



Breed gedeelde (verbeter) ambities voor werkgeversrol en -activiteiten

Gaat er nu dan echt wat gebeuren?

Commissarissen benchmarkonderzoek 2019-2020 - Deel I

Door:

Aalt Klaassen

Dirk-Jaap Klaassen

Oscar Toebosch

Herbert Rijken



Risicomanagement



Zorgsector



Breed gedeelde (verbeter)ambities voor werkgeversrol en -activiteiten



Meer 'coachend' en 'verbindend' oog van voorzitter wenselijk voor collega's in de rvc

Breed gedeelde (verbeter)ambities voor werkgeversrol en -activiteiten

Gaat er nu dan echt wat gebeuren?

Commissarissen benchmarkonderzoek 2019-2020 - Deel I

door:
Aalt Klaassen
Dirk-Jaap Klaassen
Oscar Toebosch
en
Herbert Rijken

Breed gedeelde (verbeter)ambities voor werkgeversrol en -activiteiten

Gaat er nu dan echt wat gebeuren?

Waarom deze titel?

Uit het/de onderzoek(en) blijkt dat:

- de werkgeversrol dit onderzoek qua ambitie op de eerste plaats komt;
- zowel commissarissen als niet-commissarissen op onderscheiden deelactiviteiten de nodige (urgente) verbeterwensen hebben; en
- dat deze situatie al jaren opgaat wat betreft het relatief groot aantal verbeterwensen.

Wij verbazen ons erover dat dit zo lang doorgaat en roepen alle betrokkenen op bij anderen leentjebuur te gaan spelen, om de gewenste verbeteringen eens tot stand te brengen

Over de auteurs



Aalt Klaassen

Researcher/consultant, partner bij Board in Balance bv en zelfstandig bestuursadviseur. Ruim 45 jaar werkervaring, onder andere in ondernemingsfinanciering, investor relations, (kapitaal)marktonderzoek, management development en good governance. Voormalig partner Rematch bv en voormalig medewerker Ondernemingsfinanciering aan de Economische faculteit van de Vrije Universiteit te Amsterdam. Aalt is bedrijfseconoom.



Dirk-Jaap Klaassen

Researcher/consultant en partner bij Board in Balance bv. Sinds 2008 verbonden aan Aalt Klaassen bv. De afgelopen jaren heeft hij diverse evaluaties (mede)begeleid en meegewerkt aan het jaarlijkse commissarissen benchmarkonderzoek. Dirk-Jaap is historicus.



Oscar Toebosch

Researcher/consultant, partner bij Board in Balance bv en zelfstandig bestuursadviseur met specialisaties governance, strategie (businessplannen, performance management) en verantwoording (integrated reporting). Hiervoor (tot 2012) circa 20 jaar werkervaring in marketing, communicatie en investor relations (vastgoed, woningmarkt, industrie/bouwsector). Oscar heeft een MBA van Vlerick Business School / KU Leuven.

Board in Balance is een onafhankelijke organisatie die evaluaties van raden van commissarissen en raden van toezicht uitvoert en onderzoek verricht naar governance.



Herbert Rijken

Hoogleraar Ondernemingsfinanciering aan de School of Business and Economics van de Vrije Universiteit te Amsterdam. Herbert heeft gestudeerd aan de Technische Universiteit Delft en de Universiteit Nyenrode, heeft promotieonderzoek uitgevoerd in de toegepaste kernfysica aan de Technische Universiteit Eindhoven en is werkzaam geweest als adviseur ondernemingsstrategie en bestuur. Zijn huidige onderzoek richt zich voornamelijk op kredietrisico, structured finance, financieringskosten en besturingsvraagstukken in ondernemingen.

© 2020 Board in Balance bv

Niets uit dit rapport mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige andere wijze, hetzij elektronisch, door fotokopieën, opnamen of op andere wijze, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteurs. Modellen, onderzoeksgegevens, technieken en instrumenten, waaronder ook software, die zijn gebruikt voor de uitvoering van de opdracht of zijn opgenomen in het advies of het onderzoeksresultaat, blijven het eigendom van de auteurs.

Inhoud

Leeswijzer	4
Commissarissen, bestuurders, secretarissen en internal auditors die hun medewerking hebben verleend	7
Voorwoord van Björn Roskott	8
Samenvatting deelrapport I	9
Summary of the first sub-report	12
1 Inleiding	15
1.1 Aanpak in dit onderzoek	15
1.2 Verbijzondering resultaten naar basisprofiel en variaties daarop	15
1.3 Regressieresultaten	16
1.4 Woord van dank	17
2 Toekomstverwachtingen, bedreigingen/uitdagingen en assets/kwaliteiten	18
2.1 Inleiding	19
2.2 Toekomstverwachtingen	19
2.3 Bedreigingen/uitdagingen	23
2.4 Aanwezige en gewenste assets	25
3 Overzicht veranderwensen onderzoek 2019-2020	29
3.1 Toelichting indeling veranderwensen en vraagstelling	29
3.2 Overall veranderpercentage per profiel	30
4 Commissariaat op hoofdlijnen: overall oordeel rvc versus norm	33
4.1 Normwaarden commissariaat op hoofdlijnen	34
4.2 Veranderwens (vergelijking tussen oordeel huidige situatie en norm)	37
5 Verbeterwensen technische competenties rvc	40
6 Informatievoorziening	44
6.1 Wenselijke situatie	45
6.2 Veranderwensen	47
7 Samenwerking tussen rvb en rvc	50
7.1 Wenselijke situatie	51
7.2 Veranderwensen en huidige kwaliteit	53
8 Deel werkgeversrol	56
8.1 Wenselijke situatie	57
8.2 Veranderwensen en huidige kwaliteit	58
Appendix 1 Toelichting regressieanalyse	62

Leeswijzer

Belangrijkste bevindingen, discussievragen en inleiding

In het **begin van het rapport** zijn de belangrijkste bevindingen en een aantal **discussievragen** gegeven. Hierna volgt een inleidend hoofdstuk met een korte achtergrond van het rapport en verantwoording van het onderliggende onderzoek. Resultaten worden gepresenteerd voor een gekozen **basisprofiel** van een commissaris **en zeventien profielen** (ook wel **benchmarks** genoemd)¹.

Bij open vragen procentueel aantal respondenten als referentie

In hoofdstuk 2 staan de resultaten met betrekking tot de deels gesloten/open vragen over **toekomstverwachtingen**, bedreigingen/uitdagingen en aanwezige en gewenste assets/kwaliteiten. Een nadere toelichting is aan het begin van dat hoofdstuk gegeven. Bij deze **vragen** zijn alle opmerkingen in een aantal **clusters** gedeeld, die weer verbijzonderd zijn naar **rubrieken**. Onderscheiden zijn de **profitsector**, de **non-profitsector** (beide commissarissen) en de gecombineerde groep **niet-commissarissen** 'directeuren/secretarissen/internal auditors'. Er wordt gewerkt met opmerkingen als percentage van het (totaal) aantal respondenten. Rubrieken met minder dan vijf waarnemingen en minder dan tien procent van de respondenten worden doorgaans niet genoemd. Soms wordt binnen de sectoren ook verwezen naar de afzonderlijke profielen.

Overall veranderwensen profiel als kader

In hoofdstuk 3 is nader ingegaan op **verander-/verbeterwensen** op profiel niveau. De lezer heeft hiermee een **breder kader** dat van pas kan komen bij de lezing van de bespreking van de resultaten bij de onderzochte onderwerpen.

Margeteksten

In de **marges** worden de, volgens de auteurs meest kenmerkende, punten neergezet. U kunt desgewenst door de margetekst scrollen om een beeld te krijgen van de belangrijkste punten. En wilt u wat meer weten, dan kan u naar de bijbehorende tekst gaan.

Bespiegelingen/vragen

Meestal aan het eind van elk hoofdstuk is een paragraaf opgenomen met **bespiegelingen/vragen/ kanttekeningen**. Deze dragen een onderzoek overschrijdend karakter. En geven soms de persoonlijke mening van de auteurs weer. Ze hebben tot doel commissarissen te stimuleren om al dan niet met de volledige rvc eens dieper op bepaalde onderwerpen in te gaan.

Resultaten:

- **basisprofiel**
- **afwijkingen benchmarks**

In het vervolg van het rapport wordt dieper ingegaan op de diverse onderwerpen. Per hoofdstuk wordt bij de **gesloten vragen** doorgaans **eerst** een **figuur met resultaten** neergezet. Daarbij zijn steeds de resultaten voor het **basisprofiel** (= **bapr**) opgenomen met betrekking tot de **wenselijke** situatie (ambitie). Soms is een vergelijking gemaakt met resultaten uit eerdere versies van dit onderzoek in de periode 2008 - 2018². Na de bespreking van de resultaten van het basisprofiel wordt gewezen op grote, belangrijke en opvallende afwijkingen bij de zeventien andere profielen/benchmarks.

Gehanteerde schaal bij gesloten vragen en twee momenten

Bij de **gesloten vragen** is meestal gebruik gemaakt van een **5-puntsschaal** met onder andere 1 = volstrekt oneens/zeer zwak tot 5 = volstrekt mee eens/zeer sterk. In één geval is een 10-puntsschaal gebruikt. Doorgaans wordt een uitspraak gevraagd over de **huidige** situatie en de **gewenste situatie** (ook wel **ambitie** of norm genoemd).

Quotiënt als indicatie veranderwens. Klassen veranderwensen:

- **acceptabel**
- **fors en**
- **urgent**

Op basis van de scores voor de huidige en de gewenste situaties worden **veranderwensen** berekend. Als een indicatie voor een veranderwens worden **quotiënten** gebruikt. De gemiddelde score voor de '**huidige situatie**' is **gedeeld** door de gemiddelde

¹ De term basisprofiel en benchmarks naast het basisprofiel zijn toegelicht in paragraaf 1.2.

² Het FINEM-rapport uit 2008 'Commissarissen willen verbeteren en leggen de lat hoger' is aan te vragen via de auteurs. De rapporten uit 2010 tot en met 2018 zijn te raadplegen bij Grant Thornton (www.granthornton.nl/commissarissenonderzoek).

score voor 'wenselijke situatie'. Een waarde van 1.0 duidt op een evenwicht tussen de bestaande situatie en de geambieerde positie. Een waarde van 0.81 geeft aan dat de score voor 'de huidige positie' in negatieve zin 19 procent afwijkt van 'de gewenste positie'. Verandering is dan nodig. Het **quotiënt** is een **indicatie** van de **mismatch** tussen **wenselijke** en **huidige** positie en geeft de ambitie van de respondenten weer in termen van gewenste veranderingen (quotiënt < 1.0) of juist een temporisering van de ambitie (quotiënt > 1.0).

Een **afwijking** van maximaal **10 procent** naar beneden of naar boven (score vanaf 0.9 tot 1.1) wordt in dit rapport als **acceptabel** beschouwd. Een **negatieve afwijking** tussen de **10** en **20 procent** noemen wij een **forse veranderwens**. Negatieve afwijkingen **boven** de 20 procent duiden op een **zeer ongewenste** situatie en wordt omschreven als een **urgente veranderwens**.



<0.8
urgente
veranderwens



0.8-0.9
forse
veranderwens



0.9-1.1
acceptabel

Bespreekbaar punt en verbeterwens

De **veranderwensen** worden opgedeeld in **verbeterwensen** (ambitieniveau is dan ≥ 3.2) en **bespreekbaar geworden punten** (ambitieniveau < 3.2). Deze laatste categorie blijkt in de loop der tijd geregeld te migreren naar een verbeterwens, omdat de ambitie hoger komt te liggen.

Verander-/verbeterpercentage als indicatie van mate van gedeelde veranderwensen

Bij de veranderwensen wordt ook de term **verander-/verbeterpercentage** gehanteerd. Dit is het totaal aantal verander-/verbeterwensen als percentage van het totaal aantal mogelijke opties. Zo wordt er gewerkt met een veranderpercentage van de bedrijfsprofielen (inclusief basisprofiel), van de persoonsgebonden profielen en van de niet-commissaris groep 'directie/secretaris gezamenlijk'. Het verander-/verbeterpercentage is een indicatie van de mate waarin op een bepaald onderdeel de verander-/verbeterwensen wel of niet breed worden gedeeld. Na de veranderwensen worden geregeld nog opmerkingen gewijd aan de **huidige situatie**.

Benchmarks/profielen verdeeld in bedrijfsprofielen en persoonsgebonden profielen.

In de tabellen met de quotiënten zijn, conform hiervoor geschetst, de resultaten gegeven voor het **basisprofiel** (bapr) en een vaste selectie van zes variaties/benchmarks. Deze betreffen:



bapr

basisprofiel



MKB

commissaris bij een MKB-bedrijf



Corp

woningcorporatie



Zorg

bedrijf/instelling in de zorg- en welzijnssector



VZ

voorzitter van de Raad van Commissarissen of Raad van Toezicht



VR

vrouwelijke commissaris



DIR

lid van een rvb/directie die als bestuurder heeft ingevuld

Daarnaast is er een kolom '**totaal**' opgenomen met het totaal aantal veranderwensen van alle profielen voor het betrokken aandachtspunt/de stelling.

Andere nog niet genoemde benchmarks zijn:



GB

commissaris van het profiel GB (groot niet-beursgenoteerd bedrijf)



Fam

familiebedrijf



OW

commissaris bij een onderwijsinstelling



ONP

commissaris bij een overige non-profitinstelling



1tier

commissaris bij een one-tier board



NOIA

commissaris bij bedrijf waar geen internal auditor op de payroll staat



RvB

commissaris die tevens elders lid van de rvb is



Jong

commissaris < 55 jaar



AC

commissaris lid van de auditcommissie



Secr

secretaris van een rvc

De profielen zijn onderscheiden in **bedrijfsprofielen** (bapr, GB, MKB, Fam, Corp, Zorg, OW en ONP), **persoonsgebonden profielen** (VZ, RvB, Jong, VR en AC) en **niet-commissaris** (DIR en Secr).

Commissarissen, bestuurders, secretarissen en internal auditors die hun medewerking hebben verleend³

S. Addink-Berendsen
G.A. Anbeek
V.D. van Baasbank
R.L. de Bakker
P. Bennemeer
J. Benschop
M. Blom
M.K.H. Bode
M.A. Bongers
C.A.M. de Boo
G. Boon
C.H. van den Bos
R. Bosveld
T. Bruijninx
A. van der Burg
B.I. van der Burg
W.A.P.J. Caderius van Veen
F. Candel
E. Capitain
F.J.H. Carstens
W.G.F. Cassée
G. Citroen
J.B. Crol
S. Croonenberg
A.F.A.A. Cuijpers
D.J.N.M. Curfs
E. Dannenberg
F.B. Deiters
T.R. Doesburg
H.W. van Dorp
G.A.C. van Dorst
R. Eijsvogel
A. Elsenaar
R.M. van Erp-Bruinsma
G. van Essen
F. Eusman
R. Florijn
J. Gardenbroek
E.J. van Garderen
E. Geerdink

M.C. van Gelder
J.J.K. Gerards
L.M. van der Goes
E.J.C.M. Gieben
F. Gommer
R.A.M.M. Gradus
J.R.J. Greitemann
A.F. Groen
J.V. Groenendijk
D. Haank
W.H.C.M. Hamers
C.J. Hartog
T.J.L.M. van der Heijden
J. Heikoop
J. Heimel
M.H. Hendrikse
F.A.M. van den Heuvel
F.N.M. van Heyningen
L.J.M. Hobert
P.G.M. Hofsté
J. Hol
A.E. Hol
Y.F.W. Hoogtanders
J.C. Hordijk
J.C. van Houwelingen
H. ten Hove
R.S. Icke
M.C. van der Jagt
P.J. de Jong
J. de Jong
B. Jonker
M.A.J. Keita
F.A.M. Keurentjes
F.W.M. Kevenaar
T. Kloet
J. de Kok
J. de Kreij
R.C. Kriekaard
A. Lambert
B. Lanza

C.A.M. Laurant
P.W. van Lingen
J.C. Lobbezoo
J.J. van Loon
W.A.J. van Loon
P.G. Luscuere
A. Man
E.A. Marseille
H. Maters
J.E.C. Müller
M. Muller
J.T.M. Munten
P. Nabuurs
J.J. Nooitgedagt
H.L.J. Noy
L. Nugteren
E. Obbink
D.P.C. Ochtman
M.H.J. Oomes
H.S.M. van Oostrom
S.V. Orlova
G.G.H. Peters-Meijers
J. Ploeg
K. van de Poppe
M. van Riel
C.J.M. van Rijn
J.P. Rijdsdijk
F.A. van Rooij
J.P. van Rossum
R.J. Routs
A.N.G. Ruis
P.A.M. Sampers
J.C.M. Sap
F. Schellekens
E.J.J. Schenk
L.B.J. Schmitz
J.C.M. Schönfeld
M.J.C. Schoordijk
F.H.W. Schrijer
R. Sijberden

R. Smith
K.J.H.M. van Sleuwen
E. Smeets
T.E. Smits-Hoekstra
H. Snijders
M. Sombroek
J.L. Spaan
H.C. Spoon
J. van der Starre
R. van der Steeg
J. Straathof
M. Stroop
D.M. Swagerman
T.G. Tiessen
S. Timmerman
M. Trompeter
L.J. Urlings
A.P.M. van der Veer
D.G. Vierstra
E.C.J.M. van der Voorn
P. van der Voort
R. de Vos
J.C.J. Vulto
C.W. van der Waaij
T. de Waard
L. Walraven
B.G.J.T. Wein
P. Westenberg
K.G. Westhoff
A.J.A. Wiechmann
M.P. van de Wiel
C. de Witte
T.M. de Witte
H.G. Wokke
T. Yousif
H.H.J. Zegering Hadders
A. Zegers-Bankert
T.R. Zomer
D. Zwaveling

³ Opgenomen zijn de namen van commissarissen, bestuurders, secretarissen en internal auditors die daarvoor toestemming hebben gegeven.

Voorwoord van Annemarie Jongerden

Voor u ligt het eerste deelrapport van de elfde editie van het commissarissen benchmarkonderzoek 2019/2020. Het is tevens de tiende editie waarvan Grant Thornton hoofdsponsor is.



Destijds, in 2010, is Grant Thornton begonnen met het hoofdsponsorschap, omdat wij op deze manier een bijdrage wilden leveren aan de ontwikkeling van corporate governance in Nederland. De onderzoekers hebben op een systematische manier het onderzoek opgezet en uitgevoerd. In de tijd is het aantal persoonlijke interviews sterk gestegen. Vanaf het begin is de samenstelling van de respondenten redelijk representatief voor het commissariaat in Nederland. Er kunnen verschillende benchmarks/profielen worden onderscheiden, waardoor specifieke accenten bij de betrokken benchmarks helder belicht konden worden. Inmiddels maken ook leden van rvb's, secretarissen en internal auditors deel uit van de onderzoekspopulatie. Hierdoor kan er vanuit verschillende invalshoeken gekeken worden naar de governance verhoudingen. Dit leidt geregeld tot niet alleen verrassende, maar ook waardevolle constateringen. Gebleken is dat in de loop van de tijd veranderingen in opvattingen en 'best practices' tot stand zijn gekomen. Ook de sessies, waarin de resultaten van de onderzoeken met commissarissen werden besproken, laten zien dat het onderzoek en de besprekingen ervan worden geapprecieerd. Waar de eerste twee jaar een aparte bespreking door

hooguit vijf commissarissen werd bijgewoond. Ligt dit gemiddelde nu inmiddels tussen de 20 en 25 deelnemers per sessie.

De periode tussen onderzoek en uitbrengen van de resultaten is dit jaar door diverse omstandigheden langer geworden dan gebruikelijk. Een van die omstandigheden betreft de coronacrisis. De coronacrisis heeft ons met andere ogen laten kijken naar de opvattingen over het toekomstperspectief, de kansen en de bedreigingen van de meeste organisaties. Zagen we in het algemeen alleen een veronderstelde groei en veelal wat klassieke kansen? Deze coronaperiode maakt echter heel duidelijk, dat er misschien te veel op een automatische piloot/mechanische manier is gekeken naar de toekomst. Misschien is het zinvol om in de rvc's de rvb's en als internal auditor, met de ervaringen van nu, terug te kijken naar de destijds uitgesproken verwachtingen. En dan minder naar de exacte antwoorden/uitspraken maar meer nog naar de manier van kijken. Welke les of lessen kunnen daaruit worden getrokken?

Dit jaar is met name de werkgeversrol van de rvc weer als belangrijkste aandachtsg gebied naar voren gekomen. In het bijzonder gaat dit voor aandacht

voor talentmanagement, voor het senior management en voor succession planning met betrekking tot de rvb en voor de betrokkenheid met de beoordeling van het functioneren van de secretaris van de rvc. Maar ook voor het zicht op het functioneren van de rvb als team, en op dat van de individuele leden van de rvb, zijn de nodige verbeterambities geventileerd. Dit zijn aandachtsg gebieden die in het verleden ook regelmatig als aandachtspunten naar voren kwamen. Daarmee lijkt er sprake te zijn van een structureel onbevredigende situatie of van een situatie waar de intrinsieke lat steeds hoger wordt gelegd. Misschien is het goed dit onderwerp ook binnen uw rvc eens aan de orde te stellen. Wij hopen dat de resultaten van het onderzoek, en de workshops die wij daarover weer gaan houden, een bijdrage mogen leveren aan de 'permanente educatie' van het commissariaat. Want permanente educatie blijkt ook hoog en breed gedeeld een eveneens structurele verbeterwens te zijn. Wij zien u graag weer op onze bijeenkomsten en verheugen ons bij voorbaat al op de boeiende discussies.

Annemarie Jongerden
Partner
Grant Thornton

Samenvatting deelrapport I

In 2019 is de elfde editie van het Grant Thornton commissarissen benchmarkonderzoek van Board in Balance en Herbert Rijken gehouden. Dit onderzoek kent een vergelijkbare aanpak als de voorgaande jaarlijkse onderzoeken. In totaal zijn er 269 vragenlijsten ingevuld die bruikbaar waren voor de kwantitatieve analyse. Hiervan waren er 207 van commissarissen, 27 van leden van directie/rvb's, 12 van secretarissen van rvc's en 23 van internal auditors. Een deel van de vragenlijsten is ingevuld in combinatie met een persoonlijk interview. Dit jaar zijn er 139 afgenomen. De overige vragenlijsten zijn via een webbased vragenlijst ingevuld. Voor de verwerking van de resultaten is een regressieanalyse toegepast. Parallel aan het onderzoek zijn twee deelonderzoeken gedaan. Het ene betreft de zorgsector en het andere de motieven voor samenwerking, fusies/acquisities en de organisatie daarvan in de voorfase, de dealfase en de integratiefase. Van deze onderzoeken zijn separate rapporten uitgebracht. Ook over het deel risicomanagement is een separaat rapport uitgebracht.

Grant Thornton was dit jaar voor de tiende keer in successie de hoofdsponsor. IntegrationPeople.nl was dit jaar cosponsor.

Ook is dit jaar weer gewerkt met een basisprofiel (gemakshalve het beursgenoteerde bedrijf genoemd) en een zeventiental profielen/andere benchmarks verdeeld in bedrijfsprofielen (groot niet-beursgenoteerd bedrijf, mkb, familiebedrijf, woningcorporatie, zorginstelling, onderwijsinstelling en overige non-profit-instellingen), instellingen waar geen internal auditor op de payroll staat en one-tier board, persoonsgebonden profielen (voorzitter, jongere commissaris, vrouw, commissaris met rvb-positie elders en een commissaris lid van de auditcommissie) en drie niet-commissaris benchmarks, namelijk leden rvb/directies, secretarissen van rvc's en internal auditors. Van deze laatste benchmark wordt alleen bij een beperkt aantal vragen, verslag gedaan volgens onze gebruikelijke methode.

Inhoud deelrapport I

In dit eerste rapport wordt ingegaan op 'de basis' van het commissariaat, namelijk 'de organisatie/het bedrijf'. Waar staat dit naar verwachting over vijf tot tien jaar, wat zijn de huidige en de gewenste assets/sterke punten en wat zijn de hobbels die moeten worden genomen. Hierna volgt een overzicht van de veranderwensen bij de afzonderlijke benchmarks van alle onderzochte onderwerpen. Inhoudelijk wordt verder ingegaan op de hoofdlijnen van het commissariaat, veranderwensen technische competenties, de informatievoorziening aan de rvc, de samenwerking tussen rvb en rvc en de werkgeversrol. Aan het eind van het rapport is in de appendix een toelichting gegeven op de gehanteerde regressieanalyse.

Veranderpercentage als indicatie van door respondenten gewenste verbeteringen

Het verschil in scores tussen de huidige en de gewenste situatie leidt tot een veranderwens en veelal een verbeterwens. Het overall **gemiddelde** veranderpercentage van alle **profielen** is **34 procent**. Dat is in de tijd gezien een redelijk stabiel percentage.

De **profielen** met de **hoogste** overall **veranderpercentages** zijn: het familiebedrijf, de overige non-profit- en de onderwijsinstellingen. De profielen met de **laagste** overall **veranderpercentages** zijn: de voorzitter, de one-tier benchmark en de commissaris lid auditcommissie.

De **onderwerpen** met **gemiddeld** de **meeste veranderwensen** voor alle profielen gezamenlijk zijn: het verslag van de rvc (66 procent) en draaiboek bij calamiteiten (57 procent).

Toekomstperspectief

Uit de **verwachtingen** voor de nabije toekomst komt naar voren dat:

1. de **meeste commissarissen** uit de **profitsector** en de meeste **niet-commissarissen** een **toename verwachten** ten aanzien van **omzet, economisch resultaat** en **aantal medewerkers**, maar een ongewijzigde spreiding van de activiteiten wat betreft aantal landen en sectoren. Van de commissarissen uit de **non-profitsector**, echter, ziet relatief het grootste deel op deze gebieden een **ongewijzigde situatie**, behalve voor de totale omzet;
2. voor de **product-/dienstportfolio** (op de dimensies: breedte, kwaliteit, specialisatie, verduurzaming, digitalisering en innovatie) de **meeste commissarissen** uit de profitsector en de non-profitsector alsmede de meeste niet-commissarissen een positieve ontwikkeling in termen van toename verwachten. Dit gaat niet op voor specialisatie, dat alleen in de profitsector op een plus mag rekenen en voor breedte dat bij de non-profitsector iets meer als ongewijzigd wordt gezien;

- meer **samenwerking met derden** het parool is, meer **overnames** in de profitsector worden verwacht, maar niet in de non-profitsector; en
- er een toename wordt verwacht voor digitalisering, robotisering (behalve bij de non-profitsector), professionalisering, meer klantgericht opereren, een verschuiving in de mix van personeel naar hogere kwaliteiten en een betere reputatie.

Als meest genoemde **bedreigingen/uitdagingen** komen naar voren:

- in de rubriek '**markt/conjunctuur**' bij de **profitsector** vooral de marktomstandigheden, bij de **non-profitsector** de demografische ontwikkelingen en bij de **niet-commissarissen** maatschappij opvattingen en gedrag;
- in de rubriek '**bedrijfsgerelateerd**' bij alle drie de subgroepen ruim bovenaan de beschikbaarheid van mensen, zowel qua aantal als qua gewenste kwaliteit; en
- ten aanzien van de '**overheid**' vooral de wet- en regelgeving als uitdaging/bedreiging. In de non-profitsector speelt dit sterker dan in de non-profitsector.

De meest genoemde **assets** zijn:

- in de rubriek '**markt/conjunctuur**' voor de aanwezige assets bij de **profitsector** en de **niet-commissarissen** reputatie/ draagvlak en marktpositie. Bij de non-profitsector is het meest genoemd de vraag naar producten/diensten. De accenten ten aanzien van de wenselijke assets zijn grotendeels vergelijkbaar met die bij de aanwezige assets;
- in de rubriek '**bedrijfsgerelateerd**' bij de **profitsector** als aanwezige assets innovatievermogen, management, mensen, financiële kracht en product-/dienstportfolio. Bij de **non-profitsector** en de **niet-commissarissen** zijn hier, met veelal lagere percentages aanhang genoemd: mensen, innovatievermogen, financiële kracht, product-/dienstportfolio en bedrijfscultuur. Vooral innovatievermogen wordt door meer respondenten in elke subgroep als een **wenselijke** asset gezien; en
- in de rubriek '**overheid**' is in de wenselijk situatie de boodschap vooral 'minder regeldruk (via wet- en regelgeving), en meer voorspelbaar, stabiel gedrag van de overheid'. In de non-profitsector komen deze geluiden vooral uit de wereld van de zorg en de woningcorporaties.

Commissariaat op hoofdlijnen

De **werkgeversrol**, de **samenstelling** van de **rvc** en de **informatievoorziening** aan de **rvc** zijn dit jaar overall, voor alle benchmarks, gezien de **top-aandachtsgebieden**. De **hoogste** norm/**ambitie** bij het **basisprofiel** is er dit jaar voor de **werkgeversrol**. Op de voet gevolgd door **samenwerking** in de **rvc**. Net als voorgaande jaren **wijken** de **andere benchmarks** qua ambitie **weinig af** van het basisprofiel.

Voor alle benchmarks en het basisprofiel gezamenlijk is het **overall verbeterpercentage 31 procent**. Van de **verbeterwensen** worden die voor permanente educatie/bijtscholing (leden) **rvc** (15 keer) en informatievoorziening aan de **rvc** en invulling werkgeversrol (elk 11 keer), het **meest gedeeld**. Ook invulling van de ambassadeursrol (10 keer) en de kennis van het bedrijf (9 keer) zijn een issue bij meer benchmarks.

De **huidige kwaliteit** bij het **basisprofiel** wordt gemiddeld **lager** gewaardeerd dan vorig jaar en is meer in lijn met de scores in de jaren 2014-2017.

Technische competenties

Voor **alle benchmarks** gezamenlijk is het **verbeterpercentage** bij dit onderdeel **25 procent**. Voor de **bedrijfsprofielen** is dat **21** procent en voor de **persoonsgebonden** profielen **31** procent. De **breedst gedragen verbeterwensen** per technische competentie blijven **kennis digitalisering** (17 keer) en **ICT-kennis** (16 keer). Op ruime afstand volgen het internationale netwerk, operationele ervaring, technologische kennis en HR-kennis die door zeven of zes benchmarks als verbeterwensen worden aangemerkt.

Informatievoorziening aan de rvc

In grote lijnen zijn de benchmarks als totaal, inclusief het basisprofiel, het in de **huidige** en de **geambieerde situatie** duidelijk eens met: minimaal door **rvc** als **collectief** jaarlijks een **bedrijfsbezoek** doen, **niet-rvb-leden presentaties** laten geven op **rvc**-vergaderingen en buiten de **rvb** **met anderen uit het bedrijf praten**. Relatief is er wat minder instemming voor het **gebruik** van **controlemogelijkheden** buiten de **rvb**.

Voor **alle benchmarks** gezamenlijk is het **veranderpercentage 32 procent**. Van de **bedrijfsprofielen** is dat **39** procent en voor de **persoonsgebonden profielen 23** procent. De **meeste verbeterwensen** betreffen het: doen van een **individueel bedrijfsbezoek** (12 keer), doen van een jaarlijks **collectief bedrijfsbezoek** als **rvc** (9 keer) en als **rvc** **meer** de **regie** nemen bij **informatievoorziening** van/namens de **rvb** (8 keer).

Samenwerking tussen rvc en rvb

Overall valt in de **geambieerde situatie 68 procent** van de onderwerpen in de klasse '**duidelijk mee eens**' of hoger. In de **top vijf** bevinden zich (ook bij het basisprofiel): de **rvc** is **betrokken**, de **rvc** vergadert zowel **met** als **zonder rvb**, de **rvc** wordt **proactief betrokken** bij belangrijke **besluitvorming** in de **rvb**, de **rvc** **benut** geregeld haar **klankbordfunctie** richting **rvb** en de **rvb** staat **open voor adviezen** van de **rvc**. Ook wordt er **duidelijk** mee **ingestemd** dat de **voorzitters onderling niet teveel mogen regelen**. Voor **alle benchmarks** gezamenlijk is het **veranderpercentage 16 procent**. Voor de **bedrijfsprofielen** is dat **22 procent** en voor

de **persoonsgebonden profielen 11 procent**. De **meest gedeelde verbeterwensen** gaan op voor: het hebben van **begrip van de producten/markten van het bedrijf bij commissarissen** (11 keer), er moet **minder** onderling worden **geregeld door** de beide **voorzitters** (8 keer) en er moet voldoende aandacht worden geschonken aan risicomanagement (6 keer).

In de huidige situatie is **meer dan 50 procent** van de benchmarks, inclusief het basisprofiel, het minimaal **duidelijk eens** met een **zevental stellingen**. Dit zijn: de rvc is betrokken en benut geregeld de klankbordfunctie, de rvc vergadert zowel met als zonder de rvb, de rvc gaat niet op de stoel zitten van de rvb, de rvc wordt proactief betrokken bij belangrijke besluitvorming in de rvb en de rvc geeft geregeld advies. Ook bestaat er veel instemming met het standpunt dat de **beide voorzitters onderling niet teveel** mogen **regelen**.

Werkgeversrol

Het **belang** van de **werkgeversrol** wordt **duidelijk onderstreept** en dit wordt **breed gedragen**. Ook is er een redelijk **consensus** dat er **nog het nodige gedaan** moet worden.

In de **wenselijke** situatie wordt **met het grootste deel** van de onderzochte **activiteiten** van de werkgeversrol '**duidelijk**' **ingestemd** als zijnde relevant. Voor alle benchmarks gezamenlijk gaat dit op voor **77 procent** van het totaal aantal opties. Bij het **basisprofiel** geldt dit voor **elke activiteit** en bij de overige benchmarks voor het als rvc voldoende zicht hebben op het **functioneren** van de **rvb als team** en op dat van de **individuele leden**.

Voor **alle benchmarks** gezamenlijk is het **verbeterpercentage** met **43 procent hoog**. Voor de **bedrijfsprofielen** is dat **57 procent** en voor de **persoonsgebonden profielen 30 procent**. De activiteiten met de **meeste verbeterwensen** betreffen het **aandacht schenken** aan: **talentmanagement, succession planning** met betrekking tot de **rvb** en **senior management** en voldoende **betrokken** zijn bij de **beoordeling** van de **secretaris**.

In de **huidige** situatie is meer dan 50 procent van de benchmarks, inclusief het basisprofiel, het **minimaal duidelijk eens** met slechts één activiteit, en wel: dat de **rvc** genoeg **zicht** heeft **op het functioneren** van het **individuele lid** van de rvb. Het basisprofiel is redelijk tevreden bij alle activiteiten.



Discussievragen naar aanleiding van het onderzoek

1. Hebben leden rvc en rvb wel hetzelfde beeld van de toekomst en de uitdagingen van het bedrijf?
2. Realiseren rvc en individuele leden zich wel genoeg wat het 'toekomstbeeld' betekent voor de samenstelling van de rvc en de rvb?
3. Waarom scoort de werkgeversrol bij het familiebedrijf niet veel hoger?
4. Kan een rvc de rvb wel voldoende proactief uitdagen als bepaalde competenties (blijven) ontbreken?
5. Wat doet de rvc met de opvattingen van de directie?
6. Moet een rvc niet meer gebruikmaken van controlemogelijkheden buiten de rvb en dat ook zeggen?
7. Is de animo voor een individueel bedrijfsbezoek lager door tijdgebrek of door een laag rendement?
8. Waarom is begrip krijgen van de producten/markten van het bedrijf zo'n probleem?
9. Wordt er echt wel voldoende en ook goede aandacht besteed aan risicomanagement?
10. Hoe kunnen de gewenste verbeteringen bij de werkgeversrol gestalte krijgen?
11. Hoe krijgt talentmanagement binnen uw organisatie gestalte?
12. Hoe en waarop wordt het functioneren van de rvb en de individuele leden beoordeeld?

Summary of the first sub-report

The eleventh edition of the Grant Thornton Supervisory Directors benchmark survey of Board in Balance and Herbert Rijken was conducted in the second and third quarter of 2019. This survey has a similar approach to the previous annual surveys. A total of 269 completed questionnaires were suitable for quantitative analysis. 207 of these were completed by members of the Supervisory Board (SB), 27 by members of the Executive Board (EB)/Management Board (MB), 12 by secretaries of the SB and 23 by internal auditors. 139 questionnaires were completed during personal interviews. The remaining were completed using a web-based survey tool. Regression analysis was applied to process the results. Two sub-studies were conducted in parallel with the survey. The first relates to the healthcare sector. The second to the motives for cooperation, mergers/acquisitions and their organisation during the preliminary discussion, agreement and integration phase. Separate reports were issued for both sub-studies, as well as for the risk management section of the survey.

For the tenth consecutive time, Grant Thornton was the main sponsor. IntegrationPeople.nl was this year's cosponsor.

As in previous years, we worked with a **basic company profile** (for convenience, we refer to this as 'the listed company') and this year, we distinguished seventeen profiles/other benchmarks, divided into company-specific profiles (large unlisted companies, SME's, family businesses, housing corporations, health care institutions, educational institutions and other non-profit organisations), institutions without an internal auditor on the payroll, companies with a one-tier board, person-specific, person-specific profiles (Chairman, young supervisory director, female director, member of the SB also serving on the EB of a different company, supervisory director who is a member of an audit committee) and three non-SB benchmarks, i.e. members of the EB/MB, secretaries of the SB and internal auditors. For the latter benchmark, only the answers to a limited number of questions will be included in the report, according to our usual method.

Contents of the first sub-report

This first report focuses on the 'foundation' of the supervisory directorship, i.e. 'the organisation/company'. The questions put to the respondents included: where is the company likely to be in 5 to 10 years' time (expectations), what are its current and desired assets/strengths and which hurdles need to be overcome? This is followed by an overview of the individual benchmarks' change requirements for all subjects included in the survey.

In terms of content, the following will be discussed in more detail: the main features of the supervisory directorship, change requirements with regard to technical competencies, information provision to the SB, the collaboration between the EB and SB and the employer's role. At the end of the report an explanation of the regression analysis used is given in the appendix.

Change percentage as an indication of improvements desired by respondents

The difference in scores between the current situation and the desired situation reflects a desire for change and often a desire for improvement. The overall **average** change percentage for all **profiles** is **34 percent**. This percentage has remained fairly stable over time.

Profiles with the **highest** overall **change percentages** are family businesses, other non-profit organisations and educational institutions. Profiles with the **lowest** overall **change percentages** are the Chairmen, one-tier benchmarks and Supervisory Directors who are members of an audit committee.

Items with the highest overall **change percentage** for all profiles combined are the Report by the Supervisory Board (66 percent) and the contingency plan in case of calamities (57 percent).

Future prospects

The answers relating to **expectations** for the near future show that:

1. the **majority of the Supervisory Directors** from the **profit sector** and the majority of the **non-Supervisory Directors expect their turnover, economic result and employee numbers to increase**, but the geographical spread of their activities in terms of the number of countries and sectors to remain unchanged. Relatively speaking, the majority of Supervisory Directors in the **non-profit sector**, however, expect all areas to **remain unchanged**, with the exception of the overall turnover;
2. with regard to the **product/service portfolio** (on the following aspects: width, quality, specialisation, sustainability, digitalisation

- and innovation) the **majority of Supervisory Directors** from the profit and non-profit sector, as well as most non-Supervisory Directors, expect a positive development in terms of increase. This does not apply to specialisation, which is only expected to increase in the profit sector; and to width, which is expected to remain unchanged to a larger extent in the non-profit sector;
3. increased **collaboration with third parties** is key, more **acquisitions** are expected in the profit sector, but not in the non-profit sector; and
 4. an increase is expected for digitalisation, robotisation (except in the non-profit sector), professionalisation, more customer-focused operations, a shift in the mix of staff to higher competences and a better reputation.

The most frequently cited **threats/challenges** were the following:

1. in the category **'market/economic trends'**, most frequently cited by the **profit sector** were market conditions in particular, by the **non-profit sector** demographic developments and by the **non-Supervisory Directors** societal opinions and behaviour;
2. in the category **'business-related'**, most frequently cited were availability of staff - both in terms of quantity and desired quality. This clearly heads the list in all three sub-groups; and
3. with regard to the **'government'**, most frequently cited were legislation and regulations in particular. This applies more to the non-profit sector than to the profit sector.

The most frequently cited assets were the following:

1. current assets in the category **'market/economic cycles'** most frequently cited by the **profit sector and non-Supervisory Directors** were reputation/support and market position. In the non-profit sector, demand for products/services was most frequently cited. The results with regard to the desired and current assets were largely comparable;
2. current assets in the category **'business-related'** most frequently cited by the **profit sector** were innovative ability, management, staff, financial strength and product/service portfolio. Current assets most frequently cited by the **non-profit sector** and the **non-Supervisory Directors**, but with generally lower percentages of support, were staff, innovative ability, financial strength, product/service portfolio and corporate culture, although the percentages are generally low. A **desired** asset which was cited by a considerable number of respondents in all subgroups was innovative ability; and
3. in the **'government'** category, frequently cited desired assets were 'less regulatory pressure' (through legislation and regulations), and more predictable, stable government behaviour'. In the non-profit sector, these opinions are mainly heard in the areas of healthcare and housing corporations.

General overview Supervisory Directorship

For all benchmarks overall, the **top priority areas** identified this year are the **employer's role**, the **composition** of the **Supervisory Board (SB)** and the **information provision** to the SB. This year, the basic profile awarded the **highest norm/ambition** to the **employer's role**. The **collaboration within the SB** was a close second. As in previous years, the **other benchmarks** differ little from the basic profile in terms of ambition.

For all benchmarks and the basic profile collectively, **the overall improvement percentage is 31 percent**. The **most widely shared areas for improvement** were permanent education/retraining (members of the) SB (15 times), information provision to the SB and fulfilment of the employer's role (each 11 times). The fulfilment of the ambassador's role (10 times) and knowledge of the company (9 times) were also considered an issue by several benchmarks.

In the basic profile, the **current quality** is rated **lower** on average than last year and is more in line with the scores in the years 2014-2017.

Technical competences

For **all benchmarks collectively**, the **improvement percentage** on this aspect is **25 percent**. For the **company-specific profiles**, it is **21 percent** and for the **person-specific profiles**, **31 percent**. The **most widely shared areas for improvement** per technical competence remain **digitalisation** (17 times) and **ICT knowledge** (16 times). The international network, operational experience, technological knowledge and HR knowledge that were identified by seven or six benchmarks as areas for improvement follow a long distance behind.

Information provision to the SB.

Broadly speaking, the benchmarks as a whole, including the basic profile, clearly agree that the following statements are true for the **current** and the **desired situation**: The SB should pay at least one **collective**, annual **company visit**, have **non-SB members give presentations** at SB meetings and **talk to other people in the company** without involving the EB. By comparison, there is slightly less agreement with the statement that the SB should **use control tools** without involving the EB.

For **all benchmarks collectively**, the **change percentage** is **32 percent**. For the **company-specific profiles**, it is **39 percent** and for the **person-specific profiles**, **23 percent**. **Most areas for improvement** relate to: paying **individual company visits** (12 times), the SB paying annual **collective company visits** (9 times) and the SB **taking a more leading role** in the **information provision** from/on behalf of the EB (8 times).

Collaboration between the SB and EB

Overall, the respondents indicated that for **68 percent** of the **aspects listed** they ‘clearly (or more strongly) agreed’ that these should be in place in **the desired situation**. The **top five aspects** (for all profiles, including the basic profile) being: the EB is **involved**, the SB meets both **with** and **without the EB**, the SB is **proactively involved** in important **decision-making** in the EB, the SB regularly **acts** as a **sounding board** towards the EB and the EB is **open to advice** from the SB. The respondents also **clearly agreed** that the **Chairmen should not arrange too much among themselves**.

For **all benchmarks collectively**, the **change percentage is 16 percent**. For the **company-specific profiles**, it is **22 percent** and for the **person-specific profiles**, **11 percent**. The **most widely shared areas for improvement** were the following: **Supervisory Directors understanding the company’s products/markets** (11 times), the two **Chairmen** should **arrange less** among themselves (8 times) and sufficient attention should be devoted to risk management (6 times).

When we look at the **current situation**, over **50 percent** of the benchmarks, including the basic profile, **clearly or more strongly agree** with **seven of the statements**. These include: the SB is involved and regularly acts as a sounding board, the SB meets both with and without the EB, the SB does not take on the EB’s role, the SB is proactively involved in important decision-making in the EB and the SB regularly offers advice. There is also broad agreement with the statement that the **two Chairmen** should **not arrange too much among themselves**.

Employer’s role

The **importance** of the employer’s role is **clearly emphasised** and is **widely supported**. There is also a reasonable degree of **consensus** that **much remains to be done**.

With regard to the **desired situation**, the respondents ‘**clearly**’ agree that the **majority of the listed activities** that are part of the employer’s role are relevant. For all the benchmarks collectively, this is true for **77 percent** of the total number of options. For the **basic profile**, this applies to **each of the activities** and for the other benchmarks to the SB having sufficient insight into the functioning of the **SB as a team** and the performance of the **individual members**.

For **all benchmarks collectively**, the **improvement percentage is high: 43 percent**. For the **company-specific profiles**, it is **57 percent** and for the **person-specific profiles**, **30 percent**. The activities with the **highest improvement percentage** were **devoting attention to: talent management, succession planning** with regard to the **EB** and **senior management**, and being sufficiently **involved** in the **assessment** of the SB’s **Secretary**.

When we look at the **current situation**, over 50 percent of the benchmarks, including the basic profile, **clearly or more strongly agree** with only one of the statements, which is: that the **SB** has sufficient **insight into the performance** of **individual EB members**. The basic profile is fairly satisfied with all the activities.



Questions for debate based on the survey results

1. Do members of the SB and EB have the same vision of the company’s future and its challenges?
2. Are the SB and individual members sufficiently aware of what the ‘vision of the future’ means for the composition of the SB and the EB?
3. Why does the employer’s role not score much higher in the family business?
4. Can an SB sufficiently challenge the EB in a proactive way if certain competencies are (still) lacking?
5. Does the SB take the EB/MB’s views on board/act upon them?
6. Should an SB not make greater use of control tools without involving the EB and be open about this?
7. Is there less interest in paying individual company visits due to lack of time or low added value?
8. Why is understanding the company’s products/markets such a problem?
9. Does the SB really pay adequate and proper attention to risk management?
10. How can the desired improvements in the employer’s role be realised?
11. How does talent management take shape within your organisation?
12. How and on what basis is the performance of the EB and its individual members assessed?

1 Inleiding

1.1 Aanpak in dit onderzoek

Repeterende vragen en capita selecta

Dit onderzoek kent een **vergelijkbare aanpak** als de voorgaande jaarlijkse onderzoeken van 2008 tot en met 2018. Vragen over technische competenties van de rvc, samenwerking binnen rvc, informatieverstrekking aan de rvc en de rvc op hoofdlijnen zijn nagenoeg identiek in alle elf versies, zodat trends in de periode tussen 2008 en 2019 kunnen worden geanalyseerd. Ook de vragen over het toekomstperspectief (verwachtingen, bedreigingen/uitdagingen/dilemma's en aanwezige en gewenste assets/kwaliteiten) zijn inmiddels standaard geworden.

Daarnaast wordt er elk jaar een aantal specifieke aandachtsgebieden opgenomen, soms om de paar jaar herhaald. Voor 2019 waren de 'nieuwe' onderwerpen:

- rol voorzitter in de samenwerking binnen de rvc;
- activiteiten/taken voorzitter;
- verantwoording door de rvc in het jaarverslag;
- persoonlijke competenties bij voorzitter rvc, rvc als geheel en rvb als geheel;
- risico's en aandachtsgebieden voor internal auditor en/of controlerende accountant⁴;
- draaiboeken voor noodscenario's;
- motieven en rol rvc bij acquisities, samenwerkingsverbanden en fusies;
- agenda rvc.

Respons gedaald, maar nog steeds hoog. 139 persoonlijke interviews

In totaal zijn er 269⁵ vragenlijsten ingevuld die bruikbaar waren voor de kwantitatieve analyse. Hiervan waren er 207 commissarissen, 27 leden van de directie/rvb's, 12 secretarissen van rvc's en 23 internal auditors. Het aantal van 269 is statistisch qua aantallen vergelijkbaar met het aantal van 342 vorig jaar. In absolute termen en vergeleken met diverse andere onderzoeken is de respons nog steeds hoog, gezien ook de omvang van de vragenlijst.

Een deel van de vragenlijsten is ingevuld in combinatie met een **persoonlijk interview**.

Dit jaar zijn er 139 afgenomen. Deze interviews zijn elke keer weer een bron van inspiratie en van zeer waardevolle informatie. Ze helpen ons om kritisch boven de 'getallen' uit te stijgen en de nodige nuanceringen aan te brengen bij de cijfermatige resultaten. De overige vragenlijsten zijn via een webbased vragenlijst ingevuld. Hiervoor zijn commissarissen benaderd via FBned, de FINEM, het tijdschrift Goed Bestuur & Toezicht, de Governance University, de NCD, de NVTZ, de VTW, Topvrouwen.nl, VNO NCW metropool Amsterdam, Stichting Blikverruimers.nl en de eigen database.

1.2 Verbijzondering resultaten naar basisprofiel en variaties daarop

Basisprofiel als referentiepunt

De structuur van de analyse is als volgt: Allereerst zijn de resultaten geanalyseerd voor een herkenbaar **basisprofiel**, dat als volgt is gedefinieerd: hij/zij is:

- commissaris bij een beursgenoteerd bedrijf;
- een gewoon lid van de rvc en geen voorzitter;
- commissaris in een two-tier board;

⁴ Inmiddels zijn twee separate rapporten verschenen over respectievelijk de risico's en draaiboeken en over de motieven en rol rvc bij acquisities, samenwerkingsverbanden en fusies.

⁵ Om te voldoen aan de AVG-richtlijnen is een andere manier gekozen voor het benaderen van de respondenten van de andere, meewerkende organisaties. Dat is ons inziens de belangrijkste verklaring voor het teruglopen van de respons dit jaar.

- geen lid van een rvb elders;
- ouder dan 55 jaar;
- man;
- geen lid van een auditcommissie; en
- geen internal auditor.

Daarna is de invloed van **variëties in het basisprofiel** op de resultaten geanalyseerd. Het voordeel van het werken met een basisprofiel is, dat de resultaten beter kunnen worden geïnterpreteerd aan de hand van een **helder eenduidig profiel**. Ook de invloed van variëties in scores op het basisprofiel leveren extra inzicht op. Resultaten zijn hiermee onafhankelijk van de toevallige samenstelling van de groep commissarissen die de enquête heeft ingevuld. Hierdoor zijn de resultaten goed te vergelijken met de eerdere versies van dit onderzoek.

Tabel 1 Onderscheiden (basisprofiel + variëties)/benchmarks en gehanteerde afkortingen (met tussen haakjes aantal waarnemingen per profiel)

Bedrijfsprofielen/benchmarks		Persoonsgebonden profielen/benchmarks	
bapr	Basisprofiel/beursgenoteerd bedrijf (27)	VZ	Voorzitter rvc/rvt (63)
GB	Groot niet-beursgenoteerd bedrijf (28)	'rvb'	Commissaris met rvb-positie elders (24)
MKB	Midden- en kleinbedrijf (28)	Jong	Commissaris ≤ 55 jaar (101)
Fam	Familiebedrijf (24)	VR	Vrouwelijke commissaris (80)
Corp	Woningcorporatie (66)	AC	Commissaris lid auditcommissie (75)
Zorg	Zorginstelling (52)		
OW	Onderwijsinstelling (18)		
ONP	Overige non-profit (20)		
1tier	One-tier board (47)		
NOIA	Geen internal auditor op payroll (161)		
		Niet-commissarisprofielen/benchmarks	
		DIR	Lid rvb/directie (27)
		Secr	Secretaris van de rvc (12)
		IA	Internal auditor (23)

*Zeven respondenten hebben niet aangegeven of het board type two-tier of one-tier is. De variëtie 'board type onbekend' is wel meegenomen in de regressieanalyse om de resultaten voor de overige variëties zo zuiver mogelijk te houden. Om vergelijkbare redenen zijn de variëties 'type onbekend' (vier observaties) en de variëtie 'privaat, balanstotaal onbekend' (twee observaties) toegevoegd. Vanwege de kleine aantallen en niet eenduidige interpretatie zijn de resultaten van deze variëties niet gerapporteerd.

Twee wijzigingen in benchmarks

Vergeleken met vorig jaar zijn de volgende wijzigingen aangebracht in de benchmarks. De benchmark 'culturele sector' is vervangen door de benchmark 'geen internal auditor op payroll'.

1.3 Regressieresultaten

Voordelen regressieanalyse: inschatten basisprofiel en variëties onafhankelijk van exacte samenstelling groep respondenten

Invloed van variëties zijn bijna 'zuiver' te bepalen, ze zijn niet veel met elkaar gecorreleerd

De resultaten zijn verkregen met behulp van een **regressieanalyse**. Deze analyse destilleert uit 269 ingevulde enquêteformulieren de resultaten voor het basisprofiel en de 'zuivere' effecten van variëties op het basisprofiel.

Het voordeel van deze regressieanalyse is driedelig:

De resultaten voor het basisprofiel en haar variëties kunnen worden verkregen zonder dat respondenten aan de exacte profielbeschrijving hoeven te voldoen.

De analyse is niet afhankelijk van de exacte **samenstelling van de groep respondenten**. Deze verschilt van jaar op jaar. Door elk jaar voor de verschillen in de samenstelling te controleren, kunnen de resultaten voor meerdere jaren goed met elkaar worden vergeleken.

De samenstelling van de groep respondenten is alleen van invloed op het significantieniveau van de resultaten voor het basisprofiel en de variëties. Als maar enkele rvc-leden aan een beursgenoteerd bedrijf verbonden zijn, kunnen nauwelijks significante conclusies voor het basisprofiel worden getrokken. Daarom is met het benaderen van commissarissen en het afnemen van interviews aangestuurd op een evenwichtige samenstelling van de groep respondenten.

Met regressieanalyses kunnen de **'zuivere' (of netto) invloeden** van de zeventien variëties worden bepaald. Bijvoorbeeld, wanneer gemiddelde scores van beursgenoteerde bedrijven worden vergeleken met die van niet-beursgenoteerde is het de vraag of de verschillen toe te schrijven zijn aan het niet-beursgenoteerd zijn of dat het ligt aan de gemiddeld kleinere omvang van de niet-beursgenoteerde bedrijven. De geschatte regressiecoëfficiënten β_V representeren nagenoeg de 'zuivere' effecten. Voorwaarde is wel dat de variëties niet teveel met elkaar gecorreleerd zijn, wat het geval is.

1.4 Woord van dank

De auteurs spreken hierbij hun dank uit naar alle commissarissen, leden rvb's/ directies, secretarissen van rvc's en internal auditors voor hun medewerking. De persoonlijke interviews van gemiddeld circa 2 ½ uur leverden ook dit jaar weer een belangrijke toegevoegde waarde op. De vele discussies op de uiteenlopende gebieden scherpden de geest en dwingen zowel geïnterviewde als interviewer tot nadenken.

De respondenten zijn naast de eigen database via verschillende partners benaderd. We stellen de medewerking van de partners zeer op prijs: FBNed, Finem, het tijdschrift Goed Bestuur & Toezicht, de Governance University, Grant Thornton, de NCD, de NVTZ, de VTW, Topvrouwen.nl, VNO-NCW metropool Amsterdam, Stichting Blikverruimers en IIA Nederland.

Léon de Man heeft de programmering en verzending van de webbased vragenlijst verzorgd en Suzanne Deveson de vertaling van de samenvatting en de discussievragen. Dit jaar was **IntegrationPeople.nl cosponsor** van het onderzoek en speciaal het deel betreffende de motieven voor 'samenwerking/acquisitie' en de voorbereiding en integratie van 'samenwerkingsverbanden/acquisities'.

**Grant Thornton voor tiende jaar
hoofdsponsor**

Grant Thornton (www.grantthornton.nl) was ook dit jaar, inmiddels voor de **tiende keer** de **hoofdsponsor** van het onderzoek. De samenwerking met Bart Jonker, Lotte Enting en de adviseurs van de afdeling business development, marketing en communicatie van Grant Thornton is essentieel voor het mogelijk maken van het onderzoek en het uitdragen van de resultaten. De auteurs zijn en blijven Grant Thornton erkentelijk dat door deze samenwerking een bijdrage kan worden geleverd aan de ontwikkeling van het commissariaat in Nederland en ook dit jaar weer aan het métier van de internal auditors.

De auteurs vinden het een voorrecht dat zij met zoveel mensen inhoudelijk van gedachten mogen wisselen over het commissariaat en mogen proberen het aldus ontwikkelde gedachtegoed breed uit te dragen.



2 Toekomstverwachtingen, bedreigingen/uitdagingen en assets/kwaliteiten

Samenvatting

Uit de **verwachtingen** voor de nabije toekomst komt naar voren dat:

1. de **meeste commissarissen** uit de **profitsector** en de meeste **niet-commissarissen** (directie, secretaris en internal auditor) een **toename verwachten** ten aanzien van **omzet, economisch resultaat** en **aantal medewerkers**, maar een ongewijzigde spreiding van de activiteiten wat betreft aantal landen en sectoren. Van de commissarissen uit de **non-profitsector**, echter, ziet relatief het grootste deel op deze gebieden een **ongewijzigde situatie**, behalve voor de totale omzet;
2. voor de **product-/dienstportfolio** (op de dimensies: breedte, kwaliteit, specialisatie, verduurzaming, digitalisering en innovatie) de **meeste commissarissen** uit de profitsector en de non-profitsector alsmede de meeste niet-commissarissen een positieve ontwikkeling in termen van toename verwachten. Dit gaat niet op voor specialisatie, dat alleen in de profitsector op een plus mag rekenen en voor breedte dat bij de non-profitsector iets meer als ongewijzigd wordt gezien;
3. meer **samenwerking met derden** het parool is, meer **overnames** in de profitsector worden verwacht, maar niet in de non-profitsector en dat het merendeel van de respondenten verwacht dat er op het **fusiefront** niets gebeurt;
4. er een toename wordt verwacht voor digitalisering, robotisering (behalve bij de non-profitsector), professionalisering, meer klantgericht opereren, een verschuiving in de mix van personeel naar hogere kwaliteiten en een betere reputatie. Voor reorganiseren, financieel gezond zijn en subsidieafhankelijkheid voorziet het merendeel van de afzonderlijke subgroepen een gelijkblijvende situatie; en
5. afnames, inkrimpingen, et cetera op genoemde gebieden nauwelijks worden genoemd.

Als meest genoemde **bedreigingen/uitdagingen** komen naar voren:

1. in de rubriek '**markt/conjunctuur**' bij de **profitsector** vooral de marktomstandigheden, bij de **non-profitsector** de demografische ontwikkelingen en bij de **niet-commissarissen** maatschappij opvattingen en gedrag;
2. in de rubriek '**bedrijfsgerelateerd**' bij alle drie de subgroepen ruim bovenaan de beschikbaarheid van mensen, zowel qua aantal als qua gewenste kwaliteit; en
3. ten aanzien van de '**overheid**' vooral de wet- en regelgeving als uitdaging/bedreiging. In de non-profitsector speelt dit sterker dan in de profitsector. De niet-commissarissen en vooral de directie wijzen hier op de overheid als veroorzaker van kostenstijgingen.

De meest genoemde **assets** (aanwezige en gewenste) zijn:

1. in de rubriek '**markt/conjunctuur**' voor de aanwezige assets bij de **profitsector** en de **niet-commissarissen** reputatie/ draagvlak en marktpositie. Bij de non-profitsector is het meest genoemd de vraag naar producten/diensten. De accenten ten aanzien van de wenselijke assets zijn grotendeels vergelijkbaar met die bij de aanwezige assets, zij het, dat de percentages bij de non-profitsector doorgaans wat lager liggen in de wenselijke situatie;
2. in de rubriek '**bedrijfsgerelateerd**' bij de **profitsector** als aanwezig assets innovatievermogen, management, mensen, financiële kracht en product-/dienstportfolio. Bij de **non-profitsector** en de **niet-commissarissen** zijn hier, met veelal lagere percentages aanhang, genoemd: mensen, innovatievermogen, financiële kracht, product-/dienstportfolio en bedrijfscultuur. Vooral innovatievermogen wordt door meer respondenten in elke subgroep als een **wenselijke** asset gezien. Verder geldt vooral bij de profitsector en de niet-commissarissen dat voor dezelfde assets de aanhang in de wenselijke situatie hoger is dan in de aanwezige situatie; en
3. in de rubriek '**overheid**' wordt nergens de 10 procent ondergrens overschreden. In de wenselijk situatie is de boodschap vooral 'minder regeldruk (via wet- en regelgeving), en meer voorspelbaar, stabiel gedrag van de overheid'. In de non-profitsector komen deze geluiden vooral uit de wereld van de zorg en de woningcorporaties.

2.1 Inleiding

Gewijzigde start onderzoeksvragen

In dit hoofdstuk komen de resultaten aan de orde van de startvragen naar de toekomst (de veronderstelde/gewenste situatie over vijf tot tien jaar), de belangrijkste bedreigingen/uitdagingen en de aanwezige en gewenste assets/kwaliteiten op weg naar die toekomst. Dit jaar is de vraag over de toekomstverwachtingen meer gesloten gemaakt. Ten aanzien van elk subonderdeel bij de vraag over de toekomstverwachtingen kon worden aangegeven of dat wel of niet van toepassing was in termen van ‘-’ = minder/enger; ‘+/-’ = min of meer gelijk en ‘+’ = meer/breder/sterker. De resultaten zijn daarmee niet één op één vergelijkbaar met het verleden en is daarom ook niet gedaan. Bij de andere twee vragen werd alleen aangegeven of iets wel of niet van toepassing was.

Drie subgroepen

Besloten is de antwoorden te presenteren voor drie subgroepen, namelijk de **profitsector**, de non-profitsector en de groep **niet-commissarissen**. De **resultaten** zijn weergegeven als **percentage** van het **aantal respondenten** in een bepaalde **subgroep** of van de onderliggende bedrijfsbenchmarks. Daarbij zijn MKB en GB samengevoegd tot één niet-beursgenoteerd profitbedrijf.

2.2 Toekomstverwachtingen

6.643 opties aangegeven door 289 respondenten

Bij deze vraag zijn de volgende **rubrieken** onderscheiden: omvang, geografische spreiding, product-/dienstportefolio, economisch resultaat en overige. In totaal zijn bij de vraag 6.643 opties aangegeven door 289 respondenten, waarvan in de profitsector 77 commissarissen en 1.794 opties, in de non-profitsector 144 commissarissen met 3.354 opties en door de 68 niet-commissarissen 1.495 opties.

Omvang, economisch resultaat en spreiding

Tabel 2.2.1 Percentage respondenten dat wel of geen wijziging verwacht

Omvang	Profitsector		Non-profitsector		DIR/Secr/IA	
	gelijk	plus	gelijk	plus	gelijk	plus
Omzet:						
• totaal		83	40	50	21	66
• per geografisch gebied Informatiebeheer		65	56	28	28	56
• per sector	29	44	55	25	35	44
Aantal medewerkers	26	56	51	30	24	41
Economisch resultaat als:						
• absoluut bedrag		77	51		28	54
• marge	36	55	58		31	41
Geografische spreiding						
• aantal landen	57	34	81		57	28
• aantal regio's/sectoren	58	25	76		53	25

Legenda: oranje: de hoogste aanhang per subgroep; blanco: percentages onder de 20 procent. Deze worden niet getoond.

Observaties

Omvang:

Bij profitsector en niet-commissarissen accent op groei

In de **profitsector** ligt het **accent** duidelijk op **groei**, vooral bij de omzet totaal en de omzet per geografisch gebied. Alleen wat het aantal medewerkers en de omzetontwikkeling per sector betreft, wordt ook door een substantieel percentage respondenten een ongewijzigde situatie voorzien. Ongeveer een kwart van de commissarissen van het **beursgenoteerd** bedrijf voorziet zelfs een reductie van het aantal medewerkers. De grootste afwijking van dit beeld betreft het **niet-beursgenoteerd** bedrijf, waar de aanhang voor een gelijkblijvende omzet per sector die voor een toename overtreft.

In non-profitsector vooral gelijkblijvende situatie verwacht, maar wel een groei van de omzet

In de **non-profitsector** is de **grootste aanhang** voor een **ongewijzigde situatie**, behalve bij de totale omzet. Daarvan verwacht 50 procent een toename. Voor deze sector als totaal is de aanhang voor een gelijkblijvende totale omzet licht lager dan die voor een toename. Bij **geografisch gebied** en **sector** wordt door een groot aantal commissarissen wel een toename verwacht. Evenals voor het aantal medewerkers.

Op dit algemene beeld doet zich een aantal afwijkingen voor bij de afzonderlijke benchmarks. In de **zorg** wordt vaker⁶ een toename van het aantal medewerkers verwacht. Bij de **overige non-profitorganisaties** is dat het geval bij de omzet per sector. In de **onderwijssector** wordt vaker een gelijkblijvende totaalomzet voorzien. Bij de **niet-commissarissen** ligt het accent ook **duidelijk** op **groei**, maar met op elk onderdeel een royale aanhang voor een gelijkblijvende situatie. In afwijking van de commissarissen verwacht 25 procent van de niet-commissarissen een afname van het aantal medewerkers. Dit wordt vooral aangegeven door de internal auditors en secretarissen. De uitzonderingen op het algemene beeld doen zich hier voor bij de secretaris. Daar wordt door meer respondenten uitgegaan van een gelijkblijvende situatie bij omzet per sector en bij het aantal medewerkers.

Bij profitsector en niet-commissarissen hogere marge en hoger absoluut economisch resultaat voorzien, bij non-profit geen verandering

Economisch resultaat:

In de **profitsector** wordt zowel van het absolute bedrag als van de marge door de commissarissen vooral een **toename verwacht**. Een minder groot aantal respondenten geeft aan dat de marge min of meer gelijk zal blijven.

Bij de **non-profitsector** ligt het **accent** op een **onveranderde** marge en absoluut bedrag. Wel is er procentueel gezien bijna een derde dat een groei van het absoluut resultaat aannemelijk acht. Dit laatste manifesteert zich vooral bij de **zorgsector**, waar meer respondenten een toename verwachten dan een gelijkblijvende situatie.

Het **beeld** bij de **niet-commissarissen** stemt **overeen met** dat van de **profitsector** met als uitzondering dat ruim een kwart van de respondenten uit die hoek een gelijkblijvend absoluut economisch resultaat verwacht. Dit wordt vooral veroorzaakt door de opvattingen van de **secretarissen** waar zowel voor de marge als het absolute getal meer respondenten een gelijkblijvende situatie verwachten dan een toename. Overigens is bij de **internal auditors** de aanhang voor een gelijkblijvende en een stijgende marge identiek.

Meesten voorzien geen mutatie in spreiding

(Geografische) spreiding:

In **alle** drie de **subgroepen** is de **meeste aanhang** te vinden in de categorie van een **gelijkblijvende situatie** wat betreft de spreiding. Bij de **profitsector** en bij de **niet-commissarissen** is er **ook** nog een procentueel **grote aanhang voor een toename** van de spreiding.

Product-/dienstportfolio:

Tabel 2.2.2 Percentage respondenten dat wel of geen wijziging in de product-/dienstportfolio verwacht

Product/dienstportfolio:	Profitsector		Non-profitsector		DIR/Secr/IA	
	gelijk	plus	gelijk	plus	gelijk	plus
• breedte	36	52	44	41	34	44
• kwaliteit	29	64	31	63	28	60
• specialisatie	40	51	58	33	49	37
• verduurzaming	23	68		72	24	62
• digitalisering		77	22	72		81
• innovatie		83		73		74

Legenda: oranje: de hoogste aanhang per subgroep; blanco: percentages onder de 20 procent. Deze worden niet getoond.

In profitsector op elke dimensie verbetering/ toename verwacht

Observaties:

In de **profitsector** wordt er continu gewerkt aan de ontwikkeling van de product-/dienstportfolio. Op **alle** onderzochte **dimensies** wordt **door** het **merendeel** van de commissarissen een **'toename'** verwacht. Toch is er bij vier dimensies ook een substantieel deel van de commissarissen dat een gelijkblijvende situatie voorziet. Dit betreft dan verduurzaming, kwaliteit en vooral breedte en specialisatie. De **afwijkingen** van het overheersende beeld doen zich voor bij het **familiebedrijf** met een hogere aanhang voor gelijk blijven bij breedte en kwaliteit van de product-/dienstportfolio en bij

⁶ In de toelichting op de afzonderlijke posities wordt in de vergelijkende zin primair de aanhang voor de 'gelijkblijvende' situatie vergeleken met de aanhang in de 'toename' situatie. Tekstueel wordt dan meestal gesproken van 'in de ene situatie is iets bijvoorbeeld vaker' zonder de andere component van de vergelijking te noemen.

In non-profit meer aanhang voor 'meer' behalve bij breedte en specialisatie

Niet-commissarissen zien ook 'meer' behalve bij specialisatie

het **niet-beursgenoteerde** bedrijf waar de procentuele aanhang voor specialisatie bij gelijk blijven en toename dezelfde is.

Ook in de **non-profitsector** wordt door een groot deel van de commissarissen een 'toename' **aannemelijker** geacht dan een gelijkblijvende situatie. Voor alle dimensies, behalve voor **breedte** en **specialisatie**, is dat het geval. Bij breedte is er iets meer aanhang voor een ongewijzigde situatie. Bij specialisatie is dat veel meer uitgesproken. De **afwijkingen** van het beeld van de non-profitsector doen zich voor bij de **zorgsector** met meer aanhang voor een toename voor breedte en specialisatie, bij **onderwijs** met meer aanhang voor breedte en bij de **overige non-profit** instellingen met meer aanhang voor een ongewijzigde situatie bij kwaliteit, verduurzaming en digitalisering.

Bij de **niet-commissarissen** ligt het accent ook **duidelijk** op **groei**, maar met op elk onderdeel een royale aanhang voor een gelijkblijvende situatie. De afwijkingen gaan hier op voor de **directie** met meer aanhang voor specialisatie en de **secretaris** met meer aanhang voor een gelijkblijvende breedte. Opvallend is dat bijna een kwart van de respondenten bij de **internal auditors** verwacht dat de breedte van de portefeuille zal afnemen.

Diverse: 'samenwerking'

Tabel 2.2.3 Percentage respondenten dat wel of geen wijziging verwacht bij 'samenwerking'

Product/dienstportfolio:	Profitsector		Non-profitsector		DIR/Secr/IA	
	gelijk	plus	gelijk	plus	gelijk	plus
Samenwerking met derden	21	65		80		75
Fusies	51	26	51	26	43	
Overnames	31	53	57		32	32

Legenda: oranje: de hoogste aanhang per subgroep; blanco: percentages onder de 20 procent. Deze worden niet getoond..

Observaties

'samenwerking': samenwerking met derden, fusies en overnames:

Alle **drie** onderscheiden **subgroepen** alsook de onderliggende benchmarks kennen voor een **toename** van **samenwerking** met **derden** de **hoogste aanhang**. Alleen bij het familiebedrijf en de overige non-profit-instellingen is dat niet zo.

In de **profitsector** gaan daarnaast meer commissarissen voor een toename van **overnames**. Bij het familiebedrijf is dat zelfs de leidende vorm van 'samenwerking'. Een kwart van de commissarissen ziet meer **fusies** ook wel zitten. Wel veronderstellen de meesten dat er op fusiegebied niets zal veranderen. Ook voor een stabiele situatie voor samenwerking met derden en voor overnames bestaat een redelijk omvangrijke aanhang.

Bij de **non-profitsector** is zowel voor **fusies** als voor **overnames** een **gelijkblijvende** situatie **dominant**. Wel ziet ook hier een kwart ruimte voor meer fusies. Dat laatste is relatief het sterkst bij de woningcorporaties en de onderwijssector.

Voor de **niet-commissarissen** worden er op fusiegebied geen veranderingen verwacht. Bij overnames is er een ex aequo positie voor de aanhang voor gelijk blijven en voor toename. Dat is dezelfde situatie als bij de internal auditors. De **directie** gaat duidelijk voor een toename van overnames en de **secretarissen** duidelijk voor een ongewijzigde situatie.

Meer samenwerking met derden is het parool.

Een kwart verwacht nog een fusie, de meesten echter niet.

Helpt profitsector voorziet overnames, bij non-profit pas op de plaats

Diverse: overige

Tabel 2.2.4 Percentage respondentent dat wel of geen wijziging verwacht bij 'overige'

Product/dienstportfolio:	Profitsector		Non-profitsector		DIR/Secr/IA	
	gelijk	plus	gelijk	plus	gelijk	plus
Digitalisering		77		69		82
Robotisering	29	57	51	31	32	49
Professionalisering		74	25	68		74
Meer klantgericht	29	61	31	58	26	57
Reorganiseren	43	35	56	24	51	
Personeel (mix van kwaliteiten)	30	60	33	57	28	60
Financieel gezond	52		67	24	53	32
Subsidieafhankelijkheid	38		63		43	
Reputatie/uitstraling	45	47	43	47	40	47

Legenda: oranje: de hoogste aanhang per subgroep; blanco: percentages onder de 20 procent. Deze worden niet getoond.

Op de meeste onderzochte dimensies is een toename voorzien. Voor reorganisatie, financieel gezond en subsidieafhankelijkheid voert een gelijkblijvende situatie de boventoon

Observaties

Op het gebied van **digitalisering** en **meer klant- doelgroepgericht** werken is de mainstream duidelijk dat deze zal **toenemen**. Dat geldt voor alle subgroepen en onderliggende benchmarks. Ook voor een **verschuiving** naar boven in de **mix** van **kwaliteiten** van het **personeel** en voor **professionalisering** gaat dit op met uitzondering voor de overige non-profitorganisaties, waar een gelijkblijvende positie eerder aannemelijk lijkt. Ten aanzien van de **reputatie** is er een licht voorkeur voor een **verbetering** daarvan, maar bij de meeste organisaties is de aanhang hiervoor niet (veel) hoger dan voor een behoud van de huidige reputatie.

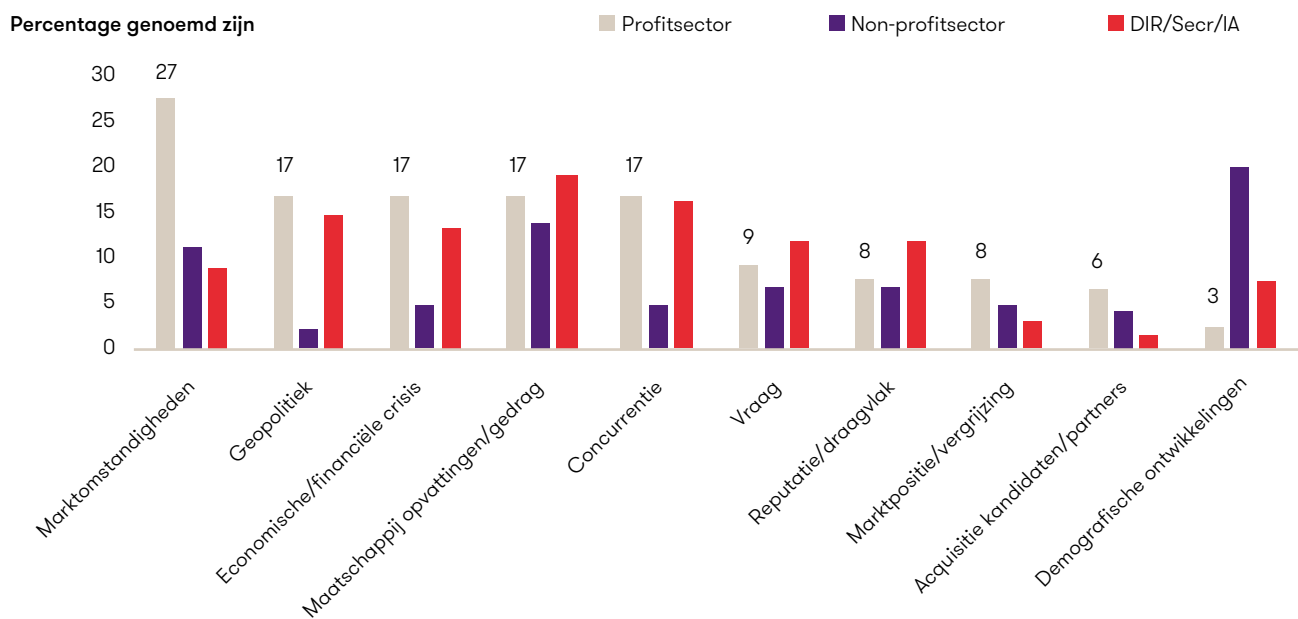
Voor **subsidieafhankelijkheid** ligt het accent op een **gelijkblijvende** situatie. Wel is er vooral bij de **zorgsector** en bij de **directie** een groot, maar wel lager percentage respondenten dat **voorstander** is van een **reductie** van deze afhankelijkheid. Voor financieel gezond zijn, ligt het accent ook duidelijk op het behouden daarvan. Voor een verbetering ervan bestaat evenwel bij diverse subgroepen en benchmarks een ruime aanhang.

Een **toename** op het gebied van **robotisering** wordt vooral verwacht in de profitsector, in de zorgsector en bij de niet-commissarissen directie en internal auditors. Bij de overige onderliggende benchmarks wordt vooral een gelijkblijvende situatie voorzien.

2.3 Bedreigingen/uitdagingen

Markt/conjunctuur

Figuur 2.3.1 Vermelding bedreigingen/uitdagingen als percentage van aantal respondenten per subgroep



Observaties

Uitdaging/bedreiging: vooral markt

In de **profitsector** is 'marktomstandigheden' het **meest genoemd** als mogelijke bedreiging/uitdaging. Dit is vooral te herleiden tot de niet-beursgenoteerde bedrijven. Telkens door een zesde van de commissarissen zijn in dit verband genoemd: geopolitieke ontwikkelingen economische/financiële crisis (beide vooral bij beursgenoteerd bedrijf), maatschappelijke opvattingen/gedrag en concurrentie (beide vooral bij niet-beursgenoteerd bedrijf).

Demografische ontwikkelingen op één

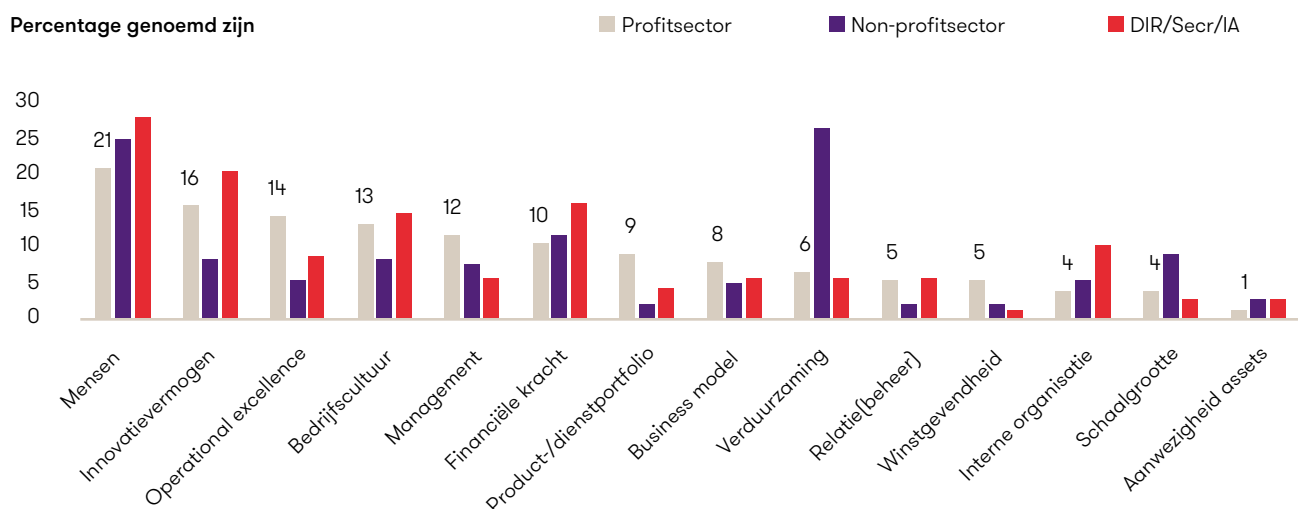
In de **non-profitsector** staat 'demografische ontwikkelingen' bovenaan qua uitdaging, gevolgd door maatschappij opvattingen/gedrag (beide vooral bij woningcorporatie en zorgsector). De derde uitdaging/bedreiging wordt gevormd door marktomstandigheden en speelt primair in de zorgsector.

Vooral maatschappij opvattingen/gedrag genoemd

De **niet-commissarissen** hebben een zestal bedreigingen/uitdagingen genoemd. De 'maatschappij opvattingen/gedrag' zijn het meest genoemd (vooral bij de internal auditors) met op de tweede plaats concurrentie (beide vooral bij internal auditors gemeld). Geopolitieke ontwikkelingen komen op drie dankzij de directie. Economische/financiële crisis en de vraag naar producten/diensten sluiten met reputatie/draagvlak de rij. Het laatste punt komt primair uit de koker van de internal auditors.

Bedrijfsgerelateerd

Figuur 2.3.2 Vermelding bedreigingen/uitdagingen als percentage van aantal respondenten per subgroep



Beschikbaarheid van medewerkers

Observaties

Bij **alle** drie de **subgroepen** is de **beschikbaarheid** van mensen/**medewerkers** in termen van aantal en met de gewenste kwaliteit het **meest** genoemd. In de **profitsector** speelt dit vooral bij het familiebedrijf en de niet-beursgenoteerde bedrijven. In de **non-profitsector** gaat dit op voor de onderwijs- en zorgsector en bij de **niet-commissarissen** vooral bij de directie.

In profitsector nog vijf punten

In de **profitsector** zijn verder frequent genoemd: **operational excellence** en **innovatievermogen** (beide bij beursgenoteerd bedrijf), **bedrijfscultuur** (vooral bij niet-beursgenoteerd bedrijf) en **beschikbaarheid** van **management** en **financiële kracht**.

Bij non-profitsector slechts twee punten

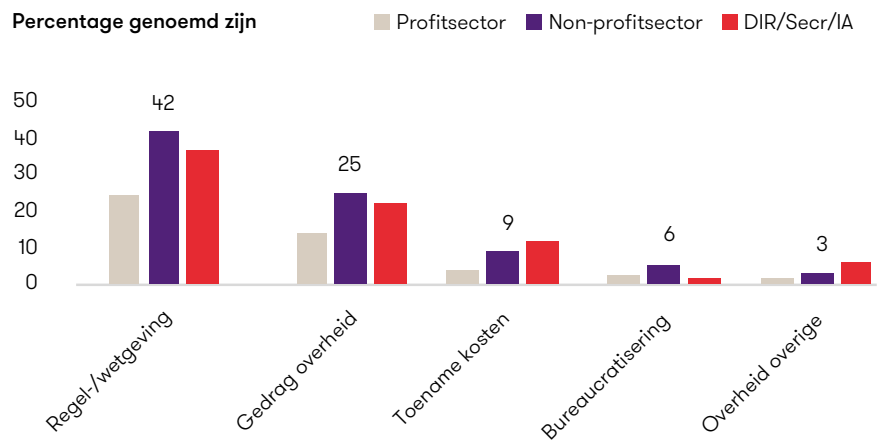
In de **non-profitsector** zijn verder genoemd: verduurzaming (uitsluitend bij woningcorporatie) en financiële kracht (vooral bij overige non-profitbedrijven).

Bij niet-commissarissen nog vier punten

De **niet-commissarissen** komen nog met bedrijfscultuur, innovatievermogen (bij de internal auditors), interne organisatie (bij de directie) en financiële kracht.

Overige en overheid

Figuur 2.3.3 Vermelding bedreigingen/uitdagingen als percentage van aantal respondenten per subgroep



Voorals een 'uitdaging': wet- en regelgeving en gedrag overheid

Observaties

In alle drie de subgroepen is de overheidsinvloed vooral aanwezig via **wet- en regelgeving** en in iets mindere mate vanwege het **gedrag** van de **overheid**. In de profitsector lijkt alleen het familiebedrijf hierdoor nauwelijks geraakt te worden.

Bij non-profitsector nog sterker ervaren

In de **non-profitsector** spelen **deze factoren** ook een rol, maar dan **in veel sterkere mate**. Vooral commissarissen bij de **woningcorporatie** ervaren de wet- en regelgeving als een bedreiging/uitdaging. Bij de **zorgsector** is dat eveneens het geval, zij het in iets mindere mate. Bij de **overig non-profit** beziet een groot aantal commissarissen het gedrag van de overheid bepaald niet met positieve gevoelens.

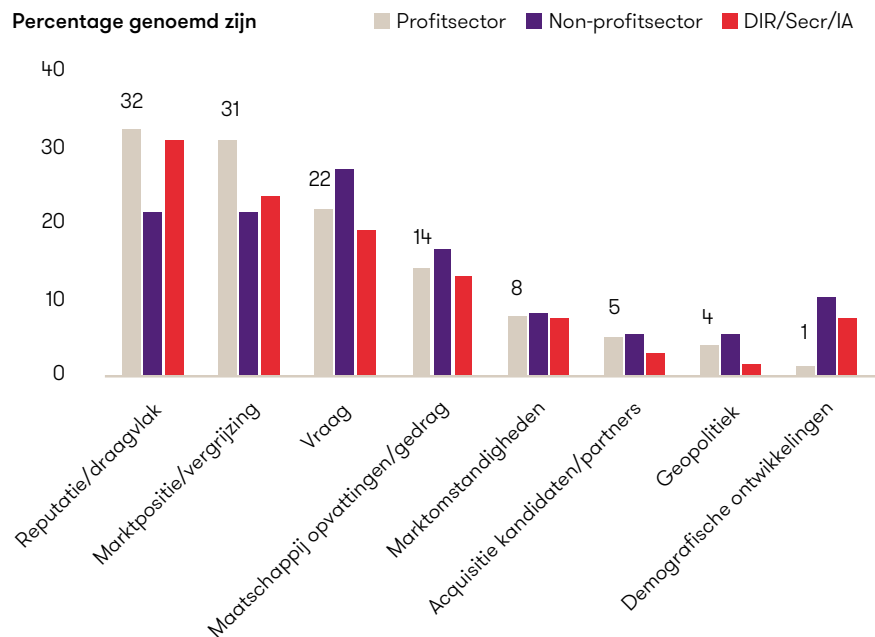
De **niet-commissarissen** en dan vooral de **directie** kijkt met enige zorg naar de overheid vanuit de invalshoek van kostenstijgingen als potentiële bedreiging/uitdaging.

2.4 Aanwezige en gewenste assets

Markt/conjunctuur

Aanwezige assets

Figuur 2.4.1 Vermelding aanwezige assets als percentage van aantal respondenten per subgroep



Beeld profitsector en niet-commissarissen vergelijkbaar. Meest genoemd: 'reputatie/draagvlak' en 'marktpositie'

Bij non-profitsector meeste aanhang voor 'vraag' verder redelijk conform profitsector

Vergelijkbare accenten als bij huidige assets. Wel bij non-profit veelal lagere aanhang

Observaties

In de **profitsector** zijn 'reputatie/draagvlak' en 'marktpositie' het meest genoemd door de commissarissen. Dit geldt ook voor de afzonderlijke, binnen de profitsector onderscheiden clusters, bedrijven. Hierna volgen op enige afstand 'de vraag' naar producten/diensten' en 'maatschappij opvattingen/gedrag'.

In grote lijnen zijn dit **ook** de **accenten** die we aantreffen bij de **niet-commissarissen**, zij het, dat de procentuele aanhang per onderdeel wat verschilt.

Voor de **non-profitsector** is de situatie redelijk vergelijkbaar met die van de profitsector. Alleen bestaat de **meeste aanhang** hier voor de 'vraag' naar producten/diensten' en heeft ook nog 10 procent van de respondenten van deze subgroep 'demografische ontwikkelingen' genoemd. De **woningcorporatie** en de **zorginstelling** vertonen een beeld parallel aan dat van de non-profitsector als geheel. **Opvallend** is de grote **aanhang** bij de **onderwijssector** voor 'reputatie/draagvlak'. Deze is met 56 procent door de meerderheid van de commissarissen uit deze sector genoemd.

Gewenste assets

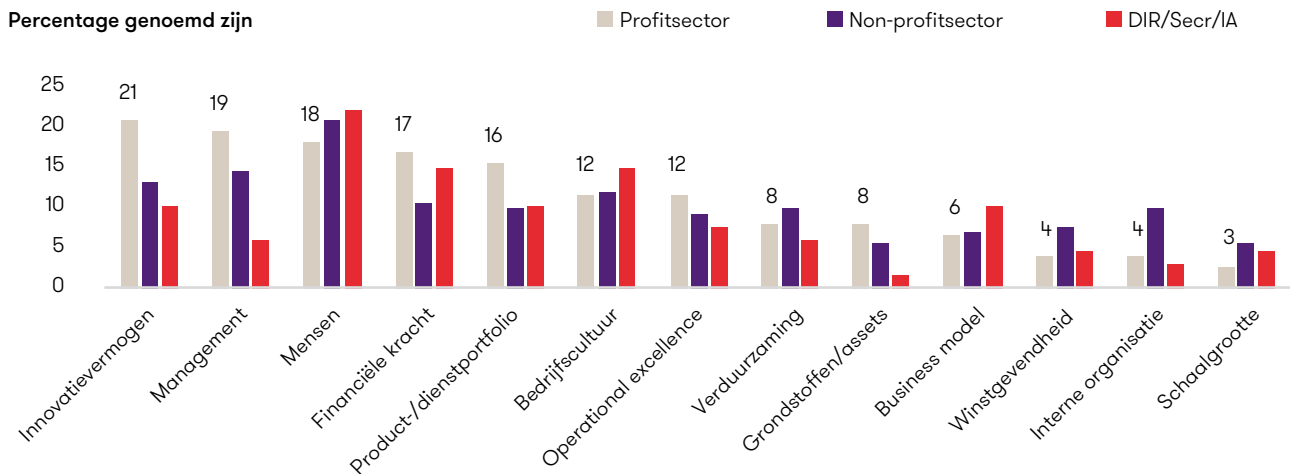
Ook in de gewenste situatie liggen de **accenten** op: 'marktpositie', 'vraag' naar producten/diensten', 'maatschappij opvattingen/gedrag' en 'reputatie/draagvlak'. Wel is er vooral bij de non-profitsector sprake van procentueel minder commissarissen die een bepaalde 'asset' hebben genoemd.

Het beeld bij de profitsector en de niet-commissarissen is wat meer fragmentarisch. Alleen bij de profitsector is er een mutatie van 10 procentpunt voor 'reputatie/draagvlak'. Deze is in de wenselijke situatie lager dan in de huidige situatie.

Bedrijfsgerelateerd

Aanwezige assets

Figuur 2.4.2 Vermelding aanwezige assets als percentage van aantal respondenten per subgroep



Legenda: grondstoffen/assets: de beschikbaarheid ervan; management en mensen: tegelijkertijd de beschikbaarheid ervan in aantallen en gewenste kwaliteiten.

Profitsector ziet vooral: innovatievermogen, management, mensen, financiële kracht en product-/dienstportfolio

Bij non-profit en niet-commissaris noemt 20 procent 'mensen' als asset

Vooraf innovatievermogen wordt door meer respondenten gewenst. Alleen bij non-profitsector gemiddeld nauwelijks meer voorstanders voor assets

Niet aanwezig als asset

Observaties

In de **profitsector** heeft 21 procent van de commissarissen 'innovatievermogen' genoemd. Daarna volgt een **viertal** assets dat door circa 18 procent van de commissarissen is vermeld en wel: 'management' en 'mensen' (beide zowel qua kwaliteit als qua aantallen), 'financiële kracht' en 'product-/dienstportfolio'. Door 12 procent van de commissarissen zijn ook 'bedrijfscultuur' en 'operational excellence' aangegeven.

Bij het **beursgenoteerde** bedrijf ligt het accent met bijna 30 procent van de commissarissen bij innovatievermogen, financiële kracht en management. Bij het **familiebedrijf** gaat dat op voor 'mensen'.

Bij de **non-profitsector** en de **niet-commissarissen** worden met **vergelijkbare** of veelal lagere **percentages respondenten** als bij de profitsector genoemd: 'mensen', 'innovatievermogen', 'financiële kracht', 'product-/dienstportfolio' en 'bedrijfscultuur'. Verder worden 'management' en 'interne organisatie' wel genoemd door de non-profitsector maar niet door de niet-commissarissen. Bij deze laatste noemt 10 procent in tegenstelling tot beide andere groepen het 'businessmodel'. Het 'businessmodel' wordt vooral door de internal auditors genoemd. 'Mensen' staan vooral hoog bij de directie, de overige non-profitbedrijven en de zorgsector met telkens circa 30 procent aanhang. 23 procent van de leden directie/ryb noemt financiële kracht.

Wenselijke assets

Het lijkt er nu meer op dan bij 'markt/conjunctuur', dat er een **toename** is van het **aantal respondenten** dat een **bepaalde** asset als **wenselijk** typeert. Dit manifesteert zich **vooral bij de profitsector** en bij de **niet-commissarissen**. Alleen **innovatievermogen** wordt door meer respondenten van elke subgroep als wenselijke asset gezien.

Bij de **profitsector** komen nu ook boven de 10 procent grens 'verduurzaming' en 'businessmodel'. Bij de **niet-commissarissen** gaat dit laatste op voor: 'management', 'operational excellence', 'interne organisatie' en 'schaalgrootte'.

Bij de **profitsector** scoren nu hoog, met meer dan 40 procent aanhang, bij de **beursgenoteerde** bedrijven vooral: 'financiële kracht', 'innovatievermogen' en 'operational excellence'. Bij de **onderwijssector** wordt een dergelijk hoog percentage gehaald voor 'innovatievermogen' en bij de **directie** voor 'mensen'.

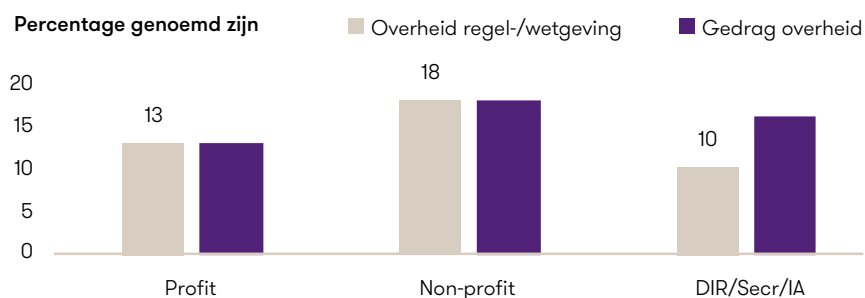
Overheid

Aanwezige assets

Bij geen van de afzonderlijke doelgroepen is, hetzij bij gedrag hetzij bij wet- en regelgeving, door meer dan 10 procent van de respondenten iets genoemd als huidige asset.

Wenselijke assets

Figuur 2.4.3 Vermelding gewenste assets als percentage van aantal respondenten per subgroep



Minder regeldruk, en meer voorstelbaar, stabiel gedrag overheid gewenst

Observaties

Bij elk van de afzonderlijke subgroepen is door minimaal 10 procent van de respondenten aangegeven dat 'wet- en regelgeving' en 'gedrag overheid' een wenselijke asset zijn. Op grond van de geluiden tijdens de interviews en op grond van het hogere aantal respondenten dat deze beide onderwerpen een bedreiging/uitdaging genoemd heeft, wordt minder regeldruk en een meer voorspelbaar, met name stabiel, gedrag van de overheid (zeer) gewenst.

In de **profitsector** wordt dit geluid vooral gehoord bij het **beursgenoteerde** bedrijf en bij de **non-profitsector** vooral bij de **woningcorporatie** en de **zorginstelling**.



Bespiegelingen/vragen/kanttekeningen

Hebben leden rvc en rvb wel hetzelfde beeld van de toekomst en de uitdagingen van het bedrijf?

Tijdens onze interviews en onze (zelf) evaluaties van rvc's blijkt geregeld dat zowel binnen de rvc, de rvb en tussen rvc en rvb sprake is van een aantal, soms fors uiteenlopende, opvattingen over de toekomst van het bedrijf. Ook over de belangrijkste bedreigingen/uitdagingen en assets worden de opvattingen zelden voor 100 procent gedeeld. Wat betreft de bedreigingen/uitdagingen kunnen wij ons voorstellen dat afhankelijk van de discipline van een lid van de rvc of de rvb verschillende accenten worden aangebracht. Zo zal bijvoorbeeld een governance expert in de rvc moeite kunnen hebben met de invloed die een overheidsaandeelhouder (stel de gemeente Amsterdam) heeft op de bedrijfsstrategie van een deelneming (stel AEB Amsterdam). Een commissaris met een financiële achtergrond in dezelfde rvc zou wel eens problemen kunnen hebben met het 'opgelegde' dividendbeleid of recent met de uitgangspunten die geformuleerd zijn voor de verkoop van het bedrijf. En een derde commissaris uit dezelfde raad stelt misschien vragen bij de interne organisatie van het

bedrijf en de bezetting van de diverse managementposities. Voorstelbaar is dat in een dergelijke situatie en bij dit bedrijf de leden van de rvc en misschien ook de directie tot uiteenlopende opvattingen komen. Maar dat iets voorstelbaar is, wil nog niet zeggen dat het ook acceptabel is. Hoe kan een bedrijf met een baaiend aan opvattingen van de governance, technisch gezien belangrijke gremia, een duidelijk profiel in de markt neerzetten? Hoe kunnen binnen een dergelijk bedrijf duidelijke keuzes worden gemaakt, zodat intern en extern duidelijk is waar het bedrijf staat en naartoe wil gaan? Welke hobbels moeten worden overwonnen? En welke kwaliteiten/assets zijn in huis om daar te komen, waar gezegd wordt dat het bedrijf naartoe gaat respectievelijk wil gaan?

Wij kunnen ons voorstellen dat in de voorbereidende discussie een divergente inbreng essentieel is, maar op een gegeven moment moet er toch een keuze worden gemaakt en een klap met de hamer worden gegeven. Vanaf dat moment zouden rvc en rvb met behulp van het bekende A4'tje een eensluidend verhaal naar buiten moeten brengen of toch niet?

Realiseren rvc en individuele leden zich wel genoeg wat het 'toekomstbeeld' betekent voor de samenstelling van de rvc en de rvb?

In de verwachtingen over de toekomst van de betrokken organisaties zijn innovatie, digitalisering en samenwerkingsverbanden, waaronder ook acquisities, door veel respondenten genoemd. De vraag is vervolgens hoe een en ander wordt opgepakt. Uiteraard ligt de primaire, operationele verantwoordelijkheid op het bordje van een rvb/directie. Maar wat is de verantwoordelijkheid van de rvc en hoe gaat deze daaraan invulling geven. Allereerst kijken we naar de vertaalslag richting samenstelling rvc. Heeft de rvc de benodigde relevante kennis en ervaring in huis om op de gesignaleerde punten de directie uit te kunnen dagen, te kunnen coachen of te kunnen zien dat een andere bezetting van de directie/rvb noodzakelijk is? En moet de bedoelde kennis/ervaring in de rvc zitten of kan worden volstaan met een goed samengestelde rvb? Of kunnen bijscholing of het laten invliegen van een externe deskundige de veronderstelde lacune opvullen?

Vervolgens schenken we aandacht aan de bedrijfsmatige en planmatige aanpak. Als in het kader van een strategie bewust

wordt gekozen voor het aangaan van samenwerkingsverbanden in welke vorm dan ook, hoe wordt dat dan op tijd uitgewerkt? En ook hier is weer de vraag naar de vereiste en aanwezige kwaliteiten in zowel rvc als rvb. En ook nu weer de

vraag hoe eventuele lacunes op te vullen? De indruk die wij hebben gekregen op grond van zowel de interviews als ook de diverse evaluaties van rvc's dat een systematische uitwerking en vertaling naar activiteiten en samenstelling van de

rvc en rvb bij menig organisatie ontbreekt. Gelukkig zijn er ook diverse goede voorbeelden, maar vooral bij menig, qua schaalgrootte kleiner bedrijf staat een gebrekkige voorbereiding een succesvolle aanpak wel eens in de weg.



3 Overzicht veranderwensen onderzoek 2019-2020

3.1 Toelichting indeling veranderwensen en vraagstelling

Doel hoofdstuk

Het doel van dit hoofdstuk is om de lezer enig **gevoel** te geven **voor de relatieve verhoudingen** tussen de onderscheiden **profielen**. Zo staat het profiel woningcorporatie doorgaans voor het profiel, waar historisch gezien de minste veranderwensen zijn waargenomen. De lezer weet dan dat bij de afzonderlijke deelonderwerpen over de **woningcorporatie** vaak gezegd zal worden dat zij behoren tot de categorie met nauwelijks tot geen veranderwensen. Zijn ze er wel, dan is dat een reden om alert te zijn. Aan de andere kant is de **directie** doorgaans één van de profielen met de meeste veranderwensen. Bij de afzonderlijke onderdelen kan dit profiel dan als reflectie dienen om de commissarissen te prikkelen nog eens goed naar hun 'zelfbeeld' te kijken.

Waardevol onderdeel vragen naar huidige en gewenste situatie

In het commissarissen benchmarkonderzoek is ons inziens één van de **waardevolle** onderdelen, dat bij de **gesloten vragen** jarenlang steeds **per (deel)onderwerp** is gevraagd naar de **huidige en de wenselijke situatie**. Door de kwalitatieve antwoorden te vertalen in een getal konden de huidige en de gewenste positie met elkaar worden vergeleken. Veelal wordt gewerkt met een 5-puntsschaal met 1 = volstrekt oneens, 2 = oneens, 3 = deels oneens/deels eens, 4 = eens en 5 = volstrekt mee eens. Incidenteel wordt ook een 10-puntsschaal gehanteerd. Bij een deel van de vragen is alleen naar de gewenste mutatie gevraagd ten opzichte van de huidige situatie.

Veranderwens op basis quotiëntwaarde:

- **acceptabel**
- **fors**
- **urgent**
- **overkwalificatie**

De gemiddelde score voor de 'huidige situatie' is gedeeld door de gemiddelde score voor de 'wenselijke situatie'. Er komt dan een **quotiëntwaarde** uit.⁷ Deze is een indicatie voor een **veranderwens**. Een waarde van 1.0 duidt op een evenwicht tussen de bestaande situatie en de geambieerde positie. Een waarde van 0.81 geeft aan dat de score voor 'de huidige positie' in negatieve zin 19 procent afwijkt van 'de gewenste positie'. Er is sprake van een veranderwens. Door ons zijn de volgende klassen onderscheiden voor de **quotiëntwaarde**:



Veranderwens:

- **verbeterwens**
- **bespreekbaar punt**

De veranderwensen zijn door ons in twee categorieën ingedeeld, namelijk een:

- **verbeterwens**: in dit geval is de score voor de gewenste situatie > 3.2 op de 5-puntsschaal. Het ambitieniveau helt dan duidelijk over naar instemming. Hoe dichter bij de score 5 hoe sterker de wens om het gevraagde te bereiken; en
- **bespreekbaar geworden punt**: de score voor de gewenste situatie is dan 3.2 of lager.

⁷ Ten behoeve van de vergelijkbaarheid in de tijd zijn de resultaten van de aangepaste vragen ook vertaald naar een quotiëntwaarde. De gemiddelde score per benchmark is daartoe gerelateerd aan de evenwichtswaarde 3.0. Een score van 4.0 (= moet beter) leidt tot een quotiëntwaarde van 0.75 en een score van 2.0 (= kan minder) tot een quotiëntwaarde van 1.5. Daarmee leidt bijvoorbeeld het eerste getal tot een vergelijkbare quotiëntwaarde als in het verleden een score van 4.0 voor de gewenste kwaliteit en 3.0 voor de huidige kwaliteit. Deze vraagstelling is gehanteerd bij de vraag over de technische competenties.

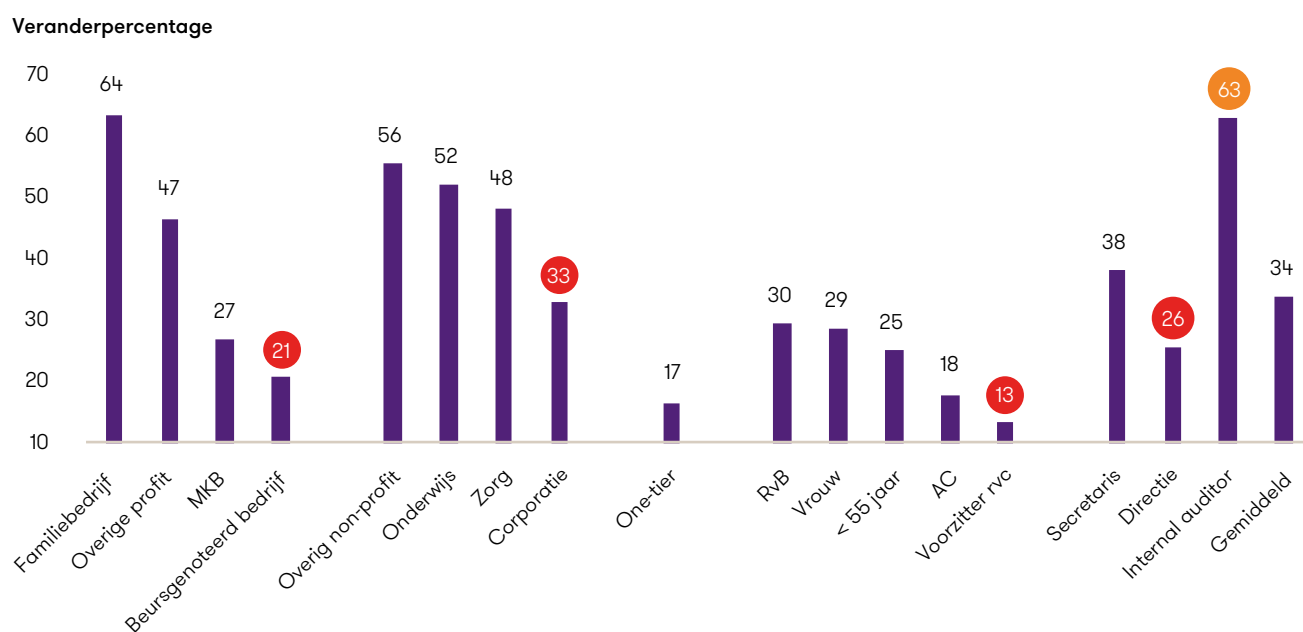
Vergeleken met de huidige situatie is er een duidelijke beweging gemaakt naar minder afwijzing. Vandaar de etikettering van bespreekbaar geworden punt. Aangezien de meeste veranderwensen een verbeterwens impliceren worden in dit rapport de termen veranderwensen en verbeterwensen als synoniemen gehanteerd. De bespreekbaar geworden punten worden expliciet als zodanig genoemd in de betrokken hoofdstukken

3.2 Overall veranderpercentage per profiel

Berekening overall veranderpercentage

Het **overall veranderpercentage** per profiel is bepaald door van alle afzonderlijke (deel)vragen te bepalen of er bij het betrokken profiel een veranderwens is. Het aantal vragen waar dit het geval is, is vervolgens gedeeld door het totaal aantal vragen. Voor **het verslag van de rvc** bijvoorbeeld waren er zestien deelvragen. Bij het basisprofiel waren er negen veranderwensen en in dit geval acht verbeterwensen. Op dit onderdeel is het veranderpercentage voor het **basisprofiel** 56 procent. Op dezelfde manier had de **voorzitter** hier ‘maar’ zes veranderwensen. Dit leidde bij dit profiel tot een veranderpercentage van 38 procent. Het **gemiddelde veranderpercentage** voor alle profielen bij deze vraag bedroeg 66 procent. Daarmee is dit het hoogste veranderpercentage van de afzonderlijke onderdelen. Voor het totaal aantal vragen (223) bedroeg het **overall veranderpercentage** voor het **basisprofiel** 21 procent en voor de **voorzitter** 13 procent.

Figuur 3.2.1 Overall veranderpercentages per profiel/benchmark



Gemiddeld Hoogste

Het overall **gemiddelde** veranderpercentage van alle **profielen** is **34 procent**. De profielen met de **hoogste** overall **veranderpercentages** zijn:

- het familiebedrijf;
- de overige non-profit instellingen; en
- de onderwijsinstellingen.

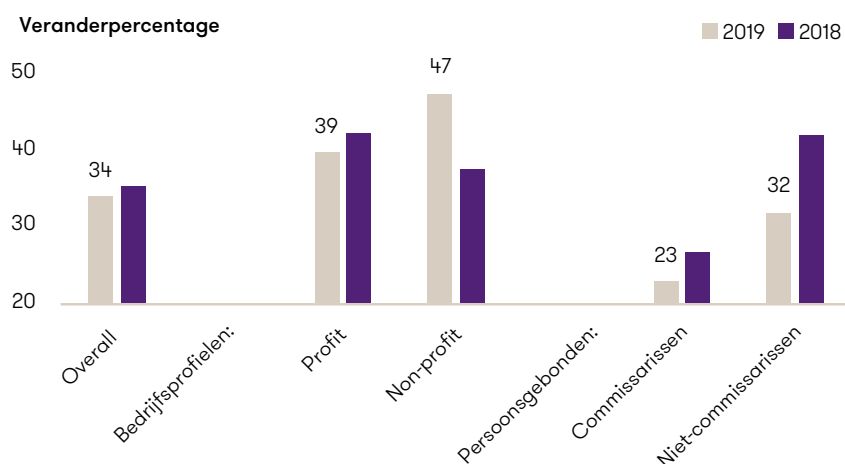
Laagste

De profielen met de **laagste** overall **veranderpercentages** zijn:

- de voorzitter;
- de one-tier benchmark; en
- de commissaris lid auditcommissie.

Beeld per cluster profielen

Figuur 3.2.2 Overall veranderpercentages per cluster profielen 2018 en 2019



Bij de bedrijfsprofielen heeft de **non-profitsector** gemiddeld in 2019 een fors **hoger veranderpercentage** dan in 2018 en ook hoger dan de profitsector.

Bij de persoonsgebonden profielen zijn de veranderpercentages in 2018 hoger dan die in 2019 en laten de **niet-commissarissen**⁸ telkens een **hoger percentage** zien dan de commissarissen.

Beeld per 'onderwerp': de uitersten

Meeste veranderwensen

De onderwerpen met **gemiddeld de meeste veranderwensen** voor alle profielen gezamenlijk, zijn:

- het verslag van de rvc (66 procent);
- draaiboek bij calamiteiten (57 procent);
- jaarlijkse agendering (onder andere klanttevredenheidsonderzoek en bedrijfscultuur) (53 procent); en
- persoonlijke competenties rvb (49 procent).

Minste veranderwensen

De onderwerpen met **gemiddeld de minste veranderwensen** voor alle profielen gezamenlijk, zijn:

- inhoudelijke betrokkenheid van voorzitter rvc bij taken rvc (13 procent);
- samenwerking tussen rvc en rvb (16 procent);
- persoonlijke competenties aanwezig in rvc (17 procent); en
- persoonlijke competenties aanwezig bij voorzitter rvc (17 procent).

⁸ Aangezien de internal auditors een beperkter aantal vragen is voorgelegd, zijn zij in de berekening van de percentages bij de niet-commissarissen hier niet meegenomen.



Bespiegelingen/vragen/kanttekeningen

Waarom ziet de voorzitter van de rvc ook nu weer zo weinig veranderwensen?

Het wordt bijna eentonig. Ook in deze elfde editie van het benchmark onderzoek heeft de voorzitter weer de minste veranderwensen. Vorig jaar voerden wij aan dat de rvc tot op zekere hoogte 'het kindje' van de voorzitter is. Er wordt dan wellicht met een 'liefdevolle' patriarchale of matriarchale blik naar de rvc gekeken. Maar dat gaat niet altijd op. Soms komt een voorzitter van buiten en wordt dan geconfronteerd met een

zittende rvc. Als de voorzitter andere opvattingen heeft over de vereiste samenstelling en het functioneren van de rvc, dan is daarmee tijd gemoeid om veranderingen door te voeren. Ook zal een voorzitter als deze nieuw is, ook de situatie even willen aanzien om gevoel te krijgen voor verhoudingen en de cultuur van deze rvc in relatie tot het bedrijf. Dan kan zich een gewenningsproces voltrekken, waardoor de voorzitter zich ongemerkt geleidelijk aanpast aan de cultuur van deze rvc. Als een

voorzitter veranderingen wil aanbrengen zal deze toch de meerderheid van de rvc mee moeten krijgen. In de praktijk valt dat nog wel eens tegen. Ziet de voorzitter op tegen de tijd en inspanningen gemoeid met het aanbrengen van deze veranderingen? Of is de voorzitter van mening dat de andere manier van functioneren ook wel kan? Of is de voorzitter uiteindelijk tevreden met het aanbrengen van wat accentverschuivingen? Een tweetal andere verklaringen tenslotte is dat

de rvc echt goed is samengesteld en goed functioneert of dat het zelfkritisch vermogen van de voorzitter van dien aard is dat deze de tekortkomingen van zijn raad niet ziet. Van niet willen zien abstraheren we. Aan u om te bepalen hoe dat bij uw rvc is.

Waarom is er zoveel mis bij de persoonlijke competenties van de rvb en zo weinig bij de rvc en bij de voorzitter?

Opvallend is dat er ten aanzien van de persoonlijke competenties (onder andere helicopterblik, strategisch inzicht, kunnen luisteren en communicator) voor de voorzitter en voor de rvc procentueel zo weinig veranderwensen zijn en voor de rvb, daarentegen, zoveel. Wij zijn geneigd een tweetal verklaringen hiervoor aan te voeren. In de eerste plaats is het, naar men zegt, een bekend gegeven uit de psychologie dat mensen minder kritisch staan ten aanzien van zichzelf en van de groep waarvan zij deel uitmaken. Ze zijn juist veel kritischer voor de 'tegenpartij'. Daarnaast zijn persoonlijke competenties in tegenstelling tot technische competenties (onder andere financieringskennis, bestuurlijke

ervaring, kennis digitalisering en netwerk) een minder gebruikelijk gespreksonderwerp binnen een rvc en rvb. Het is een taal waarbij sommige commissarissen en bestuurders wat ongemakkelijk beginnen te schuiven. Dit geldt temeer als ze gevraagd worden deze competenties te kwantificeren in relatie tot de afzonderlijke leden van een rvc bijvoorbeeld, inclusief zichzelf. Want blijkbaar kennen ze elkaar toch niet zo goed, terwijl ze zeggen dat ze dat wel doen! En wat betreft het zelfbeeld adviseren we onze gesprekspartners geregeld dezelfde vraag door hun levenspartner te laten beantwoorden. Daarbij zeggen we dat we hopen dat hun relatie dat kan hebben. Misschien is het goed als persoonlijke competenties meer expliciet en met enige regelmaat in een rvc aan de orde komen. Natuurlijke momenten betreffen het aantrekken, evalueren en afscheid nemen van leden van de rvc en van de rvb als ook het beoordelen van het senior management en de onderwerpen talentmanagement en succession planning. De aanwezigheid van een eventuele directeur HR bij dergelijke gesprekken kan zeer waardevol zijn. Om

nog maar te zwijgen van een verbinding met onderwerpen als bedrijfscultuur, klant- en medewerkerstevredenheid.

Heeft het familiebedrijf oog gekregen voor een verdere professionalisering van het bedrijf en de governance verhoudingen?

Het familiebedrijf heeft dit jaar overall het hoogste percentage veranderingen van de afzonderlijke benchmarks met als hoge uitschieters ten opzichte van het overall gemiddelde onder andere het proces rond acquisities/fusies, draaiboeken bij calamiteiten en de procesmatige verantwoordelijkheid van de voorzitter van de rvc voor de taken van de rvc. Wij vragen ons af of dit primair een indicatie is van een wens tot verdere professionalisering op governance gebied. Of is het veelal een indicatie van een geambieerd groeitraject van de organisatie, waarbij autonome groei onvoldoende is, om gegeven de marktmogelijkheden voldoende kritische massa te realiseren? De verdere invulling op governance gebied is dan het gevolg van de gewenste/noodzakelijke groei van het bedrijf.



4 Commissariaat op hoofdlijnen: overall oordeel rvc versus norm

Samenvatting

Overall gemiddeld ligt het **ambitieniveau** boven de 8.0, maar iets lager dan vorig jaar.

- De **werkgeversrol**, de **samenstelling** van de **rvc** en de **informatievoorziening** aan de rvc zijn dit jaar overall voor alle benchmarks gezien **de top-aandachtsgebieden**.
- De **hoogste norm/ambitie** bij het **basisprofiel** is er dit jaar voor de **werkgeversrol**. Op de voet gevolgd door **samenwerking in de rvc**. De nummer één van vorig jaar, de **toezichthoudende taak**, is één van vele hier genoemde aandachtsgebieden die lager scoren dan vorig jaar.
Op de **ambassadeursrol** na, liggen alle normen boven de 8.0. De norm voor dit onderdeel is sinds 2016 wel stijgende.
- Net als voorgaande jaren **wijken de andere benchmarks** qua ambitie **weinig af** van het basisprofiel.

Voor alle benchmarks en het basisprofiel gezamenlijk is het **overall verbeterpercentage 31 procent**.

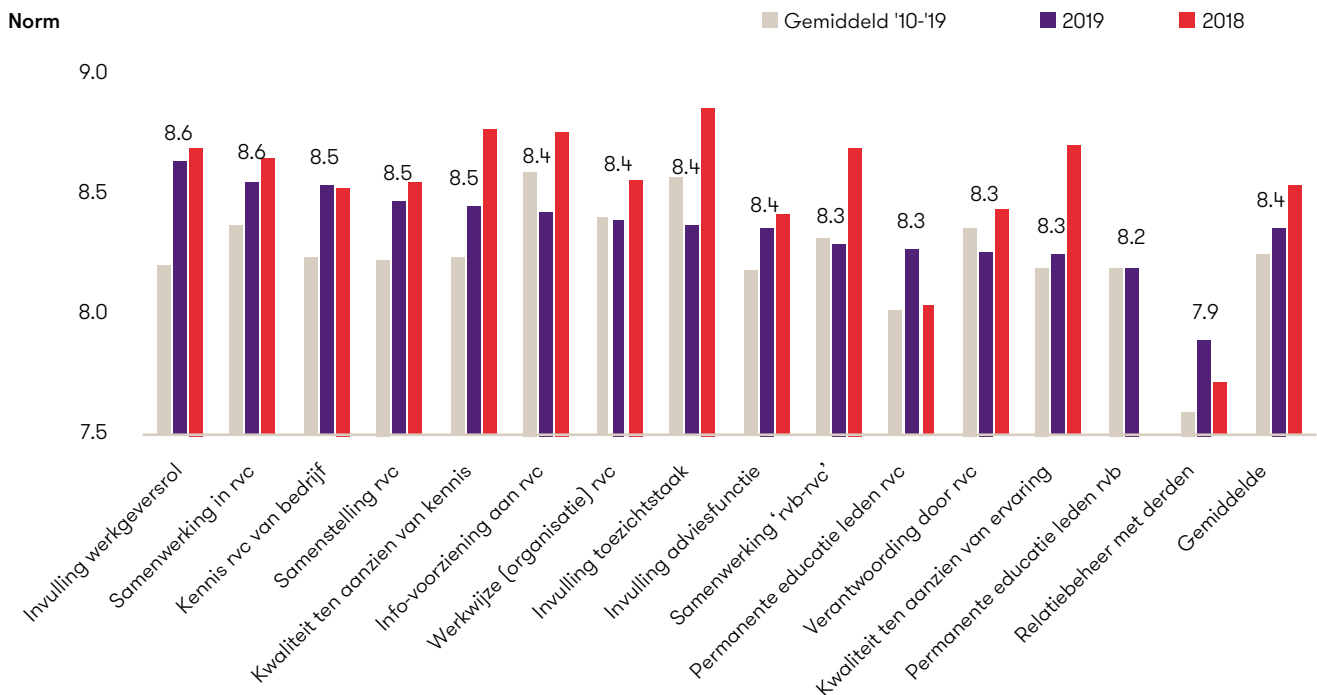
- Dit jaar heeft het **basisprofiel vijf verbeterwensen**. Het grootst is die bij de permanente educatie van (leden) rvc, gevolgd door informatievoorziening aan de rvc, invulling van de werkgeversrol, het relatiebeheer/de ambassadeursrol en kennis bij de rvc van de organisatie.
- Van de **verbeterwensen** worden die voor permanente educatie/bijscholing (leden) rvc (15 keer) en informatievoorziening aan de rvc en invulling werkgeversrol (elk 11 keer), het **meest gedeeld**. Ook invulling van de ambassadeursrol (10 keer) en de kennis van het bedrijf (9 keer) zijn een issue bij meer benchmarks.
- De **huidige kwaliteit** bij het **basisprofiel** wordt gemiddeld (7.7) **lager** gewaardeerd dan vorig jaar en is meer in lijn met de scores in de jaren 2014-2017. Voor het derde jaar op een rij zijn alle aandachtsgebieden minimaal met een 7.0 beoordeeld. Aan de andere kant scoren slechts vier onderdelen hoger dan een 8. De verschillen ten opzichte van vorig jaar zijn groot en zijn in bijna alle gevallen negatief.
- De **overall gemiddelden** van de zeventien verschillende benchmarks variëren wel wat van 7.1 (GB en OW) tot 8.0 bij VZ. De meeste **bedrijfsbenchmarks** schommelen rond de 7.5 met uitschieters richting 7.1 en 7.9. Bij de **persoonsgebonden** benchmarks is de spreiding kleiner. De commissaris profielen scoren gemiddeld wat hoger dan de niet-commissarissen.

Onderzoeksvraag

Dit onderdeel van het onderzoek geeft op hoofdlijnen een ‘overzicht’ van de opvattingen van de commissarissen over aandachtsgebieden/beoordelingscriteria binnen het commissariaat. Bij de nadere verdieping van de afzonderlijke aandachtsgebieden lijken de commissarissen wat kritischer te zijn dan bij deze ‘overall’ waardering. Bij deze vraag is een 10-puntsschaal gebruikt met: 1 = uitermate slecht en 10 = uitmuntend.

4.1 Normwaarden commissariaat op hoofdlijnen

Figuur 4.1 Normwaarde commissariaat op hoofdlijnen, basisprofiel (10 puntsschaal)



Normen voor basisprofiel

Ook **dit jaar** ligt de **norm** voor de afzonderlijke beoordelingscriteria gemiddeld **weer boven de 8.0**. De gemiddelde waardering is met een 8.4 marginaal lager dan die in 2018 (8.5). Verder zijn de scores dit jaar weer dichter bij elkaar komen te liggen.

De **hoogste norm** geldt voor de **werkgeversrol** (8.6). Vorig jaar lag de lat het hoogst voor de toezichthoudende taak. **Samenwerking binnen de rvc** heeft afgerond ook een 8.6 als norm maar staat door een tiende verschil op plaats twee.

De **grootste verschuiving** heeft plaatsgevonden bij de normwaarde voor de **invulling van de toezichthoudende taak**. Vorig jaar werd deze gesteld op een 8.9, dit jaar is dat een 8.4. Daarnaast is de norm voor de **kwaliteit ten aanzien van ervaring** weer terug naar het niveau van twee jaar geleden (8.3, van een 8.7 in 2018). Ook voor de **samenwerking tussen rvb en rvc** is er dit jaar een lagere ambitie aangegeven (van 8.7 naar 8.3 in 2019). De overige lagere scores in 2019 zijn qua omvang veel geringer. **Lichte** verschuivingen in **positieve** zin zijn te zien bij: **permanente educatie leden rvc** en **relatiebeheer met derden**, die beide twee tienden hoger zijn gezet.

De norm voor **ambassadeursrol/relatiebeheer** blijft de enige van de vijftien onderdelen die nog steeds in de '7' zit. Ook nieuwkomer 'permanente educatie leden rvb' krijgt namelijk een 8.2.

Vergelijking met 2017 en langer geleden

In het algemeen zien we de nodige **'schommelingen'** in het weerspiegelde ambitieniveau van de afzonderlijke aandachtsgebieden. Op de aandachtsgebieden waarvoor elk jaar gegevens beschikbaar zijn, is nagenoeg over de gehele linie het ambitieniveau in 2010 met scores onder de 8.0 veel lager dan in de jaren erna. Alleen voor informatievoorziening aan de rvc gold toen een ambitieniveau van 8.5. Vanaf 2016 valt er een (gestaag) stijgende lijn waar te nemen bij: de invulling van de werkgeversrol, de permanente educatie van leden van de rvc en het relatiebeheer met derden.

Invulling werkgeversrol voor het eerst sinds 2014 weer op één

Duidelijke daling norm: toezichthoudende taak en kwaliteit bij ervaring

Laatste jaren stijgende ambitie bij: werkgeversrol, permanente educatie rvc en relatiebeheer met derden

Resultaten voor andere benchmarks in vergelijking met de normen van het basisprofiel

Weinig grote verschillen met basisprofiel

Grote verschillen⁹ ten opzichte van het basisprofiel zijn net als voorgaande jaren qua absolute scores weer **schaars**. Bij de **persoonsgebonden** profielen legt alleen **Secr** de lat bij de invulling van de werkgeversrol lager. Bij de **bedrijfsgebonden** profielen zijn er in totaal slechts zeven grote verschillen, waarvan zes een negatieve afwijking betreffen en één een positieve.

GB en Onderwijs hechten minder aan kennis bij rvc van organisatie/ het bedrijf

De volgende grotere afwijkingen van het basisprofiel doen zich voor:

- **Overige non-profit** informatievoorziening aan rvc: **hogere norm**;
- **GB** bij samenwerking binnen rvc en kennis bij de rvc van organisatie/het bedrijf: **lagere normen**;
- **MKB** bij permanente educatie van zowel leden rvc als leden rvb: minder hoge ambitie;
- **Familiebedrijf** bij invulling werkgeversrol, een lagere norm; en
- **Onderwijs** bij samenstelling rvc, een lagere norm.

Tabel 4.1 Per aandachtsgebied het aantal keren op een bepaalde positie in de ranking bij de zeventien benchmarks

Aandachtsgebied	Positie in ranking bij benchmarks														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Werkwijze			1	1		2	3	2	3	2	2				1
Samenwerking rvb en rvc				1	1	2	1	3	2	3			1	3	
Informatievoorziening	3	4	1	1	2	1			1	1		1	1	1	
Samenwerking in rvc	1	3	1	1	2	3	1		3	1		1			
Competenties kennis	2	2	2	1	2	1	4	1		1				1	
Competenties ervaring				1		1	1	2		1	6	2	1	2	
Kennis bedrijf		4	4		1	3		1	1	1	1		1		
Samenstelling rvc	1		3	6	1	1	2	1	1	1					
Adviesrol								2	5	4	2	2	1		
Toezichtrol	1	1	2	2	2	1	2	2			2	1	1		
Werkgeversrol	8	3	2		1		1					2			
Ambassadeur/relatiebeheer				1									2	2	12
Permanente educatie rvc			1	1	1	2	1		1		1	1	1	3	4
Permanente educatie rvb	1			1	1			2			1	2	6	3	
Afleggen verantwoording					2		1	1		2	2	5	1	2	1

Legenda: grijs gearceerd: min of meer een cluster van posities; oranje gearceerd: positie(s) buiten cluster. Per positie is het aantal keren vermeld dat een bepaalde plaats is gerealiseerd. Bijvoorbeeld de 4 in het hokje achter informatievoorziening en onder 2 impliceert 4 keer een tweede plaats.

Werkgeversrol, samenstelling rvc en informatievoorziening aan rvc top-aandachtsgebieden

Ranking afzonderlijke aandachtsgebieden

Overall bekeken zijn de 'top'-aandachtsgebieden:

- de werkgeversrol;
- samenstelling van de rvc; en
- de informatievoorziening aan de rvc.

De toppositie is gebaseerd op het aantal keren dat een aandachtsgebied is genoemd op de posities één tot en met vier bij de afzonderlijk benchmarks.

Op eerste plaats vooral werkgeversrol

Wanneer wordt gekeken naar de ranking van de onderdelen bij de afzonderlijke benchmarks dan valt een aantal zaken op.

- De **toezichthoudende** taak stond vorig jaar bij acht benchmarks op de eerste plaats, maar dit jaar alleen bij Jong. Verder staat deze rol bij het merendeel van de benchmarks op de plaatsen één tot en met acht. Er zijn echter ook vier benchmarks die deze rol op de elfde, twaalfde of dertiende plaats zetten. De commissaris zonder internal audit op de payroll is die laatste benchmark.

⁹ Vanwege 10-puntsschaal bij deze vraag is een groot verschil hier gedefinieerd als een afwijking van 0.5 of meer.








- Vooral de **werkgeversrol** en in mindere mate de **informatievoorziening aan de rvc** hebben deze eerste plaatsen opgevuld. Vorig jaar stonden ze bij respectievelijk twee en drie benchmarks op de eerste plaats. Dit jaar is dat **bij acht en drie benchmarks** het geval. Bij de overige benchmarks is de informatievoorziening meestal binnen de top zes te vinden, behalve bij Secr (9^e), Voorzitter rvc (10^e), Directie (12^e), Vrouwelijke commissaris (13^e) en Commissaris lid rvb elders (14^e). De werkgeversrol groepeerde zich verder rond de eerste drie plaatsen. Bij Zorg (5^e) en MKB (7^e) staat deze wat verder en opvallend is dat Familiebedrijf en Secr deze op de twaalfde plaats zetten.
- De kwaliteit van **competenties** ten aanzien van **kennis** staat bij MKB en Woningcorporatie op de eerste plaats. De andere variaties zitten er vlakbij met plaatsen tussen de drie en acht. Alleen 1tier (10^e) en Secr (13^e) plaatsen deze flink lager.
- De **samenwerking binnen de rvc** staat alleen bij **Voorzitter rvc** op **één**. Bij de andere benchmarks is een cluster te zien bij de plaatsen twee tot en met zeven en een cluster van vier benchmarks bij plaats negen en tien.
- De **samenstelling van de rvc** is alleen bij GB het hoogst. Vorig jaar was dit voor GB ook al erg belangrijk. Alle andere benchmarks rangschikken dit aandachtsgebied tussen plaats twee en elf.
- De **permanente educatie (leden) rvb** staat alleen bij **Secr** op **één**. Het grootste cluster bevindt zich tussen plaats tien en vijftien.
- De **kennis van het bedrijf** staat bij acht benchmarks op plaats twee of drie. Een viertal benchmarks scoort een vijfde of zesde plaats. Onderwijs hecht hier relatief de minste waarde aan met een dertiende plaats. Vorig jaar scoorden de meeste variaties tussen de 6^e en 15^e plaats in.
- De **werkwijze (organisatie) van de rvc** is vooral voor Zorg (3^e) en Familiebedrijf (4^e) van belang. Het grootste deel rangschikt dit aandachtsgebied lager, op plaatsen variërend van zes tot en met elf. Directie plaatst dit aandachtsgebied in tegenstelling tot vorig jaar bijna helemaal onderaan.
- De **permanente educatie van (leden) rvc** kent twee clusters. Een deel zet dit aandachtsgebied op de plaatsen drie tot en met zeven en een deel tussen elf en vijftien. Vorig jaar stond dit onderdeel met name op de dertiende plaats. Bij een deel van de benchmarks is de ambitie gestegen.
- De **samenwerking tussen rvc en rvb** staat het hoogst bij commissaris lid auditcommissie met een vierde plaats. Op vier benchmarks na is een plaats bezet op de posities vier tot en met tien. Vorig jaar stond dit onderdeel nog op één bij Cultuur en overige non-profit en stond bij bijna alle andere benchmarks ook hoog in de rangschikking.
- De kwaliteit van **competenties** met betrekking tot **ervaring** kent de hoogste norm bij Onderwijs en dat levert daar een vierde plaats in de rangschikking op. Het merendeel plaatst dit onderdeel tussen de plaatsen negen en vijftien.
- De **adviesfunctie** kent bij MKB met een vijfde plaats de hoogste rangschikking. Alle andere benchmarks plaatsen dit aandachtsgebied op de achtste tot en met dertiende plaats.
- Het afleggen van **verantwoording** staat bij Onderwijs en 1tier op vijf. Dertien van de zeventien benchmarks reserveren voor dit onderdeel een positie op de plaatsen tien tot en met vijftien.
- De **invulling** van de **ambassadeursrol** behoort niet tot de meest populaire aandachtsgebieden. Alleen bij GB is een vierde positie behaald. Vier benchmarks plaatsen deze rol op dertien of veertien en liefst twaalf op de vijftiende en laatste plaats.

Permanente educatie rvc hoger gewaardeerd

Ambassadeursrol en verantwoording afleggen onderaan

4.2 Veranderwens (vergelijking tussen oordeel huidige situatie en norm)

Tabel 4.2 Verbeterwensen basisprofiel en enige benchmarks (10-puntsschaal)

	 bapr	 MKB	 Corp	 Zorg	 VZ	 VR	 DIR	Totaal
Werkwijze (organisatie) rvc								4
Samenwerking tussen rvb en rvc								2
Informatievoorziening aan rvc								11
Samenwerking binnen rvc								1
Kwaliteit van kennis binnen rvc								4
Kwaliteit van ervaring binnen rvc								0
Kennis bij de rvc van de organisatie								9
Samenstelling rvc								2
Invulling adviesfunctie door rvc								0
Invulling toezichttaak door rvc								1
Invulling werkgeversrol door rvc								11
Invulling ambassadeursrol door rvc								10
Permanente educatie (leden) rvc								15
Permanente educatie (leden) rvb								7
Afleggen verantwoording door rvc								3

Blanco: de afwijking van het belang ligt tussen de +10 procent tot en met -10 procent en is in beginsel acceptabel; oranje: de afwijking ligt tussen de -10 procent tot en met -20 procent en is daarmee beslist een punt van aandacht; totaal: totaal aantal benchmarks met een veranderwens voor het betrokken aandachtsgebied.

Basisprofiel heeft vijf verbeterwensen

Verbeterwens bij basisprofiel

Dit jaar heeft het **basisprofiel** bij **vijf** van de onderdelen een **verbeterwens**. Het grootst is die bij de **permanente educatie** van (leden) **rvc**, gevolgd door **informatievoorziening** aan de rvc, invulling van de **werkgeversrol**, invulling van het **relatiebeheer/de ambassadeursrol** en **kennis** bij de rvc van de **organisatie**.

Alleen in 2014 met vijf en in 2017 met zes werden zulke, relatief grote, aantallen verbeterwensen geventileerd. De andere jaren (vanaf 2011) was het aantal verbeterwensen nul of één. Vorig jaar waren er ook geen verbeterwensen.

Voor alle benchmarks en het basisprofiel gezamenlijk is het **overall verbeterpercentage 31 procent** (18 procent in 2018, 43 procent in 2017 en 27 procent in 2016). Dat komt overeen met 80 van de 255 onderdelen.

Uiteenlopend aantal veranderwensen per benchmark met nul bij MKB en elf bij OW

Verbeterwensen bij andere benchmarks

MKB is **enige benchmark zonder verbeterwensen**. Dat is zeer opmerkelijk. Meestal is sprake van meer dan een handvol verbeterwensen, zoals vorig jaar met acht. Het aantal van nul steekt schril af tegen de elf van Onderwijs. Zoals in tabel 4.2 te zien is zit **VZ** in de buurt van de eerste benchmark en **Zorg** meer in de buurt van de tweede, met respectievelijk één en zes verbeterwensen.

Bij **tien benchmarks** varieert het aantal verbeterwensen van vijf tot en met zeven. De overige, nog niet genoemde benchmarks, liggen daar onder. De **Woningcorporatie** zet met twee verbeterwensen dit jaar de lijn van voorgaande jaren voort, waarin sprake was van weinig of geen verbeterwensen. De commissaris lid auditcommissie (met vier), de commissaris elders lid rvb (met drie) en de commissaris bij 1 tier (met één) geven eveneens blijk van een zekere tevredenheid met de huidige situatie.

De afgelopen twee jaar waren de meeste veranderwensen te vinden bij **Directie**. Vorig jaar zelfs bij alle onderscheiden onderdelen. Dit jaar is Directie redelijk bescheiden met vijf veranderwensen.

Permanente educatie rvc, invulling werkgeversrol en informatievoorziening aan rvc meest gedeelde verbeterwensen

Verbeterwensen per aandachtsgebied

Van de verbeterwensen worden die voor permanente educatie/bijvorming (leden) rvc (15 keer) en informatievoorziening aan de rvc en invulling werkgeversrol (elk 11 keer), het meest gedeeld. Ook invulling van de ambassadeursrol (10 keer) en kennis van het bedrijf (9 keer) zijn een issue bij meer benchmarks. Overigens is het signaal van zeven benchmarks met een verbeterwens voor aandacht voor de permanente educatie van de leden van de rvc iets om alert op te zijn.

Weinig verbeterwensen worden waargenomen bij: de kwaliteit ten aanzien van ervaring, invulling adviesfunctie jegens rvc, invulling toezichthoudende taak, samenwerking in de rvc, samenwerking tussen rvc en rvc en samenstelling rvc (qua competenties en persoonlijke eigenschappen). Maximaal twee benchmarks zien daar mogelijkheden tot verbetering.

Permanente educatie (leden) rvc en invulling werkgeversrol stonden vorig jaar ook al aan de top wat betreft meest gedeelde veranderwensen.

Veranderpercentage rond 33 procent

Het percentage veranderwensen bij de bedrijfsprofielen is 35 procent, met 30 procent voor de profitsector en 40 procent voor de non-profitsector. Bij de persoonsgebonden profielen is dit percentage 30 procent, waarvan 25 procent voor de commissarissen en 40 procent voor de niet-commissarissen.

Hoge mate van tevredenheid maar wel lager dan vorig jaar

Huidige kwaliteit

Basisprofiel

De huidige kwaliteit wordt gemiddeld (7.7) lager gewaardeerd dan vorig jaar (8.1) en is meer in lijn met de jaren 2014-2017 (7.5 - 7.7). Dat vertaalt zich ook in de scores op de aparte onderdelen. Op slechts vier van de vijftien onderdelen, tegen elf van de veertien vorig jaar, wordt een 8 of hoger gescoord. Dit zijn de invulling van de toezichthoudende taak (8.3), samenwerking in rvc, invulling adviesfunctie en de kwaliteit van competenties in de rvc ten aanzien van ervaring (alle 8.1).

Invulling ambassadeursrol/relatiebeheer rvc (7.1) en permanente educatie rvc (7.1) zijn net als voorgaande jaren de laagste scorende onderdelen.

Het aantal grote verschillen in waardering is ten opzichte van vorig jaar groot. Dit betreft in bijna alle gevallen negatieve verschillen. Uitschieter is het verschil in score tussen 2018 en 2019 bij de informatievoorziening aan de rvc (-1). Op enige afstand volgen de verschillen bij de kwaliteit van competenties binnen de rvc ten aanzien van ervaring en kennis (-0.6 en -0.5) en invulling werkgeversrol en permanente educatie leden rvc (beide -0.4).

Ten opzichte van het 10-jaarsgemiddelde valt ook hier de lage waardering in 2019 van de informatievoorziening aan de rvc op. Dat scheelt 0.5. Daarentegen scoren samenwerking binnen de rvc en invulling van de adviesfunctie juist 0.3 hoger. Bij de overige onderdelen zijn de verschillen kleiner.

Basisprofiel 'positief' over huidige kwaliteit

De conclusie is dat het basisprofiel voor het derde jaar op rij alle onderscheiden aandachtsgebieden minimaal met een 7.0 beoordeelt. Aan de andere kant scoren slechts vier onderdelen hoger dan een 8. De verschillen ten opzichte van vorig jaar zijn groot en zijn in bijna alle gevallen negatief. Ergo, de huidige kwaliteit wordt dit jaar lager beoordeeld dan vorig jaar.

Bij persoonsgebonden profielen bij commissarissen redelijke consensus. Directie en Secr kritischer

Andere variaties

Bij de overall gemiddelden van de zeventien verschillende benchmarks is wel wat variatie te zien, van 7.1 bij GB en Onderwijs tot 8.0 bij VZ. De meeste bedrijfsbenchmarks schommelen rond de 7.5 met uitschieters richting 7.1 en 7.9. Bij de persoonsgebonden benchmarks is de spreiding kleiner. De commissaris profielen scoren gemiddeld een 7.6 of hoger; de niet-commissarissen, Directie en Secr, een 7.5 en 7.4.

Vooral bij profitsector grote verschillen met basisprofiel. GB en OW benchmarks met meeste verschillen

Bij de bedrijfsbenchmarks is het afwijkingpercentage bij de profitsector met 42 procent relatief hoog. Bij de non-profitsector is dat percentage 25 procent. De persoonsgebonden profielen bevinden zich dicht bij de scores van het basisprofiel. Het afwijkingpercentage is daar voor de commissarisprofielen 4 procent en voor de niet-commissarisprofielen 23 procent.

Bij de bedrijfsprofielen wijkt MKB eenmaal positief af van het basisprofiel (bij invulling werkgeversrol) en Woningcorporatie eveneens eenmaal (permanente educatie (leden) rvc). Alle overige afwijkingen (34) zijn negatief; wat wil zeggen dat er een lagere score wordt gegeven voor het onderdeel dan bij het basisprofiel. De grootste en meeste

verschillen zitten bij het **GB** en **Onderwijs** (elk tien). Voor de eerste benchmark zijn de grootste verschillen te vinden bij de werkwijze (organisatie) rvc en invulling van de werkgeversrol. Voor Onderwijs met name bij de permanente educatie (leden) rvc en invulling van de toezichthoudende taak. Het verschil is in deze vier gevallen groter 1.0. Van de **persoonsgebonden** variaties wijken alleen **Voorzitter** rvc, **Directie** en **Secr** af van het basisprofiel. De voorzitter is positiever over de invulling van de werkgeversrol, informatievoorziening aan de rvc en het afleggen van verantwoording door de rvc. Directie kijkt drie keer negatief en eenmaal positief af. Secr kijkt drie keer negatief af.

Gedeelde verschillen

De meeste grote afwijkingen zijn te vinden bij **permanente educatie (leden) rvc** en **afleggen verantwoording** door de rvc (5 keer negatief en 1 keer positief). Dat was vorig jaar ook al zo. Verder is het aantal benchmarks met een groot verschil met het basisprofiel op één van de aandachtsgebieden beperkt tot vier (bij in totaal vier onderdelen). Bij **relatiebeheer/de ambassadeursrol** en bij kwaliteit van **competenties** binnen de **rvc** ten aanzien van **kennis**, heeft telkens slechts één benchmark een groot verschil met het basisprofiel.

Net als vorig jaar vooral afwijkingen bij bijscholing en afleggen verantwoording



Bespiegelingen/vragen/kanttekeningen

Waarom scoort toezicht bij de commissaris zonder internal auditor op de payroll relatief zo laag?

De commissaris zonder internal auditor op de payroll zet toezichtsrol op de dertiende plaatst, de laagste plek in vergelijking met alle andere benchmarks. Why? Is dat omdat de commissaris denkt dat het toezicht goed geregeld is? En is dat dan de rationale om geen internal auditor in dienst te nemen? Of zijn de schaalgrootte en/of de complexiteit van de organisatie van dien aard dat een internal auditor onvoldoende waarde kan toevoegen? Kan het ook zijn dat de betrokken commissarissen misschien onvoldoende inzicht hebben in de werkzaamheden van internal audit en daarmee onvoldoende kunnen beoordelen of deze discipline relevant is?

Waarom scoort de werkgeversrol bij het familiebedrijf niet veel hoger?

De commissaris bij het familiebedrijf rangschikt de werkgeversrol op de twaalfde plaats qua ambitie. Dat betekent niet dat de norm laag ligt, maar wel relatief lager scoort dan bij de andere genoemde onderdelen. En ook in vergelijking met andere benchmarks plaatst de commissaris van het familiebedrijf deze rol laag. Bij een flink aantal andere bedrijfsbenchmarks is de werkgeversrol juist de rol met de hoogste norm. Komt de lage waardering misschien voort uit een gevoel van machteloosheid, dat het uiteindelijk toch de familie is

die bepaald en niet de rvc? Wordt een serieuzere aanpak in de weg gestaan door familieleden in de rvc? Of bepaalt de 'pater/mater familias', al dan niet als lid van de rvc, wie er in de directie komt te zitten, welke vergoeding er wordt gegeven, et cetera? Of ligt een beperkte rolopvatting van de werkgeversrol hier aan ten grondslag? Worden de familieleden in de rvc (of in een stak) ook meegenomen in de bepalingen van de governance code of is dat voorbehouden aan de niet-familieleden. Opgvolgingskwesties staan waarschijnlijk prominent op de agenda, maar wanneer en hoe worden die aangevlogen? Is dat pas als de pater/mater familias zegt er mee te willen stoppen over twee jaar? Of wordt er ruim van te voren al gemasseerd? Of heeft dit te maken met een professionaliseringslag in zijn algemeenheid. Toen we vorig jaar vroegen naar de evaluatie van de rvc, bleek dat het familiebedrijf bij zes van de zeven vragen een urgente verbeterwens had. Maar kan een rvc bij welke organisatie dan ook goed functioneren, als hij geen beslissende/zware stem heeft bij de invulling van de werkgeversrol?

Wordt bij de (zelf)evaluaties van de rvc wel voldoende de diepte ingegaan?

Het valt ons al een aantal jaren op dat bij de scores op de hoofdlijnen van het commissariaat in het algemeen weinig veranderwensen worden geventileerd. Wanneer een 'hoofdlijn' meer in detail wordt uitgewerkt, blijken er soms zelfs

heel veel veranderwensen te zijn. Mede op grond van onze interviews menen we dan te mogen concluderen, dat dit doorgaans geen veranderwensen zijn in de sfeer van 'het kan altijd beter'. Er blijkt geregeld sprake te zijn van een zekere, soms onderhuidse onvrede over hoe het nu gaat. Dan rijst de vraag in hoeverre het klimaat en/of de tijd wordt ingeruimd om zaken bespreekbaar te maken. Dat vertaalt zich dan wellicht ook in de diepgang en grondigheid van de vragen om zaken te adresseren. Het is tot op zekere hoogte vergelijkbaar met de situatie als je aan iemand vraagt hoe het met de betrokken persoon gaat. Het eerste antwoord zal vaak zijn 'goed', want als je zegt 'gaat wel', is de kans aanwezig dat er een vervolgvraag gaat komen, waarop je misschien geen antwoord wil geven. Het kan ook zijn dat de vervolgvraag er komt, maar dat de vragensteller eigenlijk niet geïnteresseerd is in het antwoord. Zou een dergelijk proces zich ook niet kunnen voordoen bij de zelfevaluatie van een rvc? De vraag op de hoofdlijn is dan de vraag, die je beleefdheidshalve stelt/moet stellen. De detailvragen komen aan de orde als je er echt serieus werk van wil maken, maar als dat je intentie niet is? Wat dan? In deze context kan het ook uitmaken of de vraag over de hoofdlijnen aan het begin van het hoofdstuk wordt gesteld of aan het eind? Dat wil zeggen, zijn er detailvragen voorafgaand aan deze vraag aan de orde geweest of juist erna.

5 Verbeterwensen technische competenties rvc

Samenvatting

- Voor **alle benchmarks gezamenlijk** is het **verbeterpercentage** bij dit onderdeel **25 procent**. Voor de **bedrijfsprofielen** is dat **21 procent** en voor de **persoonsgebonden profielen** **31 procent**.
- De **breedst gedragen verbeterwensen** per technische competentie blijven **kennis digitalisering** (17 keer) en **ICT-kennis** (16 keer). Op ruime afstand volgen het internationale netwerk, operationele ervaring, technologische kennis en HR-kennis die door zeven of zes benchmarks als verbeterwensen worden aangemerkt.
- Het **basisprofiel** heeft drie verbeterwensen, waarvan één **urgent** voor kennis **digitalisering** en in het verlengde hiervan voor ICT-kennis. Operationele ervaring is de derde verbeterwens.

Onderzoeksvraag








Gevraagd is om aan te geven wat de gewenste kwaliteit is van genoemde technische eigenschappen/ competenties in het licht van de ' nabije toekomst' vergeleken met de huidige kwaliteit. Dit jaar is voor deze vraag gekozen voor een vergelijkbare opzet als in 2017. Vorig jaar en de jaren voor 2017 werd gevraagd naar de huidige en de gewenste kwaliteit.

Bij deze vraag is een 5-puntsschaal gehanteerd met: 1 = kan zeker minder, 2 = kan minder, 3 = kan zo blijven, 4 = moet beter en 5 = moet beslist beter.

Vergelijkbaarheid met historische resultaten

Ten behoeve van de **vergelijkbaarheid in de tijd** zijn de resultaten van deze vraag ook vertaald naar een quotiëntwaarde. De gemiddelde **score** per benchmark is daartoe **gerelateerd aan de evenwichtswaarde** 3.0. Een score van 4.0 staat volgens de gehanteerde 5-puntsschaal voor: moet beter. In de quotiëntwaarde komt er dan 0.75 uit. Daarmee is het getal vergelijkbaar met in het verleden een score van 4.0 voor de gewenste kwaliteit en 3.0 voor de huidige kwaliteit.

Tabel 5 Verbeterwensen technische competenties en enige benchmarks

	 bapr	 MKB	 Corp	 Zorg	 VZ	 VR	 DIR	Totaal
Bestuurlijke ervaring								2
Operationele ervaring								6
Internationale ervaring								2
Sector/branche-ervaring								3
Ervaring met veranderingsprocessen								2
Financiële kennis								0
ICT-kennis								16
Kennis digitalisering								17
Juridische kennis								0
Technologische kennis								6
Marketing kennis								2
Kennis risicomangement								2
HR-kennis								6
Maatschappelijke antenne								1
Politiek-bestuurlijke ervaring								0
Netwerk in Nederland								0
Internationaal netwerk								7

Blanco: de afwijking van het belang ligt tussen de +10 procent tot en met -10 procent en is in beginsel acceptabel; oranje: de afwijking ligt tussen de -10 procent tot en met -20 procent en is daarmee beslist een punt van aandacht; rood: de afwijking is onder de -20 procent gelegen, actie is noodzakelijk; totaal: totaal aantal benchmarks met een verbeterwens voor het betrokken aandachtgebied.

Verbetering kennis digitalisering blijft (urgent)

Basisprofiel

Het **basisprofiel** heeft **drie verbeterwensen** waarvan **één urgent**. Deze laatste verbeterwens betreft de kennis **digitalisering**. In het verlengde hiervan ligt de verbeterbehoefte bij **ICT-kennis**. **Operationele ervaring** is de derde en laatste die in dit rijtje staat.

Ten opzichte van vorig jaar is kennis digitalisering een urgente verbeterwens geworden (het was een 'gewone'). Daarnaast waren technologische kennis en ervaring met veranderingsprocessen ook verbeterwensen. Operationele ervaring was dat niet.

In vergelijking met voorgaande jaren is het aantal verbeterwensen bij het basisprofiel in 2019 redelijk gemiddeld. Met uitzondering van 2011 (1), 2013 (7) en 2017 (8) ligt dat aantal meestal rond de vier.

Persoonsgebonden profielen hoger verbeterpercentage dan bedrijfsprofielen

Andere benchmarks vergeleken met het basisprofiel

Voor **alle benchmarks gezamenlijk** is het **verbeterpercentage** bij dit onderdeel **25 procent**. Voor de **bedrijfsprofielen** is dat **21 procent** en voor de **persoonsgebonden profielen** **31 procent**.

Profit- en non-profitsector ontlopen elkaar duidelijk met respectievelijk verbeterpercentages van 27 en 16 procent. Hetzelfde gaat op bij de **persoonsgebonden profielen** voor **commissarissen** en **niet-commissarissen** met een overall verbeterpercentage van respectievelijk 27 en 39 procent.

FAM koploper met verbeterwensen bij tien van de zeventien onderdelen

Bedrijfsprofielen

Binnen de **profitsector** is Fam, bijna als vanouds, de benchmark met de meeste verbeterwensen (10). Meestal is MKB goed voor een gelijklopend aantal, maar deze heeft er dit jaar slechts één. GB zit er met vier verbeterwensen, waaronder voor HR-kennis en ervaring met veranderingsprocessen, tussenin.

In de **non-profitsector** is het aantal verbeterwensen schaars en loopt het uiteen van twee voor Corp tot vier bij OW. Eén van die vier is de sector-branche-ervaring. Zorg heeft er in totaal drie waarvan één voor kennis risicomangement.

Jong ziet meeste mogelijkheden tot verandering

DIR weer zeer kritisch

Kennis digitalisering en ICT-kennis door (bijna) alle als verbeterwens aangemerkt

Hardnekkige uitdaging bij kennis ICT en digitalisering blijft nog bestaan

Persoonsgebonden profielen

Binnen de onderscheiden **commissarissenprofielen** valt vooral **Jong** op. Bij zeven van de zeventien competenties ziet dit profiel ruimte voor verbetering. Het gaat hier om operationele en internationale ervaring, ICT-kennis, kennis digitalisering, technologische kennis, HR-kennis en internationaal netwerk. De **commissaris**, lid-**auditcommissie**, volgt met vijf en is de enige binnen de commissarisprofielen die kennis risicomanagement graag op een hoger niveau ziet. De minste verbeterwensen heeft de commissaris lid-rvb elders met drie.

Bij de **niet-commissarissen** heeft **DIR** liefst **acht verbeterwensen** en de secretaris vijf. **DIR** heeft als enige een veranderwens voor de maatschappelijke antenne en is ook één van de weinige benchmarks die bestuurlijke en sector/branche-ervaring verbeterd wil zien. De andere vijf verbeterwensen worden vaker gedeeld.

Mate van gedeeld zijn van wensen

Gekeken per **technische competentie** blijven de **kennis digitalisering** en **ICT-kennis** de **breedst gedragen verbeterwensen**. De eerste wordt door alle zeventien benchmarks gedragen, de tweede alleen door MKB niet. Op ruime afstand volgen het internationale netwerk, operationele ervaring, technologische kennis en HR-kennis die door zeven of zes benchmarks als verbeterwens zijn aangemerkt.

De **technische competenties** waarvoor **geen** enkele **verbeterwens** is geformuleerd, zijn: financiële kennis, juridische kennis, politiek-bestuurlijke ervaring en netwerk in Nederland. Maar ook maatschappelijke antenne (1 keer), bestuurlijke ervaring, internationale ervaring, ervaring met veranderingsprocessen, marketing kennis en kennis risicomanagement (elk 2 keer) zijn competenties waarvoor **weinig** benchmarks een verandering nodig achten.

Vergelijking met vorig jaar en verder in de tijd

In vergelijking met vorig jaar is het aantal verbeterwensen vooral voor ervaring met veranderingsprocessen (-7), juridische kennis (-5), marketing kennis (-5) flink gedaald. De enige grote 'stijger' is de operationele ervaring (+5).

De **verbeterwensen** voor **ICT-kennis** (sinds 2012) en kennis **digitalisering** (sinds 2018) blijven aanwezig. Bij bijna alle benchmarks geldt dat daar elk jaar, vanaf de opname van deze competenties, verbeterwensen voor zijn. Een **andere constant beeld** is er sinds 2012 voor: bestuurlijke ervaring, juridische kennis, financiële kennis, netwerk in Nederland, maatschappelijke antenne en politiek-bestuurlijke ervaring. Deze behoeven vaak geen of bij maximaal twee benchmarks een verandering.



Bespiegelingen/vragen/kanttekeningen

Kan een rvc de rvb wel voldoende proactief uitdagen als bepaalde competenties (blijven) ontbreken?

Op het voortdurende tekort aan ICT en digitaliseringskennis zullen we dit jaar niet meer uitgebreid ingaan. Ja er is voor deze disciplines een tekort op allerlei niveaus, dus ook op die van de raad van commissarissen. Maar er zijn vermoedelijk nog voldoende, capabele mensen die wel willen. Maar om die te vinden vereist dat misschien wel een andere manier van zoeken, een andere plaats van zoeken, een aanpassing van de honorering en van de selectiecriteria. Wat dat laatste betreft en afhankelijk van de opgave waar het bedrijf voor staat, kan misschien akkoord worden gegaan met afwezigheid van

bestuurlijke ervaring op voorwaarde dat dit wordt gecompenseerd door bestuurlijk inlevingsvermogen. En niet onbelangrijk er zal dan vermoedelijk ook meer tijd moeten worden gestopt in het searchtraject naar kandidaten. In een apart onderzoek bij respondenten uit de zorgsector dat we gelijktijdig hebben gedaan, werd de vraag voorgelegd of de organisatie, en daarmee ook de rvc, bereid is losgeld te betalen bij een ransomware-aanval. Deze vraag speelde ruim voordat universiteiten, ziekenhuizen en gemeenten werden getroffen. De antwoorden op deze vraag en de discussies die daaruit voortvloeiden waren uitermate boeiend en leerzaam. Het dilemma was heel manifest, maar wat ons dan weer

prikkelde, was dat bij menig respondent dit onderwerp nooit op de agenda had gestaan en ook niet grondig was besproken. Dat brengt ons tot het beslispunt. Moet een bepaalde discipline in een rvc zijn vertegenwoordigd en zo ja, op welk niveau? En kan een rvc die deze expertise in onvoldoende mate beheerst de juiste vragen stellen, de antwoorden beoordelen en een rvb uitdagen op de betrokken gebieden serieus aan de slag te gaan? Ongetwijfeld zal menig rvc na de gijzeling van de universiteit Maastricht gevraagd hebben aan zijn directie/ rvb 'hoe zit dat bij ons?'. Maar dat is te laat! In het onderzoek is ook de vraag opgenomen of een rvc voldoende proactief wordt betrokken bij belangrijke besluitvorming in de rvb. Misschien is het

goed ook de vraag te stellen of de rvc wel voldoende proactief wordt uitgedaagd door de rvc. Want dat is toch een taak van de rvc?

Wat doet de rvc met de opvattingen van de directie?

Geregeld blijkt de directie te behoren tot de benchmarks die op menig front meer verbeterwensen hebben dan de commissarissen gemiddeld. Zo ook dit jaar weer bij het onderdeel over de technische competenties. Een aantal van deze verbeterwensen blijft in de loop der jaren telkens weer voor te komen. Dat roept bij ons diverse vragen op. Kan het zijn dat de directie de plank volledig mislaat? Kan het zijn dat het verwachtingspatroon van de directie verkeerd is? Verwachten zij misschien een speciaal advies, vergelijkbaar met een advies van een ingehuurde consultant? Kan het zijn dat de directie wel ziet dat er een bepaalde kennis en ervaring aanwezig is in de rvc, maar dat de rvc deze niet weet te vertalen naar de specifieke context van de organisatie? Anders gezegd, de kennis en ervaring worden niet relevant gemaakt. De wens om bijvoorbeeld de kennis van bedrijf en sector bij de rvc op een hoger niveau te willen hebben als directie, kan in deze richting wijzen. En dan nu wat vragen over de leden van de rvc. Kan het zijn dat de rvc onvoldoende doorvraagt,

of misschien helemaal wel niet vraagt of een directie op een bepaalde competentie een verbetering wil? Kan het zijn dat de leden van de rvc te maken hebben met een zekere overschatting van de kwaliteiten die ze in huis hebben? Kan het zijn dat sommige leden van de rvc met een bepaalde competentie onvoldoende de ruimte krijgen of nemen als gevolg van een bepaalde dynamiek in de rvc en tussen rvc en rvb? Kan het zijn dat leden van de rvc wel vragen wat de directie vindt ten aanzien van de aanwezige en de gewenste kwaliteiten op bepaalde gebieden, maar 'vergeten' ze te luisteren? Ongetwijfeld zijn er nog meer vragen te stellen. We hopen zo met een aantal vragen een prikkel te hebben gegeven om als rvc goed na te denken wat de rvc kan en moet doen met een feedback van de directie. Wie zich zelfkritisch durft op te stellen en openstaat voor kritiek, kan alleen maar groeien, zelfs de gelouterde commissaris.

Waarom is operationele ervaring in de rvc een verbeterwens bij het beursgenoteerd bedrijf?

Opvallend is dat operationele ervaring een verbeterwens is bij het beursgenoteerd bedrijf. Dat was eerder alleen in 2017 het geval. Als dat het komend jaar weer het geval is, kunnen we wellicht spreken van een trend. Een

trend die er wellicht op duidt, dat de werkvloer op bepaalde gebieden in rap tempo verandert. Kan het zijn dat de leden van de rvc's bij deze bedrijven constateren dat de actualiteitswaarde van hun operationele ervaring drastisch terugloopt? En kan het dan zijn dat bij deze commissarissen de kwaliteit en/of de wil ontbreekt om te zorgen dat zij aangelijnd blijven? Of staan er juist wat commissarissen op het punt van aftreden, die deze ervaring juist wel hebben? Of is het zo, dat er bij de recente benoemingen andere prioriteiten zijn gelegd bij de invulling van de rvc? Wij zijn dan overigens wel benieuwd welke dat dan wel mogen zijn. Maar als de operationele ervaring wat minder pregnant aanwezig is geweest, hoe is de rvc daarmee dan omgegaan? Zijn er meer bedrijfsbezoeken gedaan? Zijn er meer gesprekken geweest met mensen uit de organisatie? Zijn er vaker mensen van het bedrijf uitgenodigd om op de vergadering van de rvc een presentatie te geven? Of hebben specialisten van het bedrijf de commissarissen op bepaalde gebieden bijgeschoold? Als het antwoord op de laatste vragen steeds bevestigend is geweest, is daar de nodige tijd in gaan zitten van de commissarissen. Vinden zij misschien dat de balans wat zoek is geraakt? Wij weten het niet, maar u misschien wel?

6 Informatievoorziening

Samenvatting

In grote lijnen zijn de benchmarks als totaal, inclusief het basisprofiel, het in de **geambieerde situatie** duidelijk eens met:

- minimaal door rvc als **collectief** jaarlijks een **bedrijfsbezoek** doen;
- **niet-rvb-leden presentaties** laten geven op rvc-vergaderingen; en
- buiten de rvb **met anderen uit het bedrijf praten**.

Relatief is er wat minder instemming voor het **gebruik** van **controle mogelijkheden buiten de rvb**.

Ten aanzien van de **intern** gegenereerde **informatie** bestaat er enige sympathie voor het standpunt, dat deze deels via de rvb wordt gekanaliseerd (gezien het 'neigt naar instemming standpunt'). Bij de **extern** gegenereerde **informatie** wordt meer geappelleerd aan de **haalplicht** van de commissaris. Naast een 'deels oneens/deels eens' standpunt zijn er ook diverse benchmarks die de rol van de rvb hier min of meer afwijzen. In vergelijking met voorgaande jaren is de instemming bij het basisprofiel, dat binnen het bedrijf gegenereerde informatie via rvb verloopt, op het laagste punt ooit beland.

Voor **alle benchmarks** gezamenlijk is het **veranderpercentage 32 procent**. Van de **bedrijfsprofielen** is dat **39 procent** en voor de **persoonsgebonden profielen** is het **23 procent**. Van de 48 veranderwensen zijn er **6 een bespreekbaar punt**. De **meeste verbeterwensen** betreffen het:

- doen van een **individueel bedrijfsbezoek** (12 keer);
- doen van een jaarlijks **collectief bedrijfsbezoek** als rvc (9 keer); en
- als rvc **meer de regie** nemen bij **informatievoorziening** van/namens de rvb (de directie zelf vindt het tegenovergestelde) (9 keer).

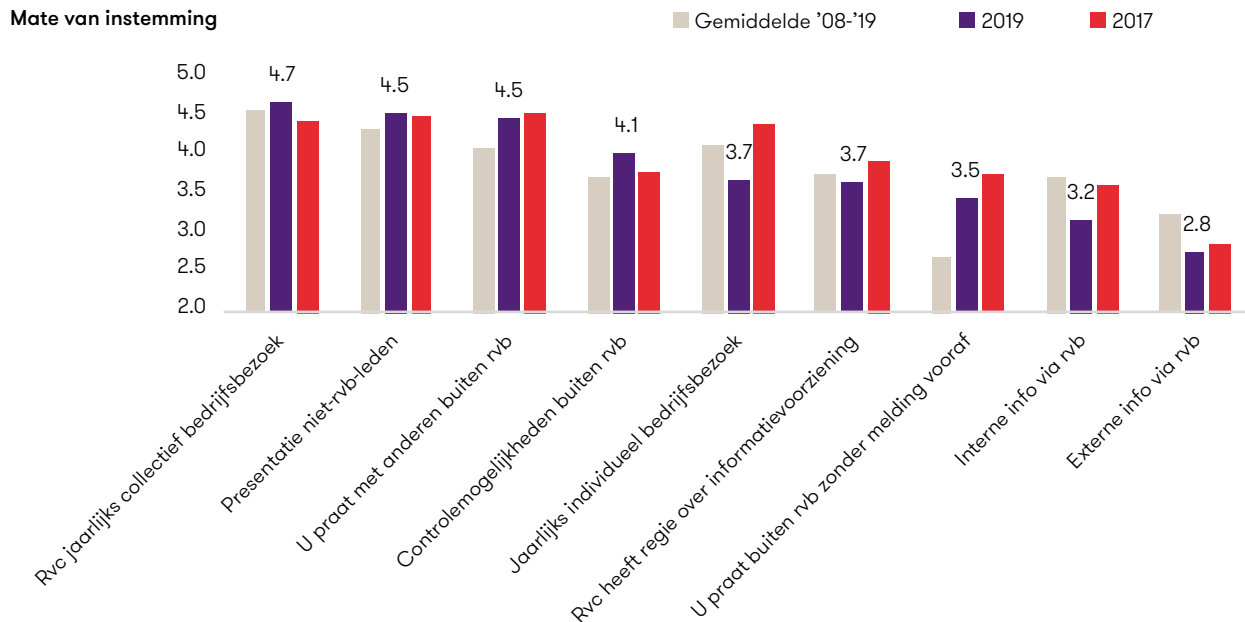
In de **huidige situatie** bestaat er de **meeste aanhang** voor de **drie aandachtspunten** die ook in de **geambieerde situatie** bovenaan staan.

Onderzoeksvraag

In het kader van de informatievoorziening aan de rvc is de respondenten gevraagd aan te geven wat zij vinden van de huidige en wenselijke situatie met betrekking tot de informatievoorziening. Daarbij is zowel aandacht geschonken aan de 'haal-' als aan de 'brengplicht'. Een en ander is als stelling geformuleerd. Gebruikt is de 5-puntsschaal met 1 = volstrekt oneens, 2 = oneens, 3 = deels oneens/deels eens, 4 = eens en 5 = volstrekt mee eens.

6.1 Wenselijke situatie

Figuur 6.1 Scores gewenste situatie bij informatievoorziening, basisprofiel (5-puntsschaal)



Legenda: de getallen in de grafiek betreffen de scores voor 2019.

Zeer gewenst: collectief bedrijfsbezoek, presentaties van niet-rvb-leden en met anderen uit het bedrijf praten

Basisprofiel

In de klasse **'volstrekt mee eens'** (score ≥ 4.5) vallen: de rvc doet als **collectief** minimaal **één** keer per jaar een **bedrijfsbezoek**, **niet-rvb-leden** geven **presentaties** voor de rvc en **u praat** als individuele commissaris **buiten de rvb met andere mensen** uit de organisatie.

In de klasse **'duidelijk mee eens'** ($4.0 \leq \text{score} < 4.5$) komt één stelling, namelijk: de rvc **benut controlemogelijkheden** buiten de rvb.

In de categorie **'min of meer mee eens'** ($3.5 \leq \text{score} < 4.0$) bevinden zich het **individueel** doen van minimaal een keer per jaar een **bedrijfsbezoek**, het als rvc hebben van de **regie** over de **informatievoorziening** en het **zonder melding vooraf** aan de rvb **praten met anderen** uit de organisatie.

De binnen het bedrijf gegenereerde informatie kan **deels wel en deels niet** via de rvb lopen. Het wordt nipt als **onwenselijk** gezien dat buiten het bedrijf gegenereerde informatie via de rvb naar de rvc gaat.

Instemming dat in het bedrijf gegenereerde informatie via rvb verloopt op laagste punt ooit

Vergelijking met 2017 en langer geleden

Overall gemiddeld ligt de score voor de **wenselijke** kwaliteit van de onderzochte onderdelen voor 2019 **net boven** het niveau van het **gemiddelde** van de jaren 2008-2019.

De gemiddelde mate van instemming op de genoemde onderdelen is gelijk aan die van de 2017 en 2016. Het **grootste verschil** ten opzichte van twee jaar geleden is dat de **instemming** voor het doen van een **individueel bedrijfsbezoek** **flink** is **gedaald**.

Een ander groot verschil is dat de instemming bij de stelling dat de **binnen het bedrijf gegenereerde** informatie **via de rvb** verloopt, **aanmerkelijk** is gezakt tot de **laagste** instemmende **score**, sinds de start van het onderzoek. Een derde verschil is dat ook de instemming ten aanzien van het **praten met anderen** uit de organisatie, **zonder melding vooraf** aan de rvb, een **kleine terugval** beleeft. De mate van instemming daarvoor is nu ongeveer weer op het niveau van 2016. Dat is overigens nog steeds ruim hoger dan de jaren 2008-2015 toen er met deze stelling überhaupt geen instemming was.

Overall valt 39 procent van de onderwerpen in de klasse 'duidelijk mee eens' of hoger.

Top drie is: presentaties niet-rvb-leden, individuele gesprekken met anderen en bedrijfsbezoek rvc

Haalplicht blijkt duidelijk uit cijfers

Vier onderwerpen zelfs 100 procent in deze categorie

Veel grote afwijkingen bij bedrijfsprofielen en vooral in profitsector

Clustering mate van instemming alle benchmarks gezamenlijk¹⁰

14 procent in 'volstrekt mee eens' (score ≥ 4.5)

In deze klasse zijn genoemd: het jaarlijkse **collectieve bedrijfsbezoek** van de rvc (9 keer), het laten geven van **presentaties** door **niet-rvb-leden** op de vergadering van de rvc (7 keer) en het als **individuele commissaris** buiten de rvc **met anderen** uit de organisatie **praten** (5 keer).

25 procent in klasse 'duidelijk mee eens' ($4.0 \leq \text{score} < 4.5$)

Hier staan nu: de **individuele gesprekken** buiten de rvc met anderen uit het bedrijf (11 keer), de **presentaties** van de **niet-rvb-leden** (9 keer), het gebruik van **controlemogelijkheden** buiten de rvc (8 keer) en het **collectieve bedrijfsbezoek** van de rvc (7 keer).

29 procent in klasse 'min of meer mee eens' ($3.5 \leq \text{score} < 4.0$)

Het als rvc hebben van de **regie** over de **informatievoorziening** van/namens de rvc aan de rvc (14 keer), het als **individuele commissaris** jaarlijks doen van minimaal één **bedrijfsbezoek** (12 keer), het gebruik van **controlemogelijkheden** buiten de rvc (8 keer) en **individuele gesprekken** met anderen uit een bedrijf buiten de rvc en **zonder melding** vooraf aan de rvc (6 keer).

11 procent in de klasse 'neigt naar instemming' ($3.2 \leq \text{score} < 3.5$) en **14 procent in de klasse 'deels oneens/deels eens'** ($2.8 \leq \text{score} < 3.2$)

Ten aanzien van het laten lopen van alle **binnen** het **bedrijf gegenereerde informatie** via de **rvb** ligt het accent op de **eerste klasse** (12 keer) en minder op de tweede klasse (3 keer). Bij de **extern gegenereerde informatie** ligt het accent juist op de **tweede klasse** (12 keer) en niet op de eerste klasse (0 keer). Er zijn zelfs vijf benchmarks die afwijkend staan ten aanzien van een rol van de rvc in dezen. De extern gegenereerde informatie is duidelijk een invulling van de **haalplicht**. Maar ook bij de intern gegenereerde informatie blijkt de positie van de rvc niet meer zo uitgesproken als in de beginjaren van ons onderzoek.

Bij **individuele gesprekken zonder melding vooraf** aan de rvc blijkt duidelijk de **verdeeldheid** van de respondenten. In de eerste categorie zitten drie benchmarks en in de 'lagere' klassen acht benchmarks. Vooral bij de bedrijfsprofielen en de voorzitter blijkt er sprake te zijn van de nodige terughoudendheid in tegenstelling tot de andere persoonsgebonden profielen bij de commissarissen.

Gedeeld zijn van opvattingen in de klassen 'min of meer mee eens' en hoger (score ≥ 3.5)

(tussen haakjes in procenten van het totaal aantal benchmarks per onderwerp)

Bij de **meeste onderwerpen** scoort **meer dan 75 procent** van de benchmarks een **3.5 of hoger**. Bij vier onderwerpen is dat zelfs 100 procent. Dit betreft: gebruik van controlemogelijkheden buiten de rvc, presentaties van niet-rvb-leden, individuele gesprekken buiten de rvc met anderen uit het bedrijf en het bedrijfsbezoek als rvc.

Wat betreft de mate van instemming met het al dan niet lopen van de **intern** en **extern** gegenereerde **informatie** via de rvc is een andere mate van instemming relevant. Hier is sprake van een concentratie (dat wil zeggen meer dan 75 procent van de benchmarks) in de range $2.5 \leq \text{score} < 3.5$.

De **'drempel'** van 75 procent is daarmee alleen **niet genomen** door **individuele gesprekken** buiten de rvc met anderen uit bedrijf **zonder melding vooraf** aan de rvc.

Andere benchmarks vergeleken met basisprofiel

Het **overall percentage grote afwijkingen** van de **bedrijfsprofielen** is **41 procent**. Bij de **profitsector** is dat 56 procent en bij de **non-profitsector** 31 procent. Dit zijn substantiële afwijkingen. Bij de **persoonsgebonden profielen** is het overall **afwijkingpercentage** met **21 procent** aanzienlijk **lager**. Er is sprake van een redelijke mate van instemming met de opvattingen van het basisprofiel. Dit geldt primair de **commissarissen** benchmarks. Het overall afwijkingpercentage is daar slechts 11 procent tegen 47 procent bij de **niet-commissarissen**.

¹⁰ Er worden slechts opmerkingen gemaakt over stellingen die drie keer of meer zijn genoemd in een bepaalde categorie. Tussen haakjes wordt per klasse per onderwerp het aantal benchmarks vermeld dat daarin valt. Vanwege te weinig waarnemingen zijn bij deze vraag Secr (volledige) en IA (grotendeels) als benchmarks niet meegenomen.

GB, Fam en MKB wijken vaak af van basisprofiel

Bedrijfsprofielen

In de **profitsector** ontlopen GB (6 keer), Fam (5 keer) en MKB (4 keer) elkaar weinig wat betreft het aantal afwijkingen van het basisprofiel. Met name GB en Fam laten een wat meer klassieke insteek zien ten aanzien van de haal- en brengplicht. De instemming ligt hoger bij het via de rvb laten verlopen van intern en extern gegenereerde informatie. Daarentegen ligt de instemming in vergelijking met het basisprofiel lager voor het zelf halen van informatie of dat nu het spreken met anderen uit de organisatie is, het collectief doen van een bedrijfsbezoek of het laten geven van presentaties op rvc-vergaderingen door niet-rvb-leden.

Minder afwijkingen bij non-profit

In de **non-profitsector** zijn er minder verschillen met het basisprofiel. ONP (2 keer plus en 2 keer min) en CORP (1 keer plus en 2 keer min) zijn hier 'koplopers'. Zorg en OW wijken elk twee keer af.

Alleen VZ en 'rvb' wijken paar keer af

Persoonsgebonden profielen

Bij **Jong, VR** en **AC** zijn er helemaal geen grote afwijkingen en is de instemming min of meer gelijk aan die van het basisprofiel. Alleen '**rvb**' wijkt twee keer negatief af en één keer positief en de **voorzitter** twee keer negatief. Deze laatste vindt dat de intern en extern gegenereerde informatie aan de rvc wel minder via de rvb mag lopen. Dat impliceert of zelf meer doen en/of meer informatie rechtstreeks vanuit de 'bron' naar de rvc laten gaan.

Niet-commissarissen zien niet dat rvc regie over informatie heeft

Zowel bij **directie** als **secretaris** kan het doen van een **bedrijfsbezoek**, zowel collectief als individueel, op **minder instemming** rekenen. Of de rvc regie heeft over de informatievoorziening van/namens de rvb wordt door de niet-commissarissen (sterk) betwijfeld.

6.2 Veranderwensen

Tabel 6.2 Veranderwens basisprofiel en enige benchmarks (5-puntsschaal)

	bapr	MKB	Corp	Zorg	VZ	VR	DIR	Totaal
Interne informatie via rvb								4
Externe informatie via rvb								3
Controle mogelijkheden buiten rvb								3
Presentatie door niet-rvb-leden								2
U praat met anderen buiten rvb								1
U praat buiten rvb zonder melding								5
Jaarlijks als rvc bedrijfsbezoek								9
Jaarlijks individueel bedrijfsbezoek								12
Regie rvc over informatie								9

Blanco: de afwijking van het belang ligt tussen de +10 procent tot en met -10 procent en is in beginsel acceptabel; oranje: de afwijking ligt tussen de -10 procent tot en met -20 procent en is daarmee beslist een punt van aandacht; rood: de afwijking is onder de -20 procent gelegen, actie is noodzakelijk; groen: de afwijking bedraagt meer dan +10 procent, het moet/kan minder; totaal: totaal aantal benchmarks met een veranderwens voor het betrokken aandachtgebied.

Vaker doen van bedrijfsbezoek, zowel collectief als individueel

Basisprofiel

Bij het basisprofiel doen zich **twee verbeterwensen** voor: het zowel collectief als individueel (vaker) doen van een **bedrijfsbezoek**.

Het vaker zelf doen van een individueel bedrijfsbezoek was **twee jaar geleden** ook een verbeterwens. Worden goede voornemens niet altijd goed uitgevoerd? Overigens waren in 2017 het gebruik van controle mogelijkheden buiten de rvb en praten met anderen uit de organisatie, zonder melding vooraf aan de rvb, ook nog veranderwensen.

Overall veranderpercentage 32 procent. Non-profit meer dan profit

Veranderwensen bij andere benchmarks

Voor **alle benchmarks** gezamenlijk is het **veranderpercentage 32 procent**. Van de **bedrijfsprofielen** is dat 39 procent met 28 procent voor de profitsector en 50 procent voor de non-profitsector. Voor de **persoonsgebonden profielen** is het overall veranderpercentage **23 procent**. De niet-commissarissen hebben een iets hogere wens

tot verandering (29 procent) dan de commissarissen (20 procent). Van de 48 veranderwensen zijn er zes een **bespreekbaar punt**.

Bedrijfsprofielen

Meeste veranderwensen bij OW, Zorg en Fam

In de **profitsector** is het vooral **Fam** dat een aantal zaken **wil veranderen**. Bij vijf van de negen onderdelen is daar een wens tot verbetering, waarvan die voor het doen van een individueel bedrijfsbezoek zelfs urgent is. MKB en GB delen met Fam de wens dat ze meer de regie willen hebben over de informatievoorziening van/namens de rvb. Voor GB is het daarnaast bespreekbaar geworden, dat er zonder melding vooraf aan de rvb gesproken wordt met anderen uit het bedrijf.

In de **non-profitsector** hebben de **onderwijssector** (8 keer) en de **zorgsector** (6 keer) de **meeste veranderwensen**. Corp en ONP blijven daarbij met twee veranderwensen ruim achter.

Persoonsgebonden profielen

Vooraf Jong heeft veel wensen. 'rvb' wil meer controle buiten rvb!

Bij de **commissarissen** heeft **Jong** de meeste wensen. Dit profiel is van mening dat de intern en externe gegenereerde informatie minder via de rvb moet verlopen en dat zowel individuele als collectieve bedrijfsbezoeken vaker moeten plaatsvinden. 'rvb' heeft er drie, waarvan vooral die over het **meer gebruikmaken van controlemogelijkheden** buiten de rvb opvallend is. VR en AC hebben één verbeterwens en de voorzitter geen. Bij de **niet-commissarissen** geeft de **directie** aan dat **individuele bedrijfsbezoeken** van commissarissen een **urgent bespreekbaar punt** is geworden en dat de **rvc** nog **minder** dan nu de **regie** moet hebben over de informatievoorziening. Bij **Secr** zijn beide onderwerpen ook een bespreekbaar punt geworden.

Gedeelde veranderwensen

Vooraf meer animo voor individueel bedrijfsbezoek

De stelling waar de **meeste verbeterwensen** zich voordoen is die voor het doen van een **individueel bedrijfsbezoek**. Twaalf van de zeventien benchmarks hebben daar forse verbeterwensen. Negen van de zeventien vinden dat ook de **collectieve bedrijfsbezoeken** vaker moeten plaatsvinden.

Zeven bedrijfsprofielen en de secretaris vinden dat de **rvc** **meer** de **regie** moet nemen bij **informatievoorziening** van/namens de rvb (maar de directie zelf vindt het tegenovergestelde). Verder geven vier profielen aan dat de binnen het bedrijf gegenereerde informatie minder via de rvb moet verlopen.

Huidige situatie

Nu: collectief bedrijfsbezoek, presentaties door niet-rvb-leden en praten met anderen

In de huidige situatie is bij **drie onderwerpen 50 procent of meer** van de **benchmarks**, waaronder het **basisprofiel** het er '**duidelijk mee eens**' (score ≥ 4.0). Dit gaat om:

- presentaties van niet-rvb-leden op vergadering rvc (82 procent);
- individuele gesprekken van commissarissen buiten rvb met anderen uit bedrijf (71 procent); en
- een jaarlijks collectief rvc bedrijfsbezoek (59 procent).

Wanneer de hieronder liggende klasse van 'min of meer mee eens' (score vanaf 3.5) ook wordt meegenomen, komen de drie genoemde onderwerpen op 100 procent van de benchmarks en komt gebruik van **controlemogelijkheden buiten de rvb** met een aanhang van 88 procent ook in beeld. Vanwege de andere interpretatie van de schaal, geldt voor het lopen van de **intern** en **extern** gegenereerde **informatie via de rvb** een andere classificatie. In de klasse ($2.5 \leq \text{score} < 3.5$) bevindt zich **41 procent** van de benchmarks voor de **interne** informatie en **94 procent** voor de **externe** informatie (inclusief het basisprofiel). Voor de interne gegenereerde informatie zit nog 59 procent in de klasse van 'min of meer eens' dat de informatie via de rvb loopt.

Vergelijking basisprofiel met 2017 en langer geleden

Opvallende verschillen

Opvallende verschillen met twee jaar geleden zijn dat er:

- **minder** aan een **individueel bedrijfsbezoek** wordt gedaan;
- **meer gebruik** wordt gemaakt van **controlemogelijkheden** buiten de rvb; en
- **buiten het bedrijf** gegenereerde informatie **minder via de rvb** verloopt.



Bespiegelingen/vragen/kanttekeningen

Moet een rvc niet meer gebruikmaken van controlemogelijkheden buiten de rvb en dat ook zeggen?

Bij het beursgenoteerde bedrijf lijkt de rvc, met betrekking tot de informatievoorziening, steeds duidelijker een weg te kiezen, waarbij de afhankelijkheid van de rvb als 'zeef' wordt gereduceerd. Aan de ene kant is de instemming met het lopen via de rvb van de binnen het bedrijf gegenereerde informatie aan de rvc het laagst, sinds we die vraag voor het eerst in 2011 voorlegden. Aan de andere kant krijgt het gebruik van controlemogelijkheden buiten de rvb juist de hoogste instemming sinds 2012. Een goed voorbeeld van dat laatste stond in het jaarverslag 2018 van het niet-beursgenoteerde bedrijf St. Jansdal: "In oktober 2017 besloot de Raad van Toezicht om een extern onderzoek in te stellen naar de effectiviteit van de besturing van het ziekenhuis".¹¹ Helaas stond de aanleiding voor dat onderzoek er niet in, maar wel één van de gevolgen. Uit onze onderzoeken en interviews met commissarissen blijkt het gebruikmaken van controlemogelijkheden buiten de rvb nog steeds op een zekere schroom dan wel weerstand te stuiten. En het vervolgens publiceren in het verslag van de rvc dat dit is voorgekomen, is ook nog geen gemeengoed in de praktijk. In verband met het goed kunnen uitoefenen van de taken van de rvc en uit oogpunt van de 'checks and balances' op governance gebied, vragen wij ons af of zowel het gebruik van controlemogelijkheden buiten de rvb als ook het melding daarvan maken in het verslag van de rvc niet meer systematisch geïntegreerd moeten worden in de standaardpraktijken van de rvc.

Is animo voor individueel bedrijfsbezoek lager door tijdgebrek of door een laag rendement?

Bij het beursgenoteerde bedrijf is de instemming met het doen van individuele bedrijfsbezoeken fors afgenomen ten

opzichte van de voorgaande twee jaar. Wij hebben in een eerder onderzoek geconcludeerd dat het tijdsbeslag van een commissariaat zeker bij een beursbedrijf doorgaans (veel) hoger is dan een commissaris op voorhand had verwacht en zich eigenlijk naderhand ook realiseerde. Individuele bedrijfsbezoeken leggen uiteraard ook een claim op die beschikbare tijd. En de vraag is of de commissarissen die beschikbaar hebben en/of willen besteden aan deze activiteit. Het kan ook zijn dat die bezoeken zijn tegengevallen? Zijn ze geen toevoeging gebleken aan de manieren waarop je als commissaris aan informatie kan komen? Of is er sprake van een incidentele terugval in het gebruik van dit instrument? Misschien is het goed om eens met de medecommissarissen van gedachten te wisselen, over welke informatie de individuele bezoeken hebben opgeleverd of zouden moeten leveren. Welke informatie wil een commissaris krijgen? Welke informatie kan een commissaris krijgen? Is het niet zinvol meer gestructureerd te kijken naar de inzet van het instrument individueel bedrijfsbezoek en hoe de bevindingen kunnen worden gedeeld met de collega's? Een gedachtewisseling over de bril, en misschien wel de brillen, die op moet/moeten worden gezet bij het plannen van een bedrijfsbezoek kan wel eens een goede bijdrage leveren aan het verhogen van het rendement van individuele bedrijfsbezoeken. Bedrijfsbezoeken kunnen een inkleuring geven aan de andere informatie. Een commissaris kan zo meer gevoel krijgen bij het bedrijf en de mensen, bij de bedrijfscultuur en de bestuurscultuur. En niet in de laatste plaats kan zo mede gekeken worden naar de kwaliteit van senior management en 'potentials' in een wat meer natuurlijke omgeving dan een presentatie voor de voltallige rvc. Het kan ook zijn dat een commissaris zich om wat voor reden dan ook niet comfortabel voelt bij een individueel bedrijfsbezoek. De vraag is

dan wel of dat acceptabel is. Al met al denken wij dat het goed is individuele bedrijfsbezoeken als instrument te bespreken en dan met name hoe kan het rendement worden verhoogd in relatie tot de diverse taken van de rvc. Daarbij zal de onderlinge communicatie over de bevindingen van en informatie uit die bedrijfsbezoeken ons inziens zeker een belangrijke plaats moeten innemen.

Waarom heeft het bedrijfsprofiel een verbeterwens voor de regiefunctie van rvc bij informatie en het persoonsgebonden profiel niet?

Opvallend is dat zeven van de acht bedrijfsprofielen vinden dat de rvc meer de regie moet nemen bij de informatievoorziening van/namens de rvb aan de rvc. De persoonsgebonden commissaris profielen hebben op dit gebied geen verbeterwens. De ambitieniveaus zijn redelijk vergelijkbaar. Het verschil zit in de huidige situatie. Daar hebben de persoonsgebonden profielen doorgaans een wat hogere mate van instemming met het hebben van die regie dan de bedrijfsprofielen. Een verklaring kan zijn dat de individuele commissaris van mening is dat als zij/hij bepaalde informatie wil hebben, dat die dan ook beschikbaar komt. Maar het kan dan ook zijn dat de individuele commissaris zijn/haar collega's onvoldoende kan overtuigen om de bedoelde informatie structureel op te nemen in de reguliere rapportage. Ook kan het zijn dat de informatie niet altijd in het gewenste format, frequentie en/of gedetailleerdheid wordt aangeleverd. In dat verband kunnen wij ons niet aan de indruk onttrekken, dat door rvc's onvoldoende gedisciplineerd eens in de zoveel tijd de informatievoorziening in het algemeen worden geagendeerd. Dat kan ertoe leiden, dat er al snel volgens de in de sector of het bedrijf gebruikelijke rapportagerichtlijnen wordt gewerkt. En dat hoeft niet altijd het juiste te zijn.

¹¹ <https://www.stjansdal.nl/securefiles/>

f9a65dd1376f00a9a51a7727340a424fe00eb3314482498d40f8770d10746858a30e6ae8e4ba3+aacbb1b9e6ecd610ae0 blz. 6.

7 Samenwerking tussen rvb en rvc

Samenvatting

Overall valt in de geambieerde situatie **68 procent** van de onderwerpen in de klasse 'duidelijk mee eens' of hoger.

- In de **top vijf** bevinden zich (ook bij het basisprofiel): de rvc is **betrokken**, de rvc vergadert zowel **met als zonder rvb**, de rvc wordt **proactief betrokken** bij belangrijke **besluitvorming** in de rvb, de rvc **benut** geregeld haar **klankbordfunctie** richting rvb en de rvb staat **open voor adviezen** van de rvc.
- Dicht hierbij liggen: de rvc gaat niet op de stoel van de rvb zitten, de rvc schenkt voldoende aandacht aan risicomanagement en de rvc geeft geregeld advies aan de rvb.
- Ook wordt er **duidelijk** mee **ingestemd** dat de **voorzitters onderling niet teveel mogen regelen**.

Voor **alle benchmarks** gezamenlijk is het **veranderpercentage 16 procent**. Voor de **bedrijfsprofielen** is dat percentage **22 procent**. De **profitsector** heeft een minder grote wens tot verbetering (18 procent) dan de **non-profit** (27 procent). Voor de **persoonsgebonden profielen** is het overall percentage **11 procent**. De **niet-commissarissen** hebben een iets hogere wens tot verandering (21 procent) dan de **commissarissen** (7 procent).

De **meest gedeelde verbeterwensen** gaan op voor:

- het hebben van **begrip van de producten/markten van het bedrijf bij commissarissen** (11 keer);
- er moet **minder** onderling worden **geregeld door** de beide **voorzitters** (8 keer); en
- er moet voldoende aandacht worden geschonken aan **risicomanagement** (6 keer).

In de huidige situatie is **meer dan 50 procent** van de benchmarks, inclusief het basisprofiel, het minimaal **duidelijk eens** met een **zevental stellingen**. Dit zijn:

- de rvc is betrokken en benut geregeld de klankbordfunctie (elk 94 procent);
- de rvc vergadert zowel met als zonder de rvb (76 procent);
- de rvc gaat niet op de stoel zitten van de rvb (71 procent);
- de rvc wordt proactief betrokken bij belangrijke besluitvorming in de rvb en de rvc geeft geregeld advies (elk 65 procent); en
- de **beide voorzitter** mogen **onderling niet teveel regelen** (88 procent).

Onderzoeksvraag

In het kader van de samenwerking tussen de rvb en de rvc is de respondenten gevraagd aan te geven wat zij vinden van de huidige en wenselijke situatie met betrekking tot de samenwerking tussen rvb en rvc. Een en ander is als stelling geformuleerd. Gebruikt is de 5-puntsschaal met 1 = volstrekt oneens, 2 = oneens, 3 = deels oneens/deels eens, 4 = eens en 5 = volstrekt mee eens.

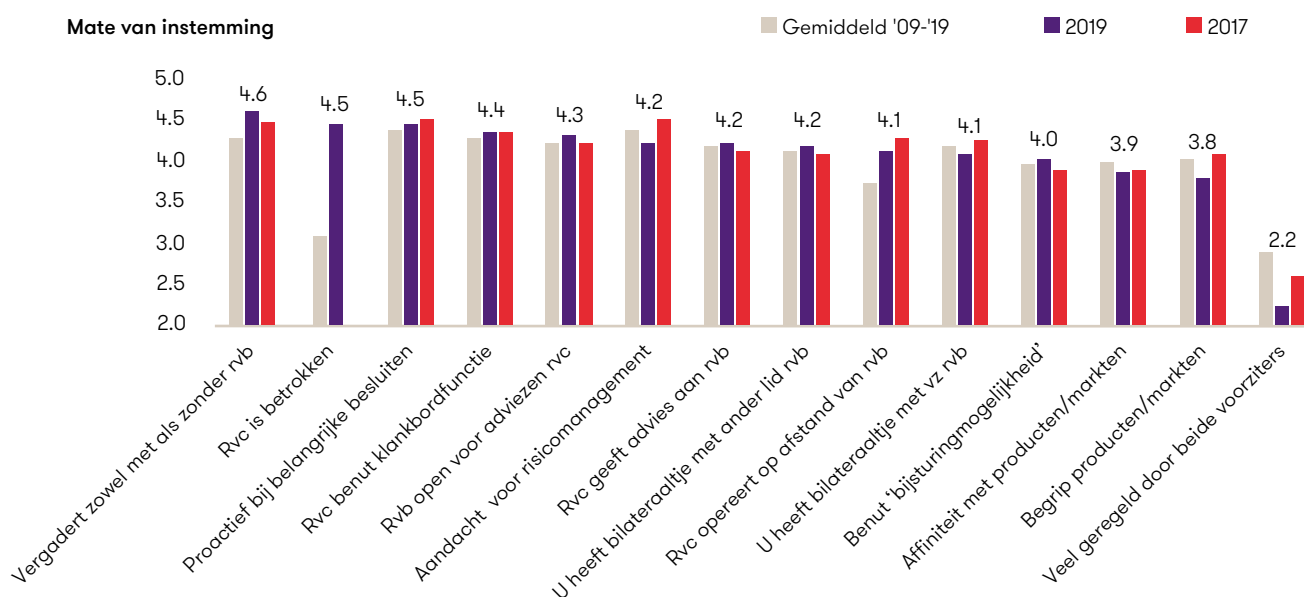
- De stelling over de betrokkenheid van de rvc is dit jaar anders geformuleerd. In plaats van 'de rvc opereert op afstand van de rvb (dat wil zeggen: is niet betrokken)' is dit jaar gevraagd of 'rvc opereert niet op afstand van rvb (dat wil zeggen: ze is betrokken)'. Vorig jaar is alleen naar de wenselijke situatie gevraagd. Gevraagd is toen om aan te geven wat de gewenste kwaliteit is van genoemde technische eigenschappen/competenties in het licht van de 'nabije toekomst' vergeleken met de huidige kwaliteit.

Vergelijkbaarheid met historische resultaten

Ten behoeve van de **vergelijkbaarheid in de tijd** zijn de resultaten van deze vraag toen ook vertaald naar een quotiëntwaarde. De gemiddelde **score** per benchmark is daartoe **gerelateerd aan de evenwichtswaarde 3.0**. Een score van 4.0 staat volgens de gehanteerde 5-puntsschaal voor: moet beter. In de quotiëntwaarde komt er dan 0.75 uit. Daarmee is het getal vergelijkbaar met in het verleden een score van 4.0 voor de gewenste kwaliteit en 3.0 voor de huidige kwaliteit.

7.1 Wenselijke situatie

Figuur 7.1 Scores gewenste situatie voor de samenwerking tussen de rvb en rvc, basisprofiel (5-puntsschaal)



Legenda: de getallen in de grafiek betreffen de scores voor 2019.

Bijna voor alle opties (hoge) instemming. Top drie: met en zonder rvb vergaderen, betrokken zijn en proactief betrokken bij belangrijke besluiten

Basisprofiel

In de categorie **'volstrekt mee eens'** (score ≥ 4.5) komt, dat er door de rvc zowel **met als zonder rvb** wordt **vergaderd**, dat de **rvc betrokken** is en dat de **rvc proactief** betrokken wordt bij belangrijke **besluitvorming** binnen de rvb.

In de klasse **'duidelijk mee eens'** ($4.0 \leq \text{score} < 4.5$) zit, dat de rvc haar klankbordfunctie benut, dat de rvb openstaat voor adviezen van de rvc, dat de rvc (voldoende) aandacht heeft voor risicomanagement, dat de rvc (geregeld) advies geeft aan de rvb, dat de individuele commissaris spreekt met zowel de voorzitter van de rvb als anderen leden van de rvb, dat de rvc op afstand opereert en dat de rvc (voldoende) haar bijsturingmogelijkheid jegens rvb gebruikt.

In de categorie **'min of meer mee eens'** ($3.5 \leq \text{score} < 4.0$) bevinden zich: het hebben van affiniteit met en begrip voor producten/markten van het bedrijf bij commissarissen. Een **ferme afwijzing** is er voor het **veel regelen door de voorzitters** van rvb en rvc.

Overall gemiddeld min of meer gelijk. Sterkere afwijzing voor veel regelen door voorzitters

Vergelijking met 2017 en langer geleden

Overall gemiddeld is de mate van instemming voor 2019 nagenoeg identiek aan het gemiddelde van de jaren 2008-2019. Hetzelfde geldt voor 2019 en 2017.

Het **grootste verschil** ten opzichte van twee jaar geleden is dat de instemming voor het **veel regelen door beide voorzitters** nog **lager** is geworden. Ook de instemming voor het **begrip** bij commissarissen **van de producten/markten** van het bedrijf en voor het (voldoende) **aandacht** schenken **aan risicomanagement** is gezakt.

Overall valt 68 procent van de onderwerpen in de klasse 'duidelijk mee eens' of hoger

Clustering mate van instemming alle benchmarks gezamenlijk¹²

8 procent in **'volstrekt mee eens'** (score ≥ 4.5)

In deze klasse zijn genoemd: de rvc **vergadert** zowel **met als zonder rvb** (7 keer), de rvc benut (geregeld) zijn **klankbordrol** richting rvb (4 keer) en de rvc wordt **proactief** betrokken bij belangrijke **besluitvorming** in de rvb (3 keer).

60 procent in klasse **'duidelijk mee eens'** ($4 \leq \text{score} < 4.5$)

Hier staat verreweg het **grootste deel** van de mogelijke combinaties 'benchmark en stelling'. Het betreft het: **opstaan** van de **rvb voor adviezen** van de rvc (16 keer), niet op de stoel van de rvb zitten, als rvc **betrokken zijn** (elk 15 keer), voldoende aandacht

¹² Er worden slechts opmerkingen gemaakt over stellingen die drie keer of meer zijn genoemd in een bepaalde categorie. Tussen haakjes wordt per klasse per onderwerp het aantal benchmarks vermeld dat daarin valt. Vanwege te weinig waarnemingen zijn bij deze vraag Secr (volledige) en IA (grotendeels) als benchmarks niet meegenomen.

schenken aan risicomanagement (14 keer), **proactief** worden **betrokken** bij belangrijke **besluitvorming** in de rvb (13 keer), **benutten** van de **klankbord-** en adviesrol (elk 12 keer), zowel **met** als **zonder rvb vergaderen**, benutten bijsturingmogelijkheid richting rvb, individueel buiten de rvc-vergadering praten met de voorzitter en met andere leden van de rvb (elk 9 keer), het hebben van affiniteit (6 keer) met en begrip (3 keer) van de producten/markten van de organisatie.

21 procent in klasse 'min of meer mee eens' ($3.5 \leq \text{score} < 4.0$)

In deze klasse ligt het **accent** op: het **begrip van** (13 keer) en de **affiniteit met** (10 keer) de producten/markten van het bedrijf. **Minder benchmarks** hebben hier geplaatst: benutten bijsturingmogelijkheid, individueel buiten de rvc-vergadering praten met de voorzitter van de rvb (elk 6 keer), individueel buiten de rvc-vergadering praten met andere leden van de rvb en geregeld advies geven aan de rvb (elk 4 keer).

7 procent in de klasse **'neigt naar afwijzing/duidelijk afwijzend'** ($2.8 \leq \text{score} < 2.0$). Dit heeft betrekking op de stelling dat **veel** zaken worden **geregeld door** de beide **voorzitters**.

Gedeeld zijn van opvattingen in de klassen 'min of meer mee eens' en hoger (score ≥ 3.5)

(tussen haakjes in procenten van totaal aantal benchmarks per onderwerp)

Bij bijna alle stellingen scoort meer dan 80 procent van de benchmarks een 3.5 of hoger. Bij acht onderwerpen is dat zelfs 100 procent. Onder de 90 procent scores: benutten bijsturingmogelijkheid (88 procent), het individueel spreken buiten de rvc-vergadering met andere leden van de rvb (82 procent) en niet verbazingwekkend het veel regelen door de beide voorzitters (0 procent).

Andere benchmarks vergeleken met basisprofiel

Bedrijfsprofielen

Het overall percentage grote **afwijkingen** van de **bedrijfsprofielen** is **29 procent**. Bij de **profitsector** is dat **19** procent en bij de **non-profitsector** **36** procent.

In de **profitsector** is er relatief veel overeenstemming met het basisprofiel. **GB** wijkt drie keer positief af en twee keer negatief, **Fam** een keer positief en een keer negatief en **MKB** slechts een keer positief.

In de **non-profitsector** zijn de verschillen met het basisprofiel groter. Alle vier non-profitprofielen kunnen zich minder dan het basisprofiel vinden in stellingen dat de **individuele commissaris buiten de rvc-vergaderingen spreekt** met de **voorzitter** of **anderen** van de **rvb**. **ONP** wijkt bij acht van de veertien mogelijkheden af. Het merendeel positief. **Zorg** en **OW** wijken beide vier keer negatief af van het basisprofiel. **Corp** drie keer negatief en een keer positief.

Persoonsgebonden profielen

Bij de **persoonsgebonden** profielen is het overall **afwijkingpercentage** met **15 procent laag**. Er is sprake van een grote mate van instemming met de opvattingen van het basisprofiel. Dit geldt vooral voor de **persoonsgebonden benchmarks** van de **commissarissen**. Het overall afwijkingpercentage is daar slechts **4 procent**. De **voorzitter** spreekt (uiteraard) vaker met de voorzitter van de rvb of een ander lid van de rvb dan het basisprofiel. **VR** vindt het iets wenselijker dat de commissaris affiniteit heeft met de producten/markten van het bedrijf. Verder zijn er geen afwijkingen.

Bij de **niet-commissarissen** is het vergelijkbare **percentage** met **67 procent fors hoger**. Dat wordt met name veroorzaakt doordat de **secretaris** bij negen van de veertien onderdelen een lagere instemming heeft. De **directie** wijkt slechts drie keer af. Deze vindt het **minder wenselijk** dat rvc (geregeld) haar **bijsturingmogelijkheid** en **klankbordfunctie benut** en dat de **individuele commissaris met andere leden** van de **rvb praat** buiten de rvc-vergaderingen.

Veel regelen door voorzitters niet geliefd

Alle stellingen op één na boven de 80 procent met score ≥ 3.5

Vooraf veel verschillen bij non-profit en secretaris

Bij non-profit minder wenselijk om te praten met vz of ander lid rvb buiten rvc-vergadering

Grote consensus met basisprofiel

7.2 Veranderwensen en huidige kwaliteit

Veranderwensen

Tabel 7.2 Veranderwensen basisprofiel en enige benchmarks (5-puntsschaal)

	bapr	MKB	Corp	Zorg	VZ	VR	DIR	Totaal
Rvc zit niet op de stoel van de rvb								1
Rvc is betrokken								0
Rvc vergadert zowel met als zonder rvb								2
Veel zaken worden geregeld door beide voorzitters	■		■			■		8
Rvc proactief betrokken bij belangrijke besluitvorming								2
Rvc benut (geregeld) 'bijsturingmogelijkheid'								0
Rvc benut (geregeld) klankbordfunctie richting rvb								1
Rvc geeft (geregeld) advies aan de rvb								1
'Mijn' rvb staat open voor adviezen van de rvc								1
Commissaris begrijpt producten/markten van bedrijf	■			■				11
Commissaris affiniteit met producten/markten bedrijf							■	3
Rvc (voldoende) aandacht risicomanagement				■				6
U spreekt individueel buiten rvc met voorzitter rvb								1
U spreekt individueel buiten rvc ook met ander lid rvb								2

Blanco: de afwijking van het belang ligt tussen de +10 procent tot en met -10 procent en is in beginsel acceptabel; oranje: de afwijking ligt tussen de -10 procent tot en met -20 procent en is daarmee beslist een punt van aandacht; rood: de afwijking is onder de -20 procent gelegen, actie is noodzakelijk; groen: de afwijking bedraagt meer dan +10 procent, het moet/kan minder; totaal: totaal aantal benchmarks met een veranderwens voor het betrokken aandachtsgebied.

Minder geregeld tussen voorzitters en meer begrip bij commissaris van producten/markten bedrijf

Basisprofiel

Bij het basisprofiel doen zich **twee veranderwensen** voor: er mag minder geregeld worden tussen de voorzitters van de rvc en rvb en het begrip bij de commissaris over de producten/markten van het bedrijf kan beter.

Sinds 2010 is de vraag over het begrip van de commissaris van producten/markten opgenomen in de vragenlijst. In die tien jaar was dit onderdeel alleen in 2013 en 2017 niet voorzien van een (urgente) verbeterwens. Het (te) veel geregeld tussen beide voorzitters lijkt een soort golfbeweging. In 2010, 2012, 2016 en nu dus dit jaar was dit een issue. De tussenliggende jaren dan weer niet.

Voor het basisprofiel waren 2012, 2014 en 2015 'crisisjaren' met vier of vijf veranderwensen. Sindsdien lijkt de samenwerking tussen rvc en rvb redelijk op orde met telkens twee veranderwensen per jaar.

Overall verbeterpercentage slechts 16 procent. Non-profit en niet-commissaris hoger percentage dan 'tegenhanger'

Andere benchmarks

Voor **alle benchmarks** gezamenlijk is het **veranderpercentage 16 procent**. Voor de **bedrijfsprofielen** in totaal is dat percentage **22 procent**. De **profitsector** heeft een minder grote wens tot verbetering (18 procent) dan de **non-profit** (27 procent). Voor de **persoonsgebonden profielen** is het overall veranderpercentage **11 procent**. De **niet-commissarissen** hebben een iets hogere wens tot verandering (21 procent) dan de **commissarissen** (7 procent).

GB bij profit en ONP bij non-profit meeste veranderwensen

Bedrijfsprofielen

In de **profitsector** is het vooral **GB** dat een aantal zaken wil veranderen. Bij zes van de veertien onderdelen is daar een wens tot verbetering, waarvan die voor de **affiniteit** van de individuele commissaris **met de producten/markten** van het bedrijf zelfs **urgent** is. Als **enige benchmark** heeft GB verbeterwensen bij het **benutten** van de **klankbordfunctie** en het (geregeld) **advies geven** aan de rvb. Fam heeft twee veranderwensen. MKB heeft geen enkele veranderwens.

In de **non-profitsector** is het vooral de **ONP** die ontevreden is over de samenwerking. Bij zeven onderdelen ziet zij verbetermogelijkheden. Er zijn drie verbetermogelijkheden die zij niet met andere benchmarks deelt en dat zijn het opstaan van de rvb voor

adviezen van de rvc en het praten als individuele commissaris met de voorzitter en ander lid rvb buiten de rvc-vergadering. Corp heeft slechts één verbeterwens, Zorg drie en OW vier.

Vooraf meer begrip bij commissarissen voor producten/markten bedrijf een (urgente) verbeterwens

Persoonsgebonden profielen

Bij de **commissarissen** zijn er in totaal vijf verbeterwensen. VZ, Jong, VR en AC zijn van mening dat het begrip bij de commissarissen over de producten/markten beter moet. Daarnaast vindt VR dat er iets minder geregeld mag worden tussen beide voorzitters. Bij de **niet-commissarissen** is dat begrip van de product/markten zelfs een **urgente verbeterwens**. DIR en Secr hebben beiden ook een verbeterwens voor de affiniteit van commissarissen met de producten/diensten van het bedrijf.

Meer begrip van bedrijf en minder onderling geregeld door voorzitters

Gedeelde verbeterwensen

De stelling waar de **meeste verbeterwensen** zich voordoen, is die voor het hebben van **begrip van de producten/markten van het bedrijf bij commissarissen**. Elf van de zeventien benchmarks hebben daar forse verbeterwensen. Acht benchmarks vinden daarnaast dat er **minder** onderling moet worden **geregeld tussen de voorzitter** van de rvc en de voorzitter van de rvb. Het voldoende aandacht schenken aan risicomangement is bij zes (bedrijfs)benchmarks een issue en het hebben van affiniteit met de producten/markten bij drie.

Nu: rvc is betrokken en benut klankbordfunctie en er wordt met en zonder rvb vergaderd. In totaal voor 49 procent van de opties score ≥ 4.0

Huidige situatie

In de huidige situatie is **meer dan 50 procent** van de benchmarks, inclusief het basisprofiel, het minimaal **duidelijk eens** met een **zevental stellingen**. Dit zijn:

- de rvc is betrokken en benut geregeld de klankbordfunctie (elk 94 procent);
- de rvc vergadert zowel met als zonder de rvb (76 procent);
- de rvc gaat niet op de stoel zitten van de rvb (71 procent);
- de rvc wordt proactief betrokken bij belangrijke besluitvorming in de rvb en de rvc geeft geregeld advies (elk 65 procent); en
- mijn rvb staat open voor adviezen van de rvc (59 procent).

Het **basisprofiel** is het **daarnaast** nog **duidelijk eens** met dat er individueel zowel met het ander lid rvb als met de voorzitter van de rvb buiten de rvc-vergadering wordt gesproken.

In totaal heeft **49 procent** van de opties een **score ≥ 4.0** . In de **wenselijke** situatie is dat **68 procent**. Wanneer de **afkapgrens** bij **3.5** wordt gelegd, scoort in de huidige situatie 81 procent boven die grens tegen 89 procent in de wenselijke situatie.

Lagere scores dan 3.5 komen primair voor bij het hebben van **begrip van de producten/markten** en uiteraard het **onderling veel regelen** door de voorzitters.

Vooraf bij de non-profitsector, bij GB en de beide niet-commissaris profielen komen de nodige negatieve afwijkingen van het basisprofiel voor. **VZ** heeft ook vijf **grote verschillen**, maar **vier** daarvan zijn juist **positief**. Het wekt geen verbazing dat bij die positieve verschillen ook de **individuele gesprekken** met de **leden** van de **rvb** zitten.

Vergelijking voor basisprofiel met 2017

Het grootste verschil zit in het afgenomen begrip dat de commissarissen hebben voor de producten/markten van het bedrijf. Daarentegen staat de rvb veel meer dan in 2017 open voor adviezen van de rvc. Ook wordt er onderling minder geregeld door de voorzitters.



Bespiegelingen/vragen/kanttekeningen

Waarom is begrip krijgen van de producten/markten van het bedrijf zo'n probleem?

Het begrip bij elke commissaris van de producten/markten van het bedrijf laat in de loop der tijden de nodige fluctuaties zien, zo ook bij het beursgenoteerde

bedrijf. Zeer regelmatig wordt er op dit gebied een verbeterwens signaleerd. Bij de directie/rvb is dat haast standaard en geregeld is deze verbeterwens ook urgent. Van de directie/rvb begrijpen we deze wens. Maar bij de commissarissen niet. Ook in dit jaar is bij geen van de

benchmarks in de huidige situatie de mate van instemming voldoende positief in die zin dat er een score van 4.0 of hoger is. Zelfs in de wenselijke situatie wordt deze score als ambitieniveau bij weinig benchmarks neergezet. Blijkbaar vinden de commissarissen dat er geen

duidelijke instemming hoeft te zijn met het door elke commissaris begrijpen van de producten/markten van het bedrijf, waar zij commissaris zijn. Dat verbaast ons zeer. De eerste vraag is of dat wel of niet erg is. Kan een commissaris die de producten/markten van het bedrijf maar in beperkte mate begrijpt, vanuit zijn discipline/expertise voldoende op het bedrijf afgestemde toegevoegde waarde bieden? Kan een bedrijf met een zogenaamde 'standaardaanpak' werken of is 'customising' noodzakelijk? De tweede vraag is echter waarom een ambitieniveau van \geq de 4.0 niet wordt nagestreefd? Is het gemakzucht van de commissaris? Is het een kwestie van geen tijd hebben of gaat een en ander het bevattings- en/of inlevingsvermogen te boven? Of wordt het 'begrijpen van' teveel geïnterpreteerd als het exact moeten weten? Is het bijvoorbeeld, als we aan digitalisering denken, te moeilijk om te kunnen begrijpen hoe bij een specifiek bedrijf of dienst artificial intelligence en algoritmen het mogelijk maken om productieprocessen en/of klantbediening effectiever en efficiënter te maken? Het kan natuurlijk ook zijn dat er geen adequaat introductieprogramma en update-sessies zijn. Gezien de opvattingen

van de niet-commissarissen die op dit gebied een urgente verbeterwens hebben, geven wij de commissarissen in overweging om eens met elkaar en de directie van gedachten te wisselen hoever het begrip van producten/markten moet gaan.

Waarom vinden veel bedrijfsprofielen dat de voorzitters onderling minder moeten regelen?

Opvallend is dat van de bedrijfsbenchmarks alleen MKB en ONP aangeven dat de mate waarin de voorzitters van de rvb en rvc onderling veel regelen, goed is. Die balans blijkt bij de andere bedrijfsbenchmarks nog voor verbetering vatbaar. Kan het zijn dat dit wat zegt over de communicatie van in ieder geval de voorzitter van de rvc naar zijn collega's in de rvc? Of is het een preventief signaal bij de meeste bedrijfsprofielen dat de voorzitters dat niet moeten (willen) doen?

Wordt er echt wel voldoende en ook goede aandacht besteed aan risicomanagement?

Door vijf bedrijfsbenchmarks is aangegeven dat de aandacht voor risicomanagement verbetering behoeft.

Alleen niet bij het beursgenoteerde bedrijf, MKB en woningcorporatie. Bij alle persoonsgebonden profielen is er eveneens geen verbeterwens. Gezien de resultaten bij het onderdeel risico's, vragen wij ons af wat onder voldoende aandacht wordt verstaan. Destijds vond de rvc van Imtech vermoedelijk ook dat zij voldoende aandacht had besteed aan risicomanagement. De vragen waren gesteld, maar bedrijfsbezoeken, bijvoorbeeld bij een voor Imtech giga-project, werden niet nodig geacht. Inmiddels heeft de rechter¹³ uitgesproken dat de verzekeraar CNA drie oud-commissarissen van het failliete beursfonds geen dekking hoeft te verlenen voor advocaat- en onderzoekskosten in verband met de tegen hen ingestelde claims. Een schikking die het Imtech-bestuur in 2014, dus nog voor het faillissement, trof met gedupeerde beleggers ontslaat CNA van alle verplichtingen. Zou het kunnen zijn, dat de bedoelde commissarissen onder andere wordt verweten dat de invulling van hun toezichhoudende taak, en meer in het bijzonder, het aandacht schenken aan risicomanagement inhoudelijk niet voldoende is geweest?

13 Zie het fd van 19 maart 2020, blz. 7.

8 Deel werkgeversrol

Samenvatting

Het **belang** van de **werkgeversrol** wordt **duidelijk onderstreept** en dit wordt **breed gedragen**. Ook is er een redelijk **consensus** dat er **nog het nodige gedaan** moet worden.

In het kader van de **werkgeversrol** zijn **onderscheiden**: aandacht voor 'succession' planning rvb, voor talent management en voor senior management, betrokken als rvc bij beoordeling van de secretaris rvc en de internal auditor alsmede als rvc en individuele commissaris zicht hebben op functioneren rvb als team en op dat van de individuele leden.

In de **wenselijke** situatie wordt **met het grootste deel** van de onderzochte **activiteiten** van de werkgeversrol '**duidelijk ingestemd**' als zijnde relevant. Voor alle benchmarks gezamenlijk gaat dit op voor **77 procent** van het totaal aantal opties. Bij het **basisprofiel** geldt dit voor **elke activiteit** en bij de overige benchmarks voor het als rvc voldoende zicht hebben op het **functioneren** van de **rvb** als **team** en op dat van de **individuele leden**. Bij een afkapgrens van 3.5 (min of meer mee eens) vallen alle opties in die categorie. Het afwijkingpercentage van de ambities van het basisprofiel is met 16 procent betrekkelijk laag. Vooral aandacht voor talent management en senior management alsmede de betrokkenheid bij de beoordeling van de internal auditor hebben bij diverse benchmarks een instemming in de categorie 'min of meer mee eens' gekregen.

Voor **alle benchmarks** gezamenlijk is het **verbeterpercentage** met **43 procent hoog**. Voor de **bedrijfsprofielen** is dat **57 procent** en voor de **persoonsgebonden profielen** **30 procent**. De **non-profitsector** en de **niet-commissarissen** hebben **meer verbeterwensen** dan hun 'tegenhangers'.

De activiteiten met de **meeste verbeterwensen** betreffen het **aandacht schenken** aan:

- **talentmanagement** (door 15 benchmarks genoemd en bij 9 urgent);
- **succession planning** met betrekking tot de **rvb** (10 keer); en
- **senior management** en voldoende **betrokken** zijn bij de **beoordeling** van de **secretaris** (elk 8 keer).

In de **huidige** situatie is meer dan 50 procent van de benchmarks, inclusief het basisprofiel, het **minimaal duidelijk eens** met slechts één activiteit (59 procent), en wel: dat de **rvc** genoeg **zicht** heeft op het **functioneren** van het **individuele lid** van de rvb. Het basisprofiel is redelijk tevreden bij alle activiteiten. Vooral bij de non-profitsector (met name Zorg en OW), bij GB en Secr komen de nodige negatieve afwijkingen van het basisprofiel voor. VZ heeft vijf grote, positieve verschillen.

In totaal heeft **25 procent** van de opties in de **huidige** situatie een score ≥ 4.0 . In de **wenselijke** situatie is dat **77 procent**.

Wanneer de afkapgrens bij 3.5 wordt gelegd, scoort in de huidige situatie 78 procent boven die grens tegen 100 procent in de wenselijke situatie.

Onderzoeksvraag

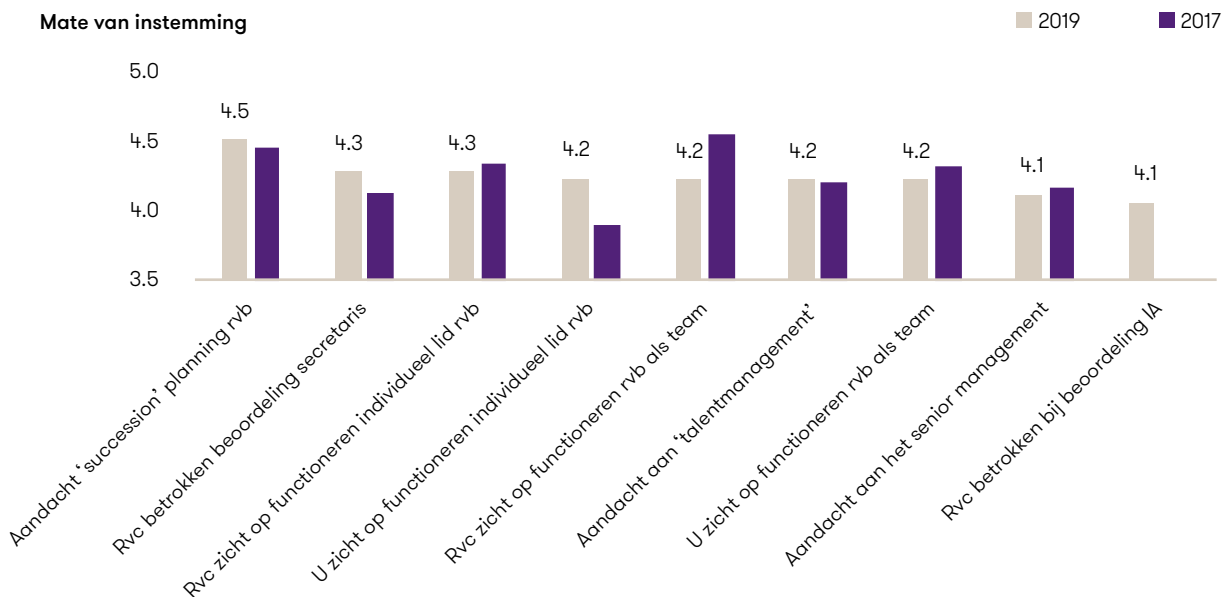
Uit onze vorige onderzoeken is gebleken dat niet alle activiteiten van de werkgeversrol tot volle tevredenheid worden uitgevoerd. In voorgaande jaren, waaronder in 2017, zijn we daarom al diverse keren wat meer in de diepte gedoken. Dit jaar is het grootste deel van de vragen uit 2017 opnieuw voorgelegd. Een en ander is als stelling geformuleerd. Gebruikt is de 5-puntsschaal met 1 = volstrekt oneens, 2 = oneens, 3 = deels oneens/deels eens, 4 = eens en 5 = volstrekt mee eens.

Naast beeld rvc ook beeld individuele commissaris

De **meeste vragen** gingen over de **rvc** als **collectief** en een **tweetal**, identieke vragen betrof het beeld bij de **afzonderlijke commissaris** zelf. Op die manier kan een indicatie worden verkregen in hoeverre collectieve en individuele opvattingen samenvallen.

8.1 Wenselijke situatie

Figuur 8.1 Scores gewenste situatie voor deel van de werkgeversrol, basisprofiel (5-puntsschaal)



Legenda: de getallen in de grafiek betreffen de scores voor 2019.

Duidelijk eens met alle stellingen

Gewenste situatie basisprofiel

Het basisprofiel is het **'volstrekt eens'** (score ≥ 4.5) met de stelling dat er door de rvc (genoeg) **aandacht** wordt geschonken aan **succession planning** met betrekking tot de **rvb**.

Met alle **andere** stellingen is het basisprofiel het **'duidelijk eens'** ($4.0 \leq \text{score} < 4.5$).

Twee verschillen met 2017

Vergelijking met 2017

Overall gemiddeld is de **score** voor de wenselijke kwaliteit van de onderzochte onderdelen voor 2019 min of meer **gelijk** aan het **gemiddelde** van 2017. Er is sprake van twee grote verschillen. De lat is in 2019 **hoger** gelegd waar het gaat om het **zicht** dat de **individuele commissaris** heeft op het **functioneren** van **individuele leden** van de **rvb**. De lat ligt echter wat **lager** bij het **zicht** dat de **rvc** moet hebben op het **functioneren** van de **rvb** als **team**.

Overall valt 77 procent van de onderwerpen in de klasse 'duidelijk mee eens' of hoger

Clustering mate van instemming alle benchmarks gezamenlijk¹⁴

3 procent in **'volstrekt mee eens'** (score ≥ 4.5)

In deze klasse is alleen genoemd dat de rvc genoeg aandacht schenkt aan succession planning met betrekking tot de rvb (4 keer).

74 procent in klasse **'duidelijk mee eens'** ($4 \leq \text{score} < 4.5$)

Hier staat verreweg het grootste deel van de 'combinatie benchmarks en stelling'. Het betreft het: als rvc genoeg **zicht** hebben op het **functioneren** van de **rvb** als **team** en op de **individuele leden** van de **rvb** (beide 17 keer), **zicht** van de **individuele commissaris** op het **functioneren** van het **individuele lid** van de **rvb** (13 keer), **genoeg aandacht** schenken aan **succession planning** met betrekking tot de **rvb**, als rvc **genoeg betrokken** zijn bij de **beoordeling** van de **secretaris** van de **rvc** en als **individuele commissaris** voldoende **zicht** hebben op het **functioneren** van de **rvb** als **team** (elk 12 keer), als rvc **genoeg aandacht** schenken aan **'talentmanagement'** (11 keer), als rvc **genoeg aandacht** schenken aan het **senior management** (10 keer) en als rvc **genoeg betrokken** zijn bij de **beoordeling** van de **internal auditor** (6 keer).

Elke stelling minimaal min of meer mee eens. Zicht van rvc op functioneren individueel lid rvb/ als team zelfs duidelijk mee eens

23 procent in klasse **'min of meer mee eens'** ($3.5 \leq \text{score} < 4.0$)

In deze klasse ligt het **accent** op: het als rvc **genoeg betrokken** zijn bij de **beoordeling** van de **internal auditor** (9 keer) en het als rvc **genoeg aandacht** schenken aan het

¹⁴ Er worden slechts opmerkingen gemaakt over stellingen die drie keer of meer zijn genoemd in een bepaalde categorie. Tussen haakjes wordt per klasse per onderwerp het aantal benchmarks vermeld dat daarin valt. Vanwege te weinig waarnemingen zijn bij deze vraag Secr (deels) en IA (volledig) als benchmarks niet meegenomen.

senior management (7 keer) en aan talentmanagement (6 keer). Elk vier keer zijn genoemd: genoeg betrokken zijn bij de beoordeling van de secretaris van de rvc en het als afzonderlijke commissaris voldoende zicht hebben op het functioneren van de rvb als team en op dat van de individuele leden van de rvb.

Bij alle stellingen is daarmee de mate van instemming ≥ 3.5 . Voor het als rvc zicht hebben op het functioneren van de rvb als team en op dat van de individuele leden van de rvb scoren alle benchmarks zelfs ≥ 4.0 .

Andere benchmarks vergeleken met het basisprofiel

Overall afwijkingspercentage is laag

Overall is het afwijkingspercentage met 16 procent betrekkelijk laag. Bij de bedrijfsprofielen is dat 23 procent met voor de profitsector 19 procent en voor de non-profitsector 26 procent. Bij de persoonsgebonden profielen is het overall afwijkingspercentage met 12 procent eveneens laag. Er is sprake van een grote mate van instemming met de opvattingen van het basisprofiel. Dit geldt vooral voor de persoonsgebonden benchmarks van de commissarissen. Het overall afwijkingspercentage is daar slechts 7 procent tegen 25 bij de niet-commissarissen.

Bedrijfsprofielen

Veel overeenstemming bij profit

In de profitsector is er relatief veel overeenstemming met het basisprofiel. Voor alle afwijkingen geldt dat deze negatief zijn id est minder instemming met de stelling. GB (talentmanagement) en Fam (beoordeling secretaris) wijken beide eenmaal af en MKB drie keer.

Bij non-profit vooral verschillen bij OW

In de non-profitsector zijn er meer verschillen met het basisprofiel met name bij Zorg en OW. De laatste wijkt vijfmaal af, Zorg driemaal. Corp slechts eenmaal en ONP helemaal niet. Ook hier zijn de afwijkingen weer negatief.

Persoonsgebonden profielen








Grote consensus met basisprofiel

Bij de commissarisprofielen laat alleen 'rvb' twee grote verschillen zien en AC één. Bij de niet-commissarissen laat de secretaris drie grote verschillen en de directie één.

8.2 Veranderwensen en huidige kwaliteit

Veranderwensen

Tabel 8.2 Veranderwens basisprofiel en enige benchmarks (5-puntsschaal)

	 bapr	 MKB	 Corp	 Zorg	 VZ	 VR	 DIR	Totaal
Rvc aandacht aan 'succession' planning met betrekking tot rvb								10
Rvc aandacht aan 'talentmanagement' in organisatie								15
Rvc aandacht aan het senior management								8
Rvc betrokken bij beoordeling secretaris rvc								8
Rvc betrokken bij beoordeling van internal auditor								5
Rvc zicht op het functioneren van rvb als team								5
Rvc zicht op functioneren van individueel lid rvb								4
U zicht op functioneren van rvb als team								4
U zicht op functioneren van individueel lid rvb								5

Blanco: de afwijking van het belang ligt tussen de +10 procent tot en met -10 procent en is in beginsel acceptabel; oranje: de afwijking ligt tussen de -10 procent tot en met -20 procent en is daarmee beslist een punt van aandacht; rood: de afwijking is onder de -20 procent gelegen, actie is noodzakelijk; totaal: totaal aantal benchmarks met een veranderwens voor het betrokken aandachtgebied.

Basisprofiel

Dringend meer aandacht voor talentmanagement en succession planning met betrekking tot de rvb

Bij het basisprofiel doen zich twee verbeterwensen voor: er moet dringend meer aandacht komen voor talentmanagement en ook de aandacht die de rvc heeft voor succession planning met betrekking tot de rvb mag verbeteren.

In 2017 en 2018 waren dit ook al verbeterwensen, zei het dat die over talentmanagement toen niet urgent was. Wat geen verbeterwens meer is dit jaar, is

de aandacht voor senior management. Dat is afgelopen jaar blijkbaar voldoende opgepakt.

Het voldoende betrokken zijn bij de beoordeling van de secretaris van de rvc was afgelopen twee jaar al geen verbeterwens en is dat dit jaar ook niet.

Hoog overall verbeterpercentage, vooral bij non-profit en niet-commissarissen

Andere benchmarks

Voor **alle benchmarks** gezamenlijk is het **verbeterpercentage** met **43 procent hoog**. Aangezien alle scores in de wenselijke situatie boven de 3.2 liggen betreft dit alle verbeterwensen. Voor de **bedrijfsprofielen** in totaal is dat percentage **57 procent**. De **profitsector** heeft een minder grote wens tot verbetering (**46 procent**) dan de **non-profit** (**69 procent**).

Voor de **persoonsgebonden profielen** is het overall veranderpercentage **30 procent**. De **niet-commissarissen** hebben meer verbeterwensen (**44 procent**) dan de **commissarissen** (**24 procent**).

Vooral veel verbeterwensen bij GB, Zorg en OW

Bedrijfsprofielen

In de **profitsector** is het vooral **GB** dat een aantal zaken wil veranderen. Alleen over de betrokkenheid van de rvc bij de beoordeling van de secretaris is deze benchmark tevreden. Bij alle andere acht onderdelen is sprake van een verbeterwens. Fam (4 keer) en MKB (2 keer) zijn beduidend meer tevreden.

In de **non-profitsector** ontlopen de verschillende benchmarks elkaar niet veel. **Corp** is het meest tevreden met alleen verbeterwensen voor het genoeg aandacht schenken aan talentmanagement en senior management en het voldoende betrokken zijn bij de beoordeling van de secretaris en de internal auditor. **ONP** (6 keer), **Zorg** en **OW** (elk 7 keer) zien **veel meer** ruimte voor **verbetering**.

Meeste persoonsprofielen twee of drie verbeterwensen, Secr meer

Persoonsgebonden profielen

Bij de **commissaris profielen** hebben alle onderscheiden benchmarks in totaal twee of drie verbeterwensen. Geen van die verbeterwensen heeft betrekking op het zicht van de rvc of van de individuele commissaris op het functioneren van de rvb als team of op het functioneren van een individueel lid van de rvb. 'rvb' en VR vinden als enige dat de betrokkenheid van de rvc bij de beoordeling van de secretaris beter kan.

Bij de **niet-commissarissen** heeft de directie alleen verbeterwensen voor de aandacht van de rvc voor talentmanagement en senior management. **Secr** voert met vijf verbeterwensen de ranglijst aan.

Aandacht aan talentmanagement en succession planning rvb breed ervaren verbeterwens

Gedeelde verbeterwensen

De activiteiten met de **meeste verbeterwensen** betreffen het:

- (genoeg) **aandacht** schenken aan **talentmanagement** (door 15 benchmarks genoemd). Voor negen benchmarks is die ook nog eens urgent van aard;
- (genoeg) **aandacht** schenken aan **succession planning** met betrekking tot de **rvb** (10 keer); en
- aandacht schenken aan senior management en voldoende betrokken zijn bij de beoordeling van de secretaris (elk 8 keer).

De andere vijf activiteiten zijn telkens door vier of vijf benchmarks genoemd, waarbij GB, OW en ONP telkens tot die benchmarks behoren en Zorg en Secr elk twee keer.

Nu: gemiddeld redelijk tevreden over aspecten werkgeversrol

Huidige situatie

Basisprofiel

Met een 3.9 overall gemiddeld is het **basisprofiel redelijk tevreden** over hoe de zaken nu worden aangepakt met betrekking tot deze activiteiten van de werkgeversrol. Het basisprofiel vindt dat **rvc** voldoende **aandacht** heeft voor **succession planning** met betrekking tot de **rvb**. Ook heeft de **rvc** (voldoende) **zicht** op het **functioneren** van de **individuele leden** van de **rvb** alsook op het **team**, waarbij dat voor de **individuele leden ook** opgaat voor de **afzonderlijke commissaris**. De scores voor instemming zitten hier tussen 4.0 en 4.5 in.

In iets mindere mate geldt die instemming voor de andere genoemde activiteiten waarbij de laagste instemming (3.4) opgaat voor 'het voldoende aandacht schenken aan talentmanagement'.

Alleen voldoende zicht op functioneren individueel lid rvb breed gedeeld. In totaal voor slechts 25 procent van de opties score ≥ 4.0

VZ positiever, maar GB, non-profit en Secr juist negatiever

Diverse mutaties, maar niet eenduidig

In de **huidige situatie** is meer dan 50 procent van de benchmarks, inclusief het basisprofiel, het minimaal duidelijk eens met slechts **één activiteit** (59 procent), en wel dat de **rvc** genoeg **zicht** heeft op het **functioneren** van het **individuele lid** van de rvb. In totaal heeft **25 procent** van de opties in de **huidige** situatie een **score ≥ 4.0** . In de **wenselijke** situatie is dat **77 procent**. Wanneer de **afkapgrens** bij **3.5** wordt gelegd, scoort in de **huidige** situatie **78 procent** boven die grens tegen **100 procent** in de **wenselijke** situatie.

Lagere scores dan 3.5 komen **primair** voor bij **aandacht** schenken aan **talentmanagement** en **senior management**.

Vooraf bij de non-profitsector (met name Zorg 9 keer en OW 6 keer), bij GB (6 keer) en Secr (5 keer) komen de nodige negatieve afwijkingen van het basisprofiel voor. VZ heeft vijf grote, positieve verschillen en AC drie. Bij de Zorg scoren aandacht voor talentmanagement en betrokken zijn bij de beoordeling van de secretaris van de rvc en bij die van de internal auditor zelfs onder de 3.0.

Vergelijking met 2017

In tegenstelling tot de wenselijke situatie, waarin weinig verschillen te zien waren in de ambitieniveaus in 2017 en in 2019, geldt dat niet voor de huidige situatie. Over een tweetal activiteiten zijn de respondenten van het basisprofiel veel positiever gestemd dan twee jaar geleden. Dat betreft het voldoende aandacht schenken aan succession planning met betrekking tot de rvb en het als individuele commissaris goed zicht hebben op het functioneren van individuele leden van de rvb. Daarentegen zijn de respondenten negatiever gestemd over of de rvc voldoende zicht heeft op het functioneren van de rvb als team en het functioneren van de afzonderlijke leden en over het zicht als individuele commissaris over het functioneren van de rvb als team.



Bespiegelingen/vragen/kanttekeningen

Hoe kunnen de gewenste verbeteringen bij de werkgeversrol gestalte krijgen?

Vanaf het begin van het onderzoek in 2008 blijkt, dat een (groot) deel van de aan de orde gestelde activiteiten die betrekking hebben op de werkgeversrol van de rvc, elk jaar weer verbetering behoeven. Er worden geregeld tegenstrijdige signalen afgegeven. Een tweede gemene deler is dat de directie doorgaans ook de nodige verbeterwensen heeft, waarvan diverse een urgent karakter hebben. In het onderzoek 2019/2020 worden deze ontwikkelingen ook weer waargenomen, zij het dat in dit geval de directie verhoudingsgewijs minder verbeterwensen heeft. Maar overall is het verbeterpercentage bij de deelvragen over de activiteiten in het kader van de werkgeversrol 43 procent en dat is hoog. Bij het basisprofiel is in vergelijking met 2017 het zicht, dat de individuele commissaris heeft op hoe leden van de rvb als team functioneren, gegroeid. Tegelijkertijd is in diezelfde periode het zicht, dat de rvc heeft op het functioneren van de rvb als team, gezakt. De mate van instemming is nu gelijk, maar de tegenstrijdige bewegingen

verbazen ons. De instemming met het hebben afgelegd van individuele bedrijfsbezoeken is gedaald, maar die voor gesprekken met de voorzitter en andere leden van de rvb op individuele basis, lijkt aan te geven dat deze wel plaatsvinden. Gezien het aantal verbeterwensen vindt de rvc dat ze zich te weinig bemoeit met de lagen onder de rvb/directie. En ook hier rijst de vraag of de individuele leden hun ervaringen/bevindingen gekoppeld aan de werkgeversrol wel voldoende met elkaar delen in de voltallige rvc? In dat verband halen we nog een resultaat uit ons vorige onderzoek aan. Daar werd geconcludeerd dat de informatievoorziening vanuit de auditcommissie als beter werd ervaren dan die vanuit de selectie- en remuneratiecommissie (ook wel de commissie 'stiekem' genoemd). In deze context zijn ook nog genoemd, dat bij het onderdeel over de hoofdlijnen van het commissariaat elf van de achttien benchmarks vonden dat de werkgeversrol verbetering behoefde. De voorzitter van de rvc vond dat niet, maar de niet-commissarissen wel. Bij de technische competenties vonden slechts

zes benchmarks, waaronder de directie dat de HR-kennis in de rvc verbetering behoefde. Ook dit vond de voorzitter niet nodig.

Concluderend vragen wij ons af of:

- de voorzitter misschien een rem is op een verdere volwassen worden van de werkgeversrol;
- de signalen van de niet-commissarissen en met name van de directie wel serieus worden genomen;
- het hoge percentage verbeterwensen meer moet worden geïnterpreteerd als een streven naar 'perfectionisme dan als een indicatie van een onvoldoende invulling van deze taak?; en
- de commissarissen misschien meer naar 'best practices' moeten zoeken bij andere organisaties?

Waarom wordt succession planning van de rvb niet serieus genomen?

Dat de aandacht voor talentmanagement op dit moment bij veel rvc's nog niet op het netvlies staat, kunnen we nog enigszins begrijpen. Dit is een vrij nieuw onderwerp voor veel rvc's. En sommige organisaties hebben een schaalgrootte, waarbij talentmanagement minder opportuun

lijkt. Maar dat ook succession planning met betrekking tot de rvb relatief laag scoort in de huidige situatie, verbaast ons wel. Deze activiteit staat in de governance literatuur toch al enige tijd op de radar? Waarom is de commissaris dan blijkbaar toch zo ontevreden? Zelfs de voorzitter, het beursgenoteerde bedrijf en nog acht andere benchmarks geven aan dat het beter kan op dit gebied. Twee recente wisselingen van de wacht op CEO-niveau zijn ons opgevallen. Bij DSM is Feike Sijbesma als CEO vervangen door het interne CEO-duo Geraldine Matchett en Dimitri de Vreeze. Bij ING is CEO Ralph Hamers weggegaan, zonder tegelijk een nieuwe CEO te benoemen. Wat zegt dat over succession planning? Bij DSM zijn blijkbaar interne kandidaten opgelijnd. Dat kan een indicatie zijn van een werkend succession planningsbeleid. Bij ING is er blijkbaar geen goed werkend succession planningsbeleid of zijn er geen interne kandidaten beschikbaar of is de communicatie tussen de voorzitter van de rvc en de CEO niet ideaal geweest of vereist de zorgvuldigheid dat er nog eens met de stofkam door de mogelijke kandidaten wordt gehaald. Het kan overigens ook betekenen dat er misschien wel een interne of externe kandidaat beschikbaar is, maar dat de naam ervan nog niet bekend kan worden gemaakt of dat wordt gewacht op een goedkeuring van de externe toezichthouders. En als er een goed managementteam zit, dan kan dat de zaken vooralsnog behappen. Hoe dan ook, we zijn in beide gevallen geïnteresseerd in welke draaiboeken er gereed liggen voor het (on)verwacht wegvallen van een CEO. Hoe is het gesteld met de succession planning van de rvb bij uw bedrijf? Hoe vaak bent u daarmee bezig? Helpen de individuele en collectieve bedrijfsbezoeken u om gevoel te krijgen bij de beschikbaarheid en kwaliteiten van mogelijke interne kandidaten? Laat u wel eens een externe search doen om te zien wat er aan potentieel extern beschikbaar is?

Hoe krijgt talentmanagement binnen uw organisatie gestalte?

Maar liefst vijftien van de zeventien benchmarks, waaronder beide niet-commissarissen, vinden dat de rvc meer aandacht moet hebben voor talentmanagement. Dit is daarmee de breedst gedeelde verbeterwens. Bij negen benchmarks is het zelfs een urgente verbeterwens. Wij kunnen ons voorstellen dat sommige bedrijven vanwege de schaalgrootte minder aandacht menen te moeten besteden aan dit onderwerp. Maar is dat niet wat kortzichtig. En stel dat schaalgrootte een issue is, kan het dan niet zinvol zijn om een gesprek aan te gaan met andere organisaties/bedrijven om te zien of er een gezamenlijke talentpool kan worden opgezet. In het verleden is dat ook gedaan op het gebied van management development in Ormit. Misschien indiceert de lage mate van instemming in de huidige situatie wel dat deze activiteit niet op de agenda van de rvc stond en uitsluitend werd gezien als een taak van de rvb. De verbeterwensen op dit gebied als gevolg van een hoger ambitieniveau in de wenselijke situatie zijn dan een indicatie van de wens om de werkgeversrol verder te ontwikkelen. Is de rvc er al uit hoe de balans dient te worden aangebracht tussen de rol van de rvb en die van de rvc?

Hoe en waarop wordt het functioneren van de rvb en de individuele leden beoordeeld

In het vorige onderzoek is uitgebreid aandacht geschonken aan het evaluatieproces van het functioneren van de rvb, het opstellen van de selectiecriteria en de daarbij betrokken personen/ instanties. Mede onder invloed van maatschappelijke ontwikkelingen/inzichten en ontwikkelingen op het gebied van 'externe' governance vragen wij aandacht voor hoe en waarop het functioneren wordt beoordeeld, maar ook hoe dat dan wordt vertaald naar selectie-, beoordelings- en beloningscriteria. In hoeverre spelen niet-financiële criteria

als aandacht voor maatschappij, natuur en klimaat een rol? En zo niet, waarom niet? En als dat wel gebeurt, welke concrete criteria worden dan opgenomen? En hebben dergelijke criteria dan ook gevolgen voor eigenschappen/kwaliteiten voor het aantrekken van medewerkers en management? En worden deze criteria dan ook vertaald in beoordelings- en beloningscriteria. Hoe wordt binnen uw rvc met de hier geschetste problematiek omgegaan. Laat de rvc de rvb een voorzet geven? Wordt een externe adviseur ingevlogen? Gaat de rvc zelf aan de slag of is het een combinatie van de voorgaande opties? En hoe organiseert de rvc dit proces? Welke rol spelen de rvc en de afzonderlijke commissarissen in dit geheel? Worden bedrijfsbezoeken, presentaties voor de rvc en mogelijke workshops met management en medewerkers ook ingezet om gevoel te krijgen en draagvlak te creëren om deze bredere manier van kijken te implementeren?

Welke rol moet de rvc spelen bij het beoordelen van het functioneren van de secretaris van de rvc?

Er zijn acht benchmarks met een verbeterwens voor de betrokkenheid van de rvc bij het beoordelen van het functioneren van de secretaris van de rvc. Bij de Zorg is het zelfs een urgente verbeterwens. In de huidige situatie geven VZ en Jong aan dat de rvc genoeg betrokken is bij deze beoordeling. Deze benchmarks hebben dan ook geen verbeterwens. Mede op grond van onze interviews vragen wij ons af of deze betrokkenheid verder gaat dan een feedback van de voorzitter. Over een brede betrokkenheid van de rvc hebben wij onvoldoende zicht gekregen. In hoeverre is bij uw organisatie de beoordeling van de secretaris qua inbreng van de rvc op een vergelijkbare manier gestalte gegeven, als de beoordeling van het functioneren van de rvb en/of de rvc? En worden deze beoordeling ook systematisch elk jaar gedaan?

Appendix 1 Toelichting regressieanalyse

Regressieanalyse

Het basisprofiel en de variaties op het basisprofiel worden verkregen met behulp van regressieanalyses.

De score S_{ij} ingevuld door respondent i op een vraag j in de enquête is de te verklaren variabele. De verklarende variabelen D_{vi} zijn zestien dummy variabelen die de zestien variaties V representeren: De variabele D_{vi} is 0 wanneer de respondent i niet scoort op de betreffende variatie V en deze variabele D_{vi} is 1 wanneer de respondent i wel scoort op de betreffende variatie V . Bijvoorbeeld de dummy variabele $D_{MKB,i}$ is gelijk aan 1 indien de respondent i de enquête heeft ingevuld vanuit het perspectief van een niet-beursgenoteerd (for profit) MKB bedrijf met een balanstotaal ≤ 100 miljoen euro. In alle andere gevallen heeft deze dummy variabele de waarde 0.

In tabel A1 zijn de zestien variaties en het basisprofiel op een rij gezet.

Tabel A1 Basisprofiel en zeventien variaties op het basisprofiel

Basisprofiel		17 variaties	
Perspectief van de organisatie en de rol daarbij waarmee de respondent de enquête heeft ingevuld			
Type en grootte organisatie*	beursgenoteerd bedrijf (27); balanstotaal, mediaan gemiddelde 1500 mln.	GB	Groot niet-beursgenoteerd for-profitbedrijf (28); balanstotaal > € 100 miljoen; (mediaan gemiddelde 3450 miljoen)
		MKB	Midden- en kleinbedrijf, niet-beursgenoteerd for-profitbedrijf (28); balanstotaal ≤ € 100 miljoen; (mediaan gemiddelde 33,5 miljoen)
		Fam	Niet-beursgenoteerd familiebedrijf (24); balanstotaal, mediaan gemiddelde 56 miljoen
		Corp	Woningcorporatie (66); balanstotaal, mediaan gemiddelde 597 miljoen
		Zorg	Zorginstelling (52); balanstotaal, mediaan gemiddelde 40 miljoen
		OW	Onderwijsinstelling (18); balanstotaal, mediaan gemiddelde 11,5 miljoen
		ONP	Overig non-profit: semi-overheid, stichting, coöperaties en verenigingen (20); balanstotaal, mediaan gemiddelde 19 miljoen
		Board type	Two tier board (215)*
Internal auditor op payroll	Wel internal auditor op payroll (108)	NOIA	Geen internal auditor op payroll (161)
Rol bij organisatie	Gewoon rvc-lid, geen voorzitter, geen lid rvb, geen secretaris, geen IA (144)	VZ	Voorzitter rvc (63)
		DIR	Lid rvb/directie (27)
		AC	Lid auditcommissie (75)
		Secr	Secretaris van de rvc/rvb (12)
		IA	Internal auditor (23)
Achtergrond van de respondent			
rvb-positie elders	Geen rvb-lid elders (245)	'RvB'	Commissaris met een rvb-positie elders (24)
Leeftijd	> 55 jaar (168)	Jong	Commissaris ≤ 55 jaar (101)
Gender	Man (189)	VR	Vrouw (80)

Tussen haakjes staat het aantal respondenten dat bij een bepaalde waarde van een variabele hoort.

* Vijf respondenten hebben niet aangegeven of het board type two-tier of one-tier is. De variatie 'board type onbekend' (7 observaties) is wel meegenomen in de regressieanalyse om de resultaten voor de overige variaties zo zuiver mogelijk te houden. Om vergelijkbare redenen zijn de variaties "type onbekend" (4 observaties) en de variatie "privaat, balanstotaal onbekend" (2 observaties) toegevoegd. Vanwege de kleine aantallen en niet-eenduidige interpretatie zijn de resultaten van deze variaties niet gerapporteerd.

Regressiemodel

Het volgende regressiemodel wordt geschat voor de score S_{ij} voor vraag j in de enquête

$$S_{ij} = \alpha + \beta_{GB_j} \times D_{GB} + \beta_{MKB_j} \times D_{MKB} + \beta_{FAM_j} \times D_{FAM} + \beta_{CORP_j} \times D_{CORP} + \beta_{Zorg_j} \times D_{Zorg} + \beta_{OW_j} \times D_{OW} + \beta_{ONP_j} \times D_{ONP} + \beta_{VOORZITTER_j} \times D_{VOORZITTER} + \beta_{DIR_j} \times D_{DIR} + \beta_{SECR_j} \times D_{SECR} + \beta_{RvB_j} \times D_{RvBs} + \beta_{JONG_j} \times D_{JONG} + \beta_{VROUW_j} \times D_{VROUW} + \beta_{OVERIGE\ NON\ PROFIT_j} \times D_{OVERIGE\ NON\ PROFIT} + \beta_{BOARD\ TYPE\ ONBEKEND_j} \times D_{BOARD\ TYPE\ ONBEKEND} + \beta_{ORGANISATIE\ TYPE\ ONBEKEND_j} \times D_{ORGANISATIE\ TYPE\ ONBEKEND} + \beta_{PRIVAAT,\ BALANS\ ONBEKEND_j} \times D_{PRIVAAT,\ BALANS\ ONBEKEND} + \beta_{IA, op\ PAYROLL_j} \times D_{IA, op\ PAYROLL} + \epsilon_j$$

Het regressiemodel bevat in werkelijkheid naast de zestien variaties, drie extra variaties: een dummy variabele die scoort wanneer het organisatietype onbekend is ($D_{ORGANISATIE\ TYPE\ ONBEKEND}$), een dummy die scoort wanneer het board type onbekend is ($D_{BOARD\ TYPE\ ONBEKEND}$) en een dummy die scoort wanneer voor een private onderneming het balanstotaal onbekend is ($D_{PRIVAAT,\ BALANS\ ONBEKEND}$). Deze drie dummy variabelen zijn toegevoegd aan de regressieanalyse om de β 's van de overige zestien variaties 'zuiver' te houden en zodat de β 's van de zestien overige variaties zuivere netto-effecten representeren. De β 's van deze drie extra dummy variabelen worden verder niet besproken in dit rapport. Vanwege correlaties tussen de negentien dummy variabelen (inclusief drie extra dummy variabelen) representeren de β 's van de negentien variaties niet helemaal zuivere netto-effecten. De absolute waarden van de correlatiecoëfficiënten in de correlatiematrix blijven beperkt tot minder dan 0,3, wat volgens een vuistregel een veilig bereik is. Er is sprake van een enkele uitschieter: een maximale correlatiecoëfficiënt van +0,42 voor de variaties JONG (tot en met 55 jaar) en VROUW. Jongere commissarissen zijn relatief vaak vrouw. Ook vervullen jonge commissarissen minder de voorzittersrol (correlatiecoëfficiënt hiervoor is -0,3).

Interpretatie regressie resultaten

De coëfficiënten α en β_v in het regressiemodel kunnen als volgt worden geïnterpreteerd: de constante α geeft de score wanneer alle dummy variabelen 0 zijn, in feite de score voor het basisprofiel. In dat geval van het basisprofiel scoren alle dummy variabelen 0. De β_v coëfficiënten geven de variaties in de score aan voor de zestien variaties. Bijvoorbeeld: de score voor een vrouwelijke RvC voorzitter bij een MKB onderneming die jonger is dan 55 jaar moet volgens het regressiemodel als volgt berekend worden: $S = \alpha + \beta_{MKB} + \beta_{VOORZITTER} + \beta_{VROUW} + \beta_{JONG}$. Met de geschatte coëfficiënten α en β_v kunnen alle profielen eenvoudig berekend worden. In de onderstaande tabel wordt een voorbeeld gegeven voor de scores de gewenste kwaliteit voor internationale ervaring.

Tabel A2 Regressieresultaten voor de scores op gewenste kwaliteit in het licht van huidige kwaliteit wat betreft Internationale ervaring . De score S wordt gedeeltelijk verklaard met 19 verklarende dummy variabelen ($D_{v,j}$), zie de regressievergelijking hierboven. NB. niet alle negentien regressiecoëfficiënten β_v zijn hieronder weergegeven.

	bapr α	GB β_{GB}	MKB β_{MKB}	FAM β_{FAM}	CORP β_{CORP}	Zorg β_{ZW}	OW β_{ONP}	VZ β_{VZ}	RvB β_{RvB}	JONG β_{JONG}
	3,2	-0,1	+0,1	+0,6	-0,2	-0,2	+0,1	-0,1	0,0	+0,2

Statistisch significante β waarden zijn aangegeven met groen (positieve β) en rood (negatieve β).

Nut regressieanalyse

Resultaten relatief ongevoelig voor samenstelling groep respondenten

In het basisprofiel is de score voor de gewenste kwaliteit voor internationale ervaring (dit is de geschatte coëfficiënt α) gelijk aan 3,2. De geschatte score voor een jonge commissaris bij een familiebedrijf is dan gelijk aan $3,2 + 0,2 + 0,6 = 4,0$.

Het voordeel van deze regressieanalyse is driedelig:

- De resultaten voor het basisprofiel en haar variaties kunnen worden verkregen zonder dat er veel respondenten aan de **exacte profielbeschrijving** hoeven te voldoen. Maar 2 van de 269 respondenten voldoet exact aan het basisprofiel. Maar er zijn wel meer respondenten die op één of enkele variaties na voldoen aan het basisprofiel. De regressieanalyse maakt maximaal gebruik van deze informatie.
- De analyse is niet afhankelijk van de **exacte samenstelling van de groep respondenten**. De resultaten van het basisprofiel en haar variaties zijn alleen voor het significantieniveau afhankelijk van de samenstelling van de groep respondenten.

Invloed van variaties zijn bijna 'zuiver' te bepalen

3

De 'zuivere' (of netto) invloeden van de zestien variaties kunnen worden bepaald. Bijvoorbeeld, wanneer gemiddelde scores van beursgenoteerde bedrijven worden vergeleken met die van niet-beursgenoteerde bedrijven, is het de vraag of de verschillen toe te schrijven zijn aan het niet-beursgenoteerd zijn of dat het ligt aan de gemiddeld kleinere omvang van de niet-beursgenoteerde bedrijven. De geschatte regressiecoëfficiënten β_V representeren nagenoeg de 'zuivere' effecten. Voorwaarde is wel dat de variaties niet teveel met elkaar gecorreleerd zijn, wat inderdaad het geval is.

Maak kennis met Grant Thornton



9
vestigingen in
Nederland

550+
medewerkers in Nederland

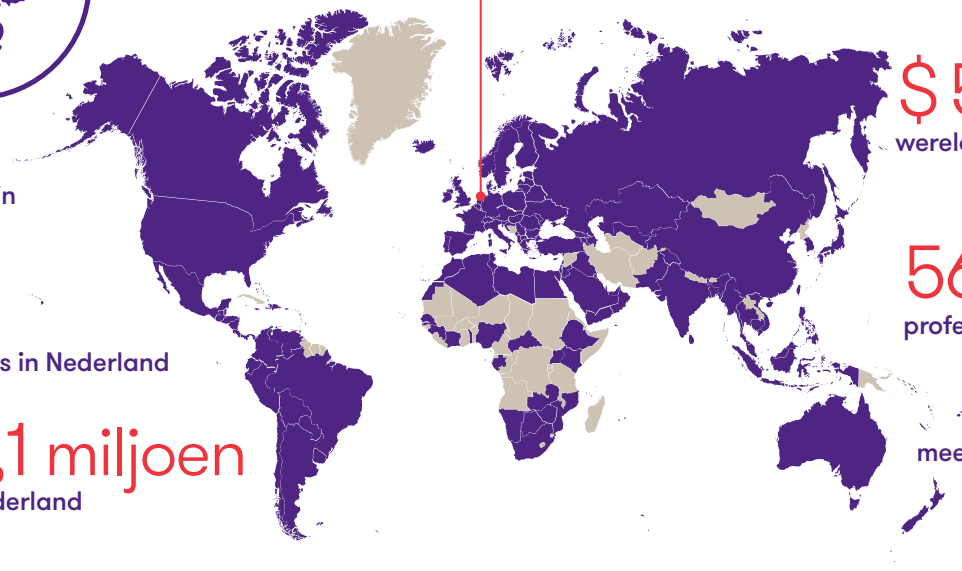
€ 63,1 miljoen
omzet in Nederland

730+
vestigingen wereldwijd

\$ 5,72 miljard
wereldwijde omzet

56.000+
professionals wereldwijd

meer dan 140 landen



www.gt.nl

© Grant Thornton Accountants en Adviseurs B.V.
Alle rechten voorbehouden.

Grant Thornton Accountants en Adviseurs B.V. is lid van Grant Thornton International Ltd. (Grant Thornton International). Grant Thornton International en haar leden zijn geen wereldwijde vennootschap. Diensten worden geleverd door de onafhankelijke leden.

