



## Kwalificatieprofiel voor de commissaris

Onderstaande tekst is bedoeld om als referentiemodel te dienen voor het kwalificatieprofiel van een commissaris\* zoals deze wordt opgeleid in de postgraduate Governance Opleiding voor Commissarissen & Bestuurders.

*\*Commissaris kan in deze tekst ook worden gelezen als toezichthouder.*

Na afronding van de Governance Opleiding dient de deelnemer als commissaris kwaliteiten te hebben voor de onderstaande vier rollen:

- Het houden van toezicht
- Het zijn van werkgever
- Het geven van advies
- Het zijn van ambassadeur

In de Governance Opleiding bieden wij de deelnemer inzicht in deze rollen en de daarmee verbonden processen door de volgende kennisdomeinen te behandelen:

- Ecologische, demografische, sociaal economische en digitale transitie en hun effect op de rol en positie van de commissaris
- Het stelsel van governance en de positie van de toezichthouder daarbinnen
- Extern en intern toezicht
- Professioneel werkgeverschap
- Wetgeving, codes, statuten en reglementen
- Verantwoordelijkheid en aansprakelijkheid
- De betekenis van good governance
- Ethiek; het benutten van morele hulpbronnen en integriteit in bestuurlijke processen
- Board dynamics
- Reputatie en communicatie vanuit de rol van commissaris
- Inzicht in de praktijk van het toezichthouden
- Financiële verantwoordelijkheid van toezichthouders



## Wanneer is een commissaris geschikt?

Inzicht in de kwaliteiten van de Raad van Commissarissen\*\* als orgaan, maar ook in de kwaliteiten van de individuele commissaris is een belangrijke basis voor zelfreflectie. Dit is een wezenlijke stap in het streven naar good governance. De aanwezige kwaliteiten dienen zich ook te verhouden tot de strategische organisatiedoelstellingen.

*\*\* Raad van Commissarissen kan in deze tekst ook worden gelezen als Raad van Toezicht.*

Het samenstellen van een zogenaamde skill matrix (1) dient altijd gerelateerd te worden naar de specifieke context van een organisatie én naar de fase van ontwikkeling waar zij zich in bevindt. Een start-up heeft mogelijk andere skills in haar Raad van Commissarissen nodig dan een grote industriële organisatie. Het samenstellen van kwaliteiten dient altijd gericht te zijn op het creëren van lange termijn waardecreatie. (2)

Om een goed profiel voor een Raad van Commissarissen te definiëren dient aandacht te worden besteed aan criteria als kennis, ervaring, vaardigheden, attituden en drijfveren.

Voorbeelden zijn:

- Executive en non-executive ervaring
- Branche ervaring of kennis
- Persoonlijk leiderschap en vermogen om in een team te functioneren
- Maatschappelijk engagement
- Strategisch denkvermogen
- Geografische kennis van het werkgebied
- Specifieke vakkennis, zoals:
  - Accounting
  - Kapitaal beheer
  - Finance
  - Fiscaliteit
  - Risk management
  - Legal
  - Digitalisering
  - Security
  - Innovatie
  - Kwaliteit en veiligheid
  - Human resource management
  - Sustainability
  - Publiek domein
  - Communicatie en marketing



Bovenstaande lijst is niet compleet en iedere Raad van Commissarissen dient zich goed te oriënteren op mogelijk andere relevante, specifiek op de organisatie gerichte, criteria. Daarnaast is het van belang om naar diversiteit en combinatie van de profielen in de Raad van Commissarissen te kijken. Niet alle criteria hoeven namelijk in één rol vertegenwoordigd te zijn.

## Zijn er 'persoonlijke kwaliteiten' te definiëren voor een commissaris?

Wij vinden van wel en om je te helpen te bepalen of een commissariaat bij je past heeft Wagner een aantal kwaliteiten gedefinieerd waarover je dient te beschikken of welke je (verder) kunt ontwikkelen. Deze zijn gebaseerd op eigen praktijkervaring.

- Je dient te beschikken over een ontwikkeld omgevingsbewustzijn
- Je dient onbevooroordeeld te kunnen luisteren
- Je bent in staat toekomstgericht en exploratief te denken (gericht op lange termijn waardecreatie)
- Je hebt bestuurlijk inzicht
- Je beschikt over een analytisch vermogen
- Je bent in staat je (eigen) morele hulpbronnen aan te spreken. (3)
- Je bent mentaal weerbaar
- Je stelt wezenlijke vragen
- Je handelt rolvast
- Je bent in staat tot zelfrelativering
- Je komt graag tot onafhankelijke oordeelsvorming
- Je stelt het gemeenschappelijk belang boven jouw eigen belang
- Je hebt een hoge mate van zelfreflectief vermogen
- Je hebt inzicht in je eigen drijfveren
- Je geeft invulling aan 'dienend leiderschap'

## Opleidingskwalificaties Governance Opleiding

- Je hebt een actueel overzicht in de ontwikkelingen in corporate en public governance en je kunt deze kennis toetsen aan jouw praktijk
- Je kunt de kennis over de disciplines waarvoor je verantwoordelijk bent inzetten in je dagelijkse praktijk
- Je bent je bewust van de verschillende rollen en wanneer en hoe deze in te zetten
- Je hebt verdiepende inzichten verkregen in je eigen drijfveren als commissaris
- Je hebt de juridische kaders helder van de toezichtspraktijk
- Je bent in staat risico's in jouw organisatie te adresseren en te beoordelen



- Je kunt reflecteren op je eigen ethische dilemma's en deze bespreekbaar maken met anderen
- Je kent de financiële aspecten die van belang zijn in het toezichthouden
- Je hebt een visie op de verhouding tussen bestuurders, toezichthouders en stakeholders
- Je kunt complexe vraagstukken duiden en er het voortouw in nemen
- Je hebt een ontwikkeld inzicht in de zachte kanten van het bestuur en toezicht
- Je hebt vaardigheid om te interveniëren
- Je bent in staat om te reflecteren op je eigen rol
- Je hebt zicht gekregen op welke 'must have' kwaliteiten je verder dient te ontwikkelen

Tijdens het intakegesprek, voorafgaand aan jouw deelname, zal onze programmamanager t.b.v. het voorgenomen leerproces de relevantie en bereikbaarheid van de bovenstaande kwaliteiten, kennis en vaardigheden met jou te verkennen. Om zo het persoonlijk proces van reflectie als onderdeel van governance te starten.

*(1) Good Governance Guide, Governance Institute of Australia; Creating and disclosing a board skills matrix.*

*(2) Het creëren van lange termijn waardecreatie (Belangrijk principe uit de Nederlandse Corporate Governance Code 2016).*

*(3) Kunneman H, Voorbij het dikke - ik, Humanistic University Press, derde druk, januari 2009, ISBN 9789088500275*

© Wagner, 2019