieruit komt naar voren dat bij woningcorporaties 31% van de respondenten is voorgedragen door een gebruikersplatform. Bij de zorginstellingen is dit 10% (en 4% door de OR). Van het geringe aantal respondenten in het onderwijs (11) is slechts één voorgedragen, namelijk door de OR.

Blokdijk en Goodijk (2011 en 2012) richten zich specifiek op de zorg en het onderwijs en besteden ook aandacht aan wervingskanalen. De percentages die zij presenteren omvatten scores op het niveau van de RvT als geheel (wervingskanaal dat men gebruikt, waarbij

<sup>54</sup> De hoge score voor intermediairs in 2007 heeft wellicht te maken met het feit dat sollicitatie na advertentie in dit jaar nog niet als antwoordcategorie is opgenomen.

<sup>55</sup> Uitzondering is de situatie voor 2007. Hier is wel een onderscheid gemaakt. Opvallend is dan dat bij woningcorporaties het eigen netwerk een relatief lagere score heeft (46%) en andere wijzen (sollicitatie, voorgedragen door OR) relatief vaker worden genoemd.

men van meerdere kanalen tegelijkertijd gebruik kan maken). De resultaten laten zien dat men meerdere kanalen gebruikt. Opvallend is dat meer netwerk-achtige benaderingen relatief veel voorkomen in het MBO en HBO, evenals professionele wervingsbureaus. In de zorg en het VO komen advertenties vaak voor.

*Tabel 4.14 Wervingskanalen die door een RvT waar men lid van is worden gebruikt (meer dan 1 antwoord mogelijk)*

	Zorg	PO	VO	MBO	HBO
<b>Wervingskanaal</b>					
Eigen netwerk en persoonlijke relaties	52%	60%	53%	85%	92%
Interne organen zoals ondernemingsraad (advies, voordracht, aanbeveling etc.)	40%	53%	45%	46%	62%
Netwerk bestuurder	8%	39%	32%	56%	85%
Advertenties	68%	46%	60%	44%	23%
Professioneel wervingsbureau	23%	8%	15%	41%	31%
Eigen branchevereniging	2%	2%	1%	10%	0%
Website	1%				

*Bron: Blokdijk en Goodijk (2011 en 2012).*

Het gebruik van het wervingskanaal heeft invloed op het aanbod dat men kan aanboren. De Bos en Lückcrath-Rovers (2010) laten zien dat mannelijke commissarissen veel vaker via het eigen netwerk het commissariaat hebben verkregen. Bij vrouwen speelt de werving via advertenties en intermediairs een relatief grotere rol. In een rapport over diversiteit in Raden van Commissarissen bij woningcorporaties (Van Eyck van Heslinga, 2010) komt dit punt terug. Wervings- en recruitment bureaus worden vaker ingeschakeld, waarbij de wens tot meer diversiteit een belangrijke rol speelt.

In het Nationaal Commissarissen Onderzoek van 2007 is expliciet gevraagd of binnen de eigen Raad van Commissarissen nog gesproken kan worden van een “Old boys Network”. Slechts 15% antwoordt hierop bevestigend. Bij zorginstellingen is dit 20% en woningcorporaties 10%. Hierbij gaat het om de percepties van de Commissarissen zelf. Deze kunnen mogelijk een rooskleurig beeld hiervan hebben. Een aanwijzing hiervan is dat vrouwelijke respondenten – die zelf minder vaak tot het old-boys network behoren – voor 26% bevestigen dat nog sprake is van een old-boys network, terwijl dit bij mannelijke respondenten 14% is.

In de enquête onder individuele interne toezichthouders is gevraagd hoe ze in hun huidige toezichtfunctie terecht zijn gekomen. De resultaten in onderstaande tabel laten zien dat zowel in de semipublieke als in de niet-semipublieke sectoren de informele wervingskanalen het vaakst genoemd zijn. Hierbij moet opgemerkt worden dat, hoewel het voor beide tot de twee meest gebruikte wervingskanalen behoort, het percentage toezichthouders in de niet-semipublieke sectoren dat aangeeft gebruik te hebben gemaakt van het eigen persoonlijk netwerk bijna twee keer zo groot is als dat in de semipublieke sectoren. Daarentegen is in de semipublieke sector naar verhouding een groter percentage toezichthouders via een advertentie in geprinte media in zijn of haar huidige functie terecht gekomen.

Tabel 4.15 Manier waarop in huidige toezichtfunctie terecht gekomen

	Totaal (N=886)	Semipubliek (N=813)	Niet-semipubliek (N=73)
<b>Wervingskanaal</b>			
Via mijn eigen netwerk	23%	21%	40%
Via een advertentie in een landelijke krant	14%	15%	4%
Via een advertentie van een vaktijdschrift	1%	1%	1%
Via een advertentie in een regionale krant	20%	20%	11%
Via een mailing	1%	1%	0%
Op internet zoeken bij vacaturesites	3%	3%	1%
Op internet zoeken bij de websites van organisaties waarin ik geïnteresseerd was	0%	0%	0%
Ik heb een profiel gemaakt bij een intermediair op Internet	0%	0%	1,4%
Ik heb een recruitmentbureau aangegeven dat ik geïnteresseerd was in dit soort functies	1%	1%	1%
Een recruitmentbureau heeft mij benaderd	7%	8%	4%
Ik ben hiervoor direct benaderd	27%	27%	29%
Anders	3%	3%	7%

Bron: *Enquête toezichthouders*

Naast verschillen tussen de semipublieke en niet-semipublieke sector, zijn we ook geïnteresseerd in eventuele verschillen tussen semipublieke sectoren. Onderstaande tabel laat zien dat in alle sectoren, behalve woningcorporaties, de meeste interne toezichthouders in hun huidige functie terecht zijn gekomen op een informele manier: of doordat ze hier direct voor benaderd zijn of via hun eigen netwerk. Advertenties in landelijke en regionale kranten worden ook veelvuldig genoemd. Binnen de sector woningcorporaties zijn dit de twee meest genoemde wervingskanalen. Het zoeken op de websites van organisaties waarin men geïnteresseerd is en een profiel aanmaken bij een intermediair op internet zijn het minst vaak genoemd.

Tabel 4.16 Manier waarop in huidige toezichtfunctie terecht gekomen – uitgesplitst naar semipublieke sector

	Zorg (N=377)	Onderwijs (N=158)	Woningcorporaties (N=197)	Cultuur (N=33)	Kinderopvang (N=48)
<b>Wervingskanaal</b>					
Via mijn eigen netwerk	24%	21%	13%	33%	25%
Via een advertentie in een landelijke krant	15%	12%	21%	6%	4%
Via een advertentie van een vaktijdschrift	1%	1%	2%	0%	0%
Via een advertentie in een regionale krant	16%	20%	34%	9%	15%
Via een mailing	1%	1%	1%	3%	0%
Op internet zoeken bij vacaturesites	4%	1%	5%	3%	2%
Op internet zoeken bij de websites van organisaties waarin ik geïnteresseerd was	0%	0%	1%	0%	0%
Ik heb een profiel gemaakt bij een intermediair op Internet	1%	0%	0%	0%	0%
Ik heb een recruitmentbureau aangegeven dat ik geïnteresseerd was in dit soort functies	1%	0%	1%	0%	0%
Een recruitmentbureau heeft mij benaderd	10%	8%	5%	3%	4%
Ik ben hiervoor direct benaderd	28%	33%	16%	42%	42%
Anders	2%	4%	3%	0%	8%

Bron: Enquête toezichthouders

We hebben verder onderzocht of er verschillen zijn in hoe mannen en vrouwen, en hoe voorzitters en niet-voorzitters in hun huidige functie terecht zijn gekomen. Onderstaande tabel presenteert deze resultaten.

Waar voorzitters vaker hebben aangegeven direct benaderd te zijn en op advertenties in regionale kranten te hebben gereageerd, hebben niet-voorzitters vaker gebruik gemaakt van hun eigen netwerk en het zoeken naar advertenties op vacaturesites. Wat betreft het gebruik van de andere wervingskanalen is er weinig verschil zichtbaar.

De resultaten van de uitsplitsing naar geslacht laten zien dat mannen vaker direct benaderd zijn dan vrouwen. Het is hierbij belangrijk om op te merken dat, ondanks dit verschil, ook vrouwen de informele kanalen het vaakst genoemd hebben. Onderstaande tabel laat verder zien dat de rol van recruitmentbureaus in het wervingsproces verschilt tussen mannen en vrouwen: waar slechts 6% van de mannen heeft aangegeven benaderd te zijn door een recruitmentbureau, geldt dit voor 11% van de vrouwen. De verschillen in hoeveel mannen en vrouwen er via de andere wervingskanalen in hun huidige functie terecht zijn gekomen zijn beperkt.

Tabel 4.17 Manier waarop in huidige toezichtfunctie terecht gekomen – uitgesplitst naar geslacht en functie binnen de RvT

	Voorzitter (N=246)	Niet-voorzitter (N=619)	Man (N=525)	Vrouw (N=267)
<b>Wervingskanaal</b>				
Via mijn eigen netwerk	18%	24%	21%	24%
Via een advertentie in een landelijke krant	16%	13%	12%	17%
Via een advertentie van een vaktijdschrift	0%	1%	1%	2%
Via een advertentie in een regionale krant	23%	18%	21%	16%
Via een mailing	0%	1%	0%	2%
Op internet zoeken bij vacaturesites	1%	4%	3%	4%
Op internet zoeken bij de websites van organisaties waarin ik geïnteresseerd was	0%	0%	0%	1%
Ik heb een profiel gemaakt bij een intermediair op Internet	0%	0%	0%	0%
Ik heb een recruitmentbureau aangegeven dat ik geïnteresseerd was in dit soort functies	0%	1%	0%	1%
Een recruitmentbureau heeft mij benaderd	7%	8%	6%	11%
Ik ben hiervoor direct benaderd	31%	26%	32%	20%
Anders	3%	3%	3%	4%

Bron: Enquête toezichthouders

Onderstaande tabel toont de resultaten van de uitsplitsing naar leeftijdscategorie. De grootste verschillen zien we bij het wervingskanaal “ik ben hier direct voor benaderd”, waar het percentage personen die dit genoemd heeft toeneemt met leeftijd: van 11% voor de jongste categorie tot 35% voor de oudste categorie. Enkele andere wervingskanalen waarbij duidelijke verschillen tussen leeftijdscategorieën zichtbaar zijn, betreffen:

- “via mijn eigen netwerk” wat rond de 25% ligt voor personen tussen de 50 en 59 jaar oud en beneden de 20% voor de andere categorieën; en
- “advertenties in een regionale krant”, wat voor personen jonger dan 49 jaar en ouder dan 60 jaar tussen de 22% en 27% ligt en voor personen tussen de 50-59 jaar op 15% of lager ligt.

Verder laten de resultaten zien dat de mate waarin internet gebruikt het is voor het vinden van de huidige toezichtfunctie afneemt met leeftijd. Waar het meest genoemde wervingskanaal in de leeftijdscategorieën tot 50 jaar “advertenties in regionale kranten” is, is dit voor de categorieën vanaf 50 jaar één van de informele kanalen (“directe benadering” of “via eigen netwerk”).

Tabel 4.18 Manier waarop in huidige toezichtfunctie terecht gekomen – uitgesplitst naar leeftijdscategorie

	40-44 (N=44)	45-49 (N=94)	50-54 (N=121)	55-59 (N=154)	60 of ouder (N=352)
<b>Wervingskanaal</b>					
Via mijn eigen netwerk	16%	18%	26%	24%	19%
Via een advertentie in een landelijke krant	11%	16%	17%	16%	12%
Via een advertentie van een vaktijdschrift	2%	2%	3%	0%	0%
Via een advertentie in een regionale krant	27%	25%	15%	14%	22%
Via een mailing	5%	1%	0%	2%	0%
Op internet zoeken bij vacaturesites	11%	6%	3%	1%	3%
Op internet zoeken bij de websites van organisaties waarin ik geïnteresseerd was	2%	1%	0%	0%	0%
Ik heb een profiel gemaakt bij een intermediair op Internet	0%	0%	0%	1%	0%
Ik heb een recruitmentbureau aangegeven dat ik geïnteresseerd was in dit soort functies	2%	0%	3%	1%	0%
Een recruitmentbureau heeft mij benaderd	2%	5%	7%	9%	8%
Ik ben hiervoor direct benaderd	11%	19%	25%	29%	35%
Anders	9%	6%	3%	4%	2%

Bron: Enquête toezichthouders

Noot: De categorie 39 of jonger is niet meegenomen in de tabel vanwege het lage aantal respondenten (N=22).

### **Manier waarop een vacature wordt gezocht**

Het potentieel aanbod is in de enquête gevraagd of ze in het afgelopen jaar benaderd zijn voor een interne toezichtfunctie. De 836 respondenten in het Flitspanel<sup>56</sup> hebben deze vraag als volgt beantwoord<sup>57</sup>:

- 94% is het afgelopen jaar niet benaderd;
- 1% is benaderd door een recruitmentbureau;
- 2% is benaderd direct vanuit een RvT/RvC;
- 2% is benaderd direct vanuit een (Raad van) bestuur;
- 1% is op een andere manier benaderd.

Aan de 784 personen die niet benaderd waren is vervolgens gevraagd of ze zelf een vacature gezocht hebben in het laatste jaar en zo ja via welk kanaal. Onderstaande tabel laat zien dat de 19% die in het afgelopen jaar zelf een vacature gezocht heeft, dit het meest gedaan hebben via advertenties in landelijke kranten en regionale bladen, advertenties op vacaturesites en via het eigen netwerk.

<sup>56</sup> Deze vraag is alleen beantwoord door de personen die eerder in de vragenlijst aangegeven hebben geïnteresseerd te zijn in een functie als interne toezichthouder in de komende 3 jaar.

<sup>57</sup> Bron: enquête potentieel aanbod

De personen die afgelopen jaar niet naar een vacature gezocht hebben is gevraagd of ze, wanneer ze concreet op zoek zouden gaan naar een vacature, een idee zouden hebben van hoe zit dit aan zouden pakken en zo ja hoe. Hier werd door 55% van de personen positief op geantwoord. Een ruime meerderheid van deze groep noemt het persoonlijk netwerk en het zoeken op de websites van organisaties waarin men geïnteresseerd is als kanalen voor het zoeken naar een vacature.

*Tabel 4.19 Wervingskanalen genoemd door potentieel aanbod (meer dan 1 antwoord mogelijk)*

	Afgelopen jaar een vacature gezocht (N=147)	Idee van hoe te zoeken in de toekomst (N=349)
<b>Wervingskanaal</b>		
Via mijn eigen netwerk	29%	66%
Via een advertentie in een landelijke krant	63%	49%
Via een advertentie van een vaktijdschrift	29%	24%
Via een advertentie in een regionale krant	14%	23%
Op internet zoeken bij vacaturesites	41%	43%
Op internet zoeken bij de websites van organisaties waarin ik geïnteresseerd was	22%	57%
Ik heb een profiel gemaakt bij een intermediair op Internet	5%	25%
Ik heb een recruitmentbureau aangegeven dat ik geïnteresseerd was in dit soort functies	3%	21%
Anders	2%	3%

*Bron: Enquête potentieel aanbod (exclusief potentieel aanbod in open link)*

### **Wervingsgesprekken – motieven en uitkomsten**

Het potentieel aanbod dat heeft aangegeven ofwel benaderd te zijn voor een toezichtfunctie ofwel gezocht te hebben naar een vacature (N=199<sup>58</sup>) is in de enquête gevraagd of ze het afgelopen jaar één of meer gesprekken gevoerd hebben over de vervulling van een toezichtfunctie. Binnen het Flitspanel geven 34 personen (17%) aan dat dit het geval is.

Aan de 165 personen die geen gesprek hebben gehad is gevraagd met welke reden(en) er geen gesprekken hebben plaatsgevonden. Onderstaande tabel laat zien dat meer dan de helft van deze groep de reden “ik kon zelf geen toezichtfunctie vinden die bij me paste” opgeeft. Binnen de categorie “anders”, wat door 26% van de respondenten op deze vraag is aangegeven, is vaak genoemd dat er niet concreet gesolliciteerd is het afgelopen jaar en/of dat men het te druk heeft.

<sup>58</sup> De paragraaf betreft alleen het potentieel aanbod in het Flitspanel. Omdat het hier om de vragenlijst voor potentieel aanbod gaat, betekent dit dat het automatisch gaat om personen die op dit moment geen toezichthouder zijn en waar dus per definitie een eventueel zoekproces nog niet succesvol is afgerond. De personen uit het Flitspanel die wel toezichthouder zijn geworden volgen een andere route en hebben deze vragen niet gekregen.

Tabel 4.20 Redenen waarom er afgelopen jaar geen gesprek heeft plaatsgevonden  
(meer dan 1 antwoord mogelijk)

	Totaal (N=165)
<b>Redenen</b>	
Ik kon zelf geen toezichtfunctie vinden die bij mij paste	55%
Ik heb geen reacties gehad op concrete sollicitaties	5%
Ik heb geen reacties gehad op het feit dat ik kenbaar heb gemaakt geïnteresseerd te zijn in dit soort functies	4%
Men gaf aan dat de voorkeur uitging naar andere kandidaten	16%
Bij een telefonisch contact werd al duidelijk dat het niet klikte	3%
Anders	26%

Bron: Enquête potentieel aanbod (exclusief potentieel aanbod in open link)

De gesprekken hadden in driekwart van de gevallen betrekking op semipublieke sectoren. Deze 34 personen is vervolgens gevraagd waarom het gevoerde gesprek niet tot een toezichtfunctie heeft geleid:

- 14 personen geven aan een functie aangeboden te hebben gekregen maar besloten te hebben er niet beschikbaar voor te zijn;
- 15 mensen geven aan geen functie aangeboden te hebben gekregen omdat ze voor iemand anders hebben gekozen; en
- 5 mensen geven aan nooit meer iets gehoord te hebben.

Wat betreft de redenen waarom mensen gekozen hebben niet meer beschikbaar te zijn, wordt het risico op het conflict met de huidige baan het vaakst (4x) genoemd. Andere redenen die door meerdere personen genoemd zijn, zijn: “het toezichtsorgaan komt weinig professioneel over” (3x), “tijdsbeslag leek me te groot” (3x) en “de koers van de organisatie sprak met niet aan” (2x).

### **Wervingsproblemen**

De individuele toezichthouders is gevraagd of er in één of meerdere RvTs waar ze momenteel lid van zijn problemen zijn (geweest) om geschikte nieuwe toezichthouders te werven. 82% van de respondenten heeft aangegeven dat dit niet het geval is. Dit lijkt er op te wijzen dat de wervingsproblemen beperkt zijn. Is 18% respondenten met een wervingsprobleem inderdaad een relatief laag cijfer? Hiertoe maken we een vergelijking met andere vacatures op de arbeidsmarkt. Het UWV heeft in de publicatie *Nederland in vacatures 2011* het aandeel vastgesteld van moeilijk en zeer moeilijk vervulbare vacatures. Dit aandeel is 19% voor alle vacatures en 27% voor alle HBO en WO vacatures. Dit betreffen cijfers voor het jaar 2011, waarin de arbeidsmarkt door het UWV wordt gekenschetst als ruim. In 2007, een jaar met een krappe arbeidsmarkt, is het aandeel moeilijk vervulbare vacatures aanzienlijk hoger, namelijk 33% (aandeel van alle vacatures)<sup>59</sup>. Dat slechts 18% van de responderende toezichthouders in de enquête

<sup>59</sup> UWV-Kwartaalverkenning 2007-III.



wervingsproblemen signaleren is dus relatief laag in vergelijking met deze UWV-cijfers over de totale arbeidsmarkt<sup>60</sup>.

*Tabel 4.21 Percentage toezichthouders dat in een sector wervingsproblemen heeft ondervonden*

	Zorg (N=434)	Onderwijs (N=204)	Woningcorporaties (N=228)	Cultuur (N=60)	Kinderopvang (N=61)	Niet- semipubliek (N=67)
<b>Wervingsproblemen?</b>						
Ja	17%	22%	21%	27%	25%	19%
Nee	83%	78%	79%	73%	75%	81%

*Bron: Enquête toezichthouders*

Aan de 150 mensen die aangegeven hebben wel wervingsproblemen te hebben ervaren is gevraagd van welke aard deze problemen waren. Voor mensen die in meerdere sectoren een interne toezichthouders functie vervullen is gevraagd dit te beantwoorden voor de sector waarin de problemen het grootst zijn. Onderstaande tabel presenteert de resultaten voor de totale groep en voor de semipublieke sector als geheel<sup>61</sup>.

De verschillen tussen het totaal en de semipublieke sector zijn beperkt. Voor beide groepen geldt dat het hebben van te weinig of geen kandidaten het grootste probleem is. Andere veel genoemde wervingsproblemen zijn dat er vanwege de teamsamenstelling naar een specifieke expertise gezocht werd en dat kandidaten over onvoldoende sector kennis, toezichtervaring en/of bestuurservaring beschikten. Opvallend is dat onvoldoende juridische kennis is de semipublieke sectoren niet als wervingsprobleem genoemd is, terwijl het wel een van de meest genoemde kennis lacunes is<sup>62</sup>. Een wervingsprobleem dat hier niet expliciet is benoemd, maar in de workshop naar voren werd gebracht, is dat het werven van voorzitters soms lastig is.

Het probleem dat er geen of te weinig kandidaten voor een functie waren is het relatief het vaakst genoemd in de sectoren cultuur en kinderopvang en het minste bij woningcorporaties. “Onvoldoende sector kennis” en “onvoldoende toezichtervaring” worden het meest genoemd in de sector woningcorporaties en het minst in de sector kinderopvang. Het zoeken naar kandidaten met specifieke persoonlijke kenmerken of expertise vanwege de teamsamenstelling is het vaakst genoemd in het onderwijs. Voor de andere wervingsproblemen was er weinig variatie tussen sectoren. Gezien het lage aantal

<sup>60</sup> Bovendien betekent de 18% van de respondenten die problemen signaleert nog niet dat ook bij 18% van de vacatures problemen plaatsvinden. Er kunnen meerdere vacatures geweest zijn, zeker ook gezien het feit dat men van meerdere RvTs lid kan zijn. In termen van vacatures zal het percentage met problemen daarom waarschijnlijk lager zijn dan 18%.

<sup>61</sup> Gegeven het geringe aantal respondenten bij deze vraag is er niet voor iedere sector een aparte uitsplitsing gemaakt.

<sup>62</sup> Zie paragraaf 4.2 voor meer informatie over kennislacunes.

observaties per sector is voorzichtigheid geboden bij de interpretatie van verschillen tussen sectoren<sup>63</sup>.

*Tabel 4.22 Aard wervingsproblemen in de semipublieke sector*

	Totaal (N=148)	Semipubliek (N=127)
<b>Aard wervingsproblemen</b>		
Er waren geen of te weinig kandidaten	37%	40%
Kandidaten hadden onvoldoende sector kennis	30%	30%
Kandidaten hadden te weinig affiniteit met de maatschappelijke organisatiedoelen en het speelveld	14%	13%
Kandidaten hadden onvoldoende relevante bestuurservaring	26%	24%
Kandidaten hadden onvoldoende toezichtervaring	35%	34%
Kandidaten waren veelal te jong	1%	2%
Kandidaten hadden onvoldoende financiële kennis	10%	9%
Kandidaten hadden onvoldoende juridische kennis	1%	0%
Het aanbod van vrouwen was te klein om onze diversiteitsdoelstelling te halen	20%	21%
Het opleidingsniveau van de meeste kandidaten was te laag	5%	5%
Wij zochten vanwege de teamsamenstelling een specifieke expertise	28%	30%
Wij zochten vanwege de teamsamenstelling iemand met specifieke persoonlijke kenmerken, die vonden we niet	10%	8%
Er was onvoldoende klik met de kandidaten	14%	17%
Uitslag van assessment en psychologisch onderzoek was onvoldoende	3%	3%
Anders	18%	17%

*Bron: Enquête toezichthouders*

Alle individuele toezichthouders, ongeacht of ze wervingsproblemen ervaren hebben of niet, zijn enkele stellingen omtrent werving voorgelegd. Ze konden hierbij aangeven of ze het er sterk mee eens (1), enigszins mee eens (0,5), neutraal (0), enigszins mee oneens (-0,5) of sterk mee oneens (-1) waren. Onderstaande tabellen tonen de gemiddelde scores per stelling. Naast de resultaten over het totaal presenteren de tabellen ook resultaten uitgesplitst naar geslacht en leeftijdscategorieën.

<sup>63</sup> Om deze reden is er ook voor gekozen de resultaten van de uitsplitsing niet in een tabel weer te geven.

Tabel 4.23 Stellingen omtrent werving – totaal en uitsplitsing naar geslacht

	Totaal (N=820)	Mannen (N=525)	Vrouwen (N=267)
<b>Stellingen</b>			
Bij de werving van interne toezichhouders wordt nog weinig rekening gehouden met diversiteit en dynamiek binnen de Raad	-0,29	-0,29	-0,28
Bij de werving van interne toezichtfuncties wordt nog weinig rekening gehouden met diversiteit in geslacht	-0,30	-0,32	-0,24
Over het algemeen zijn interne toezichtfuncties meer geschikt voor 45-plussers	-0,05	0,01	-0,15
Interne toezichhouders moeten ervaring hebben gehad in het leiden van complexe organisaties	0,18	0,23	0,07
De gehanteerde vacature-eisen voor nieuwe leden zouden best wat lager kunnen	-0,56	-0,58	-0,51

Bron: Enquête toezichthouders.

Noot: Gebruikte scores: sterk mee eens (1), enigszins mee eens (0,5), neutraal (0), enigszins mee oneens (-0,5), sterk mee oneens (-1).

Tabel 4.24 Gemiddelde score op stellingen omtrent werving – uitsplitsing naar leeftijdscategorieën

	44 jaar of jonger (N=66)	45-49 jaar (N=94)	50-54 jaar (N=121)	55-59 jaar (N=154)	60 jaar of ouder (N=352)
<b>Stellingen</b>					
Bij de werving van interne toezichhouders wordt nog weinig rekening gehouden met diversiteit en dynamiek binnen de Raad	-0,19	-0,38	-0,29	-0,27	-0,29
Bij de werving van interne toezichtfuncties wordt nog weinig rekening gehouden met diversiteit in geslacht	-0,28	-0,40	-0,20	-0,31	-0,29
Over het algemeen zijn interne toezichtfuncties meer geschikt voor 45-plussers	-0,65	-0,31	-0,12	0,10	0,10
Interne toezichhouders moeten ervaring hebben gehad in het leiden van complexe organisaties	-0,24	0,01	0,03	0,26	0,32
De gehanteerde vacature-eisen voor nieuwe leden zouden best wat lager kunnen	-0,44	-0,55	-0,50	-0,53	-0,61

Bron: Enquête toezichthouders

Noot: Gebruikte scoring: sterk mee eens (1), enigszins mee eens (0,5), neutraal (0), enigszins mee oneens (-0,5), sterk mee oneens (-1). Hoe minder hoog (en dus meer negatief) de score is, des te meer is men het dus oneens met deze stelling.

### *Diversiteit*

De resultaten laten zien dat de ‘nieuwe doelgroepen’, dat wil zeggen vrouwen en ‘jongeren’, anders hebben gereageerd op enkele van de stellingen over diversiteit dan de ‘traditionele doelgroep’. Zo zien we dat mannen het gemiddeld sterker oneens zijn met de stelling dat er nog weinig rekening gehouden wordt met diversiteit in geslacht. Dit verschil tussen mannen en vrouwen is echter klein. De uitsplitsing laat zien dat men het gemiddeld oneens is met deze stelling.

Waar mannen gemiddeld relatief neutraal zijn over de stelling dat interne toezichtfuncties meer geschikt zijn voor 45-plussers, zijn vrouwen het hier gemiddeld mee oneens (zij zijn gemiddeld ook jonger). De mate waarin men het oneens is met deze stelling neemt af naarmate leeftijd stijgt en in de twee hoogste leeftijdscategorieën is deze score zelfs licht positief, waar deze bij de jongste categorie nog -0,65 is.

### *Ervaring*

Op de stelling over de noodzaak voor interne toezichthouders van het hebben van ervaring in het leiden van complexe organisaties reageren vrouwen gemiddeld neutraal, waar mannen het hier gemiddeld mee eens zijn. De uitsplitsing naar leeftijdscategorieën laat zien dat de gemiddelde scores oplopen naarmate de leeftijd stijgt en dat waar de gemiddelde score negatief is bij de jongste categorie deze neutraal of positief is bij de anderen. Het verschil in score tussen de jongste categorie en de oudste is groot (-0,24 vs. 0,32). Duidelijk is dat nadruk op dit aspect de positie van oudere leeftijdsgroepen versterkt (of vice versa vermindert voor jongeren), omdat zij degenen zijn die meer ervaring hebben opgebouwd.

### *Vacature-eisen*

Over het totaal genomen zijn toezichthouders het oneens met de stelling dat de gehanteerde vacature-eisen best wat lager zouden kunnen zijn en dat er tijdens de werving onvoldoende rekening wordt gehouden met de diversiteit en dynamiek binnen de Raad. De verschillen tussen de gemiddelde scores van mannen en vrouwen en de verschillende leeftijdscategorieën zijn beperkt bij deze stellingen. Wel zagen we eerder dat vrouwen iets genuanceerder denken of voldoende aandacht wordt besteed aan de diversiteit naar geslacht en dat leeftijdscategorieën het belang van leeftijd en ervaring verschillend wegen.

## 4.4 OPLEIDING

*Opleiding en scholing heeft het potentieel om het aanbod te vergroten en het huidige aanbod te behouden en deskundiger te maken. Permanente educatie is momenteel al een vereiste in veel codes. Sectoren zijn bezig om hier meer concrete invulling aan te geven, maar de praktische uitwerking biedt de nodige uitdagingen hoe een dergelijk systeem kan worden vormgegeven.*

*Tijdens de interviews werd duidelijk dat het huidige opleidingsaanbod breed en versnipperd is. De resultaten van de enquêtes laten zien dat de meerderheid van de toezichthouders afgelopen jaar een cursus of opleiding gevolgd heeft welke direct gericht was op het vervullen van een interne toezichtfunctie. Dit percentage was het hoogst in de sector woningcorporaties en het laagst in de sectoren onderwijs en kinderopvang. Onder de ge-enquêteerden van het Flitspanel was dit percentage relatief laag en hier lijken dan ook mogelijkheden te bestaan om de kwaliteit van het potentieel aanbod te vergroten middels het aanbieden van opleiding.*

*De resultaten tonen aan dat zowel onder het huidige als potentieel aanbod van toezichthouders een grote opleidingsbehoefte bestaat, waarbij deze behoefte onder het potentieel aanbod het hoogst is. Het is echter moeilijk om een vast recept te geven hoe een dergelijke opleiding er uit zou kunnen zien, omdat eerder is gebleken dat de terreinen waarop sprake is van kennislacunes sterk varieert. Deze kennislacunes zijn wat groter bij degenen met opleidingsbehoeften, maar wijkt qua (gevarieerd) patroon weinig af van de gehele groep.*

*Voor zowel het huidig als potentieel aanbod geldt dat de scholingsbehoefte hoger is bij de personen die in het afgelopen jaar een opleiding hebben gehad dan bij de personen die dat niet hebben gehad. De mensen die aangeven geen behoefte aan opleiding te hebben schatten hun eigen vaardigheden gemiddeld iets hoger in dan personen met een opleidingsbehoefte. De opleidingsbehoefte is bij mannen en de oudste leeftijdsgroep iets lager.*

Opleiding is een ander element wat bij de aansluiting van belang is en knelpunten kan oplossen. Via opleiding kunnen ontbrekende competenties worden aangevuld. Hierdoor kunnen meer mensen worden voorbereid op een dergelijke positie en kan voorkomen worden dat personen niet langer dit soort functies vervullen omdat zij zich niet langer voldoende geëquipeerd hiervoor voelen. Op dit moment bestaan diverse cursussen voor de leden van de Raad van Toezicht.

Blokdijk en Goodijk (2011) geven diverse cijfers waaruit blijkt dat het nodige gebeurt aan kennisontwikkeling. Zo doet 60% van de Raden van Toezicht aan eigen kennisontwikkeling. Dit is vaak een studiebijeenkomst met gastspreker (68%) of een interne introductiecursus (22%). Wat betreft individuele toezichthouders geeft 84% aan dat men zo af en toe of vaker aan kennisontwikkeling doet. Vaak is dat 1 of 2 keer per zittingsperiode. Het gaat dan om een studiebijeenkomst met gastspreker (61%), extern opleidingsaanbod (51%), externe (26%) of interne (20%) introductiebijeenkomst. Blokdijk en Goodijk (2012) geven dit soort informatie voor de onderwijssector. De scores liggen daar op een lager niveau dan in de zorgsector, maar de onderlinge verhoudingen in typen kennisverwerving zijn ruwweg vergelijkbaar. Het voortgezet onderwijs scoort binnen het onderwijs nog het hoogste. Hier doet 60% van de Raden van Toezicht aan gezamenlijke kennisontwikkeling, terwijl dit bijvoorbeeld bij het MBO 43% is. Uit beide studies wordt niet geheel duidelijk in hoeverre deze kennisontwikkeling als voldoende wordt ervaren en hoe groot de (resterende) scholingsbehoefte is.

Uit de interviews is gebleken dat het aanbod van opleidingen breed en versnipperd is en zouden toezichthouders in theorie wel iedere week een andere opleiding kunnen volgen. Bovendien gaan in het licht van het toegenomen belang dat wordt gehecht aan soft skills, veel opleidingen voor toezichthouders over gedrag en cultuur. Vooral het doorvragen en het aannemen van een kritische houding wordt getraind met behulp van dilemmatrainingen. Daarbij wordt ook geoefend om de juiste balans te vinden tussen het kritisch blijven jegens de bestuurder en tegelijkertijd zijn vertrouwen weten te houden. Naast het aannemen van een kritische houding vormen juridische en financiële onderwerpen en bewustwording van tijdsbesteding belangrijke aspecten van goede curricula. Aanbieders van educatie zijn universiteiten en daaraan gelieerde instituten, wervingsbureaus, verenigingen van toezichthouders, en grote accountantskantoren.

Belangrijk is om een onderscheid te maken voor opleiding van beginnende en bestaande leden van de Raad van Toezicht. In het eerste geval kan deze kennisontwikkeling een belangrijke rol vervullen om het aanbod te vergroten. In het tweede geval is opleiding meer gericht op deskundigheidsbevordering van bestaande commissarissen. Dit type educatie kan ook het aanbod vergroten; het is immers denkbaar dat dit hen behoudt voor dit type functies, of een overstap naar een andere (extra) toezichtfunctie vergemakkelijkt. Maar het tweede type opleiding kan ook leiden tot deskundigheidsbevordering die weinig invloed heeft op het aanbod in kwantitatieve zin.

Wat betreft het tweede type opleiding (bestaande toezichthouders) geeft het Nationaal Commissarissen onderzoek een overzicht van onderwerpen die aan de orde komen. Hieruit blijkt dat over de afgelopen twee jaar sessies zijn georganiseerd over onder meer sectorspecifieke thema's (47%), ondernemingspecifieke thema's (32%), financiële verslaglegging (31%) en wet- en regelgeving (26%).

In veel codes is permanente educatie al een vereiste<sup>64</sup>. Men is op sectorniveau bezig dit te verder te ontwikkelen. Zo heeft voor de sector woningcorporaties de Commissie Winter een aantal concrete aanbevelingen gedaan<sup>65</sup>:

- De VTW ontwikkelt een concreet puntensysteem voor Permanente educatie dat verplicht is voor de leden. Gesuggereerd wordt dat een dergelijk systeem op den duur algemeen verbindend wordt verklaard.
- Elke RvC stelt jaarlijks een opleidingsplan vast en vermeldt in het jaarverslag de opleidingen waaraan de leden hebben deelgenomen.
- De VTW zet een introductie cursus op die ieder beginnend commissaris geacht wordt te verwerven in de beginperiode van de eerste termijn.

De implementatie van een dergelijk systeem is echter niet eenvoudig. Bepaald moet worden welke opleidingen punten opleveren. Welke criteria worden hiervoor gehanteerd? De toezichtfunctie is veelzijdig, de scholingsbehoeften zijn divers, wat betekent dat een groot aantal opleidingen daarvoor in aanmerking zou moeten kunnen komen waarvan dan ook nog eens bepaald zou moeten worden dat deze aan een zekere kwaliteitsmaatstaf voldoen. Vraag is vervolgens of vermelding in een jaarverslag voldoende is, of dat punten daadwerkelijk worden gecontroleerd en geadministreerd.

---

<sup>64</sup> Vanuit de Rijksoverheid wordt de gedachte ondersteund dat permanente educatie de norm dient te zijn. Zie de kabinetsreactie op het rapport van de Commissie Behoorlijk Bestuur. (Ministerie van Economische Zaken, Kabinetsreactie op het rapport van de Commissie Behoorlijk Bestuur, kamerstukken II 28 479 nr, 69)

<sup>65</sup> [http://www.vtw.nl/files/media/2013\\_Onder\\_de\\_loep.pdf](http://www.vtw.nl/files/media/2013_Onder_de_loep.pdf)

### *Toezichthouders*

De enquête onder individuele toezichthouders vraagt of men in het afgelopen jaar een opleiding of scholing gevolgd heeft die direct gericht was op een rol als interne toezichthouder. Van de 801 toezichthouders die de vraag beantwoord hebben geeft 61% aan dat dit het geval is<sup>66</sup>.

Onderstaande tabel laat zien dat voor alle semipublieke sectoren het percentage boven de 50% ligt en dat dit het hoogst is in de sector woningcorporaties en het laagst in de sector kinderopvang. Het is belangrijk hierbij op te merken dat het mogelijk is dat personen in meerdere semipublieke sectoren actief zijn als interne toezichthouder, maar slechts in één van deze sectoren een opleiding hebben genoten. Hierdoor bestaat de mogelijkheid dat de percentages voor sommige sectoren overschat zijn. Voorzichtigheid is dan ook geboden bij het interpreteren van de verschillen tussen de semipublieke sectoren.

*Tabel 4.25 Percentage toezichthouders dat afgelopen jaar scholing of opleiding heeft gehad, per semipublieke sector*

	Totaal (N=801)	Semipublieke sector (N=734)	Zorg (N=421)	Onderwijs (N=197)	Woningcorporaties (N=222)	Cultuur (N=59)	Kinderopvang (N=57)
<b>Afgelopen jaar opleiding?</b>							
ja	61%	63%	66%	57%	79%	61%	51%
nee	39%	38%	34%	43%	21%	39%	49%

*Bron: Enquête toezichthouders*

Onderstaande tabel toont de resultaten van een uitsplitsing naar geslacht en een uitsplitsing naar leeftijdscategorie. De verschillen tussen de onderscheiden categorieën zijn beperkt.

*Tabel 4.26 Percentage toezichthouders dat afgelopen jaar opleiding heeft gehad, uitgesplitst naar geslacht en leeftijd*

	Mannen (N=525)	Vrouwen (N=267)	Tot 44 jaar (N=66)	45-49 jaar (N=94)	50-54 jaar (N=121)	55-59 jaar (N=154)	60 jaar of ouder (N=352)
<b>Afgelopen jaar opleiding?</b>							
ja	60%	64%	56%	65%	60%	60%	64%
nee	40%	36%	44%	35%	40%	40%	36%

*Bron: Enquête toezichthouders*

<sup>66</sup> Vergelijking met andere gegevens is lastig omdat recente data met dezelfde vraagstelling en definitie niet bestaan. Tot voor kort werd het OSA-aanbodpanel veel gebruikt als maatstaf voor scholingsdeelname. De laatste meting van scholingsdeelname van werknemers is 45% in 2010, maar dit betreft scholingsdeelname over een periode van 2 jaar. De 61% voor 1 jaar is in vergelijking hiermee dus hoog.

Daarnaast is er bekeken of het gemiddelde cijfer dat men hun eigen kennis en vaardigheden geeft verschilt tussen personen die wel of geen opleiding gehad hebben in het afgelopen jaar. Dit verschil is beperkt: het gemiddelde rapportcijfer voor de groep die wel opleiding heeft genoten het afgelopen jaar is 0,15 hoger dan dat van de groep die dit niet heeft gehad (7,93 v 7,78). Dit hoeft er niet op te duiden dat het effect van de opleiding beperkt is. Het is immers denkbaar dat degenen die voor scholing in aanmerking zijn gekomen vooraf meer kennislacunes hadden (en dus vooraf een lagere score). De vooruitgang die men heeft geboekt kan daardoor groter zijn dan de bovenstaande 0,15.

De gemiddelde tijdsbesteding aan cursussen/opleidingen van de 436 responderende toezichthouders die afgelopen jaar scholing of een opleiding gehad hebben was 35 uur.

### *Potentieel aanbod*

In de enquête is het potentieel aanbod gevraagd of ze ooit een opleiding of scholing gevolgd hebben die direct gericht was op een rol als interne toezichthouder. Dit was voor de meerderheid niet het geval.

*Tabel 4.27 Percentage potentieel aanbod dat ooit opleiding of scholing heeft gehad gericht op rol toezichthouder*

	Flitspanel (N=836)	Open link (N=122)
<b>Ooit opleiding?</b>		
ja	9%	39%
nee	91%	62%

*Bron: Enquête potentieel aanbod*

### **Opleidingsbehoefte**

#### *Toezichthouders*

Zowel de toezichthouders die wel als geen scholing hebben gehad afgelopen jaar zijn in de enquête gevraagd of ze graag extra (bij)scholing of een cursus zouden willen volgen gericht op het vervullen van een toezichtfunctie.

Van de groep die afgelopen jaar scholing heeft gehad geeft 85% aan daar (mogelijk) interesse in te hebben. Onderstaande tabel laat kleine verschillen tussen sectoren zien, waarbij de behoefte het grootst lijkt te zijn in de sectoren cultuur en kinderopvang. Vanwege het relatief beperkte aantal respondenten in deze sectoren is voorzichtigheid geboden bij het interpreteren van deze verschillen. In de sector woningcorporaties, waar het percentage personen dat afgelopen jaar een cursus of opleiding gevolgd had het grootst is, is het aandeel personen dat de vraag met 'nee' beantwoordt het grootst.



Tabel 4.28 *Behoefte aan opleiding – afgelopen jaar opleiding gehad*

	Totaal (N=490)	Semipubliek (N=457)	Zorg (N=275)	Onderwijs (N=111)	Woningcorporaties (N=176)	Cultuur (N=36)	Kinderopvang (N=29)
<b>Behoefte aan opleiding</b>							
Ja, zeker wel	43%	42%	39%	35%	42%	50%	55%
Ja, misschien	42%	43%	46%	55%	40%	42%	35%
Nee	12%	12%	12%	7%	16%	8%	7%
Weet ik niet	3%	3%	4%	3%	3%	0%	3%

Bron: enquête toezichthouders

In de groep die afgelopen jaar geen cursus of opleiding gevolgd heeft ligt het percentage personen dat behoefte heeft aan scholing over het totaal genomen op 74%. De onderlinge verschillen tussen de semipublieke sectoren zijn beperkt. Opvallend is dat een vergelijking tussen de twee tabellen laat zien dat de scholingsbehoefte hoger is onder de groep die afgelopen jaar een cursus of opleiding heeft gevolgd dan de mensen die dat niet gedaan hebben. In de laatste groep is de vraag of er behoefte is ook vaker met ‘nee’ beantwoord.

Tabel 4.29 *Behoefte aan opleiding – afgelopen jaar geen opleiding gehad*

	Totaal (N=309)	Semipubliek (N=275)	Zorg (N=145)	Onderwijs (N=84)	Woningcorporaties (N=46)
<b>Behoefte aan scholing</b>					
Ja, zeker wel	30%	30%	35%	32%	26%
Ja, misschien	44%	46%	41%	43%	54%
Nee	21%	21%	21%	21%	17%
Weet ik niet	5%	4%	3%	4%	2%

Bron: enquête toezichthouders.

Noot: de sectoren cultuur en kinderopvang zijn niet apart opgenomen in deze tabel in verband met het lage aantal respondenten (respectievelijk 23 en 28).

Onderstaande tabel toont een uitsplitsing van de opleidingsbehoefte van de toezichthouders - ongeacht of ze afgelopen jaar wel of geen opleiding gehad hebben - naar geslacht en leeftijd<sup>67</sup>. De opleidingsbehoefte is iets lager bij mannen en zeker bij de oudste onderscheiden leeftijdscategorie.

<sup>67</sup> Hiertoe is een nieuwe variabele gecreëerd die de resultaten van de bovenstaande twee tabellen combineert.

Tabel 4.30 *Behoefte aan opleiding – uitgesplitst naar geslacht en leeftijd*

	Mannen (N=525)	Vrouwen (N=267)	39 jaar of jonger (N=22)	40-44 jaar (N=44)	45-49 jaar (N=94)	50-54 jaar (N=121)	55-59 jaar (N=154)	60 jaar of ouder (N=352)
<b>Behoefte aan scholing</b>								
Ja, zeker wel	36%	41%	41%	39%	49%	47%	41%	30%
Ja, misschien	42%	45%	27%	50%	44%	44%	39%	45%
Nee	17%	12%	18%	9%	6%	7%	16%	21%
Weet ik niet	4%	3%	14%	2%	1%	3%	4%	4%

Bron: enquête toezichthouders

Vervolgens is er bekeken of het gemiddeld rapportcijfer dat mensen hun eigen kennis en vaardigheden geven verschilt tussen de personen met verschillende opleidingsbehoeften:

- groep die behoefte heeft aan educatie (zowel zeker als misschien): 7,84; en
- groep die geen behoefte heeft aan educatie: 8,05.

De personen die geen opleidingsbehoefte hebben geven hun eigen kennis en vaardigheden dus gemiddeld een hoger rapportcijfer. Dit is mogelijk een verklaring voor het feit dat ze geen behoefte hebben aan opleiding.

Onderstaande tabel brengt de kennislacunes in kaart voor de groep mensen die heeft aangegeven “zeker wel” of “misschien” behoefte te hebben aan opleiding. Ter vergelijking presenteert de tabel ook de genoemde kennislacunes bij alle toezichthouders.

Zoals te redelijkerwijs te verwachten was zijn de percentages van de toezichthouders met een scholingsbehoefte op diverse punten iets hoger dan die van het totaal. De top 5 kennislacunes is echter hetzelfde voor beide groepen:

1. financiële kennis;
2. inhoudelijke kennis van ontwikkelingen in de sector;
3. risicomangement;
4. juridische kennis; en
5. soft controls.

Tabel 4.31 *Punten waarop kennis en vaardigheden nog verbetering zouden kunnen gebruiken – totaal en toezichthouders met opleidingsbehoefte*

	Totaal (N=852)	Toezichthouders met scholingsbehoefte (N=647)
<b>Punten waarop kennis en vaardigheden nog verbetering zouden kunnen gebruiken</b>		
Financiële kennis, kennis van financiële rapportages	35%	38%
Kennis van HRM, personeelsbeleid en arbeidsrecht	9%	11%
Kennis van het primaire proces in de organisatie	19%	20%
Inhoudelijke kennis van ontwikkelingen in de sector	33%	34%
Politiek-bestuurlijke kennis	18%	19%
Kennis van ICT (automatisering etc.)	17%	17%
Kennis van marketing	7%	8%
Juridische kennis	21%	23%
Managementervaring	7%	7%
Risicomanagement	24%	25%
Conflicthantering	7%	8%
Communicatieve vaardigheden	5%	6%
Vergadertechnieken	5%	5%
Soft controls (sturings- en beheersingsmaatregelen die erop gericht zijn om gewenst, integer, gedrag bij medewerkers en management te bevorderen)	19%	21%
Omgang met stakeholders en medezeggenschap	14%	15%
Anders	6%	4%
Geen enkele	4%	4%

Bron: Enquête toezichthouders

#### *Potentieel aanbod*

Ook het potentieel aanbod is in de enquête gevraagd of ze behoefte hebben aan een cursus of opleiding die direct gericht is op het vervullen van een toezichtfunctie. Deze vraag is door bijna iedereen met 'ja' beantwoord.

Tabel 4.32 *Behoefte aan scholing – potentieel aanbod*

	Flitspanel (N=836)	Open link (N=122)
<b>Behoefte aan scholing</b>		
Ja, zeker wel	46%	56%
Ja, misschien	50%	40%
Nee	2%	3%
Weet ik niet	3%	3%

Bron: enquête potentieel aanbod



## 5 BELEIDSOPTIES

*In beide enquêtes zijn verschillende beleidsopties om het aanbod van interne toezichthouders te vergroten voorgelegd aan de respondenten. De resultaten tonen aan dat van alle opties verwacht wordt dat het een bijdrage kan leveren en dat er geen grote onderscheidende verschillen zijn tussen de opties. Een brede aanpak lijkt hier dus gewenst is. De optie waarvan de sterkste bijdrage verwacht wordt betreft meer transparantie in werving, namelijk het gebruik van meer open advertenties in plaats van informele wervingskanalen. De opties omtrent specifieke werving ten behoeve van een toename in diversiteit (in geslacht of leeftijd) worden hoger gescoord door de “nieuwe doelgroepen” zelf dan door de “traditionele doelgroepen”.*

In de enquêtes onder zowel toezichthouders als potentieel aanbod zijn diverse beleidsopties benoemd om het aanbod voor interne toezichthouders te versterken. In dit hoofdstuk geven we aan van welke opties een grotere of minder grote bijdrage wordt verwacht. Voordat deze resultaten worden gepresenteerd, geven we aantal overwegingen vooraf bij dergelijke beleidsopties vanuit de interviews en de andere resultaten van de enquête.

### **Overwegingen**

Tijdens de interviews zijn verschillende beleidsopties om vraag en aanbod van toezichthouders beter op elkaar aan te laten sluiten naar voren gekomen. Dat beleid zou vooral gericht moeten zijn op het aantrekken van het potentiële aanbod van toezichthouders uit nieuwe doelgroepen.

Om toezichthouders uit nieuwe doelgroepen aan te trekken dienen nieuwe wervingskanalen te worden ingezet, die beter aansluiten bij de zoekstrategie van het potentiële aanbod. Ook moet beleid erop gericht zijn om potentieel aanbod met toezichtfuncties bekend te maken. Zo is het creëren van stageplekken en bijbehorende trainingen voorgesteld om de bekendheid van het vak ‘toezichthouder’ te vergroten en potentiële toezichthouders beter daarop voor te bereiden. Bijvoorbeeld blijken de stageplaatsen en de leergang die door Public Spirit worden georganiseerd, voornamelijk door vrouwen te worden bezocht en daarom succesvol.

Een initiatief op het terrein van de zoekstrategie is PMP. Dit bestaat uit een website waarin vraag en aanbod elkaar kunnen ontmoeten. Na een screening door PMP kunnen potentiële aanbieders een profiel van zichzelf maken, waarop vragers gericht kunnen zoeken (met zoekfuncties). Bij een geslaagde match moet een vergoeding betaald worden.

Ook is branding van belang. Reputatie en bekendheid zijn essentieel voor het wervingsproces en het aantrekken van capabele toezichthouders.

Een andere mogelijke beleidsmaatregel om de kwaliteit van toezichthouders te verbeteren omvat het opzetten van een centraal register of een orde waarin alle toezichthouders staan vermeld alsmede het verplicht stellen van permanente educatie, zoals bijvoorbeeld in de advocatuur gangbaar is. Een nadeel hiervan is echter dat de problemen die inherent met toezichthouders te maken hebben in potentie eerder binnen de ‘eigen kring’ blijven. Bovendien is denkbaar dat een dergelijk register de intrede van nieuwe doelgroepen bemoeilijkt en de positie van bestaande toezichthouders versterkt.

Een soort plicht voor permanente educatie sluit wel aan bij de duidelijk geventileerde scholingsbehoeften. Deze permanente educatie komt reeds terug in governancecodes. In

hoofdstuk 4 is aangegeven dat sectoren hier ook meer concreet invulling aan willen geven. Verdere implementatie zal moeten uitwijzen in hoeverre dit ook praktisch uitvoerbaar is.

Dergelijke initiatieven illustreren dat dergelijke beleidsmaatregelen niet noodzakelijk door de overheid hoeven te worden genomen. Initiatieven om het toezicht te versterken kunnen uit de instellingen zelf komen en verenigingen van toezichthouders kunnen hier een belangrijke rol bij spelen.

Maatregelen die de overheid wel zou kunnen nemen hebben betrekking op het wegnemen van knelpunten die zij zelf heeft gecreëerd. Een voorbeeld is de recent voorgestelde aanpassing van de WNT die meer ruimte biedt voor toezichthouders doordat de onderliggende tijdsnorm wordt verruimd. Hierbij dient tegelijkertijd te worden opgemerkt dat de hoogte van de bezoldiging niet het grootste knelpunt is. De verruiming biedt echter wel soelaas voor een bepaalde groep binnen de sectoren woningcorporaties en zorg.

### ***Enquêtes***

In de enquêtes zijn zowel de individuele toezichthouders als het potentiële aanbod gevraagd om hun mening te geven over enkele beleidsopties om het aanbod van toezichthouders voor de semipublieke sector te vergroten. De respondenten is gevraagd om aan te geven wat voor bijdrage ze verwachten van een dergelijke optie aan de hand van de volgende schaal: zeer sterke bijdrage=1; sterke bijdrage=0,66; beperkte bijdrage=0,33; (vrijwel) geen bijdrage=0.

Onderstaande tabel toont de gemiddelde scores voor iedere beleidsopties voor zowel de respondenten die momenteel al actief zijn als interne toezichthouder als het potentiële aanbod.

De resultaten laten zien dat gemiddeld van alle opties wel een zekere bijdrage wordt verwacht. Het gebruik van meer open advertenties in plaats van informele werving scoort bij zowel toezichthouders als potentieel aanbod het hoogste. Op het gebied van werving wordt ook het meer gebruik maken van internet door veel personen benoemd als een optie die een bijdrage kan leveren. De scores zijn hierbij hoger voor potentieel aanbod, wat niet verassend is gegeven het feit dat uit eerdere resultaten van de enquête bleek dat zij relatief veel gebruik maken van dit zoekkanaal.

**Tabel 5.1** Gemiddelde scores beleidsopties om aanbod van toezichthouders in de semipublieke sector te vergroten (hoe hoger de score, des te groter de bijdrage aan vergroting van het aanbod)

	Toezichthouders (N=655)	Potentieel aanbod – Flitspanel (N=966)	Potentieel aanbod -open link (N=104)
<b>Beleidsoptie</b>			
Meer open advertenties in plaats van informele werving	0,57	0,56	0,62
Verhoging van de vergoeding	0,44	0,40	0,40
Meer (betaalde) scholingsmogelijkheden voor interne toezichthouders	0,44	0,53	0,52
Beperking van de aansprakelijkheidsrisico's in dit soort functies	0,45	0,50	0,47
Effectiever gebruik van Internet om vraag en aanbod bij elkaar te brengen	0,40	0,50	0,57
Werving via media-campagnes die appel doen op maatschappelijke verantwoordelijkheid van ervaren (ex-)bestuurders en deskundigen	0,35	0,43	0,41
Specifieke werving onder gekwalificeerde vrouwen	0,45	0,47	0,52
Specifieke werving onder jongere doelgroepen dan traditioneel (jonger dan 40)	0,41	0,46	0,48
Instelling van "junior"-toezichthoudende functies	0,34	0,48	0,46

*Bronnen: Enquêtes toezichthouders en potentieel aanbod. Gemiddelde scores met schaal: zeer sterke bijdrage=1; sterke bijdrage=0,66; beperkte bijdrage=0,33; (vrijwel) geen bijdrage=0.*

De toezichthouders zijn drie additionele beleidsopties voorgelegd (gemiddelde scores):

- Loslaten van maximum in aantal toezichtfuncties dat men mag vervullen (0,28);
- Zo min mogelijk restricties aan termijn dat men toezichthouder op een plek kan zijn (0,18);
- Instelling van een "beroepsorde" om zo de reputatie en professionaliteit van het vak van toezichthouder te vergroten (0,36).

Deze relatief lage scores geven aan dat zowel de beroepsorde als de regelgeving over het maximum geen issues zijn die heel breed leven.

Om te testen of de "nieuwe doelgroepen" mogelijk anders reageren op de stellingen dan de "traditionele doelgroep" is bekeken of er verschillen zijn in scores tussen mannen en vrouwen en tussen personen van verschillende leeftijdscategorieën.

De grootste verschillen tussen scores van mannen en vrouwen treden op bij de opties aangaande diversifiëring: de opties "specifieke werving onder gekwalificeerde vrouwen", "specifieke werving onder jongere doelgroepen dan traditioneel (jonger dan 40)" en "instelling van "junior"-toezichthoudende functies" worden door vrouwen in zowel het huidige aanbod als potentieel aanbod hoger gescoord dan door mannen.

Wat betreft verschillen in scores tussen de leeftijdscategorieën laten de tabellen wel enige verschillen zien, maar deze zijn over het algemeen niet heel groot. Uitzondering hierop is de scores voor "specifieke werving onder jongere doelgroepen dan traditioneel (jonger dan 40)" die gemiddeld duidelijk lager worden met leeftijd.

Zowel vrouwen als “jongeren” verwachten dus relatief meer van beleidsopties die betrekking hebben op hun eigen positie. De oudste leeftijdsgroep verwacht van beleidsopties die gericht zijn op “jongeren” het minste van alle opties die zijn voorgelegd.

**Tabel 5.2** Gemiddelde scores beleidsopties – huidig aanbod, uitsplitsing naar geslacht

	Mannen (N=428)	Vrouwen (N=213)
<b>Beleidsoptie</b>		
Meer open advertenties in plaats van informele werving	0,55	0,59
Verhoging van de vergoeding	0,44	0,43
Meer (betaalde) scholingsmogelijkheden voor interne toezichthouders	0,44	0,46
Beperking van de aansprakelijkheidsrisico's in dit soort functies	0,43	0,50
Effectiever gebruik van Internet om vraag en aanbod bij elkaar te brengen	0,39	0,42
Werving via media-campagnes die appel doen op maatschappelijke verantwoordelijkheid van ervaren (ex-)bestuurders en deskundigen	0,35	0,34
Specifieke werving onder gekwalificeerde vrouwen	0,37	0,60
Specifieke werving onder jongere doelgroepen dan traditioneel (jonger dan 40)	0,37	0,49
Instelling van "junior"-toezichthoudende functies	0,32	0,40

*Bron: Enquête toezichthouders. Gemiddelde scores met schaal: zeer sterke bijdrage=1; sterke bijdrage=0,66; beperkte bijdrage=0,33; (vrijwel) geen bijdrage=0. Hoe hoger de score, des te groter de bijdrage aan vergroting van het aanbod.*

**Tabel 5.3** Gemiddelde scores beleidsopties – potentieel aanbod, uitsplitsing naar geslacht

	Mannen – Flitspanel (N=674)	Vrouwen – Flitspanel (N=292)	Mannen - open link (N=61)	Vrouwen - open link (N=43)
<b>Beleidsoptie</b>				
Meer open advertenties in plaats van informele werving	0,54	0,61	0,62	0,64
Verhoging van de vergoeding	0,39	0,42	0,41	0,40
Meer (betaalde) scholingsmogelijkheden voor interne toezichthouders	0,51	0,58	0,51	0,56
Beperking van de aansprakelijkheidsrisico's in dit soort functies	0,49	0,52	0,44	0,52
Effectiever gebruik van Internet om vraag en aanbod bij elkaar te brengen	0,48	0,54	0,55	0,59
Werving via media-campagnes die appel doen op maatschappelijke verantwoordelijkheid van ervaren (ex-)bestuurders en deskundigen	0,42	0,46	0,42	0,40
Specifieke werving onder gekwalificeerde vrouwen	0,41	0,61	0,40	0,71
Specifieke werving onder jongere doelgroepen dan traditioneel (jonger dan 40)	0,42	0,54	0,47	0,50
Instelling van "junior"-toezichthoudende functies	0,44	0,56	0,43	0,50

*Bron: Enquête potentieel aanbod. Gemiddelde scores met schaal: zeer sterke bijdrage=1; sterke bijdrage=0,66; beperkte bijdrage=0,33; (vrijwel) geen bijdrage=0. Hoe hoger de score, des te groter de bijdrage aan vergroting van het aanbod.*



**Tabel 5.4** Gemiddelde scores beleidsopties – huidig aanbod, uitsplitsing naar leeftijdscategorieën

	39 jaar of jonger (N=21)	40-44 jaar (N=34)	45-49 jaar (N=76)	50-54 jaar (N=98)	55-59 jaar (N=117)	60 jaar of ouder (N=292)
<b>Beleidsoptie</b>						
Meer open advertenties in plaats van informele werving	0,49	0,60	0,57	0,59	0,55	0,56
Verhoging van de vergoeding	0,38	0,47	0,49	0,46	0,46	0,40
Meer (betaalde) scholingsmogelijkheden voor interne toezichthouders	0,44	0,50	0,49	0,46	0,46	0,41
Beperking van de aansprakelijkheidsrisico's in dit soort functies	0,38	0,44	0,49	0,48	0,48	0,43
Effectiever gebruik van Internet om vraag en aanbod bij elkaar te brengen	0,46	0,50	0,39	0,44	0,38	0,38
Werving via media-campagnes die appel doen op maatschappelijke verantwoordelijkheid van ervaren (ex-)bestuurders en deskundigen	0,32	0,32	0,30	0,35	0,33	0,37
Specifieke werving onder gekwalificeerde vrouwen	0,52	0,47	0,42	0,49	0,45	0,44
Specifieke werving onder jongere doelgroepen dan traditioneel (jonger dan 40)	0,62	0,55	0,41	0,43	0,43	0,36
Instelling van "junior"-toezichthoudende functies	0,49	0,49	0,33	0,36	0,38	0,31

*Bron: Enquête toezichthouders. Gemiddelde scores met schaal: zeer sterke bijdrage=1; sterke bijdrage=0,66; beperkte bijdrage=0,33; (vrijwel) geen bijdrage=0. Hoe hoger de score, des te groter de bijdrage aan vergroting van het aanbod.*

Tabel 5.5 Gemiddelde scores beleidsopties – potentieel aanbod, uitsplitsing naar leeftijdscategorieën

	39 jaar of jonger (N=33)	40-44 jaar (N=96)	45-49 jaar (N=132)	50-54 jaar (N=190)	55-59 jaar (N=258)	60 jaar of ouder (N=257)
<b>Beleidsoptie</b>						
Meer open advertenties in plaats van informele werving	0,60	0,60	0,55	0,58	0,56	0,55
Verhoging van de vergoeding	0,45	0,38	0,40	0,40	0,40	0,38
Meer (betaalde) scholingsmogelijkheden voor interne toezichthouders	0,51	0,57	0,56	0,55	0,50	0,52
Beperking van de aansprakelijkheidsrisico's in dit soort functies	0,41	0,46	0,47	0,53	0,51	0,51
Effectiever gebruik van Internet om vraag en aanbod bij elkaar te brengen	0,55	0,51	0,53	0,50	0,49	0,49
Werving via media-campagnes die appel doen op maatschappelijke verantwoordelijkheid van ervaren (ex-)bestuurders en deskundigen	0,33	0,42	0,40	0,43	0,45	0,44
Specifieke werving onder gekwalificeerde vrouwen	0,40	0,47	0,41	0,50	0,49	0,49
Specifieke werving onder jongere doelgroepen dan traditioneel (jonger dan 40)	0,56	0,51	0,45	0,46	0,45	0,44
Instelling van "junior"-toezichthoudende functies	0,61	0,54	0,50	0,48	0,45	0,44

Bron: Enquête potentieel aanbod toezichthouders – Flitspanel. Gegeven de beperkte N voor de open link is er besloten om geen uitsplitsing naar leeftijdscategorie te maken voor die groep. Gemiddelde scores met schaal: zeer sterke bijdrage=1; sterke bijdrage=0,66; beperkte bijdrage=0,33; (vrijwel) geen bijdrage=0. Hoe hoger de score, des te groter de bijdrage aan vergroting van het aanbod.

## **6 CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN**

### **6.1 ACHTERGROND EN DOEL VAN HET ONDERZOEK**

In diverse semipublieke sectoren is al geruime tijd een trend gaande waarbij centrale sturing en toezicht door de overheid afneemt en beleidsruimte voor bestuurders toeneemt. Dit vereist voldoende ontwikkelde tegenkrachten waaraan bestuurders of een directie verantwoording afleggen. In een dergelijke context is een kwalitatief goede personele invulling van een intern toezichthoudend orgaan van essentieel belang.

Doel van het onderzoek is om na te gaan hoe de arbeidsmarkt voor interne toezichthouders in semipublieke sectoren functioneert. Daarbij gaat het om de volgende vragen:

- Hoe groot is de vraag naar dergelijke toezichthouders?
- Hoe ontwikkelt deze vraag zich in de toekomst?
- Wat zijn de criteria die bij de vraag gehanteerd worden?
- Hoe groot is de tijdsinzet?
- Wat is het profiel van degenen die dergelijke functies vervullen?
- In hoeverre is er een potentieel aanbod van (geschikte) personen die bereid zouden zijn om dergelijke functies te vervullen?
- Op basis van welke factoren kiest een persoon wel of niet voor een functie van intern toezichthouder?
- Hoe verloopt de aansluiting tussen vraag en aanbod en welke knelpunten doen zich daarbij voor?
- Welke strategieën voor werving en welke wervingskanalen worden ingezet?
- Welke oplossingsrichtingen zijn er om knelpunten te beperken?

Het onderzoek richt zich op vijf semipublieke sectoren: zorg, onderwijs, kinderopvang, woningcorporaties en cultuur. Interne toezichthouders zijn niet alleen de leden van Raden van Toezicht (RvT), maar ook personen in andere bestuursvormen voor zover daarin de interne toezichtfunctie apart is onderscheiden.

Om de onderzoeksvragen te beantwoorden, is gebruik gemaakt van bestaande literatuur en data, interviews, een workshop, een enquête onder zittende interne toezichthouders en een enquête in het kader van het zogenaamde Flitspanel van het Ministerie van BZK. Het Flitspanel omvat personen in de publieke en een deel in de semipublieke sector. Hieruit zijn vooraf personen geselecteerd die qua kenmerken redelijk aansluiten op interne toezichtfuncties om vervolgens een interessemeting uit te voeren. De uitgebreide enquêtes die zijn toegespitst op dit onderwerp, de hoge aantallen respondenten en het feit dat een interessemeting wordt uitgevoerd onder een grote groep respondenten die geen toezichthouder is, dragen bij aan de meerwaarde van het onderzoek. Eerder onderzoek wordt over het algemeen gekenmerkt door relatief lage aantallen respondenten, of concentreren zich op slechts één specifieke sector.

In dit hoofdstuk worden allereerst de belangrijkste conclusies gepresenteerd aan de hand van bovenstaande onderzoeksvragen, die steeds kort worden beantwoord, gevolgd door een toelichting (6.2). Daarna volgen de aanbevelingen (6.3).

## 6.2 BEANTWOORDING ONDERZOEKSVRAGEN

### *Huidige omvang vraag*

*De vijf geselecteerde semipublieke sectoren omvatten in totaal naar schatting ruim 23 duizend toezichtplekken. Het aantal gevraagde personen ligt lager (ruim 15 duizend) omdat toezichthouders meerdere functies in de semipublieke sector (kunnen) combineren (gemiddeld worden per persoon ruim anderhalve plek ingevuld).*

**Tabel 6.1** Enkele kwantitatieve tentatieve kengetallen van de vraag naar toezichthouders in semipublieke sectoren

	Schatting aantal toezichtplekken	Schatting aantal gevraagde personen per sector
<b><i>Huidige vraag</i></b>		
Zorg (minimum, omdat geen rekening is gehouden met andere bestuursvormen dan gescheiden RvT modellen)	6.250	4.700
Onderwijs	7.920	6.890
Woningcorporaties	2.000	1.820
Kinderopvang	3.440	3.125
Cultuur (minimum vanwege keuze specifieke subsectoren)	4.000	3.350
Optelling gevraagde personen in sectoren ( <i>maar dit omvat dubbeltellingen voor semipublieke sector als geheel</i> )		19.885
Totaal aantal semipublieke plekken samen	23.610	
Gemiddeld aantal toezichtfuncties per toezichthouder in 5 semipublieke sectoren (enquête)	1,55	
Aantal gevraagde personen voor alle semipublieke sectoren samen ( <i>na correctie dubbeltellingen over sectoren heen; minimum</i> )		15.230
<b><i>Toekomstige vraag</i></b>		
Uitbreidingsvraag	Stabiel (dus verondersteld "0")	
Mate waarin toezichtplekken vrijvallen komende 3 jaar ( $=(3/8)*23.610$ )	8.850	
Mate waarin bestaande toezichthouders nieuwe functies vervullen komende 3 jaar (schatting obv enquête)	4.575	
Functies voor "nieuwe intreders" in 3 jaar ( $=8.850-4.575$ )	4.275	

In tabel 6.1 is een schatting gegeven van het aantal toezichtplekken in de diverse semipublieke sectoren. De berekeningen zijn gebaseerd op het combineren van gegevens over:

- Het aantal organisaties in een sector;
- De mate waarin deze organisaties een bestuursmodel hanteren waarbij intern toezicht apart kan worden onderscheiden;
- Het gemiddeld aantal toezichthouders in dergelijke organisaties.

Hiervoor zijn per sector zo recent mogelijk beschikbare gegevens gebruikt die variëren van ruwweg 2010 tot heel recent. Toezichthouders kunnen meer plekken binnen dezelfde sector vervullen. Hierdoor is het aantal gevraagde personen kleiner dan het aantal toezichtplekken.

Een tentatieve doorrekening voor de vraag voor de vijf sectoren samen levert iets minder dan 24.000 plekken op. Het aantal gevraagde personen is kleiner, namelijk ruim 15.000. Omdat personen niet alleen functies in één sector kunnen vervullen, maar ook in meerdere semipublieke sectoren gelijk (en daarbuiten), is de vraag in personen voor de vijf sectoren samen kleiner dan die voor de vijf afzonderlijk opgeteld. Toezichthouders in de semipublieke sector hebben gemiddeld ruim anderhalve functie in de semipublieke sector.

### ***Toekomstige benodigde vraag***

*De omvang van de vraag zal op kortere termijn weinig veranderen. Doordat toezichthouders stoppen met hun toezichtfunctie moeten de komende 3 jaar wel bijna 9 duizend vrijkomende plekken worden herbezet. Ongeveer de helft hiervan wordt ingevuld door degenen die nu reeds toezichthouder zijn in de semipublieke sector; voor de andere helft zijn dus nieuwe instromers benodigd. De vervangingsvraag over drie jaar bedraagt dus ongeveer 4.500 plekken.*

Toekomstige veranderingen in de vraag worden bepaald door de volgende factoren:

- Aantal organisaties (licht dalend);
- Organisaties met bestuursvorm met toezichthouders (stijgend, maar grootste stijging is voorbij);
- Omvang RvT per organisatie (licht dalend);
- Veranderingen in het aantal toezichtfuncties per persoon (moeilijk in te schatten; in enquête spreekt men per saldo ambities uit om meer functies te vervullen. Daar staat tegenover dat het tijdsbeslag per functie toeneemt. Ook is er een wettelijke maximering van het aantal functies, al ligt dit maximum ruim boven het gemiddelde en vallen niet alle organisaties onder de norm).

Omdat bovenstaande trends niet in dezelfde richting wijzen, maar ook niet substantieel lijken te zijn, gaan we uit van een stabilisatie in de toekomstige vraag.

Ook bij een gelijkblijvende toekomstige vraag is nieuwe instroom benodigd vanwege vervanging. Veel toezichthouders willen hun maximale zittingsperiode volmaken, wat de vervangingsvraag beperkt. In de bovenstaande tabel 6.1 zijn we op grond van voornemens uit de enquête er vanuit gegaan dat toezichthouders gemiddeld 8 jaar een plek bezetten (2 termijnen). In een periode van 3 jaar komt dan 3/8 van de plekken vrij, dat wil zeggen  $(3/8) \cdot 23.610 = 8.850$ . Veel bestaande toezichthouders geven aan dat ze in de komende 3 jaar ook weer nieuwe functies willen vervullen, waardoor deze plekken voor een belangrijk deel ingevuld worden door deze groep, wat de benodigde instroom van “nieuwe intreders” beperkt. Op basis van de enquête schatten we dat ongeveer de helft van de vrijkomende plekken weer door de bestaande toezichthouders uit de semipublieke sector wordt ingevuld. De benodigde instroom voor de komende 3 jaar door “nieuwe” intreders ligt daarmee op ruim vierduizend, of misschien nog lager als ze direct meerdere plekken gaan bezetten.

### ***Functie-eisen***

Zowel vanuit de literatuur, interviews als de enquête kan worden afgeleid dat de vereiste competenties van toezichthouders doorgaans moeilijk precies zijn te definiëren. Uiteindelijk kenmerken toezichthouders zich door een mix van vaardigheden, kennis en attitude. De eisen die aan toezichthouders worden gesteld staan voor een deel beschreven in governancecodes.

Deze codes bieden echter onvoldoende houvast om profielen te definiëren als vacatures moeten worden ingevuld. De functie-eisen overstijgen basisvaardigheden zoals het kunnen lezen van jaarrekeningen. De codes bevatten slechts in beperkte mate de ontastbare, impliciete eisen aan toezichthouders. Deze minder grijpbare soft skills worden wel steeds vaker benoemd in vacatureteksten van wervingsbureaus en in functie-eisen die sectoren in aparte documenten formuleren. Een kritische houding en het vermogen om goed met de andere toezichthouders samen te kunnen werken wordt bij de werving van toezichthouders steeds belangrijker gevonden. Toezichthouders moeten in staat zijn tot zelfreflectie, dus zelf feedback kunnen organiseren, door kunnen vragen, met name bij de Raad van Bestuur, en betrokken zijn bij de organisatie. Ook attitude, ook wel aangeduid als moreel kompas, krijgt steeds meer aandacht. Kennis van de sector moet binnen de RvT aanwezig zijn, maar hoeft niet voor iedereen een vereiste te zijn.

Zowel het eisenpakket dat is vastgesteld in de governancecodes als *soft skills* vormen dus de kern van de functie-eisen voor toezichthouders. Als illustratie volgen wat elementen die vaak terugkeren in een screening van vacatureteksten en profielen:

- Onafhankelijk en kritisch kunnen opereren
- Brede maatschappelijke ervaring
- Beschikken over relevant netwerk
- Op strategisch niveau kunnen denken en werken
- Affiniteit met de sector en organisatie
- In teamverband kunnen werken
- Bestuurlijke ervaring/kwaliteiten
- Voldoende tijd/beschikbaarheid

Elke opsomming heeft echter zijn beperkingen. Het benoemen van de benodigde soft skills is complex. De eisen hangen bovendien deels af van de situatie waarin een organisatie zich bevindt, en kunnen alleen in samenhang met de competenties van de andere leden van de RvT worden gezien. Bovendien zijn de eisen niet statisch. De veranderende en toenemende eisen aan RvTs leiden ertoe dat de gevraagde competenties in beweging zijn. Dat functie-eisen breed zijn, en afhankelijk van de context, spoort met de uitkomsten uit de enquête waarbij de aard van de lacunes in kennis en vaardigheden sterk variëren tussen de respondenten in de enquête.

### ***Tijdsbeslag***

*De tijdsbesteding van een lid van een RvT varieert van rond de 8 uur per maand bij kinderopvang en cultuur tot rond de 13,5 uur bij woningcorporaties en zorg. Voorzitters besteden ongeveer 1,5 keer zoveel tijd.*

Het tijdsbeslag voor “gewone” leden van een RvT ligt het hoogst bij woningcorporaties en zorg (rond de 13,5 uur per maand) en het laagst bij kinderopvang en cultuur (rond de 8 uur per maand). Onderwijs ligt daartussenin (10,5 uur). Voorzitters besteden ongeveer 1,5 keer zoveel tijd dan de “gewone” leden. Het tijdsbeslag neemt toe naarmate de organisatie groter is. Het tijdsbeslag vertoont een stijgende trend in de tijd.

### ***Samenstelling huidige aanbod***

*Toezichthouders in de semipublieke sector zijn hoger opgeleid, gemiddeld tussen 55 en 60 jaar oud, zijn voor twee derde man en hebben vaak werkervaring in een (semi)publieke sector.*

De samenstelling van de huidige groep toezichthouders wordt sterk gekarakteriseerd door een aantal kenmerken (tabel 6.2). Men heeft een hoge leeftijd. Gemiddeld is men tussen de 55 en 60 en slechts zo'n 20% is jonger dan 50. Ongeveer twee derde is man. Zo'n 70% heeft een academische opleiding of is gepromoveerd. Minstens 80% heeft enige werkervaring in een (semi)publieke sector.

Ongeveer de helft van de toezichthouders in een semipublieke sector heeft (vroeger of nu) enigerlei toezichtervaring in een andere sector. In meer dan de helft van de gevallen betreft dit een andere semipublieke sector.

**Tabel 6.2** *Samenvattend overzicht aanbod*

<b><i>Kenmerken huidige toezichthouders</i></b>	<b><i>Karakteristieken</i></b>	<b><i>Trend</i></b>	
Leeftijd	Gemiddeld rond 55-60	Stabiel	
Ervaring als toezichthouder	Gemiddeld 8 jaar Ongeveer de helft heeft ervaring (gehad) als toezichthouder in andere sector		
Aandeel vrouwen	30-35%	Stijging	
Vooropleiding	20% gepromoveerd/post doctoraal 60% WO overig 20% HBO	Stijging opleidingsniveau	
Leidinggevende functie als men (andere) baan heeft	Meer dan 80%		
Achtergrond in (semi)publieke sectoren als men baan heeft (gehad)	Minstens 80% heeft wel enige werkervaring in (semi)publieke sector		
<b><i>Potentieel aanbod</i></b>	<b><i>Karakteristieken</i></b>	<b><i>Omvang</i></b>	<b><i>Trend</i></b>
Groepen met aansluitende kenmerken	Werkenden ouder dan 45 jaar in hogere functies op specifieke terreinen (bestuurlijk, juridisch, economisch-administratief, etc.)	375 duizend	Stijging in (vrouwelijke) hoger opgeleiden en ouderen op arbeidsmarkt
Nauwere afbakening na extra criteria belangstelling en kennis	Doorrekening gebaseerd op enquête Flitspanel	Enkele tienduizenden	

### ***Omvang potentieel aanbod***

*Een eerste ruime schil van personen die qua kenmerken aansluiten op het globale profiel van toezichtfuncties omvat enkele honderdduizenden personen. Wanneer op basis van de enquête hierop een nadere selectie op basis van interesse en kennis wordt uitgevoerd, resteren hiervan enkele tienduizenden personen. Met de toename van het aandeel hoger opgeleiden wordt deze basis in de toekomst groter.*

Wanneer als een soort eerste ruime schil een benadering wordt gemaakt van de omvang van groepen die qua kenmerken aansluiten op het globale profiel voor toezichtfuncties,

gaat het om zo'n 375 duizend personen (zie tabel 6.2). De benaderde gerichte selectie uit het Flitspanel kan vertaald worden naar een populatie (inclusief zorg en onderwijs) van ruwweg 200 duizend. Lang niet iedereen hiervan heeft interesse voor dit soort functies of past binnen de specifieke vereisten. In het Flitspanel zijn er wel aanwijzingen dat in ieder geval een serieus deel van deze groep aan deze criteria voldoet. Zo is 16% van de respondenten afgelopen jaar benaderd voor zo'n functie, of heeft zelf (wel eens) gezocht naar een dergelijke functie. Ongeveer een derde heeft veel of heel veel belangstelling voor dergelijke functies. Wanneer we hiervan alleen degenen selecteren die (volgens eigen perceptie) ruim voldoende kennis hiervoor heeft, gaat het om een groep van iets minder dan een kwart. Om ook rekening te houden met de selectiviteit van de respons, gaan we uit van de eerstgenoemde 16%. Passen we dit percentage toe op de gehele populatie, dan kunnen we concluderen dat een meer nauwe schil van potentieel aanbod ten minste enkele tienduizenden personen omvat, dus meer dan het feitelijke aantal toezichthouders.

Met de vergrijzing en de toename van het aantal hoger opgeleiden neemt de basis voor het potentieel aanbod verder toe. De interesse in toezichtfuncties is ook aanwezig bij groepen die minder sterk vertegenwoordigd zijn in de huidige populatie toezichthouders, zoals bijvoorbeeld 45-49 jarigen. Hier ligt dus nog een potentieel dat weinig wordt benut. Tevens is het van belang erop te wijzen dat de groei in hoger opgeleiden op de arbeidsmarkt nog sterker optreedt bij vrouwen dan bij mannen. De vraag naar verdere diversifiëring naar geslacht binnen RvTs sluit dus aan op deze trend in het potentieel aanbod.

Te verwachten is dat het proces van diversifiëring langzaam zal verlopen omdat de huidige toezichthouders in de toekomst vaak weer nieuwe toezichtfuncties willen vervullen. Ook scoren mannen en ouderen veelal iets hoger op eigen percepties over kennis en vaardigheden. Maar ook binnen de groepen die ondervertegenwoordigd zijn, zoals "jongeren" (40-50 is nog "jong") en vrouwen is er nog altijd een behoorlijke groep die interesse heeft en de eigen kennis en vaardigheden als minimaal "ruim voldoende" inschat.

### ***Factoren die het aanbod beïnvloeden***

*Maatschappelijke betrokkenheid is een belangrijk motief om een toezichtfunctie in een semipublieke sector te willen vervullen. De hoogte van de bezoldiging wordt weinig als belangrijk motief genoemd. Belangrijkste knelpunt is een gebrek aan tijd. Regelgeving rondom maxima in het aantal plekken speelt een beperkte rol in de omvang van het aanbod. Reputatierisico's zijn van groter belang dan risico's rond aansprakelijkheid.*

"Een bijdrage leveren aan de samenleving" wordt door meer dan 90% van de toezichthouders in de semipublieke sector genoemd als belangrijk of zeer belangrijk motief om een toezichtfunctie te willen vervullen. Daarnaast is men geïnteresseerd in de ontwikkelingen in de sector en in het versterken van de eigen kennis. De financiële vergoeding wordt door slechts 7% genoemd als belangrijk of zeer belangrijk motief om toezichthouder te worden.

Belangrijkste knelpunt om zich aan te bieden is volgens zowel het potentieel aanbod als de huidige toezichthouders een gebrek aan tijd om een toezichtfunctie uit te oefenen. (Nieuwe) regelgeving lijkt geen hele grote invloed te hebben. Het wettelijk ingevoerde maximum van het aantal toezichtfuncties dat een individu mag bekleden (WBT) ligt ver boven het gemiddelde en wordt door slechts een beperkte groep bereikt. Bij de WNT, die maxima stelt in de beloning, wordt de bovengrens wel door een vrij grote groep benaderd, in ieder geval in de sectoren woningcorporaties en zorg. Recente voorstellen voor aanpassing van de WNT leiden echter tot een verruiming van de maximale bezoldiging voor interne toezichthouders. De regels over beloning en maxima in het aantal plekken



beletten de toezichthouders in ieder geval niet om vaak de ambitie uit te spreken om door te gaan in de huidige functie of de komende tijd nieuwe functies te willen vervullen.

Ook aansprakelijkheid speelt slechts een beperkte rol als knelpunt om een toezichtfunctie te (willen of blijven) vervullen, al speelt dit een wat grotere rol als knelpunt voor het potentiële aanbod dan voor de huidige toezichthouders. In de interviews en de workshop wordt benadrukt dat niet zozeer de formele aansprakelijkheid als groot risico wordt ingeschat, maar dat eventuele reputatierisico's van groter belang zijn. Men wil niet geassocieerd worden met "gedoe". Dit is dan niet zozeer een reden om in zijn algemeenheid geen toezichthouder te willen worden of blijven, maar wel om zorgvuldig de risico's van een specifieke plek af te wegen.

### ***Aansluiting vraag en aanbod: knelpunten in werving***

*Zowel kwantitatieve als kwalitatieve knelpunten zijn beperkt. De omvang van het potentiële aanbod ten opzichte van de benodigde instroom geeft aan dat dit hier in ieder geval op in de komende jaren geen grote veranderingen in hoeven te worden verwacht. Aandachtspunt hierbij is wel dat kwalitatieve knelpunten nooit helemaal precies zijn vast te stellen.*

Zowel vanuit de enquête, literatuur als de interviews blijken geen aanwijzingen dat de kwantitatieve en/of kwalitatieve knelpunten groot zijn. Iets minder dan 20% van de geënquêteerden geeft aan dat er knelpunten zijn geweest in de werving van nieuwe *geschikte* toezichthouders bij één of meer van RvTs waar men lid van is. Uit vergelijking met UWV-gegevens valt af te leiden dat een dergelijk percentage correspondeert met een ruime arbeidsmarkt. Zo was in 2011 27% van alle vacatures voor hoger opgeleiden moeilijk vervulbaar. Voor zover er wel knelpunten zijn, worden in de enquête diverse kwalitatieve knelpunten genoemd, zoals te weinig sectorkennis of toezichtervaring. In ongeveer 40% van deze gevallen, dus in ongeveer 8% van de totale gevallen, worden (ook) kwantitatieve knelpunten (te weinig kandidaten) genoemd.

Naar de toekomst toe zijn de genoemde schattingen van het potentiële aanbod een veelvoud van de benodigde instroom. Dit geeft in ieder geval ook in de toekomst de mogelijkheid om een selectie te maken van de beste kandidaat uit een groter aanbod.

Dat er geen grote kwalitatieve knelpunten zijn in de werving spoort met het gegeven dat zowel de huidige toezichthouders als het potentieel aanbod zichzelf een vrij goede beoordeling geeft voor wat betreft relevante kennis en vaardigheden (vertaald in rapportcijfers gemiddeld respectievelijk een 8 en een 7).

Hierbij past wel een kanttekening. Eerder is aangegeven dat functie-eisen voor toezichtfuncties niet volledig zijn vast te leggen en te definiëren. Dit maakt het ook lastig om volledig objectief vast te stellen in hoeverre sprake is kwalitatieve knelpunten. Knelpunten in de werving zijn in de enquête bijvoorbeeld vastgesteld op basis van informatie van zittende toezichthouders. Zij moesten zelf een oordeel geven in hoeverre er problemen waren in de werving van geschikte toezichthouders. Zij hebben dus zelf hun eigen invulling gegeven aan wat "geschikt" is. Denkbaar zou zijn dat de toezichthouders zelf onvoldoende oog hebben voor kennis en eigenschappen die complementair zijn aan hun eigen profiel, of het belang van "soft skills". Toezichthouders geven echter een breed pallet aan terreinen op waarop verbetering van kennis en vaardigheden mogelijk is. Dit wijst erop dat zij voldoende oog hebben voor het belang van complementariteit binnen de RvT en de noodzaak van een breed pallet van competenties.

### **Strategieën voor werving**

*Informele werving is nog altijd een belangrijke strategie om nieuwe toezichthouders aan te nemen. Werving via meer formele kanalen is in de loop van de tijd wel belangrijker geworden en lijkt binnen de semipublieke sector een groter gewicht te hebben dan daarbuiten. Voor het potentiële aanbod spelen meer formele kanalen als advertenties en Internet een belangrijke rol in hun zoekstrategie.*

### **Nut en noodzaak beleidsopties**

*Meer (formele) open advertenties in plaats van informele werving wordt door zowel de huidige toezichthouders als het potentieel aanbod als de meest effectieve beleidsoptie gezien om het aanbod te vergroten. De noodzaak van scholing wordt breed onderschreven. Er wordt ook al veel gebruik van gemaakt. Verdere ontwikkeling van een systeem van permanente educatie wordt door sectoren overwogen, maar is complex in de uitvoering.*

Zowel aan de huidige toezichthouders als het potentieel aanbod zijn diverse beleidsopties voorgelegd om het aanbod van toezichthouders in de semipublieke sector te vergroten. Beide groepen kiezen “meer open advertenties in plaats van informele werving” als de meest effectieve beleidsoptie.

Scholing wordt ook regelmatig genoemd, en is niet alleen van belang voor de kwantiteit van het aanbod, maar uiteraard ook voor de kwaliteit. Zowel de erkenning dat men op diverse punten verbetering in de eigen kennis en vaardigheden zou kunnen gebruiken, als een breed uitgesproken scholingsbehoefte onderstrepen het belang van opleiding.

Bijna twee derde van de huidige toezichthouders heeft afgelopen jaar een vorm van scholing of opleiding gevolgd. Sommige sectoren hebben eerste stappen gezet in de richting van een verplicht systeem van permanente educatie, waarbij jaarlijks punten dienen te worden behaald. Voordeel van een dergelijk systeem is een zekere flexibiliteit in de invulling per individu wat aansluit op de diversiteit in uitgangssituaties. De implementatie van een dergelijk systeem is echter niet eenvoudig. Bepaald moet worden welke opleidingen punten opleveren. De vraag is welke instantie dat zou moeten bepalen en welke criteria hierbij een rol spelen. De toezichtfunctie is veelzijdig en de opleidingsbehoeften zijn divers, wat betekent dat een groot aantal opleidingen daarvoor in aanmerking zou moeten kunnen komen waarvan dan ook nog eens bepaald zou moeten worden dat deze aan een zekere kwaliteitsmaatstaf voldoen. Vraag is vervolgens hoe de punten worden gecontroleerd en geadmistreerd. Voorts moeten keuzes worden gemaakt of een dergelijk systeem wel of niet ook van toepassing is op interne toezichthouders in bestuursvormen buiten RvTs.

## **6.3 AANBEVELINGEN**

### ***Focus van de aanbevelingen***

In het voorgaande hebben we geconcludeerd dat op dit moment de kwantitatieve en kwalitatieve knelpunten bij de vervulling van vacatures voor toezichtfuncties in de semipublieke sector beperkt zijn. Wel is het voor de toekomstige vervulling van toezichtfuncties nodig dat groepen als “jongeren” (inclusief veertigers), vrouwen en allochtonen een groter aandeel krijgen. Deze groepen vormen namelijk een belangrijk onderdeel van het potentiële aanbod dat anders grotendeels onbenut blijft. Bovendien kan diversiteit een bijdrage leveren aan complementariteit in kennis en vaardigheden binnen de RvT. Daarom zijn onze aanbevelingen vooral hierop gericht. Scholing speelt hierin ook een rol. Ook bij de huidige toezichthouders is echter een onvervulde scholingsbehoefte en voor de oplossing daarvan doen we ook aanbevelingen.

### ***Functie-eisen***

*Om hulpmiddelen aan te bieden voor meer transparante wervingsprocedures die anticiperen op toekomstige benodigde competenties, is het wenselijk dat kaders voor sectorale functieprofielen (verder) ontwikkeld en periodiek vernieuwd worden.*

Het vaststellen van functie-eisen voor toezichthouders bleek een van de lastigste onderzoeksvragen van deze studie. Een eenduidig volledig uitgewerkt functieprofiel van de toezichthouder is onmogelijk op te stellen. Wel is het belangrijk dat periodiek tenminste kaders worden vastgesteld voor dergelijke functieprofielen. Dergelijke kaders bieden handreikingen voor het opstellen van functie-eisen, waardoor het wervingsproces via meer transparante procedures kan verlopen. Van belang is ook dat de toenemende aandacht voor de rol van houding en gedrag een plaats krijgt.

Met de governancecodes is een start gemaakt met dergelijke kaders. Sommige sectoren formuleren in specifieke documenten aanvullend hierop functie-criteria voor toezichtfuncties. In de praktijk is vanwege de dynamiek een regelmatige aanpassing hiervan van belang. De veranderde regelgeving, maatschappelijk positie van instellingen en maatschappelijke eisen stellen (nieuwe) eisen aan het interne toezicht. Toezichthouders worden in toenemende mate uitgedaagd meer oog te hebben voor de context en een situationele beoordeling.

### ***Wet- en regelgeving over maxima in aantal plekken en beloning***

*Op dit moment is er vanuit arbeidsmarktperspectief weinig aanleiding tot wijziging van wet- en regelgeving over maximering in het aantal plaatsen. Dit geldt, zeker uitgaande van de voorgestelde aanpassingen hierin, ook voor de regelgeving over bezoldiging.*

In de huidige situatie leiden restricties zoals vastgelegd in wet- en regelgeving op het gebied van het aantal functies en de beloning niet tot grote arbeidsmarkt knelpunten. Slechts een zeer beperkt deel van de toezichthouders heeft te maken met de maximering in het aantal plekken. Uitgaande van een voortgaande trend van toenemend tijdsbeslag en verdere professionalisering zal in de toekomst het combineren van diverse bestuurlijke en toezichtfuncties lastiger worden. Het tijdsbeslag voor de uitoefening van een dergelijke functie neemt nog altijd toe. De maximering op het punt van de beloning blijft wel een sterker aandachtspunt. Uitgaande van de huidige regelgeving (WNT) hebben in sommige sectoren relatief veel toezichthouders te maken met de maximering. Met WNT-2 is echter al een wijziging voorgesteld die interne toezichthouders extra beloningsruimte biedt via een verruiming van de normtijd. Zonder deze verruiming zou de beloning juist dalen.

### ***Diversiteit***

*Het is wenselijk dat via een geleidelijk proces op een aantal dimensies, zoals leeftijd, geslacht en sectorachtergrond (bedrijfsleven), de diversiteit in de Raden van Toezicht groter wordt.*

Diversiteit en complementariteit in de RvT zijn belangrijk en hangen samen. Dit komt onder meer voort uit het feit dat de aard van lacunes in kennis en vaardigheden verschillen tussen groepen. Voorts geldt dat het potentieel aanbod anders is samengesteld dan de huidige groep toezichthouders. Als het potentieel aanbod optimaal wordt benut, komen daarmee ook minder traditionele groepen in beeld.

De behoefte aan opleiding bij het potentieel aanbod is groot. Om de instroom van minder traditionele groepen te vergemakkelijken is dus belangrijk dat zij voldoende toegang tot opleiding hebben. Tevens is transparante werving belangrijk, omdat deze aansluit bij de zoekstrategie van deze groepen.

## **Werving**

*De trend richting meer formele wervingsprocedures verdient blijvende ondersteuning. Internet kan beter worden benut.*

Werving via meer formele, openbare procedures is van belang om het potentiële aanbod beter te bereiken, omdat juist “nieuwkomers” hiervan vaker gebruik maken. Het is dus van belang om deze trend te blijven ondersteunen en te promoten, primair door de sectoren zelf. Het belang is reeds vastgelegd in governancecodes en in verschillende sectorwetten. Wanneer de trend naar grotere transparantie onvoldoende verdere voortgang boekt, kan de overheid overwegen om vaker open wervingsprocedures verplicht te stellen.

Nieuwkomers maken vaak gebruik van Internet. Om hieraan tegemoet te komen kunnen vacatures bijvoorbeeld standaard worden geplaatst op vaste plekken op Internet, zoals websites van brancheverenigingen of sectorale toezichthouderverenigingen. Commerciële intermediairs maken ook gebruik van vacature- en/of CV-databases die deels via Internet gevuld worden. In hoofdstuk 5 wordt een voorbeeld gegeven van een specifiek initiatief voor toezichthouders dat zich zelfs helemaal op matching via Internet richt. De toegevoegde waarde van het gebruik van Internet door private partijen is dat zij verder gaan om vraag en aanbod daadwerkelijk bij elkaar te brengen. Daar staat tegenover dat zij slechts een deel van de (vacature)markt bereiken. Plaatsing op vaste plekken op het Internet zal het bereik van dit medium vergroten en daarmee voor het potentieel aanbod de markt meer transparant maken.

Bij formele wervingsprocedures hoort een adequate formulering van functie-eisen. Dit onderstreept het belang van de eerder genoemde kaders van functieprofielen, die daarbij als bruikbare handvatten kunnen worden gehanteerd.

## **Opleiding**

*Het is belangrijk om permanente opleiding goed te faciliteren. Voordat verdere beslissingen worden genomen over (verplichtender) systemen van permanente educatie, is het belangrijk om hiermee eerst ervaringen op kleine schaal op te doen.*

Zowel de gepercipieerde lacunes in kennis als de scholingsbehoeften van respondenten uit de enquête, onderstrepen het belang van opleiding en andere vormen van kennisontwikkeling. Dat degenen die scholing hebben gevolgd (nieuwe) opleidingsbehoeften aangeven laat zien dat we zelfs kunnen spreken van de noodzaak van permanente educatie. Dit dient de norm te zijn in governancecodes.

Tegelijkertijd is zowel de individuele uitgangssituatie als de aard van de behoeften zeer divers. Dit betekent dat het onmogelijk is om een algemeen programma vast te stellen dat bij iedereen aansluit. Uitgaande van tien- tot twintigduizend toezichthouders in de semipublieke sector is er voldoende vraag voor een divers aanbod van verschillende typen aanbieders.

Binnen sectoren wordt nagedacht over twee minder vrijblijvende vormen van educatie. Namelijk een (kort) programma bij intreding en een (verplicht) puntensysteem voor het volgen van opleidingen als men toezichthouder is. Voor woningcorporaties is dit laatste reeds in een ontwikkelfase. De ervaringen die met dit soort eerste experimenten worden opgedaan, dienen bepalend te zijn of dit verdere navolging verdient. Belangrijk is vast te stellen of een dergelijk systeem praktisch uitvoerbaar is en voldoende recht doet aan de gevarieerde opleidingsbehoeften.

*Het is wenselijk dat het opleidingsaanbod – en dan met name het bereik hiervan - voor nieuwe intreders verder ontwikkeld wordt. Daarvoor dient goed nagedacht te worden over de flexibiliteit en financiering hiervan om daarmee zoveel mogelijk onnodige*

*drempels te voorkomen. De mogelijkheid van een stage geeft deelnemers de kans om ervaring in toezichtfuncties op te doen. De eerste verantwoordelijkheid voor opleiding ligt bij sectoren zelf. Voor de overheid is belangrijk om dit proces te volgen. Wanneer diversifiëring onvoldoende snel verloopt, kan de overheid overwegen om tijdelijk ondersteuning te bieden aan nieuwe vormen van opleiding die hierop zijn gericht.*

Een opleidingsaanbod voor (potentiële) nieuwe intreders bestaat reeds. Gezien de brede scholingsbehoeften van nieuwe intreders zonder toezichtervaring is het nodig om het aanbod van dit soort programma's verder uit te bouwen. Dit omvat niet alleen een inhoudelijke component (bijvoorbeeld ondervangen toenemende aandacht voor soft skills), maar zeker ook het bereik. Er bestaan reeds de nodige opleidingen, maar vanuit de enquête wordt duidelijk dat degenen met opleidingsbehoeften in het potentieel aanbod hier vaak niet aan deelnemen. Sectoren kunnen hierin een belangrijke bijdrage leveren.

Om dit te bereiken is allereerst de flexibiliteit van "startersopleidingen" van belang. Deze dient voldoende flexibel te zijn om tegemoet te komen aan de uitgangssituatie van de betrokkenen. Wanneer iemand reeds heel veel bagage op een terrein heeft, bijvoorbeeld een accountant op financieel terrein, is het weinig zinvol en mogelijk zelfs een obstakel, om iemand te verplichten een (deel)programma op dit terrein te volgen.

Het tweede aandachtspunt is de financiering. Aan deelname van startersopleidingen kunnen hoge kosten verbonden zijn, zonder daadwerkelijk garanties dat men een toezichtplek verwerft. Daarom is het belangrijk dat dergelijke "startersopleidingen" geen drempel vormen door voorwaarde te zijn om iemand toe te laten treden als toezichthouder. Na toetreding kan een dergelijke opleiding uiteraard wel worden gefaciliteerd. Nagegaan kan worden of de kosten van dergelijke opleidingen via praktische oplossingen omlaag gebracht kunnen worden, zoals het (gedeeltelijk) gebruik van ICT als scholingsmedium.

Overigens geldt in het geval dat startersopleidingen na daadwerkelijke aanname worden gefaciliteerd, dat flexibiliteit niet alleen vanuit de aanbodkant van belang is, maar ook vanuit de vraagkant. Het gevaar bestaat dat een startersopleiding tot een afvinklijstje wordt gereduceerd, terwijl de werkelijke toegevoegde waarde zit in het vorm geven aan de expertise en soft skills in de RvT waarbij de complementariteit in de RvT een belangrijke rol speelt.

Als men bereid is om zelf reeds vooraf te investeren in een dergelijke opleiding, is het belangrijk dat men "praktijkervaring" kan opdoen, doordat bijvoorbeeld aan de opleiding een stage is gekoppeld. Naast kennis hoeft dan ook gebrek aan praktijkervaring geen belemmering te zijn om toe te kunnen treden.

Feitelijke beslissingen over opleiding en het opdoen van praktijkervaring vallen binnen individuele instellingen die niet altijd rekening zullen houden met het bredere voordeel van diversiteit en scholing dat dit op termijn een verruiming biedt van het aanbod voor de sector als geheel. Daarom ligt het voor de hand dat sectoren ook collectief een eigen opleidingsbeleid (verder) ontwikkelen. Voor de overheid is belangrijk om dit proces te volgen. Wanneer onvoldoende vooruitgang wordt geboekt kan aanleiding bestaan om als overheid extra impulsen te verlenen. Een mogelijke impuls is bijvoorbeeld het tijdelijk financieel ondersteunen van nieuwe scholingsvormen als deze gericht zijn op diversifiëring. Voor de betreffende groepen zijn scholing en ervaring opdoen van extra belang om hun kansen te vergroten. Tegelijkertijd spelen financiële knelpunten bij deze groepen naar verwachting een grotere rol.



## REFERENTIES

- Blokdijk T.M.M., en Goodijk, R. (2011), *Zorgtoezicht in ontwikkeling: naar een betere balans tussen controle en strategisch partnerschap? Onderzoek naar de samenstelling, werkwijze en functioneren van raden van toezicht in de zorg*, Nationaal Register.
- Blokdijk T.M.M., en Goodijk, R. (2012), *Toezicht binnen onderwijsinstellingen. Onderzoek naar de samenstelling, werkwijze en functioneren van raden van toezicht in de zorg*, Nationaal Register.
- Bradshaw, P., Hayday, B., et al, 1998, *Not-for-profit Governance Models: Problems and Prospects*, paper originally presented at the ARNOVA conference Seattle Washington
- Breunese, E., Vries, M. de (2011), *Strategic Control: Het professionaliseren van intern toezicht op strategievorming*, Kluwer.
- Cedefop, *Future skills supply and demand in Europe., Forecast 2012*. Research paper no. 26.
- CHCG, Commissie Health Care Governance (1999, *Health Care Governance, aanbevelingen voor goed bestuur, goed toezicht en adequate verantwoording in de Nederlandse Gezondheidszorg*, Soesterberg, 2001 (derde druk).
- CGC (2013), *Principe 3, Aansprakelijkheid*, <http://www.governancecodecultuur.nl/toolkit>
- CGC, *Cultural Governancecode*, 2013, hyperlink
- Commissie Behoorlijk Bestuur (2013), *Een Lastig Gesprek*.
- Commissie (Hoekstra) (2012) *Kaderstelling en Toezicht Woningcorporaties*, Eindrapportage, December 2012.
- Demb, A., & Neubauer, F.F. (1992). The corporate board: confronting the paradoxes. In: *Longe Range Planning*, 25(3), 9-20.
- DNB (2012), *Beleidsregel geschiktheid 2012*, DNB, <http://www.toezicht.dnb.nl/4/4/50-226297.jsp>
- DNB (2011), *Tussenrapportage over het DNB toezicht op Gedrag en Cultuur*, 6 december, [http://www.dnb.nl/binaries/Tussenrapportage%20over%20het%20DNB%20toezicht%20op%20Gedrag%20en%20Cultuur\\_tcm46-267598.PDF](http://www.dnb.nl/binaries/Tussenrapportage%20over%20het%20DNB%20toezicht%20op%20Gedrag%20en%20Cultuur_tcm46-267598.PDF)
- Eisenhofer, J.W., Levin, G. S., (2005), *Does Corporate Governance Matter to Investment returns?*, Corporate Accountability Report, vol. 3, No. 57
- Eyck van Heslinga, H. van, (2010), *Themaonderzoek: Diversiteit in Raden van Commissarissen*.
- Frentrop, P. (2002). *A history of corporate governance, 1602-2002*. Amsterdam: Deminor.
- Geel, S. van en E. van der Boom (2014), *Monitor beloningscodes/cao's bij WNT – Nulmeting*, Rotterdam: Ecorys.
- Goodijk, R., (2011), *Toezicht in semipublieke organisaties; Leren we van de misstanden?*, Tilburg Universiteit.
- Goodijk, R., (2012), *Falend toezicht in semipublieke organisaties? Zoeken naar verklaringen*, Van Gorcum.

- Goodijk, R., (2013), De Kracht van het team bepaalt de effectiviteit, in: *Zorgvisie Magazine*, september 2013.
- Halsema, F., Drenth, M., van Kalleveen, M.T.A., Terpstra, D., (2013), *Een lastig gesprek*, Commissie Behoorlijke Bestuur.
- Herman, R.D., Renz, D.O., (2004), Doing Things Right: Effectiveness in Local Not-for-profit Organizations, A panel study, in: *Public Administration Review*, Vol. 64 (6).
- Honingh, M. en E. Hooge (2012), *Goed bestuur in het primair onderwijs. Eindrapportage. Monitor Goed Bestuur primair onderwijs 2010-2012*, Hogeschool van Amsterdam/Radboud Universiteit Nijmegen.
- Hooge, E., Helderma, J.K., (2008), *Klant en Overheid Koning; over toezicht op meervoudige verantwoording door maatschappelijke ondernemingen*, VRIJ bestuurskunde, 2008(3), 95-104.
- Huse, M. (2005). Accountability and creating accountability: a framework for exploring behavioural perspectives of corporate governance. In: *British Journal of Management*, 6, S65-S79.
- IGZ (2009), *Staat van de Gezondheidszorg, De Vrijblijvendheid voorbij, Sturen en toezichthouden op kwaliteit en veiligheid in de zorg*, November.
- Jaarboek Medisch Specialistische Zorg (2014), geactualiseerde editie 2014, Mediforum.
- Jensen, J.M.C., en Meckling, W.H. (1976). Theory of the firm: managerial behavior, agency costs, and ownership structure. In: *Journal of Financial Economics*, 3, 305-350.
- Jongsma, M. en Pieren, M.L. (2013), *Governance en Kwaliteit. Nulmeting Governancecode Kinderopvang 2013*, Peterswolde.
- Kamerbrief, 2013: Kamerbrief *Aansprakelijkheid van bestuurders en toezichthouders in semipublieke sectoren*, Ministerie van Veiligheid en Justitie, 12 november 2013.
- Kramer, J., Van de Veerdonk, S., Woldendorp, H., (2014), *Paper trail als toegevoegde waarde in toezichtsproces*, Boardroom Zorg Januari, verwacht.
- LeBlanc, R., Gillies, J., (2005), *Inside the Boardroom, How Boards Really Work and the Coming Revolution in Corporate Governance*, Wiley & Sons, Canada.
- Letza, S., Sun, X., Kirkbridge, J. (2004), Shareholding Versus Stakeholding: a critical review of corporate governance, in: *Corporate Governance*, Vol. 12, No. 3, July, p. 242-262.
- Lückerath-Rovers, M., de Bos, A., (2010), *Nationaal Commissarissen Onderzoek 2010*, Erasmus Instituut Toezicht & Compliance, Rotterdam.
- Lückerath-Rovers, M., de Bos, A., (2012), *Nationaal Commissarissen Onderzoek 2012*, Nyenrode Business Universiteit & Erasmus Universiteit Rotterdam, Breukelen & Rotterdam.
- Lückerath-Rovers, M., de Bos, A., De Vries, R.E., (2013), *Nationaal Commissarissen Onderzoek 2013. Rollen en drijfveren van de commissaris*, Erasmus Universiteit Rotterdam & TiasNimbas Business School.
- Miller-Millesen, J. L., (2003), Understanding the Behavior of Not-for-profit Boards of Directors: A Theory-Based Approach, in: *Not-for-profit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 32, NO. 4, p. 521-547.



- Minderman, G., Hooge, E., van Montfort, C., Koelewijn, J., (2010), *Naar Verdieping en verbreding van goed bestuur – tussenrapportage februari 2010*, Monitoringscommissie Governancecode woningcorporaties.
- Minderman, G., (2012), *Waar is de raad van toezicht? Deel I: Het interne toezicht in Nederlandse non-profitorganisaties*, Boom Lemma.
- Minderman, G., R. Goodijk & S. van den Berg (red.), (2012), *Waar is de raad van toezicht? Deel II: Een bundel van visies en ideeën*, Boom Lemma.
- Minderman, G., S. van den Berg, G. Bikker-Trouwborst, E. van Marle, P. Simons, M. Somers & E. Spetter, (2013), *Waar is de raad van toezicht? Deel III: De Verklaring van ambitieus toezicht*, Boom Lemma.
- Minderman, G. en Van den Berg, S (2012), *Waar is de raad van toezicht?*, in: Minderman, G., R. Goodijk & S. van den Berg (red.), (2012), *Waar is de raad van toezicht? Deel II: Een bundel van visies en ideeën*, pag. 17-25.
- Minichilli, A., Gabrielson, J., & Huse, M. (2007). Board evaluations: making a fit between the purpose and the system. In: *Corporate Governance*, 15(4), 609-622.
- Minichilli, A., Zattoni, A., & Zona, F. (2009). Making boards effective: an empirical examination of board task performance. In: *British Journal of Management*, 20, 55-74.
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, *Brochure Wat betekent de WNT voor u? Informatie over de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector*, <https://www.topinkomens.nl>
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2007), *Personeels- en Mobiliteitsonderzoek Overheidspersoneel 2006*, Den Haag.
- Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen (2012), *Cultuur in beeld 2012*.
- Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen (2013), *Cultuur in beeld 2013*.
- Monitoringscommissie Governancecode woningcorporaties (2010), *Naar een verdieping en verbreding van goed bestuur. Tussenrapportage*.
- NKCC (2012), manifest Commissaris van de toekomst 3.0, [http://nkcc.nl/files/files/hetprofielvandecommissaris\\_3.0\\_update\\_april\\_2012.pdf](http://nkcc.nl/files/files/hetprofielvandecommissaris_3.0_update_april_2012.pdf)
- NKCC, <http://nkcc.nl/nkcc/nkcc-goede-raad>
- NVTK/BdkO, *Governancecode Kinderopvang*, 2009.
- Ooijen, M. van, (2013), *Toezichtdynamica, Een exploratief kwalitatief onderzoek naar het functioneren van Raden van Toezicht in de gezondheidszorg*, proefschrift, Bohn Stafleu van Loghum
- Postma, Th., Ees, H. van, (2004), *De illusie van onafhankelijkheid; Over het effectief functioneren van de Raad van Commissarissen en de relevantie van de code Tabaksblatt*, Corporate Governance, September, Nr. 200417038.
- Putters, K. (2009), *Besturen met duivelselastiek* (oratie), instituut Beleid & Management Gezondheidszorg, Erasmus Universiteit, Rotterdam.
- Putters, K., en Van de Veerdonk, S. (2012). Voorbij de code. Inzicht in de handelingen en afwegingen van toezichthouders. In G. Minderman, R. Goodijk, S. van den Berg (red.), *Waar is de Raad van Toezicht? Deel II*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
- PWC (2012), *Wet bestuur en toezicht*, Publicatie PWC, oktober.

- PwC (2011), *'Sturen op cultuur en gedrag: Praktijkervaringen, dilemma's en best practices van toezichthouders in de publieke sector.*
- ROA (2013), *De arbeidsmarkt naar opleiding en beroep tot 2018*, Maastricht.
- Roberts, J., McNulty, T., & Stiles, P. (2005). Beyond agency conceptions of the work of the non-executive director: creating accountability in the boardroom. In: *British Journal of Management*, 16, S5-S26.
- RVZ, 2009, *Governance en Kwaliteit van Zorg.*
- Schraven, Th.P.M., (2014), Over governance in de Zorg en de medische specialist als eigenaar van het ziekenhuis, in: *Jaarboek Medisch Specialistische Zorg, 2014, geactualiseerde editie 2014*, Mediforum
- Sonnenfeld, J.A. (2002). What makes great boards great. In: *Harvard Business Review*, September, 106-113.
- Sonnenfeld, J.A., (2004), Good Governance and the Misleading Myths of Bad Metrics, in: *Academy of Management Executive* 18:1, 108-113
- Starre, J. van der (2011), *Drama in the boardroom*, uitgeverij Lias
- Steijn, A.J. (2006), *Carrierejager of dienaar van de publieke zaak. Over ambtenaren en hun motivatie*, oratie, Rotterdam.
- UWV (2013), *UWV arbeidsmarktprognose 2013-2014. Met een doorkijk naar 2018.*
- Veerdonk, S. van de, en Woldendorp, H. (2012), *Toezichthouden vanuit de eigen identiteit: De volgende stap in professionalisering van toezicht*, Boardroom Zorg. December.
- Veltrop (2012), *On Board(s): Studying board of directors as Human Decision Making Groups*, dissertatie, Rijksuniversiteit Groningen.
- Vletter-van Dort, H.M., Klaassen, A.G.H., Eijkelenboom, E.V.A., (2012), *Diversiteit in de raden van bestuur en raden van toezicht in de publieke sector*, Erasmus Instituut van Toezicht & Compliance, Rotterdam.
- Vries, R.E. de, Ashton, M.C., en Lee, K. (2009). De zes belangrijkste persoonlijkheidsdimensies en de HEXACO Persoonlijkheidsvragenlijst. *Gedrag & Organisatie*, 22, 232-274.
- Vries, R. E. de, en Born, M. Ph. (2013). De vereenvoudigde HEXACO persoonlijkheidsvragenlijst en een additioneel proactiviteitsfacet. *Gedrag & Organisatie*, 26, 223-245.
- Willenswaard, B. van, (2013), *Non-executive strategic decision-making. A role for sensemaking?*, Master Business Administration Vrije Universiteit Amsterdam, Amsterdam.
- WRR (2004). *Van tweeluik naar driehoeken. Versterking van interne checks and balances bij semipublieke organisaties*. Den Haag: WRR-rapport 91.
- Zijlstra Center (VU) (2009), *Resultaten enquête naleving en werkbaarheid governancecode Woningcorporaties*. Onderzoek in opdracht van de Monitoringscommissie Governancecode Woningcorporaties.

## BIJLAGE 1. RESPONDENTEN INTERVIEWS

Naam	Organisatie
Jose Coenen	Public Spirit
Stefan Peij	Governance University
Geert Wammes	Platform Raden van Toezicht in het MBO
Prof. Mijntje Lückerath-Rovers	TIAS/NIMBAS
Gerard Bukkems	Directeur BVE Inspectie van het Onderwijs
Olaf Smits van Waesberghe	Nationaal Register
Toine Berbers	Vereniging van Rijks gesubsidieerde musea
Marc van Rosmalen	AEDES (vereniging van woningcorporaties)
Hans Plesman	Nyenrode Business Universiteit
Jasper Boele	LSR (landelijk steunpunt (mede)zeggenschap, zorg)
Koos Vos	NBA (Nederlandse Beroepsorde van Accountants)
Marthijn Laterveer	LOC Zeggenschap in zorg
dhr. Wagner	Wagner Group
Sjef van Zwieteren & Hanneke Houtzagers	KplusV
Edith Hooghe	TIAS/NIMBAS
Hanske Plenge	Platform Innovatie in Toezicht (PIT)
Prof. Pauline Meurs	Hoogleraar Bestuur van de Gezondheidszorg aan het instituut Beleid en Management Gezondheidszorg (iBMG) van de Erasmus Universiteit Rotterdam
Mariëlle Rompa	Voorzitter Brancheorganisatie Kinderopvang
Jan Stolker	Opleiding ESAA bij de Erasmus Universiteit Rotterdam
Prof. Bram Steijn	Erasmus Universiteit Rotterdam
Prof. Goos Minderman	Zijlstra centrum/VU

Albert Kerssies	VTW (Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties)
Norbert de Melker	NKCC
Eveline Klopman	De Nieuwe Commissaris
<i>Groepsbijeenkomst</i>	Verenigingen van toezichthouders: NVTZ, NVTK, VTOI, VTW. Afwezige: NVTC (Cultuur)

## BIJLAGE 2. HET VELDWERK VIA ENQUÊTES

Belangrijk onderdeel van de onderzoeksactiviteiten zijn internetenquêtes onder zowel huidige toezichthouders als onder personen die dit niet zijn, maar hier mogelijk wel interesse voor hebben (potentieel aanbod). Voor beide groepen zijn aparte digitale vragenlijsten gemaakt die op 2 manieren zijn verspreid: via een open link en via het Flitspaneel. In beide gevallen geldt dat de digitale vragenlijst aan het begin direct een verschillende route toekent aan respondenten op basis van het feit of men op dit moment wel of niet toezichthouder is. Deze beide groepen krijgen een verschillende set aan vragen.

### *Open link*

Aan de verspreiding van de open link hebben de volgende organisaties hun medewerking verleend:

- Sectorale verenigingen: NVTZ (zorg), VTW (woningcorporaties), VTOI (onderwijs; alleen voorzitters RvT, die enquête soms wel verder hebben verspreid over leden RvT), NVTK (kinderopvang). Bij de NVTC (cultuur) bleek dit niet mogelijk, omdat dit een vereniging is die nog sterk in ontwikkeling is.
- NKCC (Nederlands Kenniscentrum voor Commissarissen en Toezichthouders), PIT (Platform Innovatie Toezicht), De Nieuwe Commissaris.
- Bosman & Vos, KplusV (werving en selectie) en DJCT (De Jonge Commissaris en Toezichthouder, een LinkedIngroep)
- Algemene Bestuursdienst (ABD; via nieuwsbrief)

De respons is voor een belangrijke deel bepaald door de medewerking van toezichthouderverenigingen in de betreffende sectoren die via een e-mail de link onder hun leden hebben verspreid. Hierdoor bestaat het grootste deel van de respons uit personen die op dit moment toezichthouder zijn. In tabel B2.1 staat een overzicht van de respons op de open link. Ruim 800 respondenten hebben de vragenlijst geheel ingevuld en 163 respondenten hebben de vragenlijst niet afgerond.

*Tabel B2.1 Respons open link*

Bron	Bent u op dit moment toezichthouder?		
	Ja	Nee	Totaal
Afgerond ("completes")	684	122	806
Begonnen, niet afgerond ("incompletes")	134	29	163
Totaal	818	151	969

### *Flitspanel*

Het Flitspanel is een internetpanel van ruim 35.000 werknemers in de (semi-)publieke sector<sup>68</sup>. Deelnemers geven op deze wijze hun mening over actuele vraagstukken over werken in de (semi)-publieke sector, HRM en werkgeverschap. Via het Flitspanel worden respondenten uit de volgende sectoren bereikt: *Rijk, provincies, Gemeenten, waterschappen, UMC, onderzoeksinstituten, Defensie burgerpersoneel, Gemeenschappelijke regelingen, Rechterlijke macht, Politie, Onderwijs (PO, VO, MBO, HBO, WO)*.

Door medewerking van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) zijn deelnemers benaderd met de digitale vragenlijst(en) van dit onderzoek. Doel hiervan is om bij deze groep een interessepeiling uit te voeren en meer zicht te krijgen op de randvoorwaarden die daarbij een rol spelen (enquête van het potentiële aanbod). Toezichtfuncties worden veelal vervuld door meer ervaren, hoog gekwalificeerde personen. Daarom is bij de benadering van respondenten in het Flitspanel een stratificatie toegepast. Bij de selectie van respondenten in het Flitspanel is een combinatie gehanteerd van de volgende criteria:

- Minstens 35 jaar oud;
- Minstens HBO als vooropleiding (dus HBO/WO);
- Leidinggevende functie of minstens schaal 13.

De eerste twee criteria zijn reeds vooraf in de stratificatie meegenomen. Het laatste criterium is uitgevoerd middels een aantal screeningsvragen vooraf in de enquête, omdat niet geheel duidelijk was of de bestaande informatie hieromtrent voldoende up to date was. Bovendien zijn respondenten van het Flitspanel gewend geraakt aan dergelijke screeningsvragen. Ongeveer een kwart van degenen die aan de enquête begonnen kwam door deze screening heen.

De uiteindelijk resterende respons is weergegeven in tabel B2.2. Bijna 1300 personen hebben de vragenlijst afgerond en bijna 250 zijn begonnen, maar hebben deze niet geheel afgerond. Het overgrote deel is op dit moment geen toezichthouder en heeft dus de vragenlijst voor het potentiële aanbod ingevuld. Voor degenen die wel toezichthouders zijn (nog altijd zo'n 100) was de routing naar de vragenlijst voor toezichthouders beschikbaar.

Door GfK is het responspercentage geschat ten opzichte van de totale groep die in het Flitspanel aan de genoemde kenmerken voldoet. Het gaat hierbij om een schatting omdat de gegevens voor het gehele panel niet geheel geactualiseerd zijn. De geschatte respons is 21% voor de "completes" en 26% op basis van de totale respons inclusief "incompletes".

---

<sup>68</sup> Zie <http://www.flitspanel.nl>. Initiatiefnemer van het Flitspanel is het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK), het Flitspanel wordt beheerd door het programma InternetSpiegel van ICTU die voor de uitvoering van onderzoeken samenwerkt met onderzoeksbureau GfK.

Tabel B2.2. Respons Flitspanel

Bron	Bent u op dit moment toezichthouder?		Totaal
	Ja	Nee	
Afgerond ("completes")	93	1192	1285
Begonnen, niet afgerond ("incompletes")	12	231	243
Totaal	105	1423	1528

### *Strategie bij ordenen data*

We beschikken dus over 2 bronnen (open link /Flitspanel), daarbinnen weer 2 typen respondenten (wel of niet toezichthouder) en bij dit alles respondenten die de vragenlijst hebben afgemaakt of niet. De strategie om deze data te ordenen was als volgt:

- De toezichthouders uit beide bronnen zijn gecombineerd, dus de beperkte groep huidige toezichthouders uit het Flitspanel is bij die van de open link gevoegd. Vrijwel alle analyses over toezichthouders hebben dus betrekking op deze gecombineerde groepen.
- Bij deze toezichthouders zijn de incompletes meegenomen. Bij de vragenlijst van de toezichthouders is reeds aan het begin gevraagd in welke sector men toezichthouder is, zodat ook voor de incompletes deze cruciale "crossing" gemaakt kan worden. Bovendien is voor een aantal sectoren het aantal waarnemingen beperkt. Het weglaten van de incompletes zou dit nog verder beperken.
- Bij potentieel aanbod zijn de respondenten uit het Flitspanel en de open link gescheiden gehouden. Respondenten uit het Flitspanel hebben een heel duidelijke achtergrond uit een aantal specifieke sectoren, terwijl dit bij de open link gevarieerd is. Bovendien zijn de respondenten uit de open link voor een belangrijk deel afkomstig uit bronnen waar de afstand tot toezichtfuncties veel kleiner is, zoals enkele wervingsbureaus. Mogelijk zijn er ook leden van toezichthouderverenigingen die op dit moment (tijdelijk) geen functie vervullen.
- Bij het potentieel aanbod zijn de incompletes niet meegenomen, voor zover deze respondenten niet toegekomen zijn aan de beantwoording van een aantal individuele kenmerken die achterin de vragenlijst terug te vinden zijn. Vragen over interesse voor toezichtfuncties zijn moeilijk te vertalen naar een potentieel aanbod als niet bekend is om wat voor typen personen het gaat. Bij het Flitspanel werken we daarom bij potentieel vaak met 1262 respondenten.

### *Representativiteit*

Voor de **toezichthouders** is gebruik gemaakt van diverse ingangen waaronder de verenigingen die in ieder geval voor zorg, onderwijs en woningcorporaties een hoge dekkingsgraad hebben. Er resteren voor de eerste 3 sectoren per sector minstens enkele honderden respondenten die ten minste 1 plek in deze sector hebben. In termen van

responspercentage ligt dit voor zover wij dit na kunnen gaan iets boven de 10%<sup>69</sup>. Dit percentage is niet heel hoog, maar ander onderzoek onder deze doelgroep op deels vergelijkbare onderwerpen laat ook lage responspercentages of duidelijk kleinere aantallen respondenten zien. Bij de respons zien we een spreiding over individuele kenmerken die globaal ook terugkomt in ander onderzoek. Hieruit zijn dus geen aanwijzingen af te leiden dat de respons sterk selectief is. Aandachtspunt is daarbij wel de sector onderwijs, omdat voorzitters hier oververtegenwoordigd zijn.

Voor de sectoren kinderopvang en cultuur geldt dat de aantallen lager liggen. In de rapportage zullen we voor deze laatste twee sectoren de scores soms toch apart tonen, maar duidelijk mag zijn dat de onzekerheidsmarges hier groter zijn. Wat betreft representativiteit bestaat bij cultuur meer onzekerheid, omdat hier geen vereniging een rol heeft gespeeld, maar deze respondenten op meer indirecte wijze zijn gevonden (bijvoorbeeld via het Flitspanel of het feit dat ze elders ook een toezichtfunctie hebben). Dit kan sneller tot selectiviteit leiden.

Naast deze semipublieke sectoren worden soms ook scores getoond voor interne toezichthouders die geen functie in een semipublieke sector hebben. Deze geven een ruwe indicatie hoe de situatie in andere sectoren ligt. Deze categorie kent echter wel een aantal beperkingen: het aantal waarnemingen is beperkt. Bovendien kent deze sector relatief veel interne toezichtfuncties in publieke sectoren (zoals ZBO's e.d.) en is daarmee niet representatief voor "het bedrijfsleven".

Voor het **potentiële aanbod** is sprake van een grote groep respondenten, die echter wel een beperking kent, namelijk dat het overgrote deel werkzaam is in de sectoren die bij het Flitspanel betrokken zijn. De groep buiten het Flitspanel geeft een mogelijkheid om uitkomsten voor het Flitspanel voor personen met een ander profiel te toetsen. Deze groep is echter beperkt in omvang. Vandaar dat veel uitkomsten voor het potentieel aanbod alleen voor het Flitspanel worden weergegeven. Overigens geven nadere analyses in hoofdstuk 3 aan dat veel van de huidige toezichthouders arbeidservaring hebben (gehad) in de (semi)publieke sector. De populatie van het Flitspanel is dus een belangrijke groep waaruit toezichthouders voor (semi)publieke sectoren worden gerekruteerd.

Een ander punt is dat bij de respons een zekere selectiviteit kan hebben plaatsgevonden doordat de minder geïnteresseerden minder vaak aan de enquête hebben meegedaan. Allereerst is hierbij dan van belang om te vermelden dat de respons op 21% ligt uitgaande van de "completes" en 25% inclusief incompletes. Een mogelijke indicatie voor de genoemde selectiviteit is het verschil in beantwoording van de vraag over interesse in toezichtfuncties tussen degenen die tussentijds de beantwoording van de vragenlijst afbreken en degenen die de gehele vragenlijst afmaken. Vergelijking van beide groepen leert dat de "afbrekers" wat vaker enige interesse hebben en minder vaak (heel) veel interesse hebben (23% vs. 32%). Ook voor de afbrekers geldt dat een minderheid weinig of geen interesse heeft (39% tegenover 33% bij degenen die lijst voltooien). Deze uitkomsten zijn een indicatie dat weliswaar een zekere selectiviteit plaatsvindt, maar dat deze ook weer niet heel groot is. Desalniettemin hanteren we bij de vertaling van de uitkomsten van de enquête naar de grotere populatie een "conservatieve" instelling.

---

<sup>69</sup> Bij zorg is het aantal leden van de NVTZ zo'n 4000, terwijl de respons zo'n 450 is, waarbij deze overigens ook uit meer bronnen afkomstig kunnen zijn. Voor het onderwijs is de respons onder voorzitters 75 tegenover een bruto populatie bij de vereniging van ruim 500. Voor woningcorporaties schatten we het aantal toezichthouders op ruim 1800, terwijl de respons ongeveer 250 is (14%).



### BIJLAGE 3. DEELNEMERS WORKSHOP

<b>Naam</b>	<b>Organisatie</b>
Prof. Mijntje Lückerath-Rovers	TIAS/NIMBAS
Prof. Rienk Goodijk	TIAS/NIMBAS
Jaap Kleijwegt	Raad van Toezicht Rochdale
Arjan Kaaks	Raad van Toezicht Philadelphia en bestuurder bij Maxeda
Thijs van Biljouw	NVTZ (Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in de Zorg)
Maria Jongsma	NVTK (Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in de Kinderopvang)
Ruud Nijhof	VTOI (Vereniging van Toezichthouders in Onderwijsinstellingen)
Hanske Plenge	Platform voor Innovatie in Toezicht
Stefan Peij	Governance University
Rixt Meines	Nationaal Register
Eveline Klopman	De Nieuwe Commissaris
José Coenen	Public Spirit
Bjørn Volkerink	Ministerie van Economische Zaken, opdrachtgever van het onderzoek en toehoorder
Prof. Jaap de Koning	SEOR
Arie Gelderblom	SEOR
Henk Bakker	Ecorys



## **BIJLAGE 4. BEZETTING TOEZICHTFUNCTIES OVER VERSCHILLENDE SECTOREN HEEN IN ANDERE BRONNEN**

Het precieze patroon van toezichtplekken per persoon gesplitst naar binnen en buiten de sector is niet direct als zodanig terug te vinden in de literatuur. Wel is af te leiden of meerdere functies vooral binnen dezelfde sector worden bezet of niet.

Ten eerste zijn voor de RvC's van de woningcorporaties de namen bekend. Deze namen zijn per corporatie vermeld op de website van de VTW. Voor een steekproef van deze namen is een check gemaakt of deze meerdere keren voorkwamen. Dit is slechts zelden het geval (sowieso minder dan 10%).

Ten tweede geven Minderman e.a. (2013) informatie over hun respondenten wat betreft het aantal toezichtfuncties en in welke sectoren. Per respondent kon men meerdere sectoren aangeven. In de onderstaande tabel staan enkele kengetallen uit de respons die behulpzaam zijn om een indicatie te krijgen van de bezetting van functies over meerdere sectoren. Uit de tabel is af te leiden dat een belangrijk deel van degenen met meer toezichtfuncties, deze vervult over meerdere sectoren. Immers, de 268 personen met meer plekken bezetten in totaal 492 plekken in verschillende sectoren. Stel dat ieder maximaal in 2 verschillende sectoren een plek heeft, dan zou dit voor maar liefst 84% (492-268)/268) van degenen met meer functies het geval zijn.

*Tabel B4.1. Enkele kengetallen uit Minderman e.a. (2013) voor afleiden indicatie van bezetting toezichtfuncties over meerdere sectoren*

	Gemiddeld aantal toezichtfuncties
Aantal respondenten met 1 plek	334
Aantal respondenten met twee plekken	144
Aantal respondenten met drie plekken	77
Aantal respondenten met meer dan 3 plekken	47
Totaal aantal respondenten	602
Aantal opgegeven sectoren	826
Aantal plekken in verschillende sectoren door respondenten met meer functies	826-334 = 492

*Bron: Eigen berekeningen SEOR, afgeleid uit gegevens Minderman e.a. (2013).*



## **BIJLAGE 5. ENKELE MEER KWALITATIEVE INZICHTEN RONDOM MAXIMERING TOEZICHTFUNCTIES**

In deze bijlage geven we enkele meer kwalitatieve inzichten rondom de wettelijke maximering van het aantal toezichtplekken. Bij de toezichthouders zelf is er onduidelijkheid over de Wet zelf. In de jaargang van 2012 van het NCO is niet iedereen met meer dan 5 commissariaten overtuigd is dat de regelgeving ook op hem of haar van toepassing is. Vier procent van alle toezichthouders geeft aan dat men zeker weet dat men toezichtfuncties moet opgeven. Drie procent twijfelt hieraan omdat men niet geheel zeker is of de eigen toezichtfuncties daadwerkelijk onder de wet vallen. De wet kent immers bepaalde condities waaronder een toezichtfunctie wel of niet meetelt.

Een aantal respondenten in de interviews benadrukt dat er reeds een aantal trends zijn, waardoor een dergelijke regelgeving minder nodig was:

- De codes beperken vaak al opeenstapelingen van functies. Daarnaast krijgen bestuurders doorgaans geen toestemming van de RvB om een TH functie erbij te nemen.
- Toezichthouders zijn zich doorgaans meer bewust van hun tijdsindeling geworden. Het beschikken over voldoende tijd van toezichthouders is ook doorslaggevend voor de RvB: Tien jaar geleden was TH veel rustiger, nu veel volatieler (bijv. door fusies of vertrek bestuurders).
- Mensen met te veel TH functies zijn voor organisaties een risicofactor geworden. Ook aan de vraagkant is commitment een vereiste geworden!

Bovendien worden een aantal ongewenste neveneffecten van de regelgeving genoemd:

- Om stapelingseffecten tegen te gaan is onvoldoende rekening gehouden met de verschillende rechtspersoonsvormen waar een TH actief kan zijn. Zo telt de helft van de universiteiten niet mee voor de wet, omdat zij geen stichting zijn. Volgens één van de respondenten uit de interviews bestaat er nog veel verwarring en onduidelijkheid over de wet welke functies hier nu wel en niet onder vallen.
- Daarnaast zijn er m.b.t. tijdsbestedingsnormen, personen die meer tijd hebben dan de wet veronderstelt (bijv. zzp'ers die niet aan een vaste 40-urige werkweek zijn gebonden); sommige respondenten onderstrepen het belang van de zogenaamde "beroepscommissaris" die in de wet nu fors beknot wordt<sup>70</sup>).
- Een van de respondenten constateert het ontstaan van ontwijkingsconstructies door te werken met "adviserende" toezichthouders die geen stemrecht hebben. Deze zijn dus niet officieel toezichthouder en vallen daarmee buiten de regelgeving.

---

<sup>70</sup> Een van de respondenten stelt voor om de beroepscommissaris niet te beknotten via aantallen plekken, maar via randvoorwaarden rondom permanente educatie en andere vormen van professionalisering. Volgens deze respondent zijn 8 commissariaten goed haalbaar voor de beroepscommissaris. Ook een andere respondent heeft moeite dat naar de kwantiteit wordt gekeken en niet naar de kwaliteit. Overigens zijn er vanuit de enquête weinig aanwijzingen dat de "beroeps commissaris" wordt beknot door de regelgeving. Van de personen jonger dan 65 die geen baan hebben naast hun toezichtfuncties, heeft slechts 4% meer dan 5 toezichtfuncties. Bovendien heeft het overgrote deel van de toezichthouders die jonger dan 65 zijn, wel een andere baan (90%).

Uit een andere vraag in het meest recente NCO kan echter worden afgeleid dat het maximum wel enige gevolgen heeft. Gevraagd is of de beperking tot 5 toezichtfuncties positief heeft bijgedragen aan het doorbreken van het zogenaamde “old boys network”. Een aanzienlijk deel van de respondenten antwoordt hier “eens” op (zie tabel B5.1). Dit is in de non-profit sector bovendien duidelijk vaker het geval. Hier omvat de groep “die de vraag positief beantwoordt tussen ruwweg tussen 40 en 50% van de respondenten. Bij in ieder geval een deel van de instelling heeft het maximum blijkbaar toch beweging gebracht in de samenstelling. Dit spoort ook met een constatering van één van de respondenten van de interviews dat de maximering tot een zekere irritatie heeft geleid onder toezichthouders dat zij meer op kwantiteit dan op kwaliteit worden beoordeeld en daadwerkelijk heeft geleid tot verlaging van het aanbod. Er zijn dus enkele aanwijzingen dat er van de regelgeving een zekere signaalfunctie uitgaat naar de meer ervaren bestaande toezichthouders met veel functies en deze daarmee wellicht wat meer ruimte biedt voor nieuwkomers.

*Tabel B5.1 Antwoorden op vraag of de beperking tot 5 toezichtfuncties positief heeft bijgedragen aan doorbreken “old boys network”*

	Oneens	Neutraal	Eens
Beursgenoteerd	60%	20%	20%
Niet-beursonderneming	50%	30%	20%
Familiebedrijf	41%	28%	31%
Zorginstelling	41%	20%	39%
Woningcorporatie	30%	30%	40%
Onderwijs	26%	22%	52%
Culturele instellingen/goede doelen	25%	31%	44%

*Bron: NCO 2013.*

## BIJLAGE 6. AANSPRAKELIJKHEID

In deze bijlage staan we stil bij de aansprakelijkheid, omdat een aantal incidenten dit punt sterk op de agenda hebben gezet. Dit punt is dan ook nadrukkelijk meegenomen in het onderzoek als een factor die het aanbod beïnvloedt, of zal gaan beïnvloeden. Aansprakelijkheid is onder meer in de vragenlijst opgenomen om te toetsen of dit een factor is die belemmerend werkt om zich als toezichthouder te (blijven) aanbieden. De uitkomsten hiervan worden in hoofdrapportage besproken. In deze bijlage wordt een meer kwalitatieve uitleg gegeven van de huidige situatie voor wat betreft aansprakelijkheid bij toezichthouders.

Aansprakelijkheid van de ondernemingsleiding beperkt zich qua wetgeving voornamelijk tot aansprakelijkheid op grond van onbehoorlijk bestuur door de bestuurder. Op basis van artikel 2:291 BW is een bestuurder aansprakelijk tegenover de rechtspersoon in geval van onbehoorlijk bestuur. Op grond van dit artikel hebben bestuurders een ‘inspanningsverplichting’ welke een zekere onzekerheidsmarge kent. *“Niet een concreet meetbaar resultaat staat centraal, maar de inspanning om een bepaald doel te bereiken door de presterende partij (i.c. de ondernemingsleiding). In aansprakelijkheidszaken dient aldus getoetst te worden of de ondernemingsleiding zich voldoende ingespannen heeft.”* (Kramer e.a., 2014).

De wet verplicht bestuurders tot het voeren van ‘behoorlijk bestuur’ over de rechtspersoon. Of er sprake is van onbehoorlijk bestuur wordt in de jurisprudentie nader ingevuld. De rechter beslist afhankelijk van de omstandigheden van het geval of er sprake is van onbehoorlijk bestuur. Voor onfortuinlijke, doch goed afgewogen besluiten, houdt de wetgever bestuurders niet aansprakelijk. Enkele voorbeelden van mogelijk onbehoorlijk bestuur zijn (Kramer et al, 2014; Kamerbrief, 2013; CGC, 2013):

- Niet (tijdig) informeren van toezichthouders, subsidieverstrekkers en stakeholders over ontwikkelingen die voor hen van belang zijn;
- Het negeren van vergaande belangenverstrengeling;
- Verwaarlozen van de budgetbewaking;
- Niet voldoen aan in een subsidie gestelde eisen, waardoor een ontvangen subsidie wordt terug gevorderd;
- Onvoldoende deskundigheid of besluiteloosheid, zoals het niet aanvragen van faillissement terwijl duidelijk is of behoort te zijn dat de verplichtingen niet meer kunnen worden nagekomen.

Er bestaan een aantal instrumenten om een onderzoek in te laten stellen naar de gang van zaken bij (een vermoeden van) onbehoorlijk bestuur: het enquêterecht van cliëntenraden in de zorg; of het geven van een aanwijzing tot onderzoek aan een woningcorporatie door de Minister W&R op grond van het Besluit beheer sociale huursector. Ook komt het voor dat de overheid zelf een onderzoek laat instellen naar de gang van zaken zoals bij Amarantis.

Wetgeving regelt nu alleen de aansprakelijkheid op grond van onbehoorlijk bestuur voor het bestuur van de organisatie. Boek 2 BW bevat geen uitdrukkelijke regeling voor de aansprakelijkheid van interne toezichthouders van stichtingen en verenigingen. De minister acht de huidige situatie onvoldoende en wil aanvullende wetgeving voor *“...de verbetering van de kwaliteit van het toezicht en daarmee een betere borging van publieke*

*belangen.*” (Kamerbrief, 2013). Hij beoogt “*door de wettelijke positie en taakvervulling van interne toezichthouders in stichtingen en verenigingen te verduidelijken en zo de drempel tot aansprakelijkstelling of ontslag van wanpresterende bestuurders en toezichthouders verlagen.*” (Kamerbrief, 2013, p. 1) Het voornemen is dat dit zijn beslag krijgt in aanvullende aansprakelijkheidswetgeving en inzetten van het strafrecht – als ultimum remedium - om wanbeheer van bestuurders en toezichthouders te bestraffen. T.a.v. het laatste moet gedacht worden aan valsheid in geschrifte en verduistering.

De maatregelen die in gang gezet zijn, betreffen:

- Sectorspecifieke wetgeving om taken, bevoegdheden en/of aansprakelijkheid van interne toezichthouders te regelen dan wel uit te breiden (W&R, OCW, VWS);
- Wetsvoorstel verruiming mogelijkheden bestrijding financieel-economische criminaliteit (VenJ);
- Uitbreiding strafbaarstelling in faillissement (VenJ);
- Sectorspecifieke wetgeving om bevoegdheden externe toezichthouders te continueren c.q. uit te breiden (W&R, OCW, VWS).

In aanvulling daarop heeft de minister de volgende maatregelen aangekondigd (Kamerbrief, 2013):

- Wetsvoorstel versterking toezicht stichtingen en verenigingen in Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek;
- Stichtingen en verenigingen kunnen kiezen voor een toezichthoudend orgaan;
- Vastlegging van taken en bevoegdheden van het toezichthoudend orgaan; Regeling tegenstrijdig belang;
- Regeling van aansprakelijkheid van interne toezichthouders;
- Uitbreiding ontslagmogelijkheid interne toezichthouders.

#### *Consequenties voor arbeidsmarkt voor interne toezichthouders*

Het doel van de Kamerbrief inzake de aansprakelijkheid is “*...dat bestuurders en toezichthouders assertiever zijn en beter opletten, in de wetenschap dat zij een serieuze taak hebben*” (2013, p2). In de praktijk zijn veel toezichthouders zich bewust van hun aansprakelijkheid. Dit betreft niet alleen hun juridische aansprakelijkheid, maar uit zich met name ook in de consequenties voor hun reputatie en die van de organisatie.

Volgens de huidige wetgeving geldt dat “*Waar geen onbehoorlijke taakvervulling van het bestuur is, zal ook geen onbehoorlijke taakvervulling van het toezicht kunnen worden aangenomen. Dit vermindert aldus de risico's voor toezichthouders aanzienlijk*” (Kramer et al, 2014). Volgens de minister hebben “*Bestuurders en toezichthouders die naar eer en geweten zorgvuldig hun taken uitoefenen, ..... van deze wijzigingen niets te vrezen*” (Kamerbrief, 2013, p1). In hoeverre interne toezichthouders dit ook zo ervaren en in hoeverre een verlaagde drempel voor aansprakelijkheid juist verlamvend of risico-avers werkt is nog onduidelijk. De minister van V en J onderkent het mogelijke risico dat “*...een stapeling van maatregelen ertoe kan leiden dat bekwame toezichthouders niet langer kiezen voor een toezichthouderfunctie in semipublieke sectoren.*” (Kamerbrief, 2013, p.3) Voor toezichthouders met een actieve hoofdfunctie zou dit nog meer kunnen gelden.

Aansprakelijkheid speelt al ongeveer 10 jaar een rol en kan men zich daar tegen verzekeren. Een risico blijft echter dat verzekeringen niet uitkeren als er apert slecht en verkeerd toezicht is toegepast. Besluiten die men beter niet had kunnen doen (categorie



minder) zijn wel verzekerd. Er is echter een grijs gebied en advocaten moeten worden ingeschakeld om in de “milde” categorie te komen naar verzekeraars toe. Dit kost reeds zeer veel geld en geeft dus een risico. Er is geen norm voor goed toezicht.

Eén van de geïnterviewden vindt dat het risico weer meer in verhouding moet komen staan tot vergoeding en tijdsbesteding. Zijn voorstel is een maximering van aansprakelijkheid tot ongeveer een ton.

In het NCO 2012 zijn het semipublieke sectoren (zorg, woningcorporaties) waar de toegenomen aansprakelijkheid over de laatste 10 jaar het grootste wordt geacht (zie tabel B6.1). De bovenstaande ontwikkelingen versterken naar verwachting dit proces. Toch komt uit de enquête niet het beeld naar voren dat aansprakelijkheid een grote belemmerende rol speelt. Het speelt bij een deel wel mee, maar is zeker niet het grootste knelpunt. In de paragrafen 3.3 en 3.4 wordt hier dieper op ingegaan.

*Tabel B6.1. Ervaren toegenomen aansprakelijkheid over afgelopen 10 jaar*

	Nee, gelijk gebleven	Ja, enigszins toegenomen	Ja, substantieel toegenomen
Beursgenoteerd	26%	21%	53%
Niet-beursonderneming	9%	42%	49%
Familiebedrijf	27%	42%	31%
Zorginstelling	9%	20%	70%
Woningcorporatie	6%	35%	58%
Onderwijs	9%	64%	27%

*Bron: Nationaal Commissarissen Onderzoek 2012.*



## **BIJLAGE 7. RUIME SCHIL POTENTIEEL AANBOD OP BASIS VAN CBS-GEGEVENS**

In deze bijlage geven we allereerst op basis van statistisch materiaal een verkenning van de kwantitatieve omvang van een aantal groepen die qua kenmerken in aanmerking zouden kunnen komen voor een functie als toezichthouder in de semipublieke sector. Hierbij wordt gebruik gemaakt van CBS materiaal waarin factoren als opleidingsniveau, leeftijd en functie terugkomen. We kijken daarbij naar de ontwikkeling van 3 groepen:

- 1) De ontwikkeling in de werkzame personen in een geselecteerde groep relevante functies, waarbij ook specifieke uitsplitsingen naar leeftijd en geslacht worden gemaakt;
- 2) De ontwikkelingen van twee specifieke functies uit dit bredere cluster, namelijk managers op HBO en WO-niveau;
- 3) De ontwikkelingen in de uitstroom van hoger opgeleiden naar pensioen, waarbij ook gekeken wordt naar de sector van waaruit men uitstroomt.

In de hoofdtekst beperken we in paragraaf 3.6 deze ruime eerste schil van personen die wat betreft een aantal kenmerken redelijk aansluiten op toezichtfuncties door rekening te houden met interesse en inschatting van kennis die uit de enquête naar voren komt.

### ***Ontwikkeling werkzame personen in geselecteerd cluster van beroepen***

In de eerste plaats gebruiken we het CBS-materiaal om het totaal aantal werkzame personen te berekenen in het volgende cluster van functies:

- Hogere algemeen economische beroepen (712);
- Hogere bedrijfskundige beroepen e.d. (713);
- Hogere administratieve beroepen (excl. automatisering) (715);
- Hogere commerciële beroepen e.d. (716);
- Hogere technisch-, wiskundig-, commerciële-, administratieve beroepen (721);
- Hogere juridische, bestuurlijke beroepen (732);
- Managers op HBO niveau (788);
- Wetenschappelijk, algemeen economische, commerciële beroepen (912);
- Wetenschappelijk (technische) bedrijfskunde, wiskundig-economische beroepen (913);
- Wetenschappelijk administratieve beroepen (excl. automatisering) (915);
- Wetenschappelijk juridisch bestuurlijke beroepen (932);
- Managers op wetenschappelijk niveau (988).

De getallen achter de functies geven de code aan in de SBC-indeling van 1992 (herziene versie 2001).

Tabel B7.1. Aantal werkzame personen in geselecteerde relevante beroepen (in duizenden)

	2003	2005	2007	2009	2011
35-44 jarigen	247	236	261	290	284
45-54 jarigen	197	176	203	223	241
55-64 jarigen	85	85	99	119	133
<b>Totaal 35-64 jaar</b>	<b>529</b>	<b>479</b>	<b>563</b>	<b>632</b>	<b>658</b>
Mannen	536	476	527	564	563
Vrouwen	237	219	252	286	310
<b>Totaal mannen en vrouwen (alle leeftijden)</b>	<b>773</b>	<b>695</b>	<b>779</b>	<b>850</b>	<b>873</b>

Bron: CBS, Statline

Uitgaande van een leeftijdsgrens van 35 jaar gaat het bij deze groep om ruim 650 duizend personen. Wanneer een ondergrens in leeftijd van 45 jaar wordt gehanteerd, is dit 374 duizend. De omvang van dit cluster van beroepen is gestegen in de loop van de tijd, wat wijst op een verruiming van het potentiële aanbod. Zeker in relatieve zin is de stijging het grootste bij de 55-64 jarigen. Dit is een leeftijdsgroep die sterk vertegenwoordigd is bij de huidige toezichhouders, maar blijft dus ook een groep waar nieuw potentieel uit te putten valt. Bij de cijfers naar geslacht (alle leeftijden) valt op dat de groei sterker is bij vrouwen. Dit onderstreept dat diversiteit op dit vlak een manier kan zijn om nieuwe potentieel aanbod aan te boren.

#### *Managers op hoger niveau*

Een specifieke groep uit dit bredere cluster van functies zijn de managers op hoger niveau (tabel B7.2). Opvallend is de sterke teruggang tussen 2003 en 2005. Daarna is er weer een licht stijgende trend. Ook voor deze specifieke functie geldt dat de groei in zowel absolute en relatieve zin het grootste is voor de groep 55-64 jarigen.

Tabel B7.2. Managers op HBO en WO-niveau (in duizenden)

	2003	2005	2007	2009	2011
<b>Managers op HBO-Niveau</b>					
35-44 jarigen	17	12	14	12	13
45-54 jarigen	20	14	14	16	15
55-64 jarigen	11	6	8	8	12
<b>Managers op WO-niveau</b>					
35-44 jarigen	33	21	24	24	23
45-54 jarigen	42	28	33	30	34
55-64 jarigen	14	13	16	17	19
<b>Totaal voor beide functies (35-64 jaar)</b>	<b>137</b>	<b>94</b>	<b>109</b>	<b>107</b>	<b>116</b>

Bron: CBS, Statline

Tenslotte nog een opmerking dat in specifieke sectoren de groep hoger opgeleide personen met specifieke sector kennis een belangrijke onderdeel van de toezichthouders kunnen vormen. Deze zijn niet meegenomen in de minder sectorspecifiek gedefinieerde beroepen hierboven. Zo zijn de werkzame personen in wetenschappelijke (para)medische beroepen van 2001 tot 2011 licht gestegen van 67 duizend tot 74 duizend.

#### *Hoger opgeleide uitstromers naar pensioen*

Toezichthouders zijn niet alleen personen die daarnaast nog een baan hebben, maar ook personen voor wie hun pensioen een belangrijke inkomensbron is en niet of slechts in beperkte mate meer werken<sup>71</sup>. Door de vergrijzing is deze uitstroom naar pensioen gegroeid. Doordat cohorten steeds hoger opgeleid zijn naarmate men later geboren is, neemt in de loop van de tijd ook het opleidingsniveau van de pensioengangers toe. Tabel B7.3 illustreert de combinatie van beide effecten. Tussen 1999/2000 en 2011/2012 is de uitstroom van hoger opgeleiden 55-plussers naar pensioen ongeveer verdubbeld. In het onderwijs en de gezondheidszorg is deze uitstroom nog relatief sterker geweest. Dit alles geeft aan dat deze groep van potentieel aanbod sterk is verruimd.

<sup>71</sup> Het CBS gaat bij de werkzame personen uit van een minimum van 12 uur per week dat men werkt.

Tabel B7.3. Uitstroom hoger opgeleide werknemers (55-plus) naar pensioen (in duizenden)

	1999/2000	2005/2006	2011/2012
Openbaar bestuur en overheidsdiensten	1,6	2,0	2,9
Onderwijs	3,7	3,6	8,1
Gezondheidszorg en welzijnszorg	1,2	2,0	3,5
Alle sectoren	11,7	15,4	23,5

Bron: CBS, Statline

De trends van vergrijzing en toenemend opleidingsniveau zetten zich op termijn onverminderd voort. Daar staat wel tegenover dat de uittredingsleeftijd weer toeneemt, wat een remmende werking heeft op deze groep van het potentieel aanbod.

De bovenstaande gegevens laten zien dat een eerste schil van potentieel aanbod ruim van omvang is van enkele honderdduizenden personen, afhankelijk van hoe de grens wordt getrokken. In paragraaf 3.6 in de hoofdtekst gebruiken we de enquête om te bepalen wie van deze ruime groep ook op meer kenmerken geschikt is en daadwerkelijk interesse hebben voor dergelijke functies.