

Duurzaamheid en data- management vormen top veranderwensen

Actualiteit ook aan rvc-tafel terug te zien

Commissarissen benchmarkonderzoek 2020-2021



Door:
Aalt Klaassen
Dirk-Jaap Klaassen
Oscar Toebosch
Herbert Rijken

Duurzaamheid en datamanagement vormen top veranderwensen

Actualiteit ook aan rvc-tafel terug te zien

Commissarissen benchmarkonderzoek 2020-2021

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

Duurzaamheid en datamanagement vormen top veranderwensen

Waarom deze titel?

In het afgelopen onderzoek bleken drie stellingen de meeste veranderwensen op te leveren. Het op orde hebben van datamanagement in de organisatie genoot bij alle achttien onderscheiden benchmarks de behoefte tot verbetering. De stellingen over duurzaamheid, denken rvc-leden onderling hetzelfde en denken rvc en rvb hetzelfde over duurzaamheid, kenden beide zeventien verbeterwensen. Niet voor niets zijn dit stellingen die sterk over de actualiteit gaan. Data-gerelateerde onderwerpen en duurzaamheid zijn niet uit het nieuws te slaan en het beïnvloedt de strategie van elke organisatie of je dat nu wilt of niet. De commissaris doet er dan ook goed aan dit bespreekbaar te maken binnen zijn of haar eigen rvc. Maar of dat ook in voldoende mate gebeurt?

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. Daarnaast stelt Board in Balance profielen op van rvc's en rvb's alsmede van aan te trekken individuele commissarissen.



Herbert Rijken

Hoogleraar Ondernemingsfinanciering aan de School of Business and Economics van de Vrije Universiteit in 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.

© 2021 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 aan het onderzoek hebben deelgenomen	7
Voorwoord van Annemarie Jongerden	8
Samenvatting	9
Summary	13
1 Inleiding	17
1.1 Aanpak in dit onderzoek	17
1.2 Uitwerking resultaten naar basisprofiel en variaties daarop	17
1.3 Woord van dank	19
2 Overzicht veranderwensen onderzoek 2020-2021	20
2.1 Toelichting indeling veranderwensen en vraagstelling	20
2.2 Overall veranderpercentage per profiel	21
3 Gevolgen coronapandemie voor de agenda van de rvc	24
3.1 Onderwerpen die naar aanleiding van de COVID-19-pandemie voor de agenda van de rvc in belang zijn gestegen	24
3.2 Onderwerpen voor agenda van de rvc die in belang zijn gedaald	25
4 Toekomstverwachtingen, bedreigingen/uitdagingen en assets/kwaliteiten	27
4.1 Inleiding	28
4.2 Toekomstverwachtingen	28
4.3 Bedreigingen/uitdagingen	32
4.4 Gewenste assets	35
5 Commissariaat op hoofdlijnen	39
6 Informatievoorziening	42
6.1 Wenselijke situatie	43
6.2 Veranderwensen	45
7 Samenwerking binnen de rvc	49
7.1 Wenselijke situatie	50
7.2 Veranderwensen en huidige kwaliteit	53
8 Het vooroverleg van de rvc voorafgaand aan de officiële rvc-vergadering	56
8.1 Wenselijke situatie	57
8.2 Veranderwensen en huidige kwaliteit	59
9 Definitie duurzaamheid helder?	62
9.1 Wenselijke situatie	63
9.2 Veranderwensen en huidige kwaliteit	64
Appendix 1 Toelichting regressieanalyse	66

Leeswijzer

Belangrijkste bevindingen, discussievragen en inleiding

In het **begin van het rapport** zijn de belangrijkste bevindingen en een aantal **discussievragen** weergegeven. Hierna volgt een inleidend hoofdstuk met de 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

Overall veranderwensen profiel als kader

In hoofdstuk 2 wordt nader ingegaan op **verander-/verbeterwensen** op profiel niveau. Hiermee willen we de lezer een **breder kader** geven dat van pas kan komen bij de lezing van de bespreking van de resultaten.

COVID-19 en de rvc-agenda

In hoofdstuk 3 kijken we naar de effecten die COVID-19 tijdens en net na de eerste golf op de agenda van de rvc had.

Bij open vragen procentueel aantal respondenten als referentie

In hoofdstuk 4 staan de resultaten met betrekking tot de deels gesloten/open vragen over **toekomstverwachtingen**, bedreigingen/uitdagingen en gewenste assets/kwaliteiten centraal. 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 10 procent van de respondenten worden doorgaans niet genoemd.

Kantlijnteksten

In de **kantlijn** staan volgens ons de belangrijkste punten. U kunt desgewenst door de kantlijn scrollen om een beeld te krijgen van deze punten. En wilt u meer weten, ga dan naar de bijbehorende tekst.

Bespiegelingen/kanttekeningen/vragen

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

Resultaten:

- **basisprofiel**; en
- **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** gepresenteerd. Daarbij zijn steeds de resultaten voor het **basisprofiel** (= **bapr**) opgenomen met betrekking tot de **wenselijke** situatie (ambitie). Soms wordt een vergelijking gemaakt met resultaten uit eerdere versies van dit onderzoek in de periode 2008-2019.² 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 gebruik gemaakt van een **5-puntsschaal** met onder andere 1 = volstrekt oneens/kan zeker minder tot 5 = volstrekt mee eens/kan beslist beter. Doorgaans wordt een uitspraak gevraagd over de **huidige** situatie en de **gewenste situatie** (ook wel **ambitie** of norm genoemd).

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 2019 zijn te raadplegen bij Grant Thornton (www.granthornton.nl/commissarissenonderzoek).

Quotiënt als indicatie veranderwens

Klassen veranderwensen:

- acceptabel;
- fors; en
- urgent.

Bespreekbaar geworden punt en verbeterwens

Op basis van de scores voor de huidige en de gewenste situaties worden **veranderwensen** berekend. Als indicatie voor een veranderwens worden **quotiënten** gebruikt, die als volgt worden berekend: de gemiddelde score voor de 'huidige situatie' wordt **gedeeld** door de gemiddelde score voor de 'wenselijke situatie'. De 'huidige situatie' wordt dus afgemeten tegen het doel: de 'wenselijke situatie'. Een waarde van 1.0 duidt op een evenwicht tussen de bestaande situatie en de geambieerde positie. Een waarde van bijvoorbeeld 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 de **wenselijke** en **huidige** positie en geeft de ambitie van de respondenten weer in termen van gewenste veranderingen. Hoe lager de score onder 1.0 zit hoe hoger de veranderambitie, hoe hoger de score boven de 1.0 zit hoe hoger de ambitie tot temporisering of reductie van het onderwerp. Om overzicht te bieden, categoriseren we de mate van afwijking. Een **afwijking** van maximaal **10 procent** naar beneden of naar boven (score vanaf 0.9 tot 1.1) wordt hierbij als **acceptabel** beschouwd. Een **negatieve afwijking** tussen de **10 en 20 procent** (score tussen 0.8 en 0.9) noemen wij een **forse veranderwens**. Negatieve afwijkingen **boven de 20 procent** (score onder de 0.8) duiden op een **zeer ongewenste** situatie en worden omschreven als een **urgente veranderwens**. Bij een **positieve afwijking** boven de **10 procent** (score 1.10 of hoger) is sprake van een **overkwalificatie** van het onderzochte onderwerp. 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.



< 0.8
urgente
veranderwens



0.8 - 0.9
forse
veranderwens



0.9 - 1.1
acceptabel

Verander-/verbeterpercentage als indicatie van mate van gedeelde verbeterwensen

Benchmarks/profielen verdeeld in bedrijfsprofielen en persoons-gebonden profielen

Bij de verbeterwensen 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 verbeterpercentage van de bedrijfsprofielen (inclusief basisprofiel), van de persoonsgebonden profielen en van de groep niet-commissarissen zijnde de directie, secretaris en soms ook de internal auditor. 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 verbeterwensen worden geregeld nog opmerkingen gewijd aan de **huidige situatie**.

In de tabellen met de quotiënten worden de resultaten weergegeven voor het **basisprofiel** (bapr) en een vaste selectie van zes variaties/benchmarks. Deze betreffen:



MKB

het mkb-bedrijf



Corp

de woningcorporatie



Zorg

bedrijf/instelling in de
zorg- en welzijnssector



VZ

de voorzitter
van de raad van
commissarissen of raad
van toezicht



VR

de vrouwelijke
commissaris



DIR

het lid van een rvb/
directie die als
bestuurder aan het
onderzoek heeft
deelgenomen

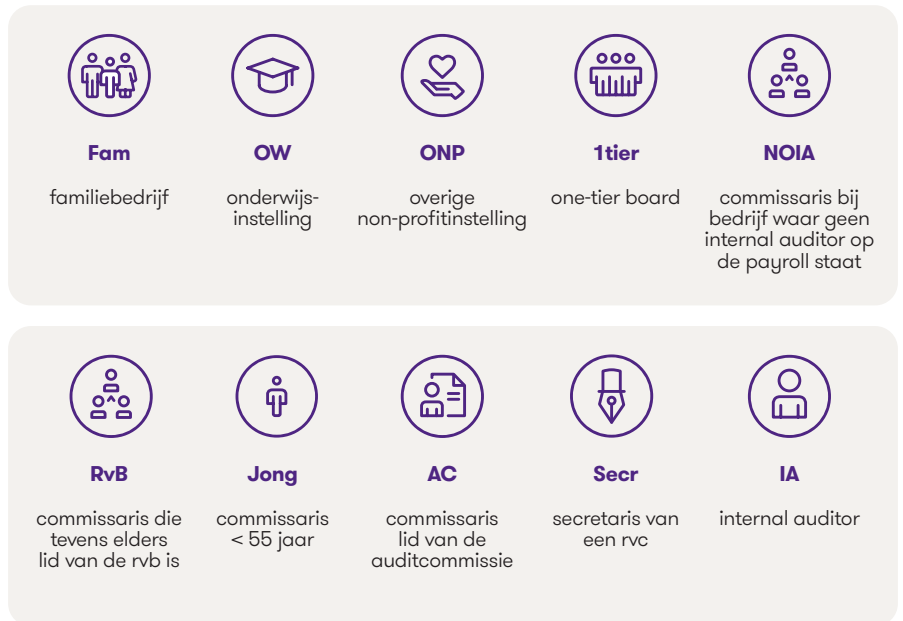
Belangrijkste bevindingen, discussievragen en inleiding

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

Overall veranderwensen profiel als kader

De notatie **GB** wordt gehanteerd als omschrijving voor 'de commissaris van het profiel GB (groot, niet-beursgenoteerd bedrijf). Op dezelfde manier gaat dat op voor de overige profielen.

Andere nog niet genoemde benchmarks zijn:



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

De termen profielen en benchmarks worden in dit rapport door elkaar gebruikt.

Commissarissen, bestuurders, secretarissen en internal auditors die aan het onderzoek hebben deelgenomen³

S. Addink-Berendsen
H. Amman
G.A. Anbeek
V.D. van Baasbank
J.A. Bachofner
W.G.J. van Bakel
A.J. Bakker
M.A. Bastianen
J.P.M. Bendermacher
J. Benschop
M.K.H. Bode
A. Bogerd
G. Boon
C.H. van den Bos
R. Bosveld
P. Buis
A. van der Burg
H. van Bussel
F. Carstens
W.G.F. Cassée
J.B. Crol
R. Cuntz
D. Daams
T.R. Doesburg
R.O. Elderenbosch
A. Elsenaar
R.M. van Erp - Bruinsma
F. Eusman
G.B. Fokkema
M.T.H. de Gaay Fortman
E.J. van Garderen
M.C. van Gelder
L.M. van der Goes
F. Gommer
R.A.M.M. Gradus
J.R.J. Greitemann
R.J.B. Groot Koerkamp
D. Haank
A.R. Hanlo
S. Havenga
M.M.A.E. Heemskerk
J. Heikoop
J. Heimel
M.H. Hendrikse
F.A.M. van den Heuvel

T.J.L.M. van der Heijden
M. den Heijer
C.A.R. Hillhorst
P.H.M. Hofsté
F.I.M. Houterman
J.C. van Houwelingen
H. ten Hove
J.J.Tj. van den Hul - Omta
M.M.R. Huizinga
R.S. Icke
M.C. van der Jagt
P.J. de Jong
B. Jonker
F. Keurentjes
F.W.M. Kevenaar
S. Klop
W.E. Kooijman
A. Lambert
J.W. de Lange
R.E. de Lange
T.R.C. de Lange
A. van der Lely
J.C. Lobbezoo
S. Lohf
A.G.M. Loomans
J. van Loon
A. Man
H.J. Maters
M. Meijer
M. Meijs
J.T.M. Munten
T.A. Muusse
J.J. Nooitgedagt
H. Noy
L. Nugteren
E. Obbink
S. Oerlemans
M.H.J. Oomes
H. Oostrom
M.C.J. van Pernis
C.J.M. van Rijn
J.P. Rijdsdijk
A.M. Roeters
G. Romgens
C. Rooijmans

F.A. Roozen
R.J. Routs
P.A.M. Sampers
R.J. van Schaik
E.J.J. Schenk
T.S.M. van Schie
E.J.J. van Seggelen
K.J.H.M. van Sleeuwen
C. Smilde
R. Smith
D.G. Smits - Hoekstra
H. Sniijders
J.L. Spaan
J. van der Starre
R. van der Steeg
E. Stienstra
D.H.C.M. Stolker
J.J.G. Straathof
B.C. Stuyfzand
D.M. Swagerman
R. Sijberden
S. Timmer
S. Timmerman
A.P.M. van der Veer
M.E. Vermeulen
R.J.M. Verstegen
P. van der Voort
R. de Vos
J.K. de Vries
C.W. van der Waaij
K. van der Wal
L.C.M. Walraven
I. Walravens
B.G.J.T. Wein
F. van Westen
P. Westenberg
C. Witte
G. van Woerkom
J.H.J. Zegering Hadders
T.R. Zomer

³ Opgenomen zijn alleen 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 twaalfde editie van het commissarissen benchmarkonderzoek 2020/2021. Het is tevens de elfde editie waarvan Grant Thornton hoofdsponsor is.



In 2010 is Grant Thornton het hoofdsponsorschap van het commissarissen benchmarkonderzoek aangegaan, om op deze manier een bijdrage te 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 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. In de loop van de tijd zijn veranderingen in opvattingen en 'best practices' tot stand gekomen. Ook de sessies waarin de resultaten van de onderzoeken met commissarissen zijn besproken, laten zien dat het onderzoek en de besprekingen ervan worden gewaardeerd. Dat geldt gelukkig ook voor de online sessies waarin we al veel

deelnemers hebben mogen verwelkomen. Als we kijken naar het commissariaat op hoofdlijnen dan vallen vooral de breedgedragen wensen op om meer te doen aan bijscholing van (leden van) de rvc. Samen met de invulling van de werkgeversrol, die in diezelfde categorie 'hoofdlijnen' ook door velen als verbeterwens wordt aangemerkt, zijn deze twee 'oude bekenden' om het zo maar te zeggen. De werkgeversrol komt met enige regelmaat terug als belangrijk aandachtsgebied en dat geldt ook voor de permanente educatie van de rvc. Het is daarom interessant om te bedenken wat voor een effect de coronacrisis op deze twee gebieden heeft gehad. De digitale mogelijkheden die er al waren, zijn inmiddels grotendeels omarmd. En dat biedt kansen om sneller even een webinar mee te pakken of een podcast te luisteren om wat aan die gewenste bijscholing te doen. En misschien heeft de crisis ook gezorgd voor wat meer tijd voor een diepgaandere discussie over bijvoorbeeld wat duurzaamheid betekent voor de organisatie? Dat zou namelijk niet verkeerd zijn, gezien de onderzoeksresultaten... Wij hopen dat de resultaten van het onderzoek en de (online) rondetafelsessies weer een bijdrage zullen leveren aan de 'permanente educatie' van het

commissariaat. Want permanente educatie blijkt en blijft een breed gedeeld en structureel verbeterwens te zijn.

Wij zien u graag weer op onze kennissessies en verheugen ons bij voorbaat al weer op de boeiende discussies.

Annemarie Jongerden
Partner
Grant Thornton

Samenvatting

In de zomer van 2020 is de twaalfde 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 204 vragenlijsten in voldoende mate ingevuld om gebruikt te worden in de kwantitatieve analyse. Hiervan waren er 145 ingevuld door commissarissen, 16 door leden van directie/rvb's, 22 door secretarissen van rvc's en 21 door internal auditors. Een deel van de vragenlijsten is ingevuld in combinatie met een persoonlijk interview. Dit jaar zijn er 105 persoonlijke interviews afgenomen. De overige vragenlijsten zijn via een webbased vragenlijst ingevuld. Voor de verwerking van de resultaten is een regressieanalyse toegepast. Grant Thornton was dit jaar voor de elfde keer in successie de hoofdsponsor van het onderzoek. Ortec is inmiddels toegetreden als sectorsponsor (IT & digital). IntegrationPeople was dit jaar voor het tweede jaar cosponsor.

Ook is dit jaar weer gewerkt met een **basisprofiel** (gemakshalve het beursgenoteerde bedrijf genoemd) en zeventien profielen/andere benchmarks. Laatstgenoemde zijn verdeeld in bedrijfsprofielen (groot niet-beursgenoteerd bedrijf, mkb, familiebedrijf, woningcorporatie, zorginstelling, onderwijsinstelling en overige non-profitinstellingen) en persoonsgebonden profielen (voorzitter rvc, jongere commissaris, vrouwelijke commissaris, 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. Daarnaast zijn er nog twee andere benchmarks, die in geen van bovenstaande categorieën vallen: instellingen waar geen internal auditor op de payroll staat en one-tier board.

Inhoud

Dit rapport vormt het hoofdrapport van het onderzoek. Hierin 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 gewenste assets/kwaliteiten 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, de informatievoorziening aan de rvc, de samenwerking binnen de rvc, het vooroverleg van de rvc en een deel over duurzaamheid. Aan het eind van het rapport wordt 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 **39 procent**. Dat is in de tijd gezien een iets hoger dan gemiddeld percentage ten opzichte van de onderzoeken in de afgelopen jaren.

De **profielen** met de **hoogste** overall **veranderpercentages** zijn: de vrouwelijke commissaris, overige non-profitinstellingen en de niet-beursgenoteerde profitbedrijven. De profielen met de **laagste** overall **veranderpercentages** zijn: de voorzitter en de zorg.

De **hoofdstukken** met **gemiddeld** de **meeste veranderwensen** voor alle profielen gezamenlijk zijn: diverse losse stellingen (waaronder het wel of niet bereid zijn tot het betalen van losgeld bij ransomware en als raad hetzelfde denken over duurzaamheid) en het commissariaat op hoofdlijnen (het totaal oordeel versus de norm).

COVID-19 en de rvc agenda

In het onderzoek vroegen we respondenten welke onderwerpen als gevolg van de coronapandemie voor de rvc-agenda het sterkst in belang zijn gestegen en welke het sterkst zijn gedaald. Respondenten konden uit dezelfde dertig onderwerpen kiezen als bij de gewenste assets en bedreigingen/uitdagingen. Ook konden zij een open opmerking plaatsen.

Gestegen in belang

De profitsector, non-profitsector en de niet-commissarissen zien ongeveer hetzelfde aandeel onderwerpen in de categorie **markt/conjunctuur** in belang stijgen, het gaat dan om 34 tot 38 procent van de door hen genoemde onderwerpen die in deze categorie vallen.

In de categorie **bedrijfsgerelateerd** valt 50 procent volgens de profitsector en 48 procent volgens de non-profitsector, eveneens een vergelijkbare score. De niet-commissarissen zien dit aandeel lager: bij hen valt slechts 43 procent van de onderwerpen in de

categorie bedrijfsgerelateerd.

Tot de laatste categorie, **overheid en overige onderwerpen**, behoort 12 procent van de opmerkingen gemaakt door de profitsector, terwijl dit aandeel voor de non-profit en niet-commissarissen hoger is en 18 procent bedraagt.

Gedaald in belang

De meest genoemde onderwerpen, die op de rvc-agenda in belang zijn gedaald, zijn in de categorie **markt/conjunctuur** de onderwerpen **acquisitie kandidaten**, **concurrentie** en **klimaat**.

In de categorie **bedrijfsgerelateerd** zijn dit de onderwerpen **schaalgrootte**, **beschikbaarheid van grondstoffen** en **verduurzaming/energietransitie**.

Toekomstperspectief

Uit de verwachtingen voor de nabije toekomst (vijf tot tien jaar) komen de volgende bevindingen naar voren:

- de meeste commissarissen uit de profitsector en de meeste niet-commissarissen (directie, secretaris en internal auditor) verwachten een toename ten aanzien van omzet, economisch resultaat en aantal medewerkers, maar een ongewijzigde spreiding van de activiteiten wat betreft het aantal landen en sectoren. Echter, van de commissarissen uit de non-profitsector, ziet relatief het grootste deel op deze zojuist genoemde gebieden een ongewijzigde situatie;
- voor de **product-/dienstportfolio** (op de dimensies: breedte, kwaliteit, specialisatie, verduurzaming en innovatie) verwachten de meeste commissarissen uit de profitsector een toename. De meeste commissarissen uit de non-profit verwachten een toename van kwaliteit en innovatie en een gelijkblijvende situatie voor breedte en specialisatie. De niet-commissarissen zien dan een toename bij kwaliteit, verduurzaming en innovatie, maar niet allemaal bij breedte en specialisatie;
- **meer samenwerking met derden** is het parool, er worden meer overnames in de profitsector verwacht. Daarnaast verwacht het merendeel van de respondenten dat er op het fusiefront niets gebeurt;
- er wordt een **toename** verwacht van **digitalisering**, robotisering (behalve bij de non-profitsector), professionalisering en meer klantgericht opereren. Respondenten verwachten een verschuiving in de mix van personeel naar hogere kwaliteiten (behalve bij de non-profitsector) en een toenemend belang van een betere reputatie. Voor reorganiseren, financieel gezond zijn en subsidieafhankelijkheid voorziet het merendeel van de afzonderlijke subgroepen een gelijkblijvende situatie; en
- in vergelijking met vorig jaar is er maar weinig veranderd in de verwachtingen ten aanzien van de nabije toekomst.

De meest genoemde **gewenste assets** zijn:

- in de rubriek '**markt/conjunctuur**' zijn dat bij de profitsector marktpositie, reputatie/ draagvlak en vraag naar producten/diensten. Bij de non-profitsector is het meest genoemd maatschappij (opvattingen en gedrag). Bij de niet-commissarissen springen reputatie en klimaat eruit;
- in de rubriek '**bedrijfsgerelateerd**' bij de profitsector innovatievermogen, management, mensen, product-/dienstportfolio en executie/operational excellence. Financiële kracht is daarmee wat weggezakt ten opzichte van vorig jaar en executie en management juist wat gestegen. Bij de non-profitsector en de niet-commissarissen zijn hier, met veelal lagere percentages aanhang, genoemd mensen, management, innovatievermogen;
- in de rubriek '**overheid**' vooral 'minder regeldruk (via wet- en regelgeving) en een meer voorspelbaar, stabiel, gedrag van de overheid'.

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

- economische/financiële crisis. Dit onderzoek vond gelijktijdig plaats met de COVID-19-pandemie. Door alle drie de subgroepen is dit onderwerp aangestipt als een van de twee belangrijkste bedreigingen/uitdagingen;
- in de rubriek '**markt/conjunctuur**' bij de profitsector verder vooral de marktomstandigheden, bij de non-profitsector de demografische ontwikkelingen en bij de niet-commissarissen eveneens de marktomstandigheden;
- in de rubriek '**bedrijfsgerelateerd**' bij de profitsector innovatievermogen en operational excellence en bij de non-profitsector de beschikbaarheid van mensen, zowel qua aantal als gewenste kwaliteit en funding/financiële kracht. Bij de niet-commissarissen worden eveneens operational excellence en innovatievermogen als bedreiging/uitdaging gezien; en
- ten aanzien van de '**overheid**' wordt vooral de wet- en regelgeving als uitdaging/bedreiging gezien. 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.

Commissariaat op hoofdlijnen

Voor alle benchmarks en het basisprofiel gezamenlijk is het **overall verbeterpercentage 53 procent**.

Dit jaar heeft het **basisprofiel acht verbeterwensen**. Vorig jaar waren het er vijf. Het grootst blijft de verbeterwens bij de **permanente educatie** van (leden van) de **rvc**. Daarna volgen de invulling van de **werkgeversrol**, **kennis** bij de rvc van de **organisatie**, **informatievoorziening** aan de rvc, **kwaliteit** van **competenties** binnen de rvc ten aanzien van **kennis**, **permanente educatie** (leden van de) **rvb**, **aflleggen verantwoording door de rvc** en **samenwerking** binnen de **rvc**.

Van de **verbeterwensen** worden die voor permanente educatie/bijsholing (leden van de) rvc (16 benchmarks), invulling werkgeversrol (14 keer), informatievoorziening aan de rvc en verantwoording door de rvc (elk 13 keer) het **meest gedeeld**. Ook invulling samenwerking binnen de rvc en kwaliteit van competenties ten aanzien van kennis bij de rvc (12 keer) zijn een issue bij

diverse benchmarks.

Bij dit onderdeel ligt het minimum aantal verbeterwensen (3) bij de woningcorporatie, die daarmee de lijn van voorgaande jaren voortzet waarin eveneens sprake was van weinig of geen verbeterwensen. Het familiebedrijf en de vrouwelijke commissaris zitten aan de andere kant van het spectrum met maar liefst twaalf verbeterwensen.

Informatievoorziening aan de rvc

Wenselijke situatie

In dit hoofdstuk is de **top vier** qua wenselijkheid: jaarlijks zonder rvb spreken met anderen uit de organisatie, presentaties door niet-rvb-leden, collectief bedrijfsbezoek als rvc en het op orde hebben van datamanagement in de organisatie. Deze vier kunnen bij veel benchmarks op een ruime mate van instemming rekenen. Overall valt, bekeken over alle twaalf stellingen, bij dit onderdeel 64 procent in de klasse 'duidelijk mee eens' of hoger.

Veranderwensen

Is de informatievoorziening volgens de benchmarks op orde? Nee, er zijn flink wat zaken die beter kunnen. Bij de bedrijfsbenchmarks zijn er veel verbeterwensen. Bijna alle bedrijfsbenchmarks, vinden het een urgente zaak dat het datamanagement in de organisatie beter op orde wordt gebracht. Voor GB, het groot, niet-genoteerd bedrijf, is dit wel een verbeterwens, maar deze is niet urgent van aard. Acht benchmarks vinden dat dat ook geldt voor het zonder rvb spreken met compliance en/of de internal auditor en voor het zonder rvb spreken met andere mensen uit de organisatie. Iedereen, behalve het basisprofiel, vindt dat het beter moet met het zonder rvb spreken met de controlerend accountant. Alleen het basisprofiel heeft daar van de bedrijfsbenchmarks geen verbeterwens. Zeven benchmarks zijn van mening dat er vaker collectieve bedrijfsbezoeken mogen plaatsvinden. Het doen van een individueel bedrijfsbezoek is voor vijf benchmarks rijp voor verbetering.

Binnen de persoonsbenchmarks zijn alle profielen, zowel commissaris als niet-commissaris, van mening dat de **individuele bedrijfsbezoeken** en het **datamanagement** beter moeten. Voor vier is dat eerste urgent. Voor zes dat tweede. De commissaris die elders lid is van de rvb, de jongere commissaris, de vrouwelijke commissaris en de commissaris die lid is van de auditcommissie, vinden ook dat de **collectieve bedrijfsbezoeken** beter kunnen. Verder zijn bij de andere stellingen telkens één, twee of drie benchmarks te vinden die daar een verbeterwens hebben.

Samenwerking binnen de rvc

Wenselijke situatie

In de **wenselijke situatie** valt overall **85 procent** van de onderwerpen in de klasse 'duidelijk mee eens' of hoger.

- In de **top vier** bevinden zich: de **rvc is kritisch op eigen functioneren**, elke commissaris is voldoende **beschikbaar**, de rvc is een **team** en tussen rvc-leden is een **goede onderlinge communicatie**.
- Het merendeel van de andere stellingen kan eveneens op veel instemming rekenen.
- Enkel bij vier stellingen is de spreiding qua instemming wat groter. Het gaat hierbij om het hebben van een toezichtvisie/kader, het onderling checken of een collega het vertrouwen blijft behouden, sprake zijn van grote cultuurverschillen en terugkoppelen van de eerste indrukken als nieuw lid van de rvc naar de rest van de raad. Een deel van de benchmarks is het hier min of meer mee eens.

Veranderwensen

Er gaat veel goed, maar er kunnen altijd zaken beter. Voor **alle benchmarks** gezamenlijk is het **veranderpercentage 46 procent**.

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

- het voldoende doen aan permanente educatie/bijscholing;
- de terugkoppeling van de eerste indrukken als nieuw lid van de rvc aan de rest van de raad na ongeveer drie maanden;
- het kritisch zijn op het eigen functioneren van de rvc;
- de onderlinge communicatie tussen de rvc-leden;
- dat nieuwe leden van de rvc een introductieprogramma volgen; en
- dat de rvc meer een team moet zijn.

Als we kijken naar de minste veranderwensen, zien we dat slechts drie benchmarks een verbeterwens hebben voor het hebben van een duidelijke taakverdeling als rvc, twee benchmarks voor het sprake zijn van grote cultuurverschillen en één benchmark voor het voldoende selecteren of nieuwe leden wel in de rvc passen. Dat lijkt relatief het meest op orde te zijn.

Het vooroverleg van de rvc voorafgaand aan de officiële rvc-vergadering

Wenselijke situatie

De **meerwaarde** van het **vooroverleg van de rvc, voorafgaand aan de officiële rvc-vergadering**, staat **duidelijk** buiten kijf en dit wordt **breed gedragen**. Dat geldt ook voor de **professionele benadering** van dit vooroverleg **door rvc-leden**, de **voorzittersrol** bij dit overleg en de ruimte om over een onderwerp vrijuit te discussiëren (**free formatdeel**). Door tien van de tien benchmarks wordt **met** deze onderzochte **aspecten** van het vooroverleg 'duidelijk' ingestemd.

Of het vooroverleg een agenda moet hebben, bedoeld is om af te stemmen hoe de rvc zich opstelt in de rvc-vergadering naar de rvb, bedoeld is voor het versterken van het teamgevoel van de rvc en of het ruimte biedt voor het delen van privéomstandigheden, verschilt per benchmark. Sommige vinden dit wenselijk, andere niet.

Wat duidelijk minder instemming krijgt, is dat het vooroverleg wordt gebruikt om de vorige rvc-vergadering te evalueren.

Veranderwensen

Voor **alle benchmarks** gezamenlijk is het **veranderpercentage** met **11 procent zeer laag**. De scores van die veranderingen liggen in de wenselijke situatie niet allemaal boven de 3.2. Dat betekent dat een deel ook bespreekbare punten betreft (score ≤ 3.2). Deze veranderwensen komen alle voor rekening van de **bedrijfsprofielen**.

De aspecten met de **meeste verbeterwensen** betreffende het vooroverleg:

- dat het wordt gebruikt om de **vorige rvc-vergadering te evalueren** (3 verbeterwensen, waarvan 2 urgent); en
- dat het een **agenda heeft** (4 keer).

Duurzaamheid

Wenselijke situatie

De meerderheid van de benchmarks is het min of meer eens of duidelijk mee eens dat over duurzaamheid hetzelfde wordt gedacht, zowel tussen de rvc-leden onderling als tussen de rvc en rvb.

Veranderwensen

Voor **alle benchmarks** gezamenlijk is het **verbeterpercentage** met **92 procent zeer hoog**. Met de bespreekbare punten erbij zou dit percentage zelfs 97 procent bedragen. Kortom bijna iedereen is ontevreden over de huidige stand van zaken. Veel van de verbeterwensen zijn ook nog eens urgent van aard.

Discussievragen naar aanleiding van het onderzoek

1. Is de kleur van de brillenglazen van de voorzitter de reden van het geringe aantal veranderwensen of...?
2. Geen veranderwensen? Geen ambities of voorkeur voor een meer geleidelijk traject?
3. Is het klimaat het kind van de rekening?
4. Waar ligt de grens voor een toekomstvisie?
5. Realiseert overheid/politiek zich wel welke invloed zij heeft op het business model in de zorg?
6. Klimaat en verduurzaming: belangrijk, maar niet voor ons en ook niet voor ons kleinkind?
7. Hoe worden bij het familiebedrijf bedrijfscultuur, kwaliteit van management en familieband met elkaar verbonden?
8. Kan een organisatie goede beslissingen nemen als datamanagement niet op orde is?
9. Is animo voor individuele bedrijfsbezoek bij Woningcorporatie lager door tijdgebrek of door een laag rendement?
10. Waarom is de zorg huiverig om zonder rvb met controlerend accountant te spreken?
11. Is er overeenstemming binnen de rvc over de betekenis wat duurzaamheid voor de organisatie?
12. Is het relatiebeheer nu op orde bij het beursgenoteerde bedrijf, de zorg en het onderwijs?

Summary

In the summer of 2020, the twelfth edition of the Grant Thornton benchmark survey among supervisory directors was conducted by Board in Balance and Herbert Rijken. This survey has a similar approach to the previous annual surveys. A total of 204 questionnaires were completed to a sufficient degree to be suitable for the quantitative analysis. 145 of these were completed by members of the Supervisory Board (SB), 16 by members of the Executive Board (EB)/Management Board (MB), 22 by secretaries of the SB and 21 by internal auditors. Some of the questionnaires were completed during personal interviews. This year, 105 were held. The remaining ones were completed on a web-based survey tool. Regression analysis was applied to process the results.

For the eleventh consecutive time, Grant Thornton was the main sponsor. Ortec joined as sector sponsor (IT & digital). For the second year in a row, Integration People was our cosponsor.

As in previous years, we distinguished a **basic company profile** (for convenience, we refer to this as ‘the listed company’) and seventeen other profiles/benchmarks. The latter were divided into company-specific profiles (large unlisted companies, SME’s, family businesses, housing corporations, health care institutions, educational institutions and other non-profit organisations) and person-specific profiles (Chairman of the SB, young supervisory director, female supervisory 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. In addition, two other benchmarks were included that do not fall into any of the above categories: institutions without an internal auditor on the payroll, and companies with a one-tier board.

Contents

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 **39 percent**. This is a slightly higher than average percentage over time, when compared to the surveys of recent years.

Profiles with the **highest** overall **change percentages** are: female supervisory directors, other non-profit organisations and unlisted for-profit organisations. Profiles with the **lowest** overall **change percentages** are: the Chairman and healthcare institutions.

The **sections** with the highest **overall desire for change** for all profiles combined are: various individual statements (including whether or not to pay ransom in the case of ransomware and whether the Supervisory Board members share the same opinion on sustainability) and a general overview of the Supervisory Directorship (the overall assessment versus the standard).

COVID-19 and the SB’s agenda

In the survey, we asked respondents which items on the SB’s agenda had increased the most in importance as a result of the pandemic and which had decreased the most. Respondents could choose from the same 30 items as for the desired assets and threats/challenges. They could also leave an open comment.

Increased in importance

The profit sector, non-profit sector and non-supervisory directors see roughly the same proportion of items in the category **market/economy** increase in importance, namely 34 to 38 percent of the items mentioned by them that fall into this category.

According to the profit sector, 50 percent fall into the **business-related** category, according to the non-profit sector, it is 48 percent, also a similar score. According to the non-supervisory directors, this proportion is lower: for them, only 43 percent of the items fall into the business-related category.

The latter category, **government and other items**, accounts for 12 percent of the comments made by the profit sector, while the proportion is higher for the non-profit and non-supervisory directors, at 18 percent.

Decreased in importance

The agenda items most frequently mentioned as having **decreased in importance** were, in the **market/economy** category, the items **acquisition of candidates, competition and climate**.

In the **business-related** category, the relevant items were **scale, availability of raw materials** and **sustainability/energy transition**.

Future prospects

Expectations for the near future (five to ten years) reveal the following findings.

- the majority of the supervisory directors from the profit sector and the majority of the non-supervisory directors (EB members, secretaries of the SB and internal auditors) 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. In the non-profit sector, however, the largest proportion of supervisory directors, relatively speaking, expect all the above areas to remain unchanged;
- with regard to the **product/service portfolio** (on the following aspects: breadth, quality, specialisation, sustainability and innovation) the majority of supervisory directors from the profit sector expect an increase. Most of the supervisory directors from the non-profit sector expect quality and innovation to increase but breadth and specialisation to remain unchanged. The non-supervisory directors expect an increase in quality, sustainability and innovation, but not all of them in breadth and specialisation;
- **increased cooperation with third parties** is key: more acquisitions in the profit sector are expected. In addition, the majority of the respondents don't expect anything to happen on the merger front;
- an **increase** is expected for **digitisation**, robotisation (except in the non-profit sector), professionalisation and a more customer-oriented approach. The respondents expect a shift in the mix of staff towards higher skill levels (except in the non-profit sector) and for the importance of a better reputation to increase. For reorganisation, financial health and subsidy dependency, the majority of the individual subgroups expect the situation to remain unchanged; and
- compared to last year, little has changed with regard to expectations for the near future.

The most frequently cited desired assets were the following.

- in the category '**market/economic situation**' most frequently cited by the profit sector were reputation/support and demand for products/services. In the non-profit sector, society (outlook and behaviour). Among the non-supervisory directors, reputation and climate stand out;
- in the category '**business-related**' most frequently cited by the profit sector were innovation capability, management, staff, product/service portfolio and execution/operational excellence. Financial strength has therefore fallen somewhat compared to last year, while execution and management have risen somewhat. Desired assets most frequently cited by the non-profit sector and the non-supervisory directors were staff, management and innovation capability, although the percentages are generally low; and
- in the category '**government**' frequently cited desired assets were 'less regulatory pressure' (through legislation and regulations), and 'more predictable, stable government behaviour'.

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

- economic/financial crisis. This survey is being carried out during the COVID-19 pandemic. All three subgroups highlighted this issue as one of the two main threats/challenges;
- in the category '**market/economic situation**' most frequently cited by the profit sector in addition to the above were 'market conditions', by the non-profit sector 'demographic developments' and by the non-supervisory directors once again 'market conditions';
- in the category '**business-related**', most frequently cited by the profit sector were innovation capability and operational excellence and by the non-profit sector the availability of staff, both in terms of numbers and desired quality, and funding/financial strength. Among the non-supervisory directors, operational excellence and innovation capability were also seen as threats/challenges; and
- with regard to the '**government**', legislation and regulations in particular are seen as challenges/threats. This was cited more frequently by the profit sector than by the non-profit sector. The non-supervisory directors and especially EB-members point to the government as the culprit for cost increases.

General overview Supervisory Directorship

For all benchmarks and the basic profile collectively, the **overall improvement percentage is 53 percent**.

This year, the **basic profile** identifies **eight areas for improvement**. Last year, there were five. The most substantial area for improvement continues to be **lifelong learning** for (members of) the **SB**. This is followed by the fulfilment of the **employer's role**, the SB's **knowledge** of the **organisation**, the **information provision** to the SB, the **quality of competencies** within the SB with regard to **knowledge**, **lifelong learning** of (members of) the **SB**, the **account rendered by the SB** and **cooperation** within the **SB**.

The **most widely shared areas for improvement** were lifelong learning/retraining of (members of the) SB (16 benchmarks), fulfilment of the employer's role (each cited 14 times), information provision to the SB and account rendered by the SB (each cited 13 times). The interpretation of cooperation within the SB and the quality of competences with regard to knowledge in the SB (cited 12 times) were also considered an issue for several benchmarks.

For this part of the survey, the minimum number of areas for improvement (3) was identified by the housing corporation, continuing the trend of previous years in which there were also few or no areas for improvement identified. Family businesses and female supervisory directors are at the other end of the spectrum, identifying as many as twelve areas for improvement.

Information provision to the SB

Desired situation

In this chapter, the top four in terms of desirability is: annual meetings with others in the company without the EB, having non-SB members deliver presentations at SB meetings, the SB paying at least one collective, annual company visit, and the company's

datamanagement being in order. There is a great deal of consensus about these four areas within many of the benchmarks. Overall, looking at all twelve statements in this section, 64 percent fall into the category 'clearly agree' or higher.

Desire for change

Is the information provision in order according to the benchmarks? No, there are quite a few aspects that could be improved.

The company-specific benchmarks identify many areas for improvement. Almost all company-specific benchmarks feel that the datamanagement should be improved as a matter of urgency. Large unlisted companies do consider this an area for improvement, but don't see it as urgent. Eight benchmarks believe that this also applies to non-EB meetings with compliance and/or the internal auditor and to non-EB meetings with other people in the company. All benchmarks, except the basic profile, agree that there is room for improvement when it comes to non-EB meetings with the auditor. The basic profile is the only company-specific benchmark that does not identify room for improvement here. Seven benchmarks are of the opinion that collective company visits should take place more frequently. Five benchmarks identify room for improvement when it comes to paying individual company visits.

Within the person-specific benchmarks, all profiles, supervisory and non-supervisory, believe that **individual company visits** and **datamanagement** should be improved. For four of them, the former is in urgent need of improvement. For six of them, the latter. Supervisory directors who are also EB members of a different company, younger supervisory directors, female supervisory directors and supervisory directors who are members of an audit committee also believe that the **collective company visits** could be improved. For each of the other statements, there are at least one and sometimes two or three benchmarks that identify room for improvement there.

Cooperation within the SB

Desired situation

Overall, the respondents indicated that for **85 percent** of the aspects listed they '**clearly (or more strongly) agreed**' that these should be in place in the **desired situation**.

- The **top four** include: the **SB** being **critical** of its **own performance**, each supervisory director being sufficiently **available**, the SB working as a **team**, and **good communication** taking place between the SB members.
- The majority of the other statements also met with broad agreement.
- Only in the case of four statements, was the level of agreement more dispersed. These were: having a supervisory vision/framework, checking whether team members still have the confidence of their colleagues, major cultural differences existing within the SB and providing feedback of first impressions as a new member of the SB to the rest of the Board. Some of the benchmarks partly agree with these statements.

Desire for change

Many things are going well but there is always room for improvement. For **all benchmarks collectively**, the **change percentage is 46 percent**.

The **most widely shared areas for improvement** were the following:

- sufficiently taking part in lifelong learning/retraining;
- providing feedback of first impressions as a new member of the SB to the rest of the Board after approximately three months;
- being critical of the SB's own functioning;
- the communication between the SB members;
- new members following an introduction programme; and
- the SB working as a team.

If we look at the least desire for change, we see that only three benchmarks identify room for improvement with regard to the SB having a clear division of tasks, two benchmarks for the existence of large cultural differences and one benchmark for adequate selection in terms of whether new SB members fit in. Relatively speaking, the last aspect seems most up to par.

Pre-consultation of the SB prior to the official SB meeting

Desired situation

The **added value** of the **pre-consultation of the SB prior to the official SB meeting** is **clearly unquestioned** and **widely supported**.

This also applies to the **professional approach** of this pre-consultation by **SB members**, the **role of the Chairman** in this pre-consultation and the scope to discuss a subject freely (**free format part**). Ten out of ten benchmarks '**clearly**' **agreed** with these **aspects** of the pre-consultation.

The opinions on whether the pre-consultation needs an agenda, is intended to agree on the SB's position towards the EB in the SB meeting, is intended to strengthen the SB's team spirit and whether it provides room for sharing private circumstances, differ by benchmark. Some consider this expedient, others do not.

Using the pre-consultation to evaluate the previous SB meeting clearly receives less support.

Desire for change

For **all benchmarks** collectively, the **improvement percentage is very low: only 11 percent**. In the desired situation, the scores for those changes are not all above 3.2. This means that some of them are open for discussion (score ≤ 3.2). This desire for change is only seen in the **company-specific profiles**.

The aspects **identified most frequently as needing improvement** relate to the pre-consultation:

- using it for **evaluating the previous SB meeting (identified 3 times as needing improvement, in 2 cases urgently)**; and
- **having a meeting agenda** (4 times).

Sustainability

Desired situation

The majority of the benchmarks either partly agree or clearly agree that there is a common view on sustainability, both among the SB members and between the SB and EB.

Desire for change

For **all benchmarks collectively**, the **improvement percentage is very high: 92 percent**. If we add the issues that are open for discussion, it would even amount to 97 percent. In short, almost everyone is dissatisfied with the current situation. Moreover, many of the areas identified are considered to be in urgent need of improvement.

1 Inleiding

1.1 Aanpak in dit onderzoek

Repeterende vragen en capita selecta

Dit onderzoek kent een vergelijkbare aanpak als de voorgaande jaarlijkse onderzoeken in 2008 tot en met 2019. Vragen over samenwerking binnen de rvc, informatieverstrekking aan de rvc en de algemene beoordeling van de rvc zijn nagenoeg identiek in alle tien versies, zodat trends in de periode tussen 2008 en 2020 kunnen worden geanalyseerd. Ook de vragen over het toekomstperspectief (verwachtingen, bedreigingen/uitdagingen/dilemma's en gewenste assets/kwaliteiten) zijn inmiddels standaard geworden.

Daarnaast wordt er elk jaar een aantal specifieke aandachtsgebieden opgenomen, soms om de paar jaar herhaald (bijvoorbeeld de evaluatie van rvc en van rvb). Voor 2020 waren de onderwerpen:

- toekomstperspectieven voor de organisatie dat onder toezicht van de rvc staat;
- de gevolgen van de coronacrisis voor de rvc-agenda;
- samenwerking binnen rvc en met rvb;
- gebruik van KPI's bij aansturing van de organisatie, beoordeling en publieke verantwoording;
- informatieverstrekking aan rvc en informatiekkanalen rvc;
- vooroverleg rvc; en
- diverse stellingen.

Respons wat gezakt. 105 persoonlijke interviews

In totaal zijn 204 vragenlijsten in voldoende mate ingevuld om gebruikt te worden in de kwantitatieve analyse. Hiervan waren 145 ingevuld door commissarissen, 16 door leden van directie/rvb's, 22 door secretarissen van rvc's en 21 door internal auditors.

Een deel van de vragenlijsten is ingevuld in combinatie met een persoonlijk interview. Dit jaar zijn er 105 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 resterende 99 vragenlijsten zijn via een webbased vragenlijst ingevuld. Hiervoor zijn commissarissen benaderd via FBNet, de FINEM, de Governance University, de NCD, de NVTZ, de VTW, stichting Topvrouwen.nl, VNO-NCW metropoolregio Amsterdam, stichting Blikverruimers en het netwerk van Board in Balance.

1.2 Uitwerking 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. De definitie van het basisprofiel wordt gegeven in paragraaf 1.2.1;
- daarna is de invloed van variaties in het basisprofiel op de resultaten geanalyseerd. Zie ook paragraaf 1.2.1 voor de definities van de variaties; en
- 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 variaties in scores op het basisprofiel leveren extra inzicht op. Bovendien zijn de resultaten hiermee onafhankelijk gemaakt van de toevallige samenstelling van de groep commissarissen en andere die de enquête hebben ingevuld. Hierdoor zijn de

resultaten van dit onderzoek goed te vergelijken met de eerdere versies.

1.2.1 Basisprofiel en variaties/benchmarks

Respondenten is gevraagd de enquête in te vullen vanuit het perspectief van één van de commissariaten (of andere toezichthoudende functies). Leden van rvb's/directies, secretarissen van rvc's en internal auditors beantwoorden de enquête vanuit het perspectief van de eigen organisatie. Ook is gevraagd naar algemene achtergrondgegevens. De invloed van scores op het perspectief en achtergrond zijn cruciaal voor een goede interpretatie van de resultaten. Het profiel van de geënquêteerde is opgesteld aan de hand van de antwoorden op een aantal kenmerkragen:

- een deel van de kenmerkragen betreft de achtergrondgegevens van de respondent, zoals bijvoorbeeld de leeftijd van de respondent en of de respondent nu elders een positie in een rvb bekleedt; en
- daarnaast heeft de respondent aangegeven vanuit welk perspectief hij/zij de vragenlijst invult. Dit perspectief bevat het type organisatie, de grootte van de organisatie en de rol die de respondent heeft bij de organisatie.

Net als in de vorige edities van het onderzoek is het basisprofiel als volgt gedefinieerd: hij/zij

- is commissaris bij een beursgenoteerde onderneming;
- is een rvc lid en geen voorzitter;
- heeft zitting in een two-tier board;
- heeft geen zitting in een rvb elders;
- is ouder dan 55 jaar;
- is man; en
- geen lid van de auditcommissie.

Definitie basisprofiel

Variaties op het basisprofiel

In tabel 1.1 is het aantal onderscheiden variaties/benchmarks weergegeven en de gehanteerde afkortingen (met tussen haakjes het aantal waarnemingen per variatie).

Tabel 1.1 Onderscheiden (basisprofiel + variaties)/benchmarks*

Bedrijfsprofielen/benchmarks		Persoonsgebonden profielen/benchmarks	
bapr	Basisprofiel/beursgenoteerd bedrijf (27)	VZ	Voorzitter rvc/rvt (49)
GB	Groot, niet-beursgenoteerd bedrijf (27)	RvB	Commissaris met rvb-positie elders (32)
MKB	Midden- en kleinbedrijf (30)	Jong	Commissaris ≤ 55 jaar (81)
Fam	Familiebedrijf (21)	VR	Vrouwelijke commissaris (63)
Corp	Woningcorporatie (66)	AC	Commissaris lid auditcommissie (44)
Zorg	Zorginstelling (52)	DIR	Lid rvb/directie (16)
OW	Onderwijsinstelling (16)	Secr	Secretaris van de rvc (22)
ONP	Overige non-profit (29)	IA	Internal auditor (21)
1tier	One-tier board (24)		
NOIA	Geen internal auditor op payroll (119)		

*Zeven respondenten hebben niet aangegeven of het board type two-tier of one-tier is. De variatie 'board type onbekend' 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' (vier observaties) en de variatie 'privaat, balanstotaal onbekend' (twee observaties) toegevoegd. Vanwege de kleine aantallen en niet eenduidige interpretatie zijn de resultaten van deze variaties niet gerapporteerd.

Geen wijzigingen ten opzichte van vorig jaar in de variaties

Scores 'buitenstaanders' geven inzicht in zelfkritisch vermogen van rvc

Vergeleken met vorig jaar zijn de bedrijfsprofielen/benchmarks ongewijzigd gebleven.

Voor het vijfde jaar in successie zijn de enquêtes ook ingevuld door leden van rvb/directie en secretarissen van rvc's en rvb's. Recent is ook de groep internal auditors hier aan toegevoegd. De opvattingen van deze groepen kunnen inzicht geven in het zelfkritisch vermogen van de commissarissen. In dit onderzoek hebben zij geantwoord vanuit het perspectief als lid rvb, als secretaris of als internal auditor bij een organisatie.

Appendix 1: nadere uitleg regressie analyse

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

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

1.3 Woord van dank

Grant Thornton voor elfde jaar hoofdsponsor

1.2.2 Regressieresultaten

De resultaten zijn verkregen met behulp van een regressieanalyse. De regressieanalyse distilleert uit 204 ingevulde enquêteformulieren de resultaten voor het basisprofiel en de 'zuivere' verschillen tussen de variaties en het basisprofiel.

Appendix 1 geeft meer details van de regressieanalyse en de variaties.

Het voordeel van deze regressie methodologie is driedelig.

- De resultaten voor het basisprofiel en haar variaties kunnen worden verkregen, zonder dat respondenten aan de exacte profielbeschrijving van het basisprofiel hoeven te voldoen. Geen van de 204 respondenten voldoet exact aan het basisprofiel. Maar er zijn wel meer respondenten die op één of meer variaties na voldoen aan het basisprofiel. De regressieanalyse maakt ook gebruik van deze informatie.
- 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 variaties. Indien maar enkele rvc-leden aan een beursgenoteerde onderneming verbonden zijn, kunnen nauwelijks significantie conclusies voor het basisprofiel worden getrokken. Er moet wel voldoende gescoord worden op de variaties. Daarom is met het benaderen van commissarissen en het afnemen van interviews aangestuurd op een evenwichtige samenstelling van de groep respondenten. In tabel 1.1 is zichtbaar hoe de respondenten 'scoren' op de verschillende variaties.

Met regressieanalyses kunnen de **'zuivere' (of netto) invloeden** van de zeventien variaties worden bepaald. Bijvoorbeeld wanneer gemiddelde scores van beursgenoteerde bedrijven worden vergeleken met die van niet-beursgenoteerde organisaties, 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 regressie coëfficiënten β_v representeren nagenoeg de 'zuivere' effecten. Voorwaarde is wel dat de variaties niet teveel met elkaar gecorreleerd zijn. Hierop wordt getoetst.

De auteurs spreken hierbij hun dank uit naar alle commissarissen, leden rvc's/ directies, secretarissen van rvc's en internal auditors voor hun medewerking. De persoonlijke interviews van gemiddeld circa 2,5 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, de Governance University, NCD, NVTZ, VTW, stichting Topvrouwen.nl, VNO-NCW metropoolregio Amsterdam, stichting Blikverruimers.

Léon de Man heeft de programmering en verzending van de webbased vragenlijst verzorgd en Suzanne Deveson de vertaling van de samenvatting en de discussievragen.

Grant Thornton was ook dit jaar, inmiddels voor de **elfde keer** de **hoofdsponsor** van het onderzoek. De samenwerking met Annemarie Jongerden, 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.

Ortec is toegetreden als sectorsponsor (IT & digital). Integration People was dit jaar voor het tweede jaar cosponsor.

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 Overzicht veranderwensen onderzoek 2020-2021

2.1 Toelichting indeling veranderwensen en vraagstelling

Samenvatting

Het **gemiddelde overall veranderpercentage** van alle profielen ligt met 40 procent aan de **bovenkant** van de gemiddelde overall veranderwensen in de tijd.

De benchmarks met de **hoogste overall veranderpercentages** bij de afzonderlijke groepen zijn:

- de overige non-profit instellingen (*bij de non-profit*);
- de vrouwelijke commissaris (*bij de persoonsgebonden benchmarks*); en
- ex aequo het MKB en het GB (het groot, niet-beursgenoteerd, profitbedrijf) (*bij de profit*).

De benchmarks met de **laagste overall veranderpercentages** bij de afzonderlijke groepen zijn:

- de voorzitter (*bij de persoonsgebonden benchmarks*);
- de zorg (*bij de non-profit*); en
- het beursgenoteerd bedrijf (*bij de profit*).

Bij de **niet-commissarissen** liggen de **veranderpercentages** veel **dichter bij elkaar** dan bij de andere drie groepen. De internal auditor heeft daar het hoogste veranderpercentage. Wel is dit berekend over minder vragen dan bij de beide andere benchmarks.

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; en**
- **overkwalificatie.**

De gemiddelde score voor de 'huidige situatie' is gedeeld door de gemiddelde score voor de 'wenselijke situatie'. Er komt dan een **quotiëntwaarde** uit.⁴ 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**:

- **vanaf 0.9 tot 1.1:** de afwijking is beperkt tot 10 procent van de huidige situatie en wordt in dit rapport als **acceptabel** beschouwd;
- **vanaf 0.8 tot 0.9:** de negatieve afwijking varieert van 10 procent tot en met 20 procent. Er is sprake van een **forse veranderwens**;
- **onder de 0.8: de negatieve afwijking ligt boven de 20 procent en duidt op een zeer ongewenste situatie en een urgente veranderwens**;
- **1.1 en hoger:** veelal is er dan sprake van een **overkwalificatie**. Maar soms kan dit ook op een veranderwens duiden.

Veranderwens:

- **verbeterwens; of**
- **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. 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 geregeld als synoniemen gehanteerd. De bespreekbaar geworden punten worden expliciet als zodanig genoemd in de betrokken hoofdstukken.

2.2 Overall veranderpercentage per profiel

Berekening overall veranderpercentage

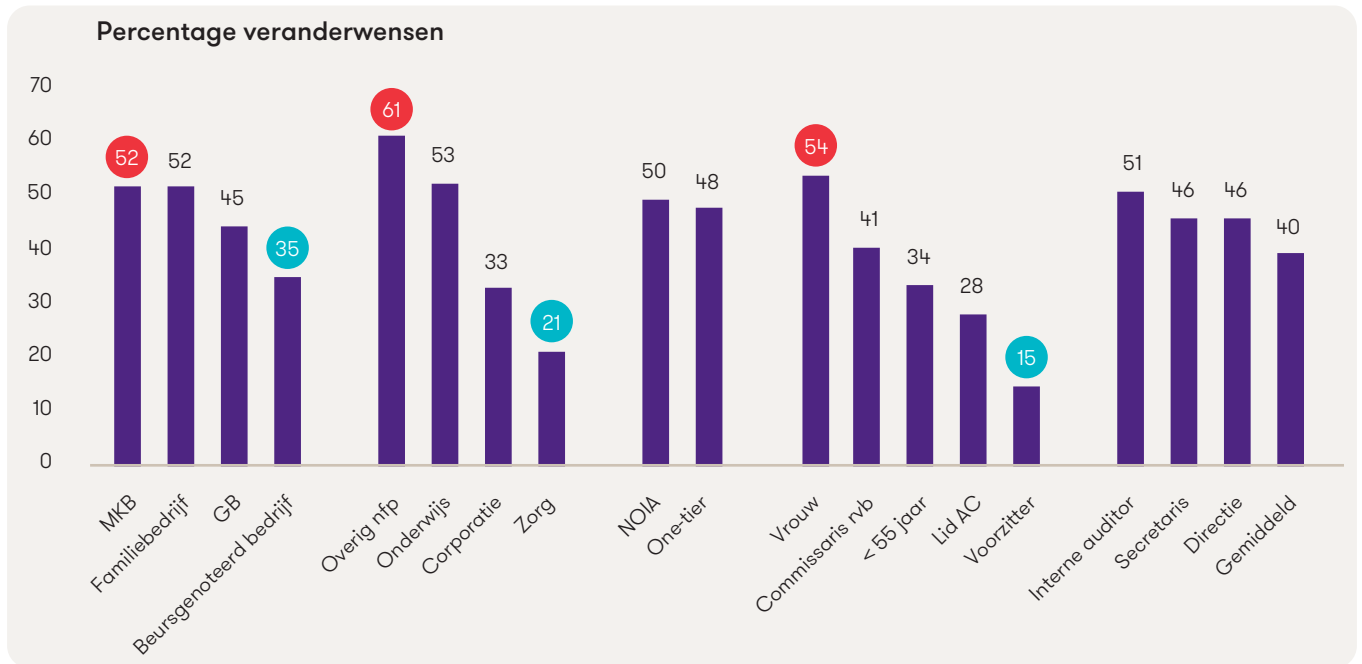
Het **overall veranderpercentage** per profiel is bepaald door van alle afzonderlijke (deel)vragen te bepalen of er bij het betrokken profiel een veranderwens is. Het aantal vragen waar dit het geval is, is vervolgens gedeeld door het totaal aantal vragen. Voor **samenwerking binnen de rvc** waren bijvoorbeeld zeventien deelvragen. Bij het basisprofiel waren er acht veranderwensen en in dit geval zijn dat ook acht verbeterwensen. Op dit onderdeel is het veranderpercentage voor het **basisprofiel** 47 procent. Op dezelfde manier had de **voorzitter** hier 'maar' één veranderwens. Dit leidde bij dit profiel tot een veranderpercentage van 6 procent. Het **gemiddelde veranderpercentage** voor alle profielen bij deze vraag bedroeg 44 procent. Daarmee staat dit onderdeel op de vierde plaats qua hoogte van de veranderpercentages van de afzonderlijke onderwerpen.

Exclusief de vragen over de toekomst, bedreigingen/uitdagingen, gewenste kwaliteiten, KPI's en een drietal slotvragen bedroeg het totaal aantal vragen 154.

77 voor de huidige situatie en automatisch ook 77 voor de wenselijke situatie. Het **overall veranderpercentage** voor het **basisprofiel** is 35 procent en voor de **voorzitter** is dat 15 procent.

⁴ 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 quotiënt-waarde 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 hoofdlijnen van het commissariaat.

Figuur 2.2.1 Overall veranderpercentages per profiel/benchmark⁵



Gemiddeld
Hoogste

Laagste

Het overall **gemiddelde** veranderpercentage van alle **profielen** is **40 procent**.

De profielen met de **hoogste** overall **veranderpercentages** zijn per subgroep:

- de overige non-profit instellingen;
- de vrouwelijke commissaris; en
- ex aequo het MKB en het GB (het groot, niet-beursgenoteerd, for profitbedrijf).

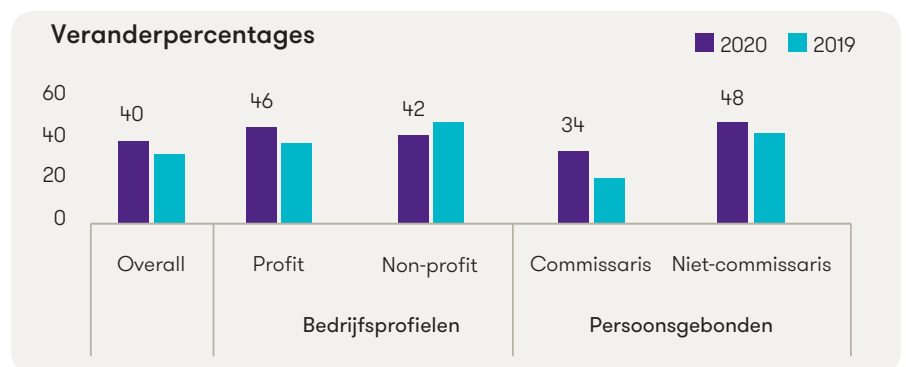
De profielen met de **laagste** overall **veranderpercentages** zijn per subgroep:

- de voorzitter;
- de zorg; en
- het beursgenoteerd bedrijf.

Bij de **niet-commissarissen** liggen de veranderpercentages veel dichter bij elkaar dan bij de andere drie groepen. De interne auditor heeft daar het hoogste veranderpercentage. Wel is dit berekend over minder vragen dan bij de beide andere benchmarks.

Beeld per cluster profielen

Figuur 2.2.2 Overall veranderpercentages per cluster profielen 2019 en 2020



Bij de **bedrijfsprofielen** heeft de **non-profitsector** gemiddeld in 2020 een **lager veranderpercentage** (-6 procentpunt) dan in 2019 en voor de profitsector geldt het omgekeerde (+8 procentpunt).

Bij de **persoonsgebonden** profielen zijn de veranderpercentages in 2020 hoger dan die in 2019 (+12 procentpunt) en is het verschil tussen de **niet-commissarissen** en commissarissen groot (14 procentpunt). De niet-commissaris heeft een grotere wil tot verandering dan de commissaris.

⁵ De interne auditors hebben minder vragen voorgelegd gekregen dan de andere respondenten.

Meeste veranderwensen

Beeld per 'onderwerp': de uitersten

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

- de diverse stellingen (64 procent); en
- de rvc op hoofdlijnen (53 procent).

Minste veranderwensen

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

- het vooroverleg van de rvc voorafgaand aan de rvc-vergadering (12 procent); en
- samenwerking tussen rvc en rvb (18 procent).



Enige bespiegelingen/vragen/kanttekeningen

Is de kleur van de brillenglazen van de voorzitter de reden van het geringe aantal veranderwensen of...?

Het beeld ten aanzien van de veranderingsgezindheid van de voorzitter past in het historisch beeld. De voorzitter is doorgaans de benchmark met de minste veranderwensen. We hebben in het verleden wel eens geopperd dat de voorzitter op bijvoorbeeld de veel gehanteerde vijfpuntschaal een veel bredere bandbreedte hanteert dan de collega-commissarissen. Daardoor kan de huidige situatie aan het begin van de drieschaal en de wenselijke situatie aan het eind van de drieschaal liggen. Het quotiënt komt dan uit op '1', ergo geen veranderingswens. Maar dit jaar proberen we eens te kijken naar de bril die de voorzitter opzet. Kan het zijn dat deze in de bril (per ongeluk) een tintje heeft laten aanbrenge(n), waardoor de realiteit er wat anders gekleurd uitziet dan bij de collega's van de rvc? En na een paar maanden met die nieuwe brillenglazen te hebben gewerkt, weet de voorzitter niet beter dan dat de wereld er zo uitziet. Opmerkingen van de collega's worden dan onvoldoende recht gedaan. Hij/zij ziet toch zelf wel hoe de wereld eruit ziet? Zijn/haar beeld van de werkelijkheid is dan het juiste beeld. Maar moet het een voorzitter niet te denken geven, dat als hij/zij

structureel minder veranderwensen heeft dan de collega-commissarissen en dan bijvoorbeeld de rvb, er misschien een andere kijk op de werkelijkheid dan zijn/haar eigen kijk wel eens beter kan zijn. Kan het zijn dat misschien het camouflerend taalgebruik van de collega's minder opvalt? Misschien moeten de collega's de zaak wel wat meer 'zwart-wit' gaan voorstellen om hun boodschap voor het voetlicht te brengen. Afgezien van de tinten van de brillenglazen kan het ook zijn dat een voorzitter de signalen wel opvangt, maar meer in gefaseerde stappen denkt dan in rigoureuze veranderingen. Misschien is het in dat verband goed eens nadrukkelijk te kijken welke veranderingen corona teweeg heeft gebracht, die anders niet van de grond zouden zijn gekomen. En dan met name om te kijken of daarmee andere veranderingen in opvattingen over governance of werkwijze van de verschillende gremia niet opportuun zijn?

Geen veranderwensen? Geen ambities of voorkeur voor een meer geleidelijk traject?

In het algemeen zien veel respondenten de noodzaak in van veranderingen en dan met name in de sfeer van verbeterwensen. Maar er lijkt een voorkeur te bestaan om dat via de weg der geleidelijkheid te realiseren. Meestal

hebben gewenste veranderingen ook niet betrekking op evident onacceptabele situaties. Bovendien kan het zijn dat andere onderwerpen of punten een hogere prioriteit hebben. Stel dat bijvoorbeeld op de bekende 10-puntsschaal de werkwijze van de rvc bij elke commissaris een 6 scoort en dat al een aantal jaren achter elkaar. En stel dat in jaar één de onderneming geconfronteerd is met een niet goed functionerende CEO, in jaar twee met een ingrijpende hack en in het derde jaar met een pandemie, dan is het voorstelbaar dat de werkwijze nog steeds niet wordt opgepakt. De druk op de agenda beperkt zo de verdere ontwikkeling van de rvc in de gewenste richting, maar elke keer zijn er andere zaken die een hogere prioriteit krijgen. Maar zou het niet kunnen zijn, dat in dit voorbeeld een betere werkwijze van de rvc ook geleid zou hebben tot het kunnen voorkomen van sommige calamiteiten? En als dat zo is, is het dan terecht dat de verbetering van de werkwijze zo'n lage prioriteit heeft gekregen? Hetzelfde kan in deze situatie opgaan voor een keuze voor een geleidelijke verbetering van de werkwijze, in plaats van een diepgravende fundamentele discussie voeren en dat een keuze maken.

3 Gevolgen coronapandemie voor de agenda van de rvc

Samenvatting

In het onderzoek vroegen we respondenten welke onderwerpen als gevolg van de coronapandemie voor de rvc-agenda het sterkst in belang zijn gestegen en welke het sterkst zijn gedaald. Respondenten konden uit dezelfde dertig onderwerpen kiezen als bij de gewenste assets en bedreigingen/uitdagingen. Ook konden zij een open opmerking plaatsen.

Gestegen in belang

De profitsector, non-profitsector en de niet-commissarissen zien ongeveer hetzelfde aandeel onderwerpen in de categorie **markt/conjunctuur** in belang stijgen, het gaat dan om 34 tot 38 procent van de door hen genoemde onderwerpen die in deze categorie vallen. De economische/financiële crisis, gevolgd door maatschappij opvattingen/gedrag en marktomstandigheden zijn de boxen die het vaakst zijn aangetikt in deze rubriek.

In de categorie **bedrijfsgerelateerd** valt 50 procent volgens de profitsector en 48 procent volgens de non-profitsector, eveneens een vergelijkbare score. De niet-commissarissen zien dit aandeel lager: bij hen valt slechts 43 procent van de onderwerpen in de categorie bedrijfsgerelateerd. Funding en financiële kracht van de organisatie het vaakst genoemd.

Tot de laatste categorie, **overheid en overige onderwerpen**, behoort 12 procent van de opmerkingen gemaakt door de profitsector, terwijl dit aandeel voor de non-profit en niet-commissarissen hoger is en 18 procent bedraagt.

Gedaald in belang

Het meest genoemd als op de agenda in **belang gedaalde** onderwerpen zijn in de categorie **markt/conjunctuur** de onderwerpen **acquisitie kandidaten**, **concurrentie** en **klimaat**.

In de categorie **bedrijfsgerelateerd** zijn dit de onderwerpen **schaalgrootte**, **beschikbaarheid van grondstoffen** en **verduurzaming/energietransitie**.

3.1 Onderwerpen die naar aanleiding van de COVID-19-pandemie voor de agenda van de rvc in belang zijn gestegen

De profitsector, non-profitsector en de niet-commissarissen zien ongeveer hetzelfde aandeel onderwerpen in de categorie **markt/conjunctuur** in belang stijgen, het gaat dan om 34 tot 38 procent van de door hen genoemde onderwerpen die in deze categorie vallen.

In de categorie **bedrijfsgerelateerd** valt 50 procent volgens de profitsector en 48 procent volgens de non-profitsector, eveneens een vergelijkbare score. De niet-commissarissen zien dit aandeel lager: bij hen valt slechts 43 procent van de onderwerpen in de categorie bedrijfsgerelateerd.

Tot de laatste categorie, **overheid en overige onderwerpen**, behoort 12 procent van de opmerkingen gemaakt door de profitsector, terwijl dit aandeel voor de non-profit en niet-commissarissen hoger is en 18 procent bedraagt.

Als we in de drie categorieën naar de verschillende benchmarks kijken, dan vallen enkele zaken op.

Markt/conjunctuur

De in belang gestegen onderwerpen vallen bij het niet-beursgenoteerde bedrijf, in 42 procent van de genoemde gevallen, in de categorie markt/conjunctuur. Voor het familiebedrijf is dit 39 procent en bij de beursgenoteerde bedrijven is dit 32 procent.

De in belang gestegen onderwerpen vallen bij de woningcorporatie, in 35 procent van

32 procent bij beursgenoteerd

35 procent bij woningcorporatie

de genoemde gevallen, in de categorie markt/conjunctuur. Voor de zorgsector is dit 31 procent en voor het onderwijs slechts 17 procent. Het lijkt voor de hand te liggen dat zij minder van de markt afhankelijk zijn, althans op korte termijn.

45 procent bij directie

De in belang gestegen onderwerpen vallen bij de directie in 45 procent van de genoemde gevallen in de categorie markt/conjunctuur. De secretaris en internal auditor wijzen in 35 respectievelijk 37 procent van de gevallen een onderwerp in deze categorie aan.

Overall is in de categorie markt en conjunctuur het meest genoemde onderwerp, dat in belang is gestegen, de economische/financiële crisis, hetgeen niet zal verbazen. De twee hierop volgende meest genoemde onderwerpen zijn de maatschappij (gedrag en opvattingen) en marktomstandigheden.

Bedrijfsgerelateerd

55 procent bij beursgenoteerd

Bij het beursgenoteerde bedrijf valt 55 procent van de genoemde onderwerpen in de categorie bedrijfsgerelateerd, terwijl dit voor het niet-beursgenoteerde bedrijf 49 procent is en voor familiebedrijven 46 procent.

44 procent bij woningcorporatie

In de non-profitsector zien we meer verschil: het onderwijs ziet de in belang gestegen onderwerpen voor 65 procent als bedrijfs-/organisatiegerelateerd terwijl voor de woningcorporatie 44 procent van de genoemde onderwerpen in deze categorie valt.

32 procent bij niet-commissarissen

Bij de niet-commissarissen zien we een afwijkende opvatting bij de directieleden: zij zien slechts in 32 procent van de gevallen een in belang gestegen onderwerp als bedrijfsgerelateerd.

Overall is in de categorie bedrijfsgerelateerd het meest genoemde onderwerp, dat in belang is gestegen, de funding en financiële kracht van de organisatie. Ook het innovatievermogen en de mensen (kwaliteit en aantal) zijn vaak genoemd. Reorganisaties behoren onder andere tot deze laatste categorie.

Overheid en overige onderwerpen

Hier kunnen we op niveau van onderliggende profielen geen uitspraken over doen wegens een te gering aantal waarnemingen.

3.2 Onderwerpen voor agenda van de rvc die in belang zijn gedaald

Het meest genoemd als op de agenda in belang gedaalde onderwerpen zijn in de categorie **markt/conjunctuur** de onderwerpen **acquisitie kandidaten, concurrentie** en **klimaat**.

In de categorie **bedrijfsgerelateerd** zijn dit de onderwerpen **schaalgrootte, beschikbaarheid van grondstoffen** en **verduurzaming/energietransitie**. De coronapandemie heeft onder andere de aandacht van de rvc voor de energietransitie dus beperkt. Althans: het onderwerp op de agenda in belang laten dalen.



Enige bespiegelingen/vragen/kanttekeningen

De rvb lijkt meer aan de markt toe te schrijven, de rvc aan het bedrijf

Interessant om deze discussie eens te voeren. Hoe ziet dit er uit in uw organisatie? Wat is wel en niet beïnvloedbaar door de organisatie zelf? Dit kan een interessante exercitie zijn voordat u over de strategie gaat praten. Zodra we weer licht aan het einde van de tunnel zien van deze pandemie, zullen de plannen moeten worden bijgesteld en gaat u de horizon vast weer bijstellen. Wat is hierbij uw impliciete vooronderstelling en vertrekpunt? Moet u 'eromheen organiseren' of kunt u bepaalde zaken toch zelf beïnvloeden? Bespreek dit voordat u de acties gaat beoordelen.

Is het klimaat het kind van de rekening?

Het klimaat krijgt minder aandacht op de rvc-agenda als gevolg van de coronapandemie. Zal de energietransitie langer gaan duren? Of gaat het juist sneller omdat we minder reizen, produceren en brandstof verbruiken? Het buitenwater schijnt schoner dan ooit te zijn... Wij zijn er niet uit, maar stellen u voor dit voor uw bedrijf eens in beeld te brengen. Wat kunnen we leren van de crisis, voor de energietransitie en voor ons klimaatbeleid?

lets wat we niet gevraagd hebben aan de respondenten, maar wat wel leefde bij de respondenten, is de rol van commissaris in crisistijd. Dat bleek

uit een aantal opmerkingen die zijn gemaakt bij de vraag aan het einde of de respondenten iets hadden gemist in het onderzoek zoals: "Hoe blijf je in een snel veranderende wereld toch goed geïnformeerd en hoe weet je of iets komt door corona of door andere oorzaken" en "Sommige commissarissen hebben moeite om (noodzakelijke) afstand tot rvb-leden te houden, zeker in tijden van crises. Het 2-tier model kan dan onder druk komen te staan, omdat commissarissen zich op basis van hun ervaring en voorkeuren meer als executive dan als non-executive kunnen gaan gedragen."



4 Toekomstverwachtingen, bedreigingen/uitdagingen en assets/kwaliteiten

Samenvatting

Uit de **verwachtingen** voor de nabije toekomst (vijf tot tien jaar) komt naar voren dat:

- 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. Echter, van de commissarissen uit de **non-profitsector** ziet relatief het grootste deel op deze gebieden een **ongewijzigde situatie**;
- voor de **product-/dienstportfolio** (op de dimensies: breedte, kwaliteit, specialisatie, verduurzaming en innovatie) de **meeste commissarissen** uit de profitsector een toename verwachten. De meeste commissarissen uit de non-profit en de niet-commissarissen verwachten een toename van kwaliteit, verduurzaming en innovatie en een gelijkblijvende situatie voor breedte en specialisatie. **Innovatievermogen** staat bij elke subgroep duidelijk op **één** qua verwachte **toename**;
- meer **samenwerking met derden** het parool is, dat het merendeel van de respondenten verwacht dat er op het **fusiefront** niets gebeurt en dat alleen in de profitsector meer **overnames** worden verwacht;
- 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 (behalve bij de non-profitsector) en een betere reputatie. Voor reorganiseren, financieel gezond zijn en subsidieafhankelijkheid voorziet het merendeel van de afzonderlijke subgroepen een gelijkblijvende situatie; en
- in vergelijking met vorig jaar er maar weinig is veranderd.

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

- economische/financiële crisis, die door alle drie de subgroepen is aangestipt als een van de twee belangrijkste bedreigingen/uitdagingen. Als belangrijkste oorzaak hiervoor werd tijdens de interviews gewezen op de COVID-19-pandemie, die als een rode draad door dit gedeelte van het onderzoek heen loopt;
- in de rubriek **'markt/conjunctuur'** bij de **profitsector** en de niet-commissarissen naast de crisis vooral de marktomstandigheden en bij de **non-profitsector** de demografische ontwikkelingen;
- in de rubriek **'bedrijfsgerelateerd'** bij de **profitsector** en de **niet-commissarissen** innovatievermogen en operational excellence en bij de **non-profitsector** de beschikbaarheid van mensen, zowel qua aantal als qua gewenste kwaliteit en funding/financiële kracht; en
- 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 meest genoemde **gewenste assets** zijn:

- in de rubriek **'markt/conjunctuur'**, bij de **profitsector**, marktpositie, vraag naar producten/diensten en reputatie/draagvlak. Bij de **non-profitsector** zijn het meest genoemd: maatschappijopvattingen/gedrag en reputatie/draagvlak. Bij de **niet-commissarissen** springen reputatie/draagvlak en klimaat eruit;
- in de rubriek **'bedrijfsgerelateerd'**, bij de **profitsector**, innovatievermogen, management, mensen, product-/dienstportfolio en executie/operational excellence. Financiële kracht is daarmee wat weggezaakt ten opzichte van vorig jaar en executie en management juist wat gestegen. Bij de **non-profitsector** en de **niet-commissarissen** zijn hier, met veelal lagere percentages aanhang, genoemd mensen, management, innovatievermogen; en
- in de rubriek **'overheid'** vooral 'minder regeldruk (via wet- en regelgeving), en meer voorspelbaar, stabiel gedrag van de overheid'.

4.1 Inleiding

Vooraf gesloten onderzoeksvragen bij start

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 gewenste assets/kwaliteiten op weg naar die toekomst. Ook dit jaar heeft de vraag over de toekomstverwachtingen een meer gesloten karakter. 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 ‘-’ = afname; ‘+/-’ = min of meer gelijk en ‘+’ = toename. De resultaten zijn daarmee in beperkte mate vergelijkbaar met het verleden.

Drie subgroepen

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

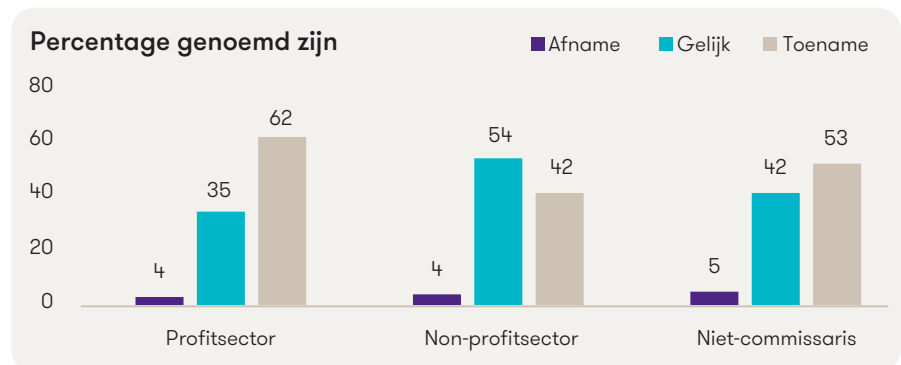
4.2 Toekomstverwachtingen

4.476 opties aangegeven door 204 respondenten

Bij deze vraag zijn de volgende **rubrieken** onderscheiden: omvang, geografische spreiding, product-/dienstportfolio, economisch resultaat en overige. In totaal zijn bij deze vraag 4.476 opties aangegeven door 204 respondenten, waarvan in de profitsector 72 commissarissen en 1.565 opties, in de non-profitsector 73 commissarissen met 1579 opties en door de 59 niet-commissarissen 1.332 opties.

Alvorens op de afzonderlijke rubrieken in te gaan is in onderstaande figuur een overall beeld gegeven van de accenten die bij de afzonderlijke drie onderscheiden subgroepen spelen. Bij de interpretatie van de resultaten en het lezen van het rapport is het goed dit in het achterhoofd te hebben.

Figuur 4.2 Toekomstverwachting per subgroep (als percentage van totaal aantal genoemde opties per subgroep)



‘Minder’ niet ‘in’. Groei vooral dominant in profitsector

Uit de figuur 4.2 blijkt duidelijk dat ‘minder’ niet erg opportuun is bij elke afzonderlijke subgroep. Bij de niet-commissarissen, maar vooral bij de profitsector is ‘groei/meer’ de dominante manier van kijken. Een gelijkblijvende situatie komt verhoudingsgewijs het meest voor bij de non-profitsector, maar heeft ook een substantiële aanhang bij beide andere subgroepen.

Omvang, economisch resultaat en spreiding

Tabel 4.2.1 Percentage respondenten dat wel of geen wijziging verwacht

Omvang	Profitsector		Non-profitsector		DIR/Secr/IA	
	Gelijk	Plus	Gelijk	Plus	Gelijk	Plus
Omzet:						
totaal		82	48	40	20	69
per geografisch gebied		68	63	21	31	51
per sector	25	54	64		36	46
Aantal medewerkers	31	56	51	26	36	36
Economisch resultaat als:						
absoluut bedrag		79	56	25	31	54
marge	36	51	64		53	25
Geografische spreiding:						
aantal landen	49	36	79		69	
aantal regio's/sectoren	47	25	74		64	20

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. Wat betreft de geografische spreiding hebben diverse respondenten aangegeven dat het accent meer ligt op meer omzet per land dan in de uitbreiding van het aantal landen. Dat verklaart mede waarom de omzet per geografisch gebied is toegenomen. Diverse bedrijven kijken eerder dan in het verleden of ze snel genoeg voldoende kritische massa kunnen krijgen om rendabel te kunnen werken.

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

In de **non-profitsector** is de **grootste aanhang** voor een **ongewijzigde situatie**. Dit gaat daarbinnen tamelijk uitgesproken op voor de woningcorporatie en de onderwijssector. Voor de sector als totaal is de aanhang voor een gelijkblijvende totale omzet licht hoger dan die voor een toename. Vorig jaar was dit nog andersom. Bij **geografisch gebied** en **sector** en het aantal medewerkers is dit verschil veel groter. Op dit algemene beeld voor dit jaar doet zich een aantal afwijkingen voor bij de afzonderlijke benchmarks. In de **zorg** wordt vaker⁶ een toename van de totale omzet en het aantal medewerkers verwacht. Dat was vorig jaar ook al zo. Bij de **overige non-profitorganisaties** is er een gelijk aantal commissarissen dat een gelijkblijvende situatie en dat een toename verwacht van de totale omzet.

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 24 procent van de niet-commissarissen een afname van het aantal medewerkers. Dit wordt vooral aangegeven door de internal auditors en secretarissen. Dit was vorig jaar ook al het geval. 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 geografische gebied, sector en bij het aantal medewerkers.

Economisch resultaat

Profitsector en niet-commissarissen zien hogere marge en hoger absoluut resultaat, bij non-profit geen verandering

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. Ook dit is weer min of meer gelijk aan vorig jaar.

Bij de **non-profitsector** ligt het **accent** op een **onveranderde** marge en absoluut

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.

bedrag. Wel is er procentueel gezien bijna een kwart dat een groei van het absoluut resultaat aannemelijk acht. Dit laatste manifesteert zich vooral bij de **zorgsector en de overige non-profitorganisaties**.

De **niet-commissarissen** verwachten vooral een toename van het absolute bedrag en een gelijkblijvende situatie als het gaat over het economisch resultaat als marge. Wel is er een derde dat een gelijkblijvend absoluut economisch resultaat verwacht en een kwart dat een toename verwacht van het economisch resultaat als marge.

Overigens is bij de **internal auditors** de aanhang, met bijna een kwart, voor een afnemende marge opvallend.

(Geografische) spreiding

In **alle drie 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 4.2.2 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	28	56	42	40	46	37
Kwaliteit	35	56	30	56	34	58
Specialisatie	42	44	48	33	63	29
Verduurzaming	21	68	34	53		75
Innovatie		81	21	68		80

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

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, breedte en vooral kwaliteit en specialisatie. Overigens lijkt, evenals bij beide andere subgroepen, **'innovatie'** het **toverwoord voor de toekomstige** ontwikkelingen. De **afwijkingen** van het overheersende beeld doen zich voor bij het **niet-beursgenoteerde bedrijf** met een hogere aanhang voor gelijk blijven bij specialisatie van de product-/dienstportfolio en bij het **niet-beursgenoteerde** bedrijf waar de procentuele aanhang voor een afname van de breedte van de producten/dienstenportfolio ook nog fors is. Een aantal van de niet-beursgenoteerde bedrijven is al dermate gespecialiseerd dat het de vraag is of een nog verdergaande specialisatie wel voldoende oplevert. Een betere keuze is dan met de bestaande specialisatie meer massa proberen te maken.

Ook in de **non-profitsector** wordt door een groot deel van de commissarissen een **'toename'** **aannemelijker** geacht dan een gelijkblijvende situatie. Dat geldt met name voor de dimensies kwaliteit, verduurzaming en innovatie. Bij breedte is er iets meer aanhang voor een ongewijzigde situatie. Bij specialisatie is dat veel meer uitgesproken. **Afwijkingen** van het beeld van de non-profitsector doen zich voor bij de **verduurzaming** met meer aanhang voor een gelijkblijvende situatie bij zorg en onderwijs. Bij de overige non-profitorganisaties is dit aantal gelijk aan het aantal commissarissen dat een toename verwacht. Bij **specialisatie** is er bij de zorg meer aanhang voor toename. Zeker bij de algemene ziekenhuizen tekent zich toch wel de ontwikkeling af dat niet elk ziekenhuis alle specialismen meer kan bieden. Er vinden op regionaal en landelijk niveau al de nodige 'uitwisselingen' plaats van specialismen.

Bij de **niet-commissarissen** ligt het accent ook **duidelijk** op **'groei'** behalve voor breedte en specialisatie, waar voor een ongewijzigde situatie meer aanhang bestaat. Overigens is een royale aanhang voor breedte, kwaliteit en specialisatie als deze 'kwaliteit' als tweede accent is genoemd. De afwijkingen gaan hier op voor de **directie** met meer

Meesten voorzien geen mutatie in spreiding

In profitsector op elke dimensie verbetering/toename verwacht

Innovatie voor bijna iedereen het mantra

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

Niet-commissarissen zien ook 'meer' behalve bij breedte en specialisatie

aanhang voor een gelijkblijvende situatie bij breedte en voor de **secretaris** met een gelijke aanhang voor een toename en een ongewijzigde situatie bij breedte. Opvallend is dat een iets groter deel van de respondenten bij de **internal auditors** verwacht dat de breedte van de portefeuille zal afnemen. Dat was vorig jaar ook al een opvallend resultaat.

Diverse: ‘samenwerking’

Tabel 4.2.3 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	24	69		74		73
Fusies	56		41	30	54	
Overnames	35	53	48		51	31

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

Parool: meer samen met derden

Profitsector voorziet overnames, maar nauwelijks fusies

Bij non-profitsector ‘gelijke’ situatie dominant. Fusies ‘in’ bij woningcorporatie

Bij niet-commissaris accent op ‘gelijk’, alleen directie wijkt af met meer overname

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**. In tegenstelling tot vorig jaar sluiten ook de overige non-profitinstellingen zich daar nu bij aan. Alleen het **familiebedrijf** heeft nog net wat **meer** aanhang voor **overnames**.

In de **profitsector** vinden meer commissarissen (ruim de helft) een toename van **overnames** actueler dan een ongewijzigde situatie. Verder 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. Dat is eigenlijk dezelfde conclusie als vorig jaar.

Bij de **non-profitsector** is zowel voor **fusies** als voor **overnames** een **gelijkblijvende** situatie **dominant**. Wel is sprake van substantiële aanhang voor de weerszijden van een gelijkblijvende situatie bij telkens drie van de vier benchmarks. Bij de **woningcorporatie** is de **aanhang** voor **fusie** zelfs **groter** dan die voor een gelijkblijvende situatie. De trend zet zich daarmee door bij deze deelsector. Bij de woningcorporatie en de zorgsector lijkt voor overnames de balans eerder door te slaan naar een afname dan een toename, bij de overige non-profitorganisaties is er sprake van een evenwicht rond de ‘gelijke’ situatie en bij de onderwijsinstellingen hield de balans eerder over naar een toename dan een afname.

Voor de **niet-commissarissen** ligt op fusie- en overnamegebied het **accent** op ‘**geen veranderingen**’. Alleen voor een **toename** van **overnames** bestaat er nog een substantiële aanhang, die voornamelijk op conto komt van de **directie**. Bij deze benchmark is de aanhang voor een toename zelfs **groter** dan voor een ongewijzigde situatie. Rond de gelijkblijvende situatie hielden de secretarissen bij fusies meer over naar een toename en de internal auditors bij overnames.

Diverse: overige

Tabel 4.2.4 Percentage respondenten dat wel of geen wijziging verwacht bij 'samenwerking'

	Profitsector		Non-profitsector		DIR/Secr/IA	
	Gelijk	Plus	Gelijk	Plus	Gelijk	Plus
Digitalisering		76		75		86
Robotisering	29	54	49	25	31	59
Professionalisering	21	71		75		76
Meer klantgericht	25	64	23	68	24	66
Reorganiseren	50	33	56	21	56	24
Personeel (mix van kwaliteiten)	33	51	48	41	34	58
Financieel gezond	46	43	63	23	63	31
Subsidieafhankelijkheid	31		71		47	
Reputatie/uitstraling	32	57	44	48	29	64

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

Op meeste dimensies is een toename voorzien. Voor reorganisatie, financieel gezond en subsidie-afhankelijkheid voert een gelijkblijvende situatie de boventoon

Observaties

Op het gebied van **digitalisering**, **professionalisering** en **meer klant-doelgroep gericht** werken is de mainstream duidelijk dat deze zal **toenemen**. Dat geldt voor alle subgroepen en onderliggende benchmarks.

Ten aanzien van de **reputatie** is er een (lichte) voorkeur voor een **verbetering** daarvan. Enkel bij de zorg verwacht een grotere aanhang een gelijkblijvende situatie.

Voor **subsidieafhankelijkheid** ligt het accent op een **gelijk blijvende** situatie. Alleen bij het familiebedrijf en de internal auditor verwacht een, qua aanhang vergelijkbaar substantieel, deel van de respondenten een afname. 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. Dat geldt ook voor **reorganiseren**.

Bij de **mix van kwaliteiten** verwacht het merendeel van de niet-commissarissen een toename en dat geldt ook voor het beursgenoteerde bedrijf, het familiebedrijf en de onderwijsinstelling. Bij de overige benchmarks is de grootste aanhang voor een gelijkblijvende situatie.

Een **toename** op het gebied van **robotisering** wordt vooral verwacht bij de beursgenoteerde bedrijven, familiebedrijven en bij de niet-commissarissen. Bij de overige onderliggende benchmarks wordt vooral een gelijk blijvende situatie voorzien.

4.3 Bedreigingen/uitdagingen

732 bedreigingen/uitdagingen genoemd

In totaal is bij deze vraag 732 keer een bedreiging/uitdaging aangegeven door de respondenten. Hiervan zijn dat er 256 in de profitsector (72 commissarissen), 254 in de non-profitsector (73 commissarissen) en 222 (59 niet-commissarissen).

Wet- en regelgeving gedeelde 'uitdaging'

Overall beeld: meest genoemde bedreigingen/uitdagingen per subgroep

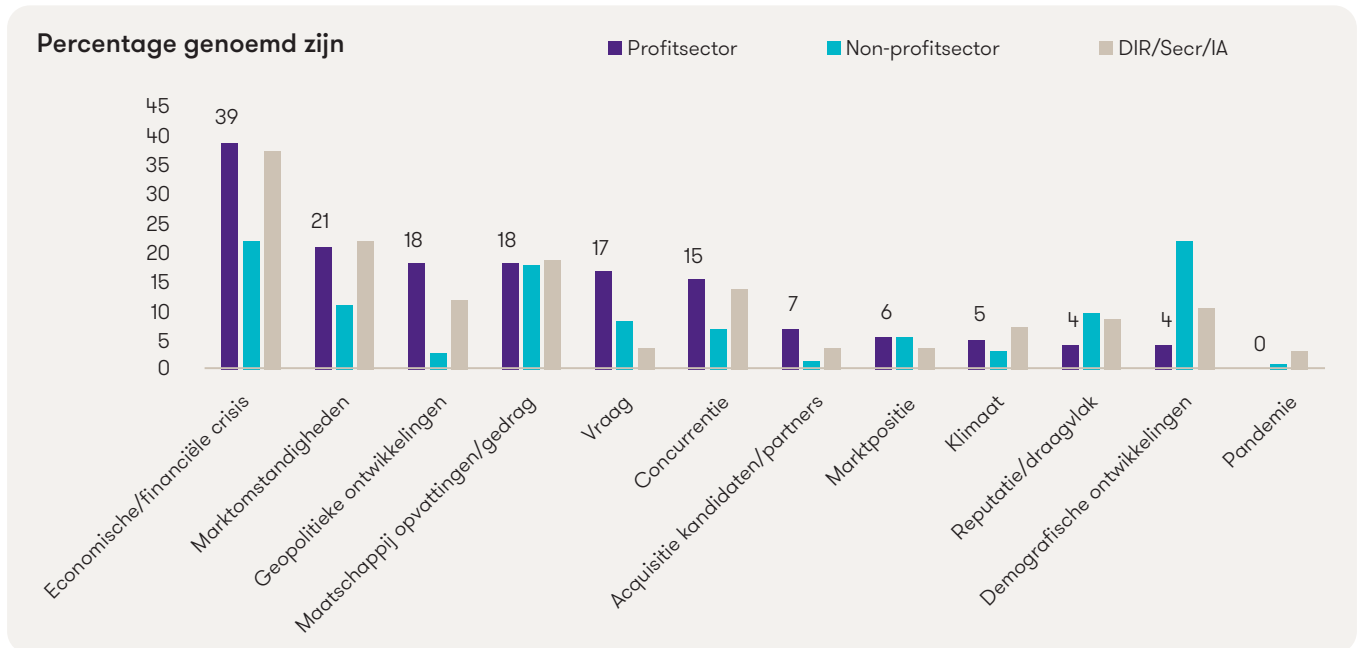
In de **profitsector** is 'economische/financiële crisis' het **meest genoemd** als mogelijke bedreiging/uitdaging. Gevolgd door wet- en regelgeving van de overheid.

In de **non-profitsector** staat **wet- en regelgeving** van de **overheid** juist op **één**, gevolgd door het gedrag van de overheid en 'mensen' (kwaliteit en aantal).

Ook voor de **niet-commissarissen** staat **wet- en regelgeving** van de **overheid** op **één**, gevolgd door 'economische/financiële crisis'.

Markt/conjunctuur

Figuur 4.3.1 Vermelding bedreigingen/uitdagingen als percentage van aantal respondenten per subgroep



Observaties

Uitdaging/bedreiging: economische/financiële crisis

In de **profitsector** is ‘**economische/financiële crisis**’ het **meest genoemd** als mogelijke bedreiging/ uitdaging. Dit is vooral te herleiden tot de beursgenoteerde bedrijven en waarschijnlijk valt hier vooral de COVID-19-pandemie onder. De uitdaging ‘**marktomstandigheden**’, die vorig jaar nog het vaakst werd aangehaald, staat nu op de tweede plaats. Telkens door ongeveer een vijfde van de commissarissen zijn in dit verband genoemd: geopolitieke ontwikkelingen (vooral bij beursgenoteerd en familiebedrijf), maatschappelijke opvattingen/gedrag (vooral bij beursgenoteerd bedrijf) en vraag (vooral bij niet-beursgenoteerd bedrijf).

Demografische ontwikkelingen en economische crisis samen op één

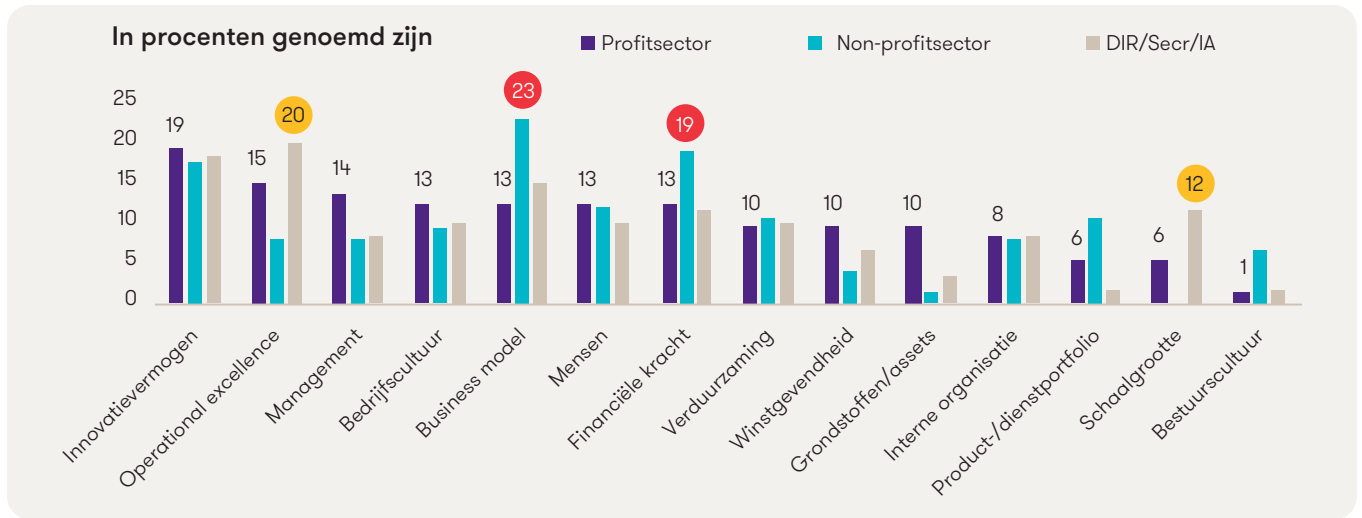
In de **non-profitsector** staan ‘**demografische ontwikkelingen**’ (vooral bij onderwijs en woningcorporatie) en ‘**economische/financiële crisis**’ (met name bij zorgsector en woningcorporatie) samen bovenaan qua uitdaging, gevolgd door maatschappelijke opvattingen/gedrag (vooral bij onderwijs en overige non-profitorganisaties).

Economische/financiële crisis bovenaan

Bij de **niet-commissarissen** zijn het meest genoemd de ‘**economische/financiële crisis**’ en dat is ook het geval bij alle drie benchmarks van deze subgroep. Op de tweede plaats komt **marktomstandigheden**, vooral dankzij de internal auditors. De derde plaats is gereserveerd voor **maatschappelijke opvattingen** en ook hier zijn de internal auditors daar weer primair voor verantwoordelijk.

Bedrijfsgerelateerd

Figuur 4.3.2 Vermelding bedreigingen/uitdagingen als percentage van aantal respondenten per subgroep



Legenda: rood en oker vakjes: uitschieters bij respectievelijk non-profitsector en niet-commissarissen.

In profitsector innovatievermogen en operational excellence

Bij non-profitsector mensen en financiële kracht

Bij niet-commissarissen overlap met profitsector

Vorig jaar

Observaties

In de **profitsector** is het vaakst **innovatievermogen**/technische ontwikkelingen genoemd. Maar ook **executie/operational excellence** en **beschikbaarheid** van **management** zijn een punt van zorg. Deze laatste twee punten manifesteren zich vooral relatief sterk bij het familiebedrijf. Verder zijn frequent genoemd: **bedrijfscultuur**, **mensen (kwaliteit en aantal)** en **funding/financiële kracht**.

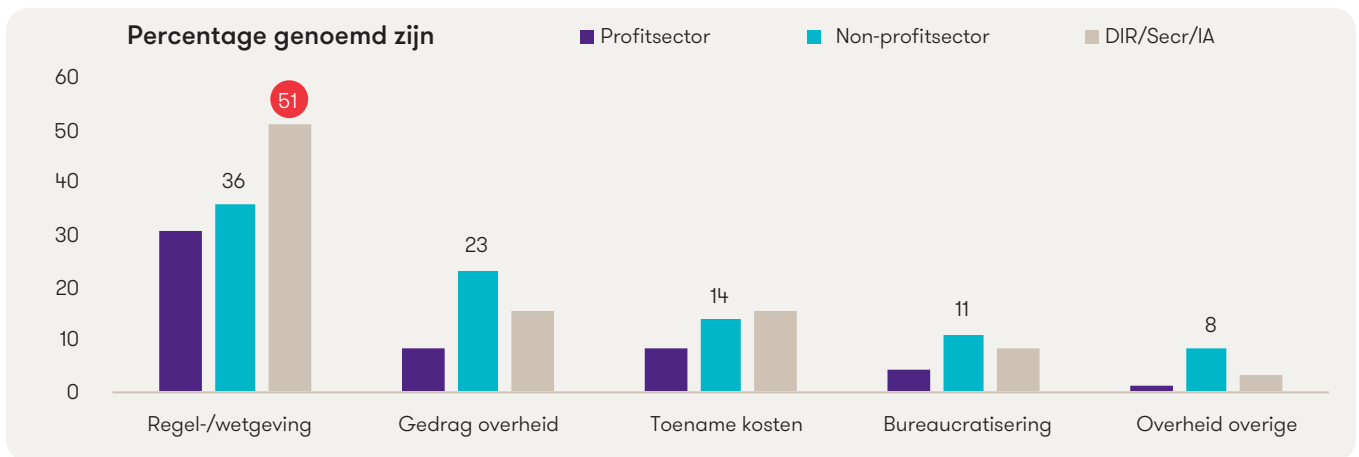
In de **non-profitsector** zijn vooral genoemd: **mensen** (kwaliteit en aantal), en dan met name in de zorg, en **funding/financiële kracht**. Dit laatste blijkt vooral bij de woningcorporatie een uitdaging te zijn evenals **verduurzaming**, dat net als vorig jaar alleen bij die benchmark een grote uitdaging is. Verder is ook relatief vaak genoemd het **business model** en dan met name in de **zorgsector**.

Bij de **niet-commissarissen** staat de **executie/operational excellence** hier op één, gevolgd door **innovatievermogen**/technologische ontwikkelingen. Beide punten worden vooral ingebracht door de **internal auditors**. Verder zijn ook de nodige keren genoemd: mensen (kwaliteit en aantal), funding/financiële kracht en schaalgrootte.

Vorig jaar stond bij **alle drie subgroepen** de **beschikbaarheid** van mensen/**medewerkers** in termen van aantal en met de gewenste kwaliteit het **meest** op één. In de **profitsector** speelde dit vooral bij het familiebedrijf en de niet-beursgenoteerde bedrijven. In de **non-profitsector** ging dit op voor de onderwijs- en de zorgsector en bij de **niet-commissarissen** vooral bij de directie.

Overige en overheid

Figuur 4.3.3 Vermelding bedreigingen/uitdagingen als percentage van aantal respondenten per subgroep



Legenda: rode vakje: uitschieter bij niet-commissarissen

Observaties

Uitdaging: wet- en regelgeving

In alle drie subgroepen en nagenoeg alle afzonderlijke benchmarks hangt de **grootste uitdaging/bedreiging** samen met **wet- en regelgeving**. Bij de niet-commissarissen is dat zelfs extreem hoog. Het **gedrag** van de **overheid** en de **angst voor toenemende kosten** spelen duidelijk veel minder.

In de **profitsector** lijkt vooral het beursgenoteerde bedrijf zich zorgen te maken over de overheid met het familiebedrijf als goede tweede en dit geldt vooral de wet- en regelgeving.

Bij non-profitsector effect sterker en breder

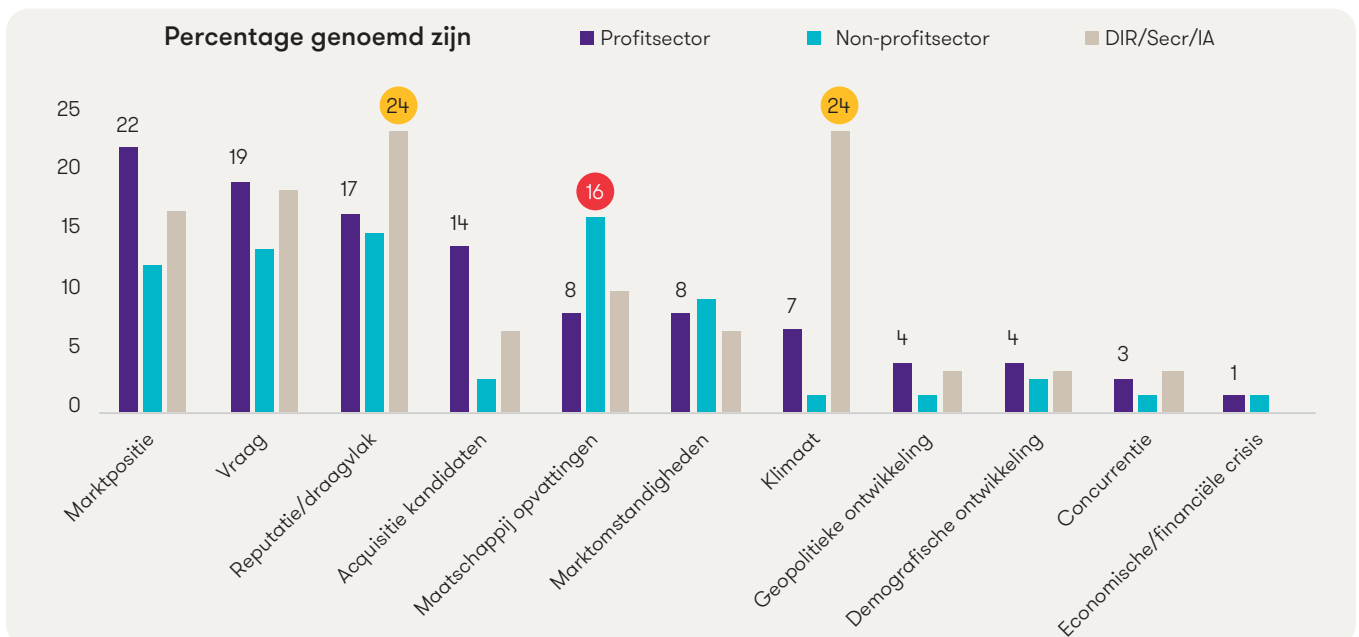
In de **non-profitsector** spelen **wet-/regelgeving, gedrag overheid en toenemende kosten** ook een rol, maar dan **in veel sterkere mate**. Vooral commissarissen bij de **woningcorporatie** ervaren dit op alle genoemde fronten. Bij de **zorg** maakt ook nog een groot aantal commissarissen zich zorgen over (verdere) **bureaucratiesing**.

Bij de **niet-commissarissen** spelen naast de wet- en regelgeving ook het gedrag van de overheid en de toename van de kosten nog een rol.

4.4 Gewenste assets

Markt/conjunctuur

Figuur 4.4.1 Vermelding gewenste assets als percentage van aantal respondenten per subgroep



Top drie bij profitsector: marktpositie, vraag en reputatie

Maatschappelijke opvatting op één

Klimaat en reputatie bovenaan

Observaties

Voor de wenselijke assets liggen de accenten in de **profitsector** op: ‘**marktpositie**’, ‘**vraag** naar producten/diensten’, ‘**reputatie/draagvlak**’ en de ‘**beschikbaarheid** van **overname partijen/partners**’. Ten opzichte van vorig jaar is de beschikbaarheid van overname partijen/partners nieuw in dit lijstje.

Reputatie/draagvlak, marktpositie en de beschikbaarheid van overname partijen/partners komen vooral bij het familiebedrijf naar voren. De vraag naar producten/diensten, daarentegen vooral bij het beursgenoteerde bedrijf.

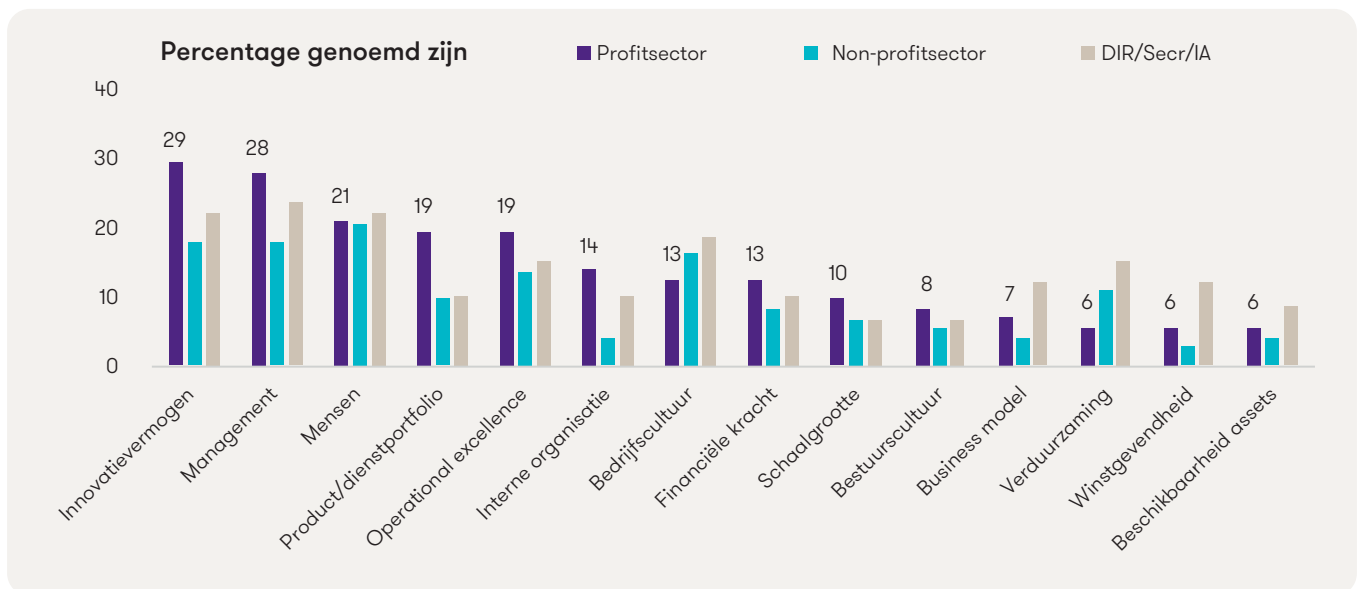
Voor de **non-profitsector** gelden deels dezelfde accenten. Overigens staat **maatschappij, opvattingen** en gedrag daar **op één**. Opvallend is dat de commissarissen bij de non-profitsector verhoudingsgewijs minder ‘gewenste assets’ hebben genoemd dan de respondenten bij beide andere subgroepen. Dit komt vooral voor bij de beschikbaarheid van overnamepartijen en klimaat.

De **niet-commissarissen** laten vergelijkbare accenten zien, zij het dat er twee ‘assets’ duidelijk bovenuit steken en wel: die voor klimaat en voor reputatie/draagvlak.

Bedrijfsgerelateerd

Aanwezige assets

Figuur 4.4.2 Vermelding aanwezige assets als percentage van aantal respondenten per subgroep



Legenda: 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 ‘mensen’ als gewenste asset

Observaties

In de **profitsector** heeft 29 procent van de commissarissen ‘**innovatievermogen**’ genoemd op de hielen gevolgd door **management** (kwaliteit en aantal) met 28 procent. **Daarna** volgt een **drietel** gewenste assets dat door circa 20 procent van de commissarissen is vermeld en wel: ‘**mensen**’ (zowel qua kwaliteit als qua aantallen), ‘**product-/dienstportfolio**’ en **executie/ operational excellence**. Door respectievelijk 14 en 13 procent van de commissarissen zijn ook ‘interne organisatie’, ‘bedrijfscultuur’ en ‘funding/financiële kracht’ aangegeven.

Bij het **beursgenoteerde** bedrijf ligt het accent van de commissarissen bij innovatievermogen, product-/dienstenportfolio en ‘mensen’. Bij het **familiebedrijf** gaat dat op voor management, product-/dienstenportfolio en innovatievermogen.

Ten opzichte van vorig jaar zijn ‘management’ en ‘executie/operational excellence’ als gewenste asset flink gestegen. ‘funding/financiële kracht’ is juist wat gezakt.

Bij de **non-profitsector** wordt met **vergelijkbare** of veelal lagere **percentages respondenten** als bij de profitsector genoemd: ‘**mensen**’, ‘**management**’ en ‘**innovatievermogen**’.

Bij de woningcorporatie gaat ‘mensen’ samen met verduurzaming aan kop, bij zorg alleen ‘mensen’, bij onderwijs is dat management en interne organisatie en bij de overige non-profitorganisaties is dat bedrijfscultuur en innovatievermogen.

Bij niet-commissarissen ook verduurzaming en winstgevendheid

Bij de niet-commissarissen zijn het ‘management’, ‘mensen’, ‘innovatievermogen’, ‘verduurzaming/energietransitie’, ‘executie/ operational excellence’. Bij deze laatste noemt 10 procent in tegenstelling tot beide andere groepen ook nog het ‘business model’ en ‘winstgevendheid’.

Bij de directie is het vooral management en iets mindere mate product-/ dienstenportfolio, bij de secretaris ‘mensen’ en management en bij de internal auditor bedrijfscultuur die aan kop gaan.

Overheid

Wenselijke assets

Door de non-profitsector en de niet-commissarissen is de wet- en regelgeving als gewenste asset genoemd. Door de profitsector en de niet-commissarissen is het gedrag van de overheid als gewenste asset aangemerkt. Evenals vorig jaar wordt er minder regeldruk en meer voorspelbaar, stabiel gedrag van de overheid gewenst.



Enige bespiegelingen/vragen/kanttekeningen

Waar ligt de grens voor een toekomstvisie?

De startvraag over de toekomstverwachtingen begon als volgt: ‘Waar denkt u dat ‘uw’ bedrijf over vijf tot tien jaar moet staan’. Tijdens de interviews kregen we geregeld de feedback dat verwachtingen uitspreken voor over tien jaar min of meer onmogelijk was. En dat zelfs voor vijf jaar er de nodige onzekerheid heerste. Sommige respondenten gaven aan dat, als zij een termijn van bijvoorbeeld drie jaar hanteerden, dit hun de mogelijkheid gaf om een concreet antwoord te kunnen geven.

De afgelopen maanden (21/02/26 peildatum) hebben we diverse berichten gezien, waarin bedrijven aangaven dat zij zich terugtrokken uit bepaalde landen. Dit spoorde met het resultaat waarbij diverse respondenten zeiden dat er in een aantal gevallen gekozen is voor een reductie van het aantal landen, waar ‘hun’ organisatie actief was. Eerst in de overgebleven landen meer massa maken en (meer) winst. Daarna kon weer verder worden gedacht. Maar realiseren de respondenten zich wel voldoende dat bij het opbouwen van een solide, rendabele positie in een ander land misschien eerder moet worden gedacht in een termijn van twintig jaar of nog meer, dan een termijn van drie of vier jaar. Hoe sterk is de marketing discipline vertegenwoordigd in een rvc om dit punt met gezag in te brengen? Uiteraard kunnen overnames/fusies of andere vormen van samenwerking een versnelling aanbrengen in deze

doorlooptijd. Alleen blijken bijvoorbeeld overnames niet altijd, en volgens sommige onderzoekers zelfs meestal niet, de beoogde successen op te leveren.⁷ Op grond van deze ietwat fragmentarische punten vragen wij ons af in hoeverre in de doelstellingen en strategie discussie met en door commissarissen wel over de eigen ‘lifetime’ heen wordt nagedacht. In hoeverre wordt er een tweesporenbeleid gevoerd in termen van dat sommige zaken heel goed in een vijfjarenplan kunnen worden vorm gegeven? Maar andere zaken zijn misschien onvoldoende substantieel, maar dienen als zaadje dat in, zeg, dertig jaar moet uitgroeien tot een volwaardige boom. En wat zeggen commissarissen van een plan, waarbij wordt aangegeven dat de nieuwe activiteiten in land X zeker vijftien jaar zwaar verlieslatend zullen zijn en dat dan de kans op succes nog onzeker is? En zou het antwoord van een Nederlandse commissaris dan hetzelfde zijn als het antwoord van een, bijvoorbeeld Noord-Amerikaanse commissaris?

Klimaat en verduurzaming: belangrijk, maar niet voor ons en ook niet voor ons kleinkind?

Opvallend is dat bij de bedreigingen/uitdagingen klimaat en verduurzaming nauwelijks worden genoemd door de respondenten. Hetzelfde geldt ten aanzien van de gewenste assets. Alleen is er bij dit laatste bij de niet-commissarissen een redelijke aanhang voor assets op deze gebieden. Gezien de antwoorden van de

commissarissen komt dan de vraag op of deze punten wel in voldoende mate in de organisaties zelf, maar ook met de commissarissen worden besproken? In hoeverre agenderen commissarissen zelf deze onderwerpen in relatie tot hun organisatie? In toenemende mate zien wij in de media dat klimaat en verduurzaming geen vrijblijvende thema’s meer zijn. Institutionele beleggers, overheden, politici en managers krijgen op deze gebieden steeds meer de wind in de rug. Bekend is dat trajecten, op de hier genoemde gebieden, soms/meestal een lange doorlooptijd kennen richting implementatie. Maar hoe komt het dat onderwerpen op deze gebieden bij commissarissen geen top of mind zijn? Dezelfde commissarissen die al jaren aangeven dat zij meer en tijdiger betrokken willen worden bij de doelstellingen en strategie discussies van hun organisaties. Nemen commissarissen zelf wel eens de lead in deze discussie met de inbreng van een eigen notitie? Of geven ze alleen maar de opdracht aan de rvc of een externe consultant om een discussiestuk in te brengen? En raken de effecten op genoemde gebieden niet de continuïteit van hun organisatie? Of denken commissarissen dit raakt ons niet tijdens onze zittingsperiode en is er een mentaliteit van ‘après nous le déluge’? Maar hetzelfde geldt voor bestuurders. Waarom zetten zij deze aandachtsgebieden niet meer nadrukkelijk op de agenda van de rvc? Wordt er wel voldoende gekeken naar

het effect van hun bedrijf op klimaat en duurzaamheid en/of naar het effect van klimaat en duurzaamheid op hun bedrijf? Er zijn bedrijven die tijdens een rvc-vergadering afwisselend een commissaris de opdracht geven om gedurende de vergadering alles vanuit het perspectief van een klant of een werknemer te bekijken. Is het niet zinvol om tijdens een rvc-vergadering ook eens een commissaris aan te wijzen die alles vanuit het perspectief van zijn/haar kleinkind bekijkt?

Hoe worden bij het familiebedrijf bedrijfscultuur, kwaliteit van management en familieband met elkaar verbonden?

De kwaliteit van management is bij het familiebedrijf zowel bij de bedreigingen/uitdagingen als bij de gewenste assets relatief vaak genoemd. Ten aanzien van de gewenste assets ging dat ook op voor de bedrijfscultuur. Bekend is dat bij sommige familiebedrijven de familieband belangrijker is dan de managementkwaliteiten. Ook wordt doorgaans gezegd dat de bedrijfscultuur in het familiebedrijf een asset is. In de praktijk zijn we uiteenlopende situaties tegengekomen hoe met de verschillende factoren rekening wordt gehouden door zowel rvc als door familieaandeelhouders en/of dga. Wij kunnen ons niet aan de indruk onttrekken, dat de verbinding tussen bedrijfscultuur, kwaliteit management en familieband niet altijd of misschien wel te vaak niet professioneel wordt ingevuld. Niet zelden staat niet de organisatie centraal, maar de aandeelhouder: de familie. En wat betekent dat dan voor de wettelijke verantwoordelijkheid van rvc en rvb? In dat verband is de

bijna 100 procent aanhang binnen de benchmark familiebedrijf voor meer professionalisering bij de toekomstverwachtingen een teken aan de wand. Wat kan of moet een familiebedrijf doen om de continuïteit te bewaren en welke rol moet of kan een rvc hierbij spelen? Of moet er willens en wetens bepaalde belangrijke zaken achterwege worden gelaten om op een gegeven moment het bedrijf in de etalage te zetten. En net als met Deen Supermarkten hopen dat er wel een willige koper of kopers zijn?

Realiseert overheid/politiek zich wel welke invloed zij heeft op het business model in de zorg?

Voor de zorgsector hangen de meeste bedreigingen/uitdagingen samen met: beschikbaarheid van mensen (kwaliteit en aantal), wet- en regelgeving, economische/financiële crisis, bureaucratisering en business model. Bij de gewenste assets is gewezen op mensen. Bij de verwachtingen voor de toekomst, tenslotte, zijn vooral genoemd in de categorie toename: digitalisering, innovatie, samenwerking met derden en professionalisering. Minder vaak zijn genoemd: verbetering kwaliteit en verdere specialisatie en meer klant-/doelgroepgericht werken. De verbeteringen op diverse van deze fronten vereisen een zorgvuldig en doorgaans langdurig doorloopp proces. Vooral de ontwikkelingen op het gebied van samenwerking lijken ons een goede ontwikkeling. Zou meer snelheid kunnen? Vermoedelijk wel. Maar al die genoemde punten hebben de nodige gevolgen voor het business model van een zorginstelling.

We zien nu bij de landelijke politiek en overheid in toenemende mate gedachten opkomen dat het zorgstelsel weer op de schop moet. We hebben het nodige gelezen over de 'toeslagenaffaire' en de rol van de Tweede Kamer/politiek. Gaat er nu weer incidentenpolitiek worden bedreven of wordt er ruimte gegeven om langjarige ontwikkelingen een kans van slagen te geven? Of wordt het ene credo weer ingeruild voor een ander credo? En is de zorgsector weer het kind van de rekening? Is er tijd voor een serieuze bezinning, waarbij niet de waan van de dag regeert? Leren de aangegeven verwachtingen, bedreigingen/uitdagingen en gewenste assets ons iets over hoe op dat gebied zaken kunnen worden gefaciliteerd of gaat rücksichtslos de huidige situatie op de schop? Wat doen commissarissen en bestuurders zelf om op hun niveau iets uit te dragen over wat er kan werken en wat niet? En zijn ze bereid verder te kijken dan alleen hun 'eigen toko'? Is de poging om marktwerking te introduceren alleen maar negatief geweest? Of zijn zaken op voorhand onmogelijk gemaakt? En zo ja, aan wie ligt dat? Wordt er alleen maar naar de/een ander gewezen of zijn mensen ook bereid hun hand in eigen boezem te steken? Eventuele stelselveranderingen hebben ongetwijfeld gevolgen voor het business model in de sector, maar probeer daar dan op zijn minst tegelijk een plaatje bij te leveren wat de doorlooptijd van deze aanpassingen is. En dan geen papieren exercitie, maar wat betekent een verandering voor de mensen binnen de sector? Want het zijn uiteindelijk de mensen die een business model moeten laten functioneren.

5 Commissariaat op hoofdlijnen

Samenvatting

Verbeterwensen

Voor alle benchmarks en het basisprofiel gezamenlijk is het **overall verbeterpercentage 54 procent**.

- Dit jaar heeft het **basisprofiel acht verbeterwensen**. Vorig jaar waren het er vijf. Het grootst blijft de verbeterwens bij de **permanente educatie** van (leden) **rvc**. Daarna volgen de invulling van de **werkgeversrol**, **kennis** bij de **rvc** van de **organisatie**, **informatievoorziening** aan de **rvc**, **kwaliteit** van **competenties** binnen de **rvc** ten aanzien van **kennis**, **permanente educatie** (leden) **rvb**, **afleggen verantwoording door de rvc** en **samenwerking** binnen de **rvc**.
- Van de **verbeterwensen** worden die voor permanente educatie/bijvorming (leden) **rvc** (16 benchmarks), invulling werkgeversrol (13 keer) en informatievoorziening aan de **rvc** (13 keer) het **meest gedeeld**. Ook het afleggen van verantwoording door de **rvc**, kwaliteit van competenties ten aanzien van kennis bij de **rvc** (beide 12 keer) en samenwerking binnen de **rvc**, kennis bij de **rvc** van de organisatie/het bedrijf en permanente educatie (leden) **rvb** (11 keer) zijn een issue bij meer benchmarks.








Gevraagd is om aan te geven wat de gewenste kwaliteit is van genoemde 'hoofdlijnen' in het licht van de 'nabije toekomst' vergeleken met de huidige kwaliteit. Dit jaar is voor deze vraag voor het eerst voor deze opzet gekozen. Voorgaande jaren werd gevraagd naar de huidige (score) en de gewenste kwaliteit (norm).

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 5-puntsschaal gehanteerd met: **1 = kan zeker minder**, **2 = kan minder**, **3 = kan zo blijven**, **4 = kan beter** en **5 = kan beslist beter**.

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: kan beter. In de quotiëntwaarde komt er dan 0.75 uit. Daarmee is het getal vergelijkbaar met in het verleden een score van 8.0 voor de gewenste kwaliteit (normwaarde) en 6.0 voor de huidige kwaliteit (score).

Tabel 5.1 Verbeterwensen ‘hoofdpijnen’ en enige benchmarks

	 bapr	 MKB	 Corp	 Zorg	 VZ	 VR	 DIR	Totaal
Werkwijze (organisatie) rvc								6
Samenwerking tussen rvb en rvc								4
Informatievoorziening aan rvc								13
Samenwerking binnen rvc								11
Kwaliteit van kennis binnen rvc								12
Kwaliteit van ervaring binnen rvc								5
Kennis bij de rvc van de organisatie								11
Samenstelling rvc								0
Invulling adviesfunctie door rvc								8
Invulling toezichtstaak door rvc								7
Invulling werkgeversrol door rvc								13
Invulling ambassadeursrol door rvc								8
Permanente educatie (leden) rvc								16
Permanente educatie (leden) rvb								11
Afleggen verantwoording door rvc								12

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 aandachtsgebied.

Basisprofiel

Dit jaar heeft het **basisprofiel** bij **acht** van de vijftien onderdelen een **verbeterwens**. Evenals vorig jaar is die het grootst bij de **permanente educatie** van (leden) **rvc**. Daarna volgen **kennis** bij de rvc van de **organisatie**, invulling van de **werkgeversrol**, **informatievoorziening** aan de rvc, **kwaliteit** van **competenties** binnen de rvc ten aanzien van **kennis**, **permanente educatie** (leden) **rvb**, **afleggen verantwoording** door de **rvc** en **samenwerking** binnen de **rvc**.

In vergelijking met vorig jaar zijn vier verbeterwensen hetzelfde gebleven. Namelijk die voor de informatievoorziening aan de rvc, kennis bij de rvc van de organisatie, de invulling van de werkgeversrol en die voor de permanente educatie (leden) rvc. Alleen de verbeterwens bij de invulling van het relatiebeheer/de ambassadeursrol is weggefallen dit jaar.

Alleen in 2014 en 2019 met elk 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.

Voor alle benchmarks (uitgezonderd IA) en het basisprofiel gezamenlijk is het **overall verbeterpercentage 54 procent** (31 procent in 2019, 18 procent in 2018, 43 procent in 2017 en 27 procent in 2016). Dat komt overeen met 137 van de 255 onderdelen.

Verbeterwensen bij andere benchmarks

Alle benchmarks hebben minimaal **drie verbeterwensen**. Dat minimum ligt bij de woningcorporatie, die daarmee de lijn van voorgaande jaren voortzet, waarin eveneens sprake was van weinig of geen verbeterwensen. Het familiebedrijf en de vrouwelijke commissaris zitten aan de andere kant van het spectrum met maar liefst twaalf verbeterwensen. Ook MKB zit daar dicht tegen aan met elf.

Negen benchmarks hebben of acht of negen verbeterwensen. Zoals in tabel 5.1 te zien is, zitten **VZ** en **Zorg** onder die acht/negen met respectievelijk vijf en zes verbeterwensen. De commissaris elders lid rvb (met vier) geeft eveneens blijk van een zekere tevredenheid met de huidige situatie.

Aanvankelijk waren de meeste veranderwensen te vinden bij de **directie**. In 2018 zelfs bij alle onderscheiden onderdelen. Vorig jaar was de directie echter al redelijk bescheiden met vijf veranderwensen. Dit jaar is dat niet anders met zes.

Verbeterwensen per aandachtsgebied

Van de verbeterwensen worden die voor **permanente educatie/bijsholing (leden) rvc** (16 keer) en **invulling werkgeversrol** en **informatievoorziening** aan de rvc (elk 13 keer), het meest gedeeld. Ook het **afleggen van verantwoording** door de rvc, **kwaliteit van competenties ten aanzien van kennis** bij de rvc (beide 12 keer) en **samenwerking binnen de rvc, kennis bij de rvc van de organisatie/het bedrijf** en **permanente educatie (leden) rvb** (11 keer) zijn een issue bij meer benchmarks.

Weinig verbeterwensen worden waargenomen bij: de **werkwijze** van de rvc (6), de kwaliteit ten aanzien van **ervaring** (5) en de **samenwerking tussen rvc en rvb** (4). Opmerkelijk is verder dat, gezien de andere verbeterwensen, geen van de benchmarks een verbeterwens bij de samenstelling van de rvc heeft.

Voor het derde jaar op rij vormen permanente educatie (leden) rvc en invulling werkgeversrol de top wat betreft meest gedeelde verbeterwensen.

Het **percentage veranderwensen** bij de **bedrijfsprofielen** is 55 procent (35 vorig jaar), met 65 procent (30 vorig jaar) voor de profitsector en 45 procent (40 vorig jaar) voor de non-profitsector. Daarmee is met name de profitsector kritischer geworden.

Bij de **persoonsgebonden profielen** is dit percentage 50 procent (30 vorig jaar), waarvan 51 procent (25 vorig jaar) voor de commissarissen en 47 procent (40 vorig jaar) voor de niet-commissarissen.



Enige bespiegelingen/vragen/kanttekeningen

Is het relatiebeheer nu op orde bij het beursgenoteerde bedrijf, de zorg en het onderwijs?

De ambassadeursrol/ het relatiebeheer met verschillende stakeholders is en blijft een moeilijk te grijpen onderwerp. Met welke stakeholders ga je wel en niet in gesprek? Als je wel in gesprek wilt gaan, doe je dat dan als hele rvc, met een delegatie of als individu? Wacht je op een gelegenheid of creëer je een gelegenheid? Ten opzichte van vorig jaar is dit onderwerp geen forse verbeterwens meer voor de benchmarken beursgenoteerd bedrijf, zorg en onderwijs, jong, directie en secretaris. Betekent dit

dat het relatiebeheer nu op orde is hier? Of betreft dit alleen de gekende stakeholders als aandeelhouder, politiek (met name non-profit), OR, huurders- of cliëntenraad? Maar wat doe je als rvc met organisaties in de keten? Overigens waren de vrouwelijke commissaris, de voorzitter van de rvc, MKB en Fam in tegenstelling tot vorig jaar van mening dat dit jaar wel dringend gekeken moet worden naar relatiebeheer.

Goed nieuws! De samenstelling van de rvc kan niet beter

Het is ongelooflijk maar geen enkele benchmark is van mening dat de samenstelling van de rvc beter kan.

Ongelooflijk en tegelijkertijd opmerkelijk. Aangezien er dit jaar door de verschillende benchmarks op alle andere terreinen wel veel verbeterwensen zijn geventileerd. Daaronder zijn samenwerking binnen de rvc en de kwaliteit van competenties ten aanzien van kennis en ervaring binnen de rvc. Nu kunnen we ons voorstellen dat het makkelijker is om de gemiste kennis door middel van bijscholing op te vullen maar met een gemis aan ervaring is dat toch lastiger. En als het over de samenwerking binnen de rvc gaat, zijn er maar liefst elf van de achttien benchmarks die vinden dat het beter moet. Is dit dan een kwestie van de benoemingstermijn uitzetten of...?

6 Informatievoorziening

Samenvatting

Wenselijke situatie

Alle benchmarks zijn het in de **wenselijke situatie** duidelijk eens met:

- als rvc jaarlijks als **collectief** minimaal één **bedrijfsbezoek** doen;
- het op orde hebben van het datamanagement binnen de organisatie;
- het laten geven van **presentaties door niet-rvb-leden** op rvc-vergaderingen; en
- het buiten de rvb **met anderen uit het bedrijf praten**.

Relatief is er wat minder instemming voor **intern** gegenereerde **informatie** via de rvb laten lopen.

In vergelijking met voorgaande jaren is de instemming bij het basisprofiel, dat binnen het bedrijf gegenereerde informatie via de rvb verloopt, op het laagste punt ooit beland.

Veranderwensen

Voor **alle benchmarks** gezamenlijk is het **veranderpercentage 54 procent**. Van de **bedrijfsprofielen** is dat **64** procent en voor de **persoonsgebonden profielen** is het **40** procent. Van de 114 veranderwensen is er één een **bespreekbaar punt**. De andere 113 zijn dus allemaal verbeterwensen. De **meeste verbeterwensen** betreffen het:

- het **op orde hebben van het datamanagement** binnen de organisatie (alle 18 benchmarks);
- doen van een **individueel bedrijfsbezoek** (15 benchmarks);
- als rvc/auditcommissie jaarlijks zonder rvb spreken met compliance en/of internal auditor (13);
- als rvc jaarlijks als collectief minimaal één bedrijfsbezoek doen (12);
- als individuele commissaris buiten de rvc-vergaderingen ook met andere leden van de rvb spreken (12);
- jaarlijks als rvc/auditcommissie spreken zonder rvb met de controlerend accountant (10); en
- hebben van regie over de informatievoorziening als rvc (10).

Huidige situatie

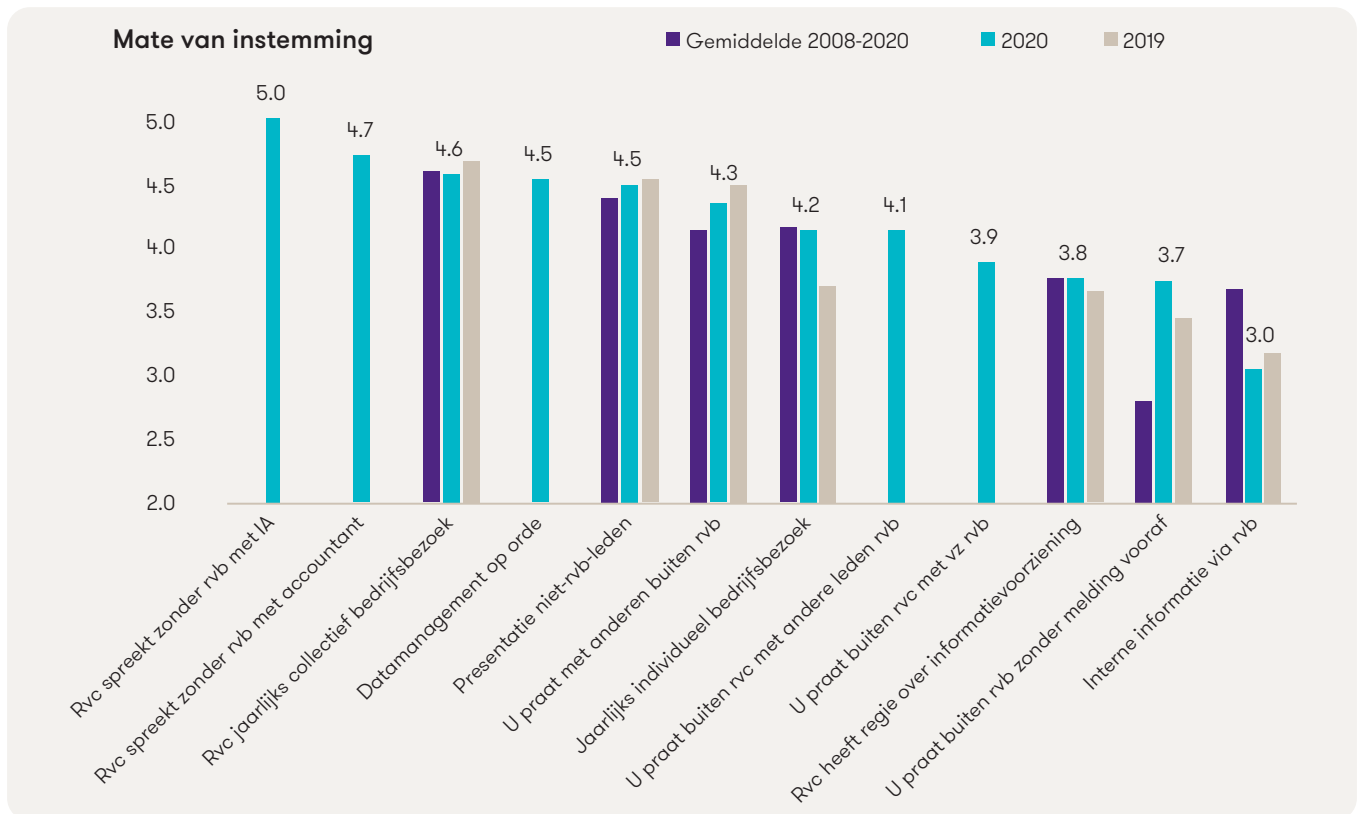
In de **huidige situatie** bestaat er de **meeste instemming** voor presentaties door niet-rvb-leden op vergadering rvc, buiten rvb praten met anderen uit organisatie en door de rvc/auditcommissie zonder rvb spreken met compliance/IA en met de controlerend accountant. Bij deze vier onderwerpen is 50 procent of meer van de benchmarks, waaronder het basisprofiel, het er 'duidelijk mee eens' (score ≥ 4.0).

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 van het basisprofiel voor 2020.

Zeer gewenst: collectief bedrijfsbezoek, op orde hebben datamanagement, presentaties van niet-rvb-leden en zonder rvb met compliance en/of IA spreken

Basisprofiel

In de klasse 'volstrekt mee eens' (score ≥ 4.5) vallen: de rvc/auditcommissie spreekt jaarlijks zonder rvb met compliance en/of internal auditor, de rvc/auditcommissie spreekt jaarlijks zonder rvb met de controlerend accountant, de rvc doet als **collectief** minimaal **één** keer per jaar een **bedrijfsbezoek**, het **datamanagement** binnen onze organisatie is **op orde** en **niet-rvb-leden** geven **presentaties** voor de rvc.

In de klasse 'duidelijk mee eens' ($4.0 \leq \text{score} < 4.5$) zitten drie stellingen, namelijk:

u spreekt als individuele commissaris **buiten de rvb met andere mensen** uit de organisatie, het **individueel** minimaal een keer per jaar doen van een **bedrijfsbezoek** en **u** spreekt individueel **buiten de rvc-vergaderingen** ook **met andere leden** van de **rvb**.

In de categorie 'min of meer mee eens' ($3.5 \leq \text{score} < 4.0$) bevinden zich het als **individuele** commissaris **spreken** buiten de rvc-vergaderingen met de **voorzitter** van de **rvb**, 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.

Vergelijking met onderzoek 2019/2020 en langer geleden

Individueel bedrijfsbezoek kan weer op meer instemming rekenen

Overall gemiddeld ligt de score voor de **wenselijke** kwaliteit van de onderzochte onderdelen voor 2020 **boven** het niveau van het **gemiddelde** van de jaren 2008-2020. Een deel van deze hogere score wordt veroorzaakt door de hoge wenselijkheid van een drietal voor het eerst voorgelegde stellingen en een tweetal stellingen die wel eens eerder zijn voorgelegd, maar niet onder het kopje informatievoorziening waren geschaard. Maar ook zonder deze vijf stellingen zou 2020 net boven het langjarig gemiddelde scores.

De gemiddelde mate van instemming op de genoemde onderdelen is de hoogste tot nu toe gemeten en komt het dichtst in de buurt van die van 2017. Het **grootste verschil** ten opzichte van vorig jaar is dat de **instemming** voor het doen van een **individueel bedrijfsbezoek**, **flink** is **gestegen**. De instemming is daarmee (weer) in lijn met 2016 en

2017 toen de instemming daarvoor zelfs nog iets hoger lag. Wat verder opvalt is dat de instemming om individueel, buiten de rvc-vergadering, te praten met de voorzitter van de rvb in vergelijking met 2017 is gezakt.

Clustering mate van instemming alle benchmarks gezamenlijk⁷

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

In deze klasse zijn genoemd: de rvc/auditcommissie spreekt jaarlijks zonder rvb met compliance en/of internal auditor (14 keer), de rvc/auditcommissie spreekt jaarlijks zonder rvb met de controlerend accountant (13 keer), het jaarlijkse **collectieve bedrijfsbezoek** van de rvc (10 keer), het datamanagement binnen onze organisatie is op orde (8 keer), het laten geven van **presentaties** door **niet-rvb-leden** op de vergadering van de rvc (8 keer) en het als **individuele** commissaris **spreekt** buiten de rvc-vergaderingen met **andere leden** van de **rvb** (4 keer). Het individueel buiten de rvb spreken met anderen uit de organisatie sluiten de rij (3 keer).

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

Hier staan nu: de **individuele gesprekken** buiten de rvb met anderen uit de organisatie (14 keer), het **datamanagement** binnen de organisatie is op orde (10 keer), de **presentaties** van de **niet-rvb-leden** (10 keer), het **individueel** doen van een **bedrijfsbezoek** (9 keer), het **collectieve bedrijfsbezoek** van de rvc (8 keer), u **spreekt individueel** buiten de rvc-vergaderingen ook **met andere leden** van de **rvb** (7 keer) en u **spreekt individueel** buiten de rvc-vergaderingen met de **voorzitter** van de **rvb** (4 keer). In deze klasse sluit de stelling 'het als rvc/auditcommissie jaarlijks zonder rvb spreken met de controlerend accountant' (3 keer) de rij.

23 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 rvb aan de rvc (13 keer), u **spreekt individueel** buiten de rvc-vergaderingen met de **voorzitter** van de **rvb** (10 keer), **individuele gesprekken** met anderen uit het bedrijf buiten de rvb en **zonder melding** vooraf aan de rvb (7 keer) en u **spreekt individueel** buiten de rvc-vergaderingen ook **met andere leden** van de **rvb** (5 keer).

7 procent in de klasse 'neigt naar instemming' ($3.2 \leq \text{score} < 3.5$) en **7 procent in de klasse 'deels oneens/deels eens'** ($2.8 \leq \text{score} < 3.2$) of lager. In deze klassen vallen: het laten lopen van alle **binnen** het **bedrijf gegenereerde informatie via de rvb** (respectievelijk 6 en 8 keer) en het zonder melding vooraf aan de rvb spreken met anderen uit de organisatie (respectievelijk 4 en 5 keer).

Evenals voorgaande jaren blijkt bij **individuele gesprekken zonder melding vooraf aan de rvb** duidelijk de **verdeeldheid** van de respondenten. In de eerste categorie, met veel instemming, zitten negen benchmarks en in de 'lagere' klassen negen benchmarks.

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

Bij de **meeste onderwerpen** scoort **85 procent** van de benchmarks een **3.5 of hoger**. Bij zeven onderwerpen is dat zelfs 100 procent. Dit betreft: presentaties van niet-rvb-leden, individuele gesprekken buiten de rvb met anderen uit de organisatie, het doen van een bedrijfsbezoek als rvc en als individuele commissaris, het datamanagement binnen onze organisatie is op orde en het als rvc/auditcommissie jaarlijks zonder rvb spreken met compliance/internal auditor en de controlerend accountant.

Wat betreft de mate van instemming met het al dan niet laten lopen van de **intern** gegenereerde **informatie** via de rvb is in een andere mate van instemming relevant. Hier is sprake van een concentratie (dat wil zeggen meer dan 83 procent van de benchmarks) in de range $2.5 \leq \text{score} < 3.5$. De intern gegenereerde informatie hoeft van respondenten niet per definitie via de rvb te lopen. Dat was vorig jaar ook al min of meer van toepassing.

Andere benchmarks vergeleken met het basisprofiel

Het **overall percentage grote afwijkingen** van de **bedrijfsprofielen** is **39 procent**. Bij de **profitsector** is dat 28 procent en bij de **non-profitsector** 48 procent. Dit zijn substantiële afwijkingen. Bij de **persoonsgebonden profielen** is het overall **afwijkingpercentage** met **32 procent** wat **lager**. Er is sprake van een redelijke mate van instemming met de

⁷ 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.

Overall valt 63 procent van de onderwerpen in de klasse 'duidelijk mee eens' of hoger.

Top vier is: jaarlijks zonder rvb spreken met anderen, presentaties door niet-rvb-leden, collectief bedrijfs-bezoek rvc en op orde hebben van datamanagement

Bij zeven stellingen instemming door alle benchmarks

Veel grote afwijkingen bij bedrijfsprofielen en vooral in non-profitsector

opvattingen van het basisprofiel. Dit geldt primair voor de **commissarissen** benchmarks. Het overall afwijkingspercentage is daar slechts 25 procent tegen 45 procent bij de **niet-commissarissen**.

Bedrijfsprofielen

MKB, Fam en GB wijken niet vaak af van basisprofiel

In de **profitsector** ontlopen MKB (4 keer), Fam (3 keer) en GB (3 keer) elkaar weinig wat betreft het aantal afwijkingen van het basisprofiel. Kenmerkend voor Fam is dat deze een zeer hoge instemming kent, wanneer het gaat over het doen van een individueel bedrijfsbezoek en ook voor het hebben van regie over de informatievoorziening als rvc. In de **non-profitsector** zijn er veel meer verschillen met het basisprofiel, hoewel die niet gelijk verdeeld zijn onder de non-profitbenchmarks. Corp wijkt slechts drie keer af, maar dat wordt ruimschoots 'gecompenseerd' door Zorg (8 keer) en OW (7 keer) en ONP (5 keer). Al deze afwijkingen zijn negatief wat betekent dat er minder instemming is bij de stelling dan bij het basisprofiel.

Veel afwijkingen bij non-profit

Persoonsgebonden profielen

VZ vaak hogere instemming








De persoonsgebonden benchmarks wijken voor wat betreft de mate van instemming over het algemeen positief af van het basisprofiel. Met name **VZ** is daar met vijf positieve afwijkingen een goed voorbeeld van. Bij **Jong, VR** en **AC** zijn er telkens twee positieve afwijkingen. VZ en Jong wijken ook nog een keer negatief af en '**rvb**' wijkt twee keer negatief af. Deze laatste vindt het minder wenselijk dan het basisprofiel, dat er zonder melding vooraf aan de rvc met anderen uit de organisatie wordt gepraat en ook minder wenselijk dat er individueel een bedrijfsbezoek wordt gedaan. Hier lijkt duidelijk sprake van eigen ervaring en wat ongemak.

Directie positiever over deel haalplicht dan basisprofiel

De directie wijkt zes keer positief af van het basisprofiel, waaronder een hogere instemming bij het zowel als individueel als commissaris als collectief als rvc doen van een bedrijfsbezoek. Ook het zonder melding vooraf aan de rvc praten met anderen uit de organisatie valt in de categorie 'mee eens'. Zowel directie, **secretaris** als internal auditor zijn wat meer van mening, dat in het bedrijf gegenereerde informatie via de rvc moet lopen. Secr wijkt daarnaast nog twee keer negatief en twee keer positief af en IA nog één keer negatief en één keer positief.

6.2 Veranderwensen

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

	 bapr	 MKB	 Corp	 Zorg	 VZ	 VR	 DIR	Totaal
Interne informatie via rvc								7
Presentatie door niet-rvc-leden								6
U praat met anderen buiten rvc								5
U praat buiten rvc zonder melding								3
Jaarlijks als rvc bedrijfsbezoek								12
Jaarlijks individueel bedrijfsbezoek								15
Regie rvc over informatie								10
U spreekt individueel met vz rvc								3
U spreekt individueel andere leden rvc								12
Rvc jaarlijks zonder rvc met IA								13
Rvc jaarlijks zonder rvc met accountant								10
Datamanagement op orde								18

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.

Vaker doen van individueel bedrijfsbezoek blijft pijnpunt

Bij het basisprofiel doen zich **zes verbeterwensen** voor: het zowel collectief als individueel (urgent) doen van een bedrijfsbezoek, het op orde hebben van datamanagement binnen de organisatie (urgent), het hebben van regie over de informatievoorziening, het buiten de rvc-vergaderingen spreken met andere leden van de rvb en het als rvc/auditcommissie jaarlijks zonder rvb spreken met compliance en/of internal auditor.

Het vaker zelf doen van een individueel bedrijfsbezoek blijft een moeilijkheid door de jaren heen. Vorig jaar en twee jaar geleden was dit ook al een verbeterwens en in 2016 en 2018 zat het daar dicht tegenaan. Zit de agenda te vol, wat spreekt men onderling af en spreekt men elkaar aan op het doen van individuele bedrijfsbezoeken?

Overall veranderpercentage 54 procent

Veranderwensen bij andere benchmarks

Voor **alle benchmarks** gezamenlijk is het **veranderpercentage 54 procent**. Van de **bedrijfsprofielen** is dat 64 procent met 63 procent voor de profit- en 65 procent voor de non-profitsector.

Voor de **persoonsgebonden profielen** is het overall veranderpercentage **40 procent**. De niet-commissarissen hebben net als vorig jaar een iets hogere wens tot verandering (43 procent) dan de commissarissen (38 procent). Van de 113 veranderwensen is **één** een bespreekbaar punt.

Meeste veranderwensen bij MKB, Fam en ONP

Bedrijfsprofielen

In de **profitsector** zijn het **vooral MKB en Fam** die een aantal zaken **willen veranderen**. Bij tien van de twaalf onderdelen is daar een wens tot verandering. De urgente verbeterwensen komen redelijk overeen. Zowel MKB als Fam willen de stellingen ‘alle binnen het bedrijf gegenereerde informatie verloopt via de rvb’, ‘het spreken met andere leden van de rvb buiten de rvc-vergaderingen’ en het ‘jaarlijks spreken zonder de rvb met de internal auditor en controlerend accountant’ en ‘datamanagement binnen de organisatie op orde’ dringend aanpakken. MKB heeft daarnaast nog een urgente verbeterwens voor het als rvc collectief doen van een bedrijfsbezoek.

In de **non-profitsector** hebben de **overige non-profit** (10 keer) en de **onderwijssector** (8 keer) de **meeste veranderwensen**. Voor haar doen heeft ook Corp nog veel veranderwensen (7). Zorg sluit de rij met zes.

Vooraf ‘rvb’ en VR hebben veel veranderwensen

Persoonsgebonden profielen

Bij de **commissarissen** hebben ‘**rvb**’ en **VR** de meeste verbeterwensen (7). Bij ‘rvb’ zijn die voor het individueel doen van een bedrijfsbezoek en het op orde brengen van het datamanagement als enige urgente verbeterwensen. Daarnaast geeft dit profiel als enig persoonsgebonden profiel aan, dat minder binnen het bedrijf gegenereerde informatie via de rvb moet verlopen. VR heeft eveneens zeven verbeterwensen. De urgentie bij VR zit bij het zowel collectief als individueel doen van een bedrijfsbezoek en het op orde brengen van datamanagement in de organisatie. Daarnaast kan ook het hebben van regie over de informatievoorziening en het jaarlijks spreken zonder rvb met internal auditor en controlerend accountant beter. Jong heeft vier veranderwensen waarvan twee urgent, AC heeft er drie en VZ twee.

Bij de **niet-commissarissen** geeft de **directie** onder andere aan dat **individuele bedrijfsbezoeken** van commissarissen een verbeterpunt is. Vorig jaar was dit nog een bespreekbaar punt. Voor Secr en IA zijn de individuele bedrijfsbezoeken een urgent verbeterpunt, evenals het op orde brengen van datamanagement in de organisatie. De directie heeft daarnaast nog drie andere verbeterwensen, Secr nog vier en IA twee.

Vaker zonder rvb spreken met controlerend accountant en internal auditor en datamanagement op orde brengen

Gedeelde veranderwensen

Binnen de bedrijfsbenchmarks zijn veel verbeterwensen te vinden. Acht bedrijfsbenchmarks, vinden het een **urgente** zaak dat het **datamanagement** in de organisatie beter **op orde** wordt gebracht. Voor GB is dit wel een verbeterwens, maar niet urgent van aard. Acht benchmarks vinden dat dat ook geldt voor het **spreken zonder rvb** met compliance en/of de **internal auditor** en **andere mensen** uit de organisatie. Iedereen, behalve het basisprofiel, vindt dat het beter moet met het zonder rvb spreken met de controlerend accountant. Alleen het basisprofiel heeft daar van

Alle persoonsprofielen vinden dat individuele bedrijfsbezoeken en het datamanagement beter moeten

Nu: presentaties door niet-rvb-leden, buiten rvb praten met anderen uit organisatie, met compliance/IA en met accountant

Enkele observaties in de tijd gezien

de bedrijfsbenchmarks geen verbeterwens. Zeven benchmarks zijn van mening dat er vaker **collectieve bedrijfsbezoeken** mogen plaatsvinden. Het doen van een **individueel bedrijfsbezoek** is voor vijf benchmarks rijp voor verbetering.

Binnen de persoonsbenchmarks zijn alle profielen, zowel commissaris als niet-commissaris, van mening dat de **individuele bedrijfsbezoeken** en het **datamanagement** beter moeten. Voor vier is dat eerste urgent. Voor zes dat tweede. 'RvB', Jong, VR en AC vinden ook dat de **collectieve bedrijfsbezoeken** beter kunnen. Voor Jong en VR is dat urgent. Verder zijn bij de andere stellingen telkens één, twee of drie benchmarks te vinden die daar een verbeterwens hebben.

Huidige situatie

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

- individuele gesprekken van commissarissen buiten rvb met anderen uit de organisatie (67 procent);
- presentaties van niet-rvb-leden op vergadering rvc (61 procent);
- de rvc/auditcommissie spreekt jaarlijks zonder rvb met de controlerend accountant (61 procent); en
- de rvc/auditcommissie spreekt jaarlijks zonder rvb met compliance en/of internal auditor (59 procent).

Wanneer de hieronder liggende klasse van 'min of meer mee eens' (score vanaf 3.5) ook wordt meegenomen, komen de eerste twee van de bovengenoemde onderwerpen op bijna 100 procent van de benchmarks. De onderste twee komen dan tot respectievelijk 78 en 82 procent. Dat betekent dat deze bij een kwart nog geen gemeengoed zijn.

In de klasse ($2.5 \leq \text{score} < 3.5$) bevindt zich **78 procent** van de benchmarks voor het hebben als rvc van **regie** over de **informatievoorziening**, **72 procent** voor het **zonder melding** aan rvb **praten met andere uit de organisatie** en eveneens **72 procent** voor het **op orde van het datamanagement** binnen de organisatie en **67 procent** voor **intern gegenereerde** informatie loopt via de rvb. De enige twee stellingen in de klasse '< 2.5' zijn het hebben van individuele gesprekken buiten de rvc-vergaderingen met andere leden van de rvb en het individueel doen van een bedrijfsbezoek.

Een bevestiging van de praktijk zien we bij de voorzitter bij het individueel spreken met de voorzitter van de rvb buiten de rvc-vergadering, die daar de hoogste score en daarmee instemming geeft.

Vergelijking basisprofiel met onderzoek 2019/2020 en langer geleden

Enkele observaties:

- in 2016 en 2017 lag de instemming voor het doen van een **individueel bedrijfsbezoek** op 3.9 en 3.8 qua instemming. In 2019 en 2020 is die instemming gezakt naar 3.2. Het is dus (flink) afgenomen in een paar jaar tijd. Wel blijft dit zoals gezegd een voortdurende verbeterwens;
- het geven van presentaties door niet-rvb-leden kent een constante hoge score (> 4.0); en
- het zonder melding vooraf aan de rvb praten met anderen uit de organisatie schommelt qua instemming wat in de tijd. Van een 3.1 en 3.2 in 2016 en 2019 en 3.4 in 2017 en 3.6 in 2020. Kijken we verder terug dan zien we een langzaam stijgende lijn qua instemming. In 2012 (1.3) en 2014 (2.2) was van instemming überhaupt geen sprake.



Enige bespiegelingen/vragen/kanttekeningen

Moeten rvc-leden niet vaker spreken met andere leden van de rvb?

Bij veel, met name non-profitorganisaties, is sprake van een eenhoofdige directie. De stelling dat een commissaris individueel, buiten de rvc-vergadering, spreekt met anderen uit de rvb zal daarom ook niet voor elke respondent van toepassing zijn geweest. Wel valt op dat bijna alle bedrijfsbenchmarks hier een verbeterwens hebben. Voor GB, Fam, OW, ONP en Zorg is die zelfs urgent van aard.

In de huidige situatie zijn het dan ook alleen het beursgenoteerd bedrijf en mkb die zich hier min of meer in kunnen vinden. Dan vragen wij ons af of dit niet onder de werkgeversrol valt? Of is een gesprek voor, tijdens of na de vergadering van de rvc of de rvc-commissie voldoende om je een beeld te vormen? In een niet zo ver verleden hebben we de vraag voorgelegd of de commissaris en/of de rvc voldoende zicht heeft op het functioneren van de rvb als team. We kunnen ons moeilijk voorstellen dat daarvan een evenwichtig beeld ontstaat als alleen met de voorzitter van de rvb met enige regelmaat individueel wordt gesproken. Of dat alleen de voorzitter van de rvc regelmatig contact onderhoudt met andere leden van de rvb.

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

In vergelijking met andere sectoren ligt de ambitie van de commissaris bij een woningcorporatie maar laag om een individueel bedrijfsbezoek te doen. Dat kan misschien deels verklaard worden door de vaak kleine omvang qua medewerkers van corporaties. Toch is wel sprake van een urgente verbeterwens. De wil is er dus wel, zij het aarzelend in vergelijking met andere sectoren. Is het dan, omdat de commissaris een vol bord op schoot heeft en wel van goede wil is, maar niet weet waar hij/zij de tijd vandaan moet halen?

Waarom wil het Familiebedrijf zo sterk regie hebben over de informatievoorziening als rvc?

In tegenstelling tot, de in de vorige bespiegeling genoemde benchmark

woningcorporatie, vindt het familiebedrijf het juist zeer wenselijk een individueel bedrijfsbezoek te doen en dat gebeurt nu al in redelijke mate. Het is de enige bedrijfsbenchmark die hier boven de 4.0 qua instemming scoort. Het familiebedrijf is ook de enige bedrijfsbenchmark die boven de 4.0 qua instemming scoort, in de wenselijke situatie, bij het als rvc hebben van regie over de informatievoorziening van/namens de rvb. Beiden lijken het beeld te bevestigen dat het als commissaris van een familiebedrijf soms moeilijk is om afstand houden (of te nemen). De vraag is of de (nieuwe) directie voldoende de ruimte krijgt om zelfstandig te ondernemen of dat de rvc terecht de vinger aan de pols houdt?

Waarom is de zorg huiverig om zonder rvb met controlerend accountant te spreken?

Het als rvc/auditcommissie zonder aanwezigheid van de rvb spreken met de controlerend accountant is nog geen gemeengoed zo blijkt uit de resultaten. In de huidige situatie scoort de benchmark Onderwijs zeer laag, maar ook GB en Zorg geven geen instemming bij deze stelling. Het opmerkelijke is, dat in de wenselijke situatie Onderwijs en GB wel een duidelijke ambitie hebben dat te willen gaan doen in de nabije toekomst. Zorg daarentegen geeft weliswaar aan dat het beter moet, maar de instemming en ambitie blijft een beetje hangen in de min of meer mee eens sfeer. Wat weerhoudt de commissaris in de zorg om dat gesprek eens aan te gaan? Is dat, omdat de controlerend accountant maar heel beperkt mensen uit de organisatie spreekt? Is dat, omdat de commissaris in de zorg maar weinig vertrouwen in heeft dat zo'n gesprek iets oplevert? Of weet de commissaris in de zorg niet precies welke vragen te stellen?

Kan organisatie goede beslissingen nemen als datamanagement niet op orde is?

Datamanagement of in goed Nederlands gegevensbeheer: de ontwikkeling van architecturen, beleid, praktijken en procedures om de gegevenslevenscyclus te beheren. Anders gezegd: gegevensbeheer is het proces van het verzamelen, bewaren

en gebruiken van gegevens op een kosteneffectieve, veilige en efficiënte manier. Datamanagement kan mensen, organisaties en verbonden apparaten het datagebruik helpen te optimaliseren om beter geïnformeerde beslissingen te nemen die maximaal voordeel opleveren. Dit is niet de definitie maar geeft wel een aardig idee waar aan gedacht kan worden.

Alle achttien benchmarks hebben verbeterwensen bij de stelling dat het datamanagement binnen onze organisatie op orde is. Bij veertien is dat ook nog eens urgent van aard. Dat is een serieus signaal. En kan positief en negatief worden uitgelegd.

In de huidige situatie zijn er acht benchmarks die 3.2 of lager scoren. Qua instemming betekent dat deels oneens/deels eens is met de stelling. Dat kan een stukje onzekerheid zijn, als in de zin dat:

- ik heb daar nog niet echt over nagedacht;
- ik heb het wel gelezen, maar nog niet vertaald naar mijn eigen organisatie;
- ik weet wel ongeveer wat het betekent, maar ik heb geen idee hoe dat bij mijn organisatie is geregeld;
- er is een collega die daar veel meer van weet en ik vertrouw op hem/haar;
- we hebben een begin gemaakt binnen onze organisatie met het in kaart brengen; of
- de basis ligt er en we zijn bezig met de vervolgstappen zodat we de data actief kunnen inzetten.

Ook het verschil tussen enerzijds de directie en anderzijds de internal auditor is opvallend. Waar de eerste met een score van 3.98 in de huidige situatie (bijna duidelijk mee eens) redelijk tevreden is met het op orde hebben van datamanagement binnen de organisatie, scoort de tweede slechts een 2.8 (oneens). Zijn de processen toch niet zo goed ingericht als de directie denkt?

Gekoppeld aan de jarenlange verbeterwens bij ICT/digitaliseringskennis bij de technische competenties in de rvc, maar ook gekoppeld aan de uitkomsten over het betalen van losgeld bij ransomware in dit onderzoek, maken we ons toch wat zorgen.

7 Samenwerking binnen de rvc

Samenvatting

Wenselijke situatie

Respondenten onderschrijven het belang van de gevraagde onderwerpen. Overall valt in de wenselijke situatie 87 procent van de onderwerpen in de klasse 'duidelijk mee eens' of hoger.

- In de top vier bevinden zich: de rvc is kritisch op eigen functioneren, elke commissaris is voldoende beschikbaar, de rvc is een team en tussen rvc-leden is een goede onderlinge communicatie.
- Het merendeel van de andere stellingen kan eveneens op veel instemming rekenen.
- Enkel bij een viertal stellingen is de spreiding qua instemming wat groter. Het gaat hierbij om het hebben van een toezichtvisie/kader, het onderling checken of een collega het vertrouwen blijft behouden, sprake zijn van grote cultuurverschillen en terugkoppelen van de eerste indrukken als nieuw lid van de rvc naar de rest van de raad. Een deel van de benchmarks is het hier min of meer mee eens.

Veranderwensen

Voor alle benchmarks gezamenlijk is het veranderpercentage 43 procent. Voor de bedrijfsprofielen is dat percentage 42 procent. De profitsector heeft een grotere wens tot verbetering (47 procent) dan de non-profit (37 procent). Voor de persoonsgebonden profielen is het overall percentage 45 procent. De niet-commissarissen hebben een veel hogere wens tot verandering (68 procent) dan de commissarissen (36 procent).

De meest gedeelde veranderwensen gaan op voor:

- het voldoende doen aan permanente educatie/bijscholing (15 benchmarks);
- de terugkoppeling van de eerste indrukken na ongeveer drie maanden aan de rest van de raad als nieuw lid van de rvc (14);
- het kritisch zijn op het eigen functioneren van de rvc (13);
- de onderlinge communicatie tussen de rvc-leden (10);
- dat nieuwe leden van de rvc een introductieprogramma volgen, dat de rvc meer een team moet zijn, dat leden van rvc elkaars competenties et cetera voldoende kennen, het genoeg aandacht schenken aan succession planning met betrekking tot de rvb (alle 9).

Als we kijken naar de minste veranderwensen, zien we dat slechts twee benchmarks een veranderwens hebben voor het hebben van een duidelijke taakverdeling als rvc en voor het sprake zijn van grote cultuurverschillen binnen de rvc en een benchmark voor het voldoende selecteren of nieuwe leden wel in de rvc passen.

Huidige situatie

In de huidige situatie is meer dan 50 procent van de benchmarks het minimaal duidelijk eens met zes stellingen. Dit zijn:

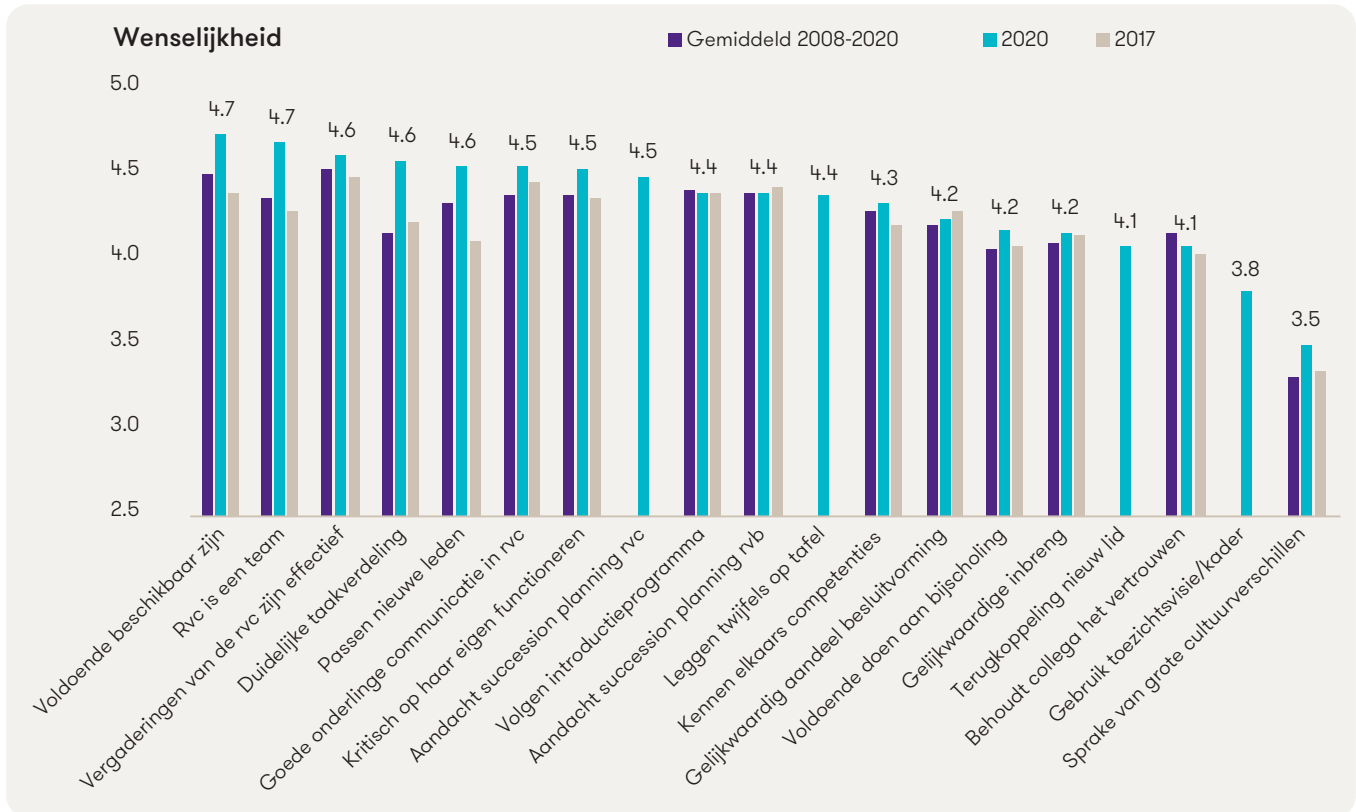
- de rvc kent een duidelijke taakverdeling (94 procent);
- leden van de rvc selecteren voldoende of nieuwe leden in de rvc passen (88 procent);
- elke commissaris is voldoende beschikbaar (88 procent);
- de vergaderingen zijn effectief (76 procent);
- de rvc is een team (71 procent); en
- tussen de rvc-leden is een goede onderlinge communicatie (59 procent).

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 binnen de 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.

Vorig jaar hebben we deze vraag ook voorgelegd, maar dan in relatie tot de rol van de voorzitter. Voor een vergelijking in de tijd moeten we daarom iets verder terugkijken.

7.1 Wenselijke situatie

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



Legenda: de getallen in de grafiek betreffen de scores voor 2020.

Bijna voor alle opties (hoge) instemming. Top twee: voldoende beschikbaar zijn en zijn van een team als rvc

Basisprofiel

In de categorie 'volstrekt mee eens' (score ≥ 4.5) komen: dat alle commissarissen **voldoende beschikbaar** zijn, dat de rvc een **team** is, dat de **vergaderingen** van de rvc **effectief** zijn, dat er een **duidelijke taakverdeling** is en dat leden van de rvc voldoende **checken** of **nieuwe leden in de rvc passen**.

In de klasse 'duidelijk mee eens' ($4.0 \leq \text{score} < 4.5$) zit, dat sprake is van een goede onderlinge communicatie tussen de rvc-leden is, de rvc kritisch is op haar eigen functioneren, er genoeg aandacht aan succession planning van de rvc wordt gegeven, dat nieuwe leden van de rvc een introductie programma volgen, dat leden van de rvc in de rvc-vergaderingen hun twijfels voldoende op tafel leggen, er genoeg aandacht aan succession planning rvc wordt gegeven, leden rvc elkaars competenties voldoende kennen, leden rvc een gelijkwaardig aandeel in de besluitvorming hebben, elke commissaris voldoende doet aan bijscholing, alle leden van de rvc een gelijkwaardige inbreng hebben, elk nieuw lid van de rvc koppelt na ongeveer drie maanden zijn/haar (eerste) indrukken/ervaringen terug naar de rest van de raad, en dat leden van de rvc voldoende checken of een collega het vertrouwen blijft behouden.

In de categorie 'min of meer mee eens' ($3.5 \leq \text{score} < 4.0$) bevinden zich: de rvc maakt gebruik van een toezichtvisie/kader en binnen de rvc is sprake van grote cultuurverschillen.

Instemming checken of nieuwe leden in de rvc passen en zijn van een team als rvc gestegen

Vergelijking met 2017 en langer geleden

Overall gemiddeld is de mate van instemming voor 2020 licht hoger dan het gemiddelde van de jaren 2008-2020. Dat komt voornamelijk, omdat de stelling 'de voorzitter is de spil waarom alles draait' niet is meegenomen dit jaar. Deze stelling levert gemiddeld een wenselijkheidsscore van 3.5 op waardoor het gemiddelde over dat jaar ook zakt. Als we die 3.5 ook voor 2020 fictief meenemen dan is het overall gemiddelde

weer nagenoeg gelijk aan het langjarige gemiddelde.

Het **grootste verschil** ten opzichte van 2017 is, dat de instemming voor het checken door leden van de rvc of nieuwe leden in de rvc passen **hoger** is geworden. Ook de instemming bij het zijn van een team als rvc is gestegen. In iets mindere mate geldt dat ook voor het voldoende beschikbaar zijn en het hebben van een duidelijke taakverdeling. Er zijn geen stellingen waarbij de instemming substantieel is gezakt.

Grote mate van instemming bij respondenten: 85 procent van de onderwerpen in de klasse ‘duidelijk mee eens’ of hoger in wenselijke situatie

Clustering mate van instemming alle benchmarks gezamenlijk⁸

30 procent ‘volstrekt mee eens’ (score ≥ 4.5) in wenselijke situatie

In deze klasse zijn genoemd: elke commissaris is voldoende beschikbaar (12 keer), de rvc is kritisch op haar eigen functioneren (11 keer), de rvc is een team (10 keer), tussen rvc-leden is een goede onderlinge communicatie (9 keer), de rvc kent een duidelijke taakverdeling, de vergaderingen van de rvc zijn effectief (beide 8 keer), leden rvc selecteren voldoende of nieuwe leden wel in de rvc passen (7 keer), nieuwe leden van de rvc volgen een introductieprogramma, de rvc schenkt (genoeg) aandacht aan ‘succession’ planning met betrekking tot rvb (beide 6 keer), rvc schenkt (genoeg) aandacht aan ‘succession’ planning met betrekking tot rvc (5 keer), leden rvc kennen elkaars competenties en ervaringen et cetera voldoende, leden rvc leggen in de rvc-vergaderingen hun twijfels voldoende op tafel (beide 4 keer) en elk lid heeft een gelijkwaardige inbreng (3 keer).

57 procent in klasse ‘duidelijk mee eens’ ($4 \leq \text{score} < 4.5$)

Het **grootste deel** van de mogelijke combinaties ‘benchmark en stelling’ staat hier. Elk lid heeft een gelijkwaardig aandeel in de besluitvorming (15 keer), elke commissaris doet voldoende aan permanente educatie/bijtscholing (beide 14 keer), leden rvc leggen in de rvc-vergaderingen hun twijfels voldoende op tafel, leden rvc kennen elkaars competenties en ervaringen et cetera voldoende, elk lid heeft een gelijkwaardige inbreng, elk nieuw lid van de rvc koppelt na ongeveer drie maanden zijn/haar eerste indrukken terug naar de rest van de raad (13 keer), rvc schenkt (genoeg) aandacht aan ‘succession’ planning met betrekking tot rvc, leden rvc checken onderling voldoende of een collega het vertrouwen blijft houden (beide 12 keer), de rvc schenkt (genoeg) aandacht aan ‘succession’ planning met betrekking tot rvb (11 keer), leden rvc selecteren voldoende of nieuwe leden wel in de rvc passen (10 keer), de vergaderingen van de rvc zijn effectief, nieuwe leden van de rvc volgen een introductieprogramma (9 keer), de rvc kent een duidelijke taakverdeling, tussen rvc-leden is een goede onderlinge communicatie (beide 8 keer), de rvc is een team, de rvc maakt gebruik van een toezichtvisie/kader (beide 7 keer), de rvc is kritisch op haar eigen functioneren (6 keer) en elke commissaris is voldoende beschikbaar (5 keer).

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

In deze klasse ligt het **accent** op: de rvc maakt gebruik van een toezichtvisie/kader (9 keer), binnen de rvc is sprake van grote cultuurverschillen (7 keer), leden rvc checken onderling voldoende of een collega het vertrouwen blijft houden (5 keer), elk nieuw lid van de rvc koppelt na ongeveer drie maanden zijn/haar eerste indrukken terug naar de rest van de raad (4 keer) en elke commissaris doet voldoende aan permanente educatie/bijtscholing (3 keer).

3 procent in de klassen ‘neigt naar instemming’ (3.2 \leq score $<$ 3.5) en ‘deels oneens/deels eens’ (2.8 \leq score $<$ 3.2). In beide klassen gaat het om de stelling dat binnen de rvc sprake is van grote cultuurverschillen (respectievelijk 4 en 6 keer).

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

Bij 18 stellingen scoort 100 procent van de benchmarks een 3.5 of hoger. Onder die 100 procent scoort alleen: binnen de rvc is sprake van grote cultuurverschillen (41 procent).⁹ Hier is meer verdeeldheid: cultuurverschillen kan door respondenten ook positief of negatief worden gezien.

Grote reserve of grote cultuurverschillen in rvc gewenst zijn

Alle stellingen op een na 100 procent met score ≥ 3.5

⁸ 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 is bij deze vraag IA als benchmark niet meegenomen.

⁹ Tussen haakjes in procenten van totaal aantal benchmarks per onderwerp.

Bij een derde stellingen verschillen

Vooraf OW minder instemming dan basisprofiel

Grote consensus met basisprofiel

Andere benchmarks vergeleken met basisprofiel

Bedrijfsprofielen

Het overall percentage grote **afwijkingen** (van het basisprofiel) van de **bedrijfsprofielen** is **32 procent**. Ook bij de **profit en de non-profitsector** is dit **32 procent**.

In de **profitsector** zijn alle verschillen negatief. Dat wil zeggen dat de andere benchmarks in deze sector minder instemming hebben met de betreffende stelling dan het basisprofiel. GB wijkt het vaakst af (10 keer) en op enige afstand volgen MKB (5 keer) en Fam (3 keer). Bij twee stellingen hebben deze drie allemaal een lagere instemming dan het basisprofiel. Het gaat hierbij om het hebben van een duidelijke taakverdeling als rvc en het (genoeg) aandacht schenken aan 'succession' planning van de rvc.

In de **non-profitsector** wijkt vooral OW af van het basisprofiel (9 keer, waarvan 7 keer negatief), Corp, Zorg en ONP hebben elk vijf afwijkingen. Twee door Corp, Zorg en OW gedeelde positieve afwijkingen, meer instemming dus, is dat de leden van de rvc een gelijkwaardige inbreng moeten hebben en dat de rvc gebruik maakt van een toezichtvisie/kader. Een door drie non-profitbenchmarks gedeelde negatieve afwijking, is het hebben van een duidelijke taakverdeling als rvc en ook het sprake zijn van grote cultuurverschillen in de rvc.








Persoonsgebonden profielen

Bij de **persoonsgebonden** profielen is het overall **afwijkingpercentage** met **8 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 **6 procent**. Die afwijkingen bij VZ (3 keer), VR en AC (beide 1 keer) zijn positief. Alleen de commissaris die elders in een rvc zit, kent bij een stelling minder instemming: bij de stelling dat elk lid van de rvc een gelijkwaardige inbreng heeft. Jong heeft geen enkele afwijking.

Bij de **niet-commissarissen** is het vergelijkbare **percentage** met **13 procent iets hoger**. De **directie** wijkt slechts twee keer af, de secretaris drie keer.

7.2 Veranderwensen en huidige kwaliteit

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

	 bapr	 MKB	 Corp	 Zorg	 VZ	 VR	 DIR	Totaal
Samenwerking binnen de rvc								
Elk lid heeft een gelijkwaardige inbreng								5
Elk lid gelijkwaardig aandeel in de besluitvorming								8
De rvc is kritisch op haar eigen functioneren								13
De rvc is een team								9
Binnen de rvc is sprake van grote cultuurverschillen								2
De rvc kent een duidelijke taakverdeling								2
Goede onderlinge communicatie tussen rvc-leden								10
Elke commissaris is voldoende beschikbaar								4
De vergaderingen van de rvc zijn effectief								4
Voldoende doen aan permanente educatie								15
Volgen introductieprogramma voor nieuw lid rvc								9
Leden rvc kennen elkaars competenties/ervaringen voldoende								9
Voldoende selecteren of nieuwe leden in rvc passen								1
Leden rvc leggen twijfels voldoende op tafel								6
Behoudt rvc-collega het vertrouwen								6
Rvc schenkt aandacht aan 'succession' planning met betrekking tot rvc								6
Rvc schenkt aandacht aan 'succession' planning met betrekking tot rvb								9
Onze rvc maakt gebruik van een toezichtvisie/kader								8
Terugkoppeling eerste indrukken nieuwe lid rvc								14

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.

Op negen gebieden moet het beter

Basisprofiel

Bij het basisprofiel doen zich **negen** van de negentien **veranderwensen** voor: gelijkwaardig aandeel in de besluitvorming, kritisch zijn op eigen functioneren, het zijn van een team, een goede onderlinge communicatie, voldoende doen aan permanente educatie, het volgen van een introductieprogramma door nieuwe leden, het voldoende kennen van elkaars competenties/ervaringen, het voldoende aandacht schenken aan 'succession' planning met betrekking tot rvb en het terugkoppelen van de eerste indrukken na ongeveer drie maanden van een nieuw lid van de rvc aan de rest van de raad.

Het aantal verbeterwensen is met negen fors en vergelijkbaar met de jaren 2015 (8) en 2012 (7). In 2018 was het er **één** en in 2017 vier. Het schommelt dus behoorlijk door de jaren heen.

De verbeterwens bij het voldoende doen aan permanente educatie/bijvorming is een constante sinds we die stelling in 2014 voor het eerst voorlegden. Het sprake zijn van een goede onderlinge communicatie is sinds 2012 voor het eerst weer een issue. Misschien in het verlengde daarvan valt ook op dat het kennen van elkaars competenties/ervaringen ook voor het eerst een verbeterwens is.

Overall verbeterpercentage 43 procent.
Niet-commissarissen kritischer over samenwerking in rvc

Andere benchmarks

Voor **alle benchmarks** gezamenlijk is het **veranderpercentage 43 procent**. Voor de **bedrijfsprofielen** in totaal is dat percentage **42 procent**. De **profitsector** heeft een iets grotere wens tot verbetering (47 procent) dan de **non-profit** (37 procent). Voor de **persoonsgebonden profielen** is het overall veranderpercentage **45 procent**. De **niet-commissarissen** hebben een fors hogere wens tot verandering (68 procent) dan de **commissarissen** (36 procent).

GB/MKB bij profit en OW bij non-profit
meeste veranderwensen

Vooral vrouwelijke commissaris en
niet-commissarissen kritisch op
samenwerking

Meer aandacht voor permanente
educatie, terugkoppeling eerste
indrukken door nieuw lid van de rvc en
kritischer zijn op eigen functioneren als
rvc

In totaal voor 43 procent van de opties
score ≥ 4.0

Bedrijfsprofielen

In de **profitsector** heeft Fam met zeven de minste veranderwensen. **GB** en **MKB** (10) en **basisprofiel** (9) hebben er veel meer. Er zijn vier veranderwensen die door alle vier de profitbenchmarks worden gedeeld. Dat betreft het kritisch zijn op eigen functioneren, het voldoende doen aan permanente educatie/bijtscholing en dat nieuwe leden van de rvc een introductieprogramma volgen en na ongeveer drie maanden hun eerste indrukken terugkoppelen naar de rest van de raad. Deze laatste twee zijn bij MKB en Fam zelfs een urgente verbeterwens.

In de **non-profitsector** is het vooral **OW** die ontevreden is over de samenwerking, met twaalf verbeterwensen. Dat is min of meer hetzelfde aantal als ONP (11), maar staat in schril contrast met Corp (4) en Zorg (1). De enige, door alle vier gedeelde verbeterwens, is die voor het (voldoende) doen aan permanente educatie/bijtscholing.

Persoonsgebonden profielen

Bij de **commissarissen** is de vrouwelijke commissaris koploper met maar liefst veertien veranderwensen. Urgent zijn de verbeterwensen bij het (voldoende) doen aan permanente educatie/bijtscholing, voor het (voldoende) aandacht schenken aan 'succession' planning met betrekking tot de rvb, het hebben van een toezichtvisie als rvc en het terugkoppelen van eerste indrukken als nieuw lid van de rvc na ongeveer drie maanden. Jong heeft acht verbeterwensen, AC zes, RvB vijf en de voorzitter slechts één.

Bij de **niet-commissarissen** is het aantal verbeterwensen precies gelijk, met elk dertien. Ze delen acht verbeterwensen en die voor de gelijkwaardige inbreng, het (genoeg) aandacht schenken aan 'succession' planning met betrekking tot de rvb en die voor de terugkoppeling van de eerste indrukken als nieuw lid van de rvc zijn urgent van aard. Voor DIR is verder ook de permanente educatie/bijtscholing urgent van aard.

Gedeelde verbeterwensen

De stellingen waar de **meeste verbeterwensen** zich voordoen, zijn die voor het **voldoende doen aan permanente educatie/bijtscholing** en **voor de terugkoppeling van de eerste indrukken na ongeveer drie maanden aan de rest van de raad als nieuw lid van de rvc**. Respectievelijk vijftien en veertien van de zeventien benchmarks hebben daar forse verbeterwensen. Dertien benchmarks vinden daarnaast dat de rvc kritischer mag zijn op het eigen functioneren. Tien dat de onderlinge communicatie tussen de rvc-leden beter kan, negen dat nieuwe leden van de rvc een introductieprogramma volgen, dat de rvc meer een team moet zijn en meer aandacht moet schenken aan 'succession' planning met betrekking tot de rvb.

Aan de andere kant van de medaille zien we dat slechts twee benchmarks een verbeterwens hebben voor het hebben van een duidelijke taakverdeling als rvc en voor het sprake zijn van grote cultuurverschillen en één benchmark voor het voldoende selecteren of nieuwe leden wel in de rvc passen.

Huidige situatie

In de huidige situatie is **meer dan 50 procent** van de benchmarks het minimaal **duidelijk eens** met de volgende **zes stellingen**. Dit zijn:

- de rvc kent een duidelijke taakverdeling (94 procent);
- leden van de rvc selecteren voldoende of nieuwe leden in de rvc passen (88 procent);
- elke commissaris is voldoende beschikbaar (88 procent);
- de vergaderingen zijn effectief (76 procent);
- de rvc is een team (71 procent); en
- tussen de rvc-leden is een goede onderlinge communicatie (59 procent).

Voor het **basisprofiel** passen in deze categorie ook het voldoende twijfels op tafel leggen tijdens rvc-vergaderingen en het voldoende aandacht schenken aan 'succession' planning met betrekking tot de rvc.

In totaal heeft **43 procent** van de opties een **score ≥ 4.0** . In de **wenselijke** situatie is dat **87 procent**. Wanneer de **grens** bij een score van **3.5** wordt gelegd, scoort in de huidige situatie 82 procent boven die grens tegen 97 procent in de wenselijke situatie.

Lagere scores dan 3.5 komen primair voor bij het hebben van **het voldoende doen aan permanente educatie/bijtscholing** en het **sprake zijn van grote cultuurverschillen in de rvc**.

Bij de **bedrijfsbenchmarks** hebben zowel de profit als de non-profit de nodige afwijkingen van het basisprofiel. Het merendeel daarvan is negatief. MKB, GB en OW wijken met respectievelijk elf, tien en tien keer het vaakst af. Zorg met vijf keer het minst. Als we kijken naar het aantal afwijkingen per stelling dan valt het op dat bij zes bedrijfsbenchmarks elk lid van de rvc daar meer een gelijkwaardige inbreng heeft dan bij het basisprofiel. Verder valt op dat er, behalve bij Corp en Zorg, minder vaak sprake is van een introductieprogramma voor nieuwe commissarissen. Bij OW ligt de instemming zelfs onder de 3.0, dat betekent dat dit in die sector nog geen gemeengoed is.

Bij de **persoonsgebonden** benchmarks valt vooral de tegenstelling tussen VZ en DIR op. De eerste wijkt tien keer af en bij alle tien keer is dat positief. Dat wil dus zeggen dat hij of zij positiever is gestemd over een behoorlijk aantal aspecten van de samenwerking binnen de rvc dan het basisprofiel. Van alle benchmarks heeft VZ ook de hoogste gemiddelde score. Aan de andere kant wijkt DIR acht keer af, waarvan zes keer negatief. Secr, VR (3 keer), 'RvB', Jong en AC (alle twee keer) wijken veel minder vaak af.

Vergelijking voor basisprofiel met 2017 en eerder

Het grootste verschil met 2017 zit in het in de rvc aanwezig zijn van grote cultuurverschillen. Dat bleef toen wat in het midden, maar is nu wat uitgesprokener. Ook als we op de wat langere termijn kijken, valt deze score op. In 2013 was nog geen sprake van instemming en in de jaren daarna groeide die lichtjes. Hoewel 2017 dan weer een jaar was waarin de score wat terugviel lijkt het gelijk te lopen met de aandacht voor diversiteit in de boardroom.

Het hebben van een duidelijke taakverdeling en het zijn van een team kent dit jaar een grotere instemming dan in 2017. Het tegenovergestelde geldt voor het volgen van een introductieprogramma door nieuwe leden van de rvc.



Enige bespiegelingen/vragen/kanttekeningen

Waarom terugkoppeling eerste indrukken niet koppelen aan introductieprogramma van een nieuw lid rvc?

Voor het eerst voorgelegd en zonder meer enthousiast ontvangen door iedereen lijkt het; de terugkoppeling na ongeveer drie maanden van eerste indrukken/ervaringen door een nieuw lid van de rvc aan de rest van de rvc. Uit de uitkomsten van het onderzoek blijkt dat dat op dit moment niet overal gebeurt. De benchmark die er aan de andere kant uitspringt, is de voorzitter van de rvc, die duidelijk aangeeft dat dit wel gebeurt. Zou het kunnen dat een nieuw lid van de rvc wat frequenter contact heeft met de voorzitter van de rvc en dat deze de indrukken daarom eerder meekrijgt? En dat de voorzitter dat niet direct deelt met de anderen leden van de rvc? Een andere insteek kan zijn om deze terugkoppeling te combineren met het introductieprogramma. Je slaat daarmee twee vliegen in een klap. Enerzijds kun je het introductieprogramma aan de hand van de ervaringen van het nieuwe lid evalueren en anderzijds kan het nieuwe lid gelijk de indrukken delen, die hij of

zij heeft opgedaan. Overigens moet daarvoor het introductieprogramma wel enigszins op orde zijn, want volgens tien benchmarks is dat nog niet het geval.

Beursgenoteerd bedrijf kritisch op samenwerking in rvc

Voor het eerst sinds lange tijd (2015) zijn ook de commissarissen bij het beursgenoteerde bedrijf kritisch over de samenwerking binnen de rvc. Bij negen van de negentien in dit kader voorgelegde stellingen vinden ze dat het beter moet. Daarin zien wij twee constanten; het voldoende aandacht schenken aan 'succession' planning met betrekking tot de rvc en het voldoende doen aan permanente educatie door elke commissaris. Beide zijn al meerdere jaren een verbeterwens. Aan de andere kant zijn het hebben van een gelijkwaardige inbreng en bijvoorbeeld het hebben van een duidelijke taakverdeling binnen de rvc al enige tijd geen verbeterwens meer.

Is permanente educatie echt moeilijk te organiseren?

Het verbaast ons dat permanente

educatie in de rvc nog steeds een verbeterwens is. Vinden we dit dan echt zo belangrijk als gesteld? Met zo'n kleine groep moet dat gemakkelijk af te spreken zijn en gedurende het jaar is er ruim de tijd om (gezamenlijk) opleidingen of masterclasses te volgen. Onze tip: bespreek in de eerste vergadering na de zomer hoever de individuele leden van de rvc staan in hun jaarplanning.

Wat is een goede toezichtvisie of -kader?

Voor sommige rvc's gaat het hierbij om een juridisch document met taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden. Voor andere raden gaat het juist om de gedeelde opvattingen over de functie, die juist niet in de governance schema's staan. Waarom stelt u individuele leden niet de vraag welke vragen zij graag door de raad beantwoord willen zien om samen beter te kunnen functioneren? Bespreek deze zaken en probeer die vragen te beantwoorden. Zo werkt u aan uw toezichtvisie zonder statuten en reglementen over te schrijven.

8 Het vooroverleg van de rvc voorafgaand aan de officiële rvc-vergadering

Samenvatting

Wenselijke situatie

De meerwaarde van het vooroverleg van de rvc voorafgaand aan de officiële rvc-vergadering staat duidelijk buiten kijf en dit wordt breed gedragen. Dat geldt ook voor de professionele benadering van dit vooroverleg door rvc-leden, de voorzittersrol bij dit overleg en de ruimte om over een onderwerp vrijuit te discussiëren (free formatdeel). Door tien van de tien benchmarks wordt met deze onderzochte aspecten van het vooroverleg 'duidelijk' ingestemd.

Of het vooroverleg een agenda moet hebben, bedoeld is om af te stemmen hoe de rvc zich opstelt in de rvc-vergadering naar de rvb, bedoeld is voor het versterken van het teamgevoel van de rvc en of het ruimte biedt voor het delen van privéomstandigheden, verschilt per benchmark. Sommige vinden dit wenselijk, andere niet.

Wat door een groot deel wordt afgewezen, is dat het vooroverleg wordt gebruikt om de vorige rvc-vergadering te evalueren.

Veranderwensen

Voor alle benchmarks gezamenlijk is het veranderpercentage met 11 procent zeer laag. De scores van de onderdelen met veranderwensen liggen in de wenselijke situatie niet allemaal boven de 3.2. Dat betekent dat een deel ook bespreekbare punten betreft (score ≤ 3.2). De veranderwensen komen de facto alle voor rekening van de bedrijfsprofielen.

De aspecten met de meeste veranderwensen betreffende het vooroverleg:

- dat het wordt gebruikt om de vorige rvc-vergadering te evalueren (3 verbeterwensen, waarvan 2 urgent); en
- dat het een agenda heeft (4 keer).

Huidige situatie

In de huidige situatie zijn alle benchmarks, inclusief het basisprofiel, het minimaal duidelijk eens met vier aspecten, die ook in de wenselijke situatie breed worden gedeeld. Er is ook een grotendeels gezamenlijke afwijzing aan de andere kant, bij tien van de twaalf benchmarks wordt het vooroverleg niet gebruikt om de vorige rvc-vergadering te evalueren.

Onderzoeksvraag

Een veel voorkomend gebruik bij rvc's is om voorafgaand aan de reguliere rvc-vergadering een 'voorzit' te houden met enkel de rvc-leden. Uiteraard zijn er ook rvc's die al dan niet bewust geen vooroverleg hebben. Onderliggende resultaten hebben daarom alleen betrekking op respondenten die aangaven een dergelijk overleg wel te hebben. Daarnaast geldt dat de niet-commissaris benchmarks (DIR, Secr en IA) niet bij dit overleg aanwezig zijn en daarom niet zijn meegenomen.

Dit is de eerste keer dat we dit onderwerp en de bijhorende stellingen voorleggen en we hebben daarom geen vergelijkingsmateriaal uit eerdere jaren.

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.

8.1 Wenselijke situatie

Figuur 8.1 Scores gewenste situatie voor aspecten vooroverleg, basisprofiel (5-puntsschaal)



Legenda: de getallen in de grafiek betreffen de scores van het basisprofiel voor 2020.

- meerwaarde;
- professioneel;
- free format; en
- voorzitter zit voor.

Gewenste situatie basisprofiel

Het basisprofiel is het **'volstrekt eens'** (score ≥ 4.5) met de stelling dat het vooroverleg een **meerwaarde** heeft, dat het door elk lid van de rvc **professioneel** wordt **benaderd**, dat het een **free format deel** bevat waarin vrijuit over onderwerpen gediscussieerd kan worden en dat vooroverleg wordt **voorgezeten door de voorzitter** van de rvc.

Daarna volgt een groot 'gat' qua instemming met de overige stellingen. Dat het vooroverleg bedoeld is voor het versterken van het teamgevoel van de rvc **'neigt naar instemming'** ($3.2 \leq \text{score} < 3.5$).

Het basisprofiel is het verder **'deels oneens/deels eens'** ($2.8 \leq \text{score} < 3.2$) met de stellingen dat het vooroverleg ruimte biedt voor het delen van privéomstandigheden en dat het is bedoeld voor afstemming hoe de rvc zich opstelt in de vergadering naar de rvb. Ook of het vooroverleg een agenda heeft, blijft in het midden.

Een **afwijzing** vinden we bij de stelling dat het vooroverleg wordt gebruikt om de vorige rvc-vergadering te evalueren.

Clustering mate van instemming alle benchmarks gezamenlijk¹⁰

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

In deze klasse is door alle benchmarks¹¹ aangegeven dat het een meerwaarde heeft. Dat het door elk lid professioneel wordt benaderd (8 benchmarks), dat het wordt voorgezeten door de voorzitter van de rvc en dat het een free formatdeel bevat (beide 6 benchmarks) wordt ook breed gedeeld.

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

Het betreft het: het vooroverleg wordt voorgezet door de voorzitter van de rvc en bevat een free formatdeel (beide 4 benchmarks).

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

In deze klasse is de spreiding wat groter, het vooroverleg: biedt ruimte voor het delen van privéomstandigheden (5 benchmarks), is bedoeld voor het versterken van het teamgevoel van de rvc (4 benchmarks), heeft een agenda en is bedoeld hoe de rvc zich opstelt in de rvc-vergadering naar de rvb (beide 3 benchmarks).

17 procent in klasse 'deels oneens/deels eens' ($2.8 \leq \text{score} < 3.2$)

In deze klasse vallen: het vooroverleg is bedoeld hoe de rvc zich opstelt in de rvc-vergadering naar de rvb en biedt ruimte voor het delen van privéomstandigheden (beide 4 benchmarks) en is bedoeld voor het versterken van het teamgevoel van de rvc en heeft een agenda (beide 3 benchmarks).

6 procent in de klasse 'neigt naar afwijzing/duidelijk afwijzend' ($2.8 \leq \text{score} < 2.0$) en

Overall valt 48 procent van de onderwerpen in de klasse 'duidelijk mee eens' of hoger

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.

¹¹ Bij deze vraag hebben tien benchmarks voldoende waarnemingen. Het gaat hier om het basisprofiel, MKB, Fam, Corp, Zorg, NOIA, VZ, Jong, VR en AC. Net één waarneming minder komt voor bij GB, OW en RVB. Daar, waar relevant geacht, wordt cursief voor deze benchmarks een beeld geschetst.

betreft onder andere de stelling dat het vooroverleg wordt gebruikt om de vorige rvc-vergadering te evalueren (3 benchmarks).

Overall afwijkingpercentage hoog

Andere benchmarks vergeleken met het basisprofiel

Overall is het **afwijkingpercentage hoog** bij de **bedrijfsprofielen** met **61 procent**. Voor de **profitsector** is dit 56 procent en voor de **non-profitsector** is dit 67 procent. Bij de persoonsgebonden benchmarks van de **commissarissen** is het overall **afwijkingpercentage** met **28 procent** veel **lager**.

Meer instemming bij MKB en Fam Corp en Zorg wijken veel af

Bedrijfsprofielen

In de **profitsector** is er beperkt overeenstemming met het basisprofiel. MKB kent bij zes stellingen meer instemming, Fam bij drie. Daarnaast heeft Fam ook nog eenmaal minder instemming. Beide benchmarks delen de grotere instemming ten aanzien van het hebben van een agenda, hoe de rvc zich opstelt in de rvc-vergadering naar de rvb en dat het vooroverleg wordt gebruikt om de vorige rvc-vergadering te evalueren. Bij dit laatste punt is sprake van een groot verschil aangezien het basisprofiel hier afwijzend tegenover staat.

Ook de **non-profitsector** laat veel verschillen met het basisprofiel zien. Corp wijkt vijfmaal negatief af en driemaal positief, Zorg eenmaal negatief en driemaal positief. Corp en Zorg vinden het wenselijker dan het basisprofiel dat het vooroverleg een agenda heeft, dat het wordt gebruikt voor afstemming hoe de rvc zich opstelt en dat het vooroverleg ruimte biedt voor het delen van privé-zaken.

OW laat dezelfde positieve afwijkingen zien als Fam met vooral een fors hogere instemming voor het hebben van een agenda (+0.8) en het afstemmen voor de opstelling van de rvc (+1.0). Daarnaast zijn er drie forse negatieve afwijkingen, waarbij alleen die voor het versterken van het teamgevoel (-0.5) materieel is en leidt tot een deels oneens/deels eens uitspraak.

Redelijke overeenstemming met basisprofiel

Persoonsgebonden profielen

Bij de **commissarisprofielen** wijken VR en VZ respectievelijk vier en drie keer positief af. Zij vinden het beide onder andere wenselijker dan het basisprofiel dat het vooroverleg ruimte biedt voor het delen van privé-omstandigheden en ook bedoeld is voor het versterken van het teamgevoel van de rvc. Jong wijkt twee keer negatief af en AC één keer.

RvB wijkt vijf keer negatief af van het basisprofiel, met als grote uitschieters het hebben van een agenda (-0.8) en het ruimte bieden voor het delen van privé-zaken (-0.7).

8.2 Veranderwensen en huidige kwaliteit

Veranderwensen

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

Het vooroverleg van de rvc:	bapr	MKB	Corp	Zorg	VZ	VR	DIR	Totaal
wordt voorgezeten door voorzitter rvc								0
heeft een agenda								4
is bedoeld voor opstelling rvc naar rvb								0
is bedoeld voor versterken teamgevoel rvc								2
biedt ruimte voor delen privé-zaken								0
heeft meerwaarde								0
wordt door elk lid rvc professioneel benaderd								0
bevat een free format deel								0
is benut voor evaluatie vorige rvc-vergadering			B.P.	B.P.				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 aandachtsgebied. B.P. is een bespreekbaar geworden punt.

Geen veranderwensen

Basisprofiel

Bij het basisprofiel doen zich **geen veranderwensen** voor.

Laag overall veranderpercentage

Andere benchmarks

Voor **alle benchmarks** gezamenlijk is het **veranderpercentage** met **11 procent zeer laag**. De scores van die veranderingen liggen in de wenselijke situatie niet allemaal boven de 3.2. Dat betekent dat een deel ook bespreekbare punten betreft (score ≤ 3.2). Voor de **bedrijfsprofielen** in totaal is het percentage **18 procent**. De **profitsector** heeft een minder grote wens tot verandering (**15 procent**) dan de **non-profit** (**22 procent**). Voor de **persoonsgebonden profielen** is het overall veranderpercentage **0 procent**.

Gedeelde veranderwensen bij MKB, Fam en Corp voor een agenda en een evaluatie van vorige rvc-vergadering

Bedrijfsprofielen

In de **profitsector** hebben zowel **MKB** als **Fam** twee gedeelde verbeterwensen. Deze betreffen het hebben van een agenda voor het vooroverleg en dat het vooroverleg wordt gebruikt om de vorige rvc-vergadering te evalueren. Dit laatste punt is bij Fam urgent. In de **non-profitsector** heeft **Corp** een verbeterwens voor het hebben van een agenda. Daarnaast zijn er twee **bespreekbaar** geworden **punten** en wel bij het vooroverleg als middel om het teamgevoel van de rvc te versterken en het gebruik van het vooroverleg om de vorige rvc-vergadering te evalueren. **Zorg** heeft enkel een bespreekbaar geworden punt bij het gebruik van het vooroverleg om de vorige rvc-vergadering te evalueren.

Vooroverleg gebruiken om vorige rvc-vergadering te evalueren meest gedeeld

Gedeelde veranderwensen

Bij zes van de negen genoemde aspecten heeft geen enkele benchmark een verander- of verbeterwens aangegeven. De drie aspecten met de gedeelde **verander- of verbeterwensen** betreffen:

- het vooroverleg wordt gebruikt om de vorige rvc-vergadering te evalueren. Dit is voor drie benchmarks een verbeterwens en voor twee een bespreekbaar geworden punt;
- het vooroverleg heeft een agenda. Voor vier benchmarks is dit een verbeterwens; en
- het vooroverleg is bedoeld voor het versterken van het teamgevoel. Voor twee benchmarks is dit een bespreekbaar geworden punt.

GB (bespreekbaar punt) en OW (verbeterwens) hebben een veranderwens voor het benutten van het vooroverleg voor de evaluatie van de vorige vergadering. Daarnaast heeft OW nog twee bespreekbaar geworden punten voor het hanteren van een agenda en het benutten van het vooroverleg voor het versterken van het teamgevoel. RvB heeft twee niet-materiële veranderwensen.

Huidige situatie

Basisprofiel

Nu: professioneel benaderd, heeft meerwaarde, voorgezeten door voorzitter rvc en free formatdeel

Bij het **basisprofiel** wordt het vooroverleg door elk lid van de rvc professioneel benaderd, heeft het een meerwaarde, wordt deze voorgezeten door de voorzitter van de rvc en bevat het een free formatdeel (over een onderwerp kan vrijuit worden gediscussieerd). De scores voor instemming liggen hier ruim boven de 4.0.

Neigt naar instemming geldt voor dat het vooroverleg het teamgevoel van de rvc versterkt (3.3). Dat het vooroverleg ruimte biedt voor het delen van privéomstandigheden dan wel hoe de rvc zich opstelt in de vergadering naar de rvb zit met scores net boven de 3.0 in die hoek van deels wel, deels niet.

Geen agenda en evaluatie

Het vooroverleg heeft geen agenda en wordt zeker niet gebruikt om de vorige rvc-vergadering te evalueren.

Alle benchmarks eens over vier aspecten van het vooroverleg

In de **uidige situatie** zijn **alle benchmarks**, inclusief het basisprofiel, het minimaal **duidelijk eens** met vier aspecten, en wel: dat het vooroverleg een **meerwaarde** heeft, dat deze wordt **voorgezeten door de voorzitter**, door elk lid van de rvc **professioneel** wordt benaderd en dat het een **free formatdeel** bevat. De scores liggen bij alle benchmarks (ruim) boven de 4.0.

Er is ook een grotendeels **gezamenlijke afwijzing** aan de andere kant, bij tien van de twaalf benchmarks wordt het vooroverleg niet gebruikt om de vorige rvc-vergadering te evalueren. De scores liggen hier, op twee benchmarks na (MKB en VR), ruim onder de 3.0.

Grote verschillen bij positiebepaling en agenda met basisprofiel

Bij de vier overige aspecten zitten enkele **grote afwijkingen** van het basisprofiel. Deze betreffen vooral het hebben van een agenda en het bedoeld zijn van het vooroverleg voor de positiebepaling van de rvc in de vergadering naar de rvb. In iets mindere mate geldt dit ook voor het delen van privé zaken in het vooroverleg. De benchmarks waar dit speelt zijn met name MKB, Fam, Corp, en Zorg. Voor OW en NOIA gaat het alleen op voor de eerste twee genoemde aspecten.

Er zijn **minder grote afwijkingen** bij de **persoonsgebonden profielen**. De meest opvallende komt voor bij VZ, die veel meer het idee heeft dat het vooroverleg het teamgevoel van de rvc versterkt, gezien de score boven de 4.0.



Enige bespiegelingen/vragen/kanttekeningen

Kanttekening

De eerste kanttekening is dat dit onderwerp **alleen is voorgelegd aan commissarissen** die in het begin van de vragenlijst aangaven een dergelijk **vooroverleg** te hebben. Als de commissaris geen vooroverleg had, werd deze vraag ook niet voorgelegd. Daarmee hebben we mogelijk deelnemers aan het onderzoek gemist die wel ooit een vooroverleg hebben gehad, maar daarvan zijn afgestapt of andersom, die dat nu niet hebben, maar dat wel zouden willen invoeren.

Variaties in het vooroverleg

Uit de interviews bleek dat veel vooroverleggen veel op elkaar leken. Desondanks zagen we ook wel wat verschillen. Bij sommige commissarissen bleek dit vooroverleg een ad-hoc-aangelegenheid te zijn of alleen plaats te vinden wanneer het ging over het functioneren van de rvb. Sommige

vooroverleggen hebben een duidelijke structuur, andere een losse structuur en weer anderen geen structuur.

De tijd die meestal voor het vooroverleg van de rvc wordt uitgetrokken is een half uur. Dat blijkt uit de interviews die we hebben gehouden. Maar ook een kwartier en een uur (met of zonder lunch/avondeten) kwamen langs.

De **voorzitter** is meestal de primes inter pares en **leidt dit vooroverleg**. Zij het dat het, uiteraard, per voorzitter verschilt hoe strak dit gebeurt. Een vergelijkbaar iets gaat op voor de aanwezigheid van een agenda voor dit vooroverleg. Vaak dient de officiële agenda voor de rvc-vergadering als uitgangspunt, maar is er wel ruimte voor een free formatdeel (over een onderwerp kan vrijuit worden gediscussieerd). Maar ook komt voor dat het accent juist niet ligt op de komende vergadering, maar volledig andere punten worden besproken. Daarbij kan worden gedacht aan bespreken van

actualiteiten, maar ook van punten waarmee wordt geworsteld, maar die nog niet rijp zijn voor agendering. Ook is tijdens de interviews gebleken dat het voorzitterschap soms wisselt in die zin dat soms een ander lid van de rvc als 'specialist' op een onderwerp een deel van de vergadering voorzit.

Niet onderzocht doel van het vooroverleg van de rvc

Ten **eerste**, niet opgenomen in de vragenlijst, maar vaak spontaan genoemd tijdens interviews: het vooroverleg als **landingsmoment**. Een onthaastfunctie dus. Ter voorkoming van commissarissen die gejaagd door files jakkeren om op tijd (of niet) bij de rvc-vergadering in een ander deel van het land aan te schuiven. En daardoor (on)zichtbaar gevuld met een stukje frustratie en adrenaline aan schuiven. Of in deze tijden: van de ene naar de andere digitale meeting klikken.

Ten **tweede**, vanuit het voorzittersoogpunt: **signalen/** onderbuikgevoelens uit het werkgebied **delen** om deze via dit vooroverleg gestructureerd te behandelen. Ten **derde**, eveneens vanuit het voorzittersoogpunt: checken of er **principiële punten** zijn bij de leden ten aanzien van de punten op de officiële agenda van de rvc-vergadering. En indirect daarmee ook een indicatie als voorzitter waar tijd nodig is voor bepaalde agendapunten tijdens de rvc-vergadering. Dit kan de voorzitter een bepaalde mate van rust geven, omdat deze enigszins weet wat er komt. Ten **vierde** blijkt uit het onderzoek, dat het voor een deel ook bedoeld is voor het versterken van het **teamgevoel** van de rvc. Dat geldt niet voor iedereen en moet vooral geïnterpreteerd worden, denken wij als zijnde dat dit een mooie **bijvangst** is maar geen doel op zich. Ten **vijfde** is het voor een deel van commissarissen bedoeld voor hoe de rvc zich opstelt in de rvc-vergadering. Dat geldt met name voor een aantal bedrijfsbenchmarks. De persoonsbenchmarks hebben ten aanzien van dit doel een afwijzende houding. Een belangrijk argument tegen deze reden lijkt dat je dan een stukje openheid in de discussie met de rvb mist. Ook zijn sommigen bang, dat je hierdoor een 'tweekamp' situatie gaat creëren. De voorstanders van dit doel wijzen op het professioneel van tevoren managen van welke commissaris een punt/argument naar voren gaat brengen om te voorkomen dat zaken herhaald gaan

worden, maar ook om te zorgen dat diverse leden van de rvc in relatie tot de rvb aan de bak komen. Het wordt in elk geval **niet** gebruikt om de vorige rvc-vergadering te **evalueren**. Misschien is de tijd te lang tussen beide vergaderingen, waardoor niet meer helemaal duidelijk is wat er heeft plaatsgevonden en wat goed ging en wat beter kon in de vergadering. Wat dat betreft lijkt een 'na-zitje' al dan niet vervolgd van een persoonlijk telefoontje van de voorzitter misschien effectiever. Overigens kan het ook zijn dat rvc-leden na bijvoorbeeld twee dagen een korte Teams/Zoom-vergadering - daar is inmiddels ongetwijfeld de nodige ervaring mee opgebouwd - van een half uur houden om even terug te kijken. Daarmee wordt voorkomen dat een 'happiness rating' ontstaat. Men heeft even kunnen nadenken alvorens zijn/haar mening te geven en het evaluatiemoment ligt niet te ver van de gehouden vergadering vandaan, zodat alles nog relatief vers in het geheugen ligt. Voor het familiebedrijf is het opnemen van de evaluatie in het vooroverleg wel een urgente verbeterwens. Misschien heeft dit ook te maken met het ontbreken van een jaarlijkse evaluatie van het functioneren van de rvc en rvb of het als rvc evalueren van een rvc-vergadering. Het kan ook zijn dat dit wat zegt over de krachtsverhoudingen/governance tussen rvc en misschien een (ex-)dga of pater/mater familias.

Het vooroverleg van de rvc en de relatie met de rvb

De belangrijkste reden die we hoorden tijdens interviews om **geen apart vooroverleg** van de rvc voorafgaand aan de rvc-vergadering te houden, is dat de rvc geen geheimen kent voor de rvb. Het zou wantrouwen in de hand werken. Bovendien bestaat het gevaar dat (ongemerkt) een deel van de discussie al plaatsvindt in dit vooroverleg, zonder dat de rvb daar dan bij is. Terwijl een rvb het misschien heel fijn vindt om verschillende meningen te horen.

Wat ook nog wel eens gebeurde was dat dit vooroverleg uitliep. Dat kan natuurlijk wel eens gebeuren, maar dat betekent wel dat je de rvb op gang laat wachten. En hoe zal die dit ervaren? Een strakke tijdsbewaking van het vooroverleg is erg belangrijk.

Wanneer een organisatie nog geen vooroverleg heeft, is het startmoment meestal enigszins delicaat. De rvb zal zich onzeker voelen en denken dat er wat speelt ten aanzien van de rvb. Dit is daarmee dan ook juist een van de belangrijkste redenen om met dit vooroverleg te starten. Als dit een jaar systematisch wordt gedaan, wordt het als gewoon gezien/ervaren, ook door de rvb. Daarmee wordt voorkomen dat als een rvc niet standaard een vooroverleg heeft en er opeens eentje houdt, dat bij de rvb mogelijk alle seinen op rood gaan staan. En uiteraard kan een rvc elders vergaderen, maar toch. Alles afwegende zijn wij een voorstander van een kort vooroverleg door de rvc buiten aanwezigheid van de rvb.

9 Definitie duurzaamheid helder?

Samenvatting

Wenselijke situatie

De meerderheid van de benchmarks is het min of meer eens of duidelijk mee eens, dat over duurzaamheid hetzelfde wordt gedacht, zowel tussen de rvc-leden onderling als tussen de rvc en rvb.

Veranderwensen

Voor **alle benchmarks** gezamenlijk is het **verbeterpercentage** met **92 procent zeer hoog**. Met de bespreekbare punten erbij zou dit percentage zelfs 97 procent bedragen. Kortom, bijna iedereen is ontevreden over de huidige stand van zaken. Veel van de verbeterwensen zijn ook nog eens urgent van aard.

Huidige situatie

In de **huidige situatie** scoort 83 procent van de benchmarks tussen de 2.5 en 3.5 qua instemming. Dit percentage geldt voor beide stellingen en duidt op twijfel.

Onderzoeksvraag

Aan de respondenten is een tweetal stellingen voorgelegd:

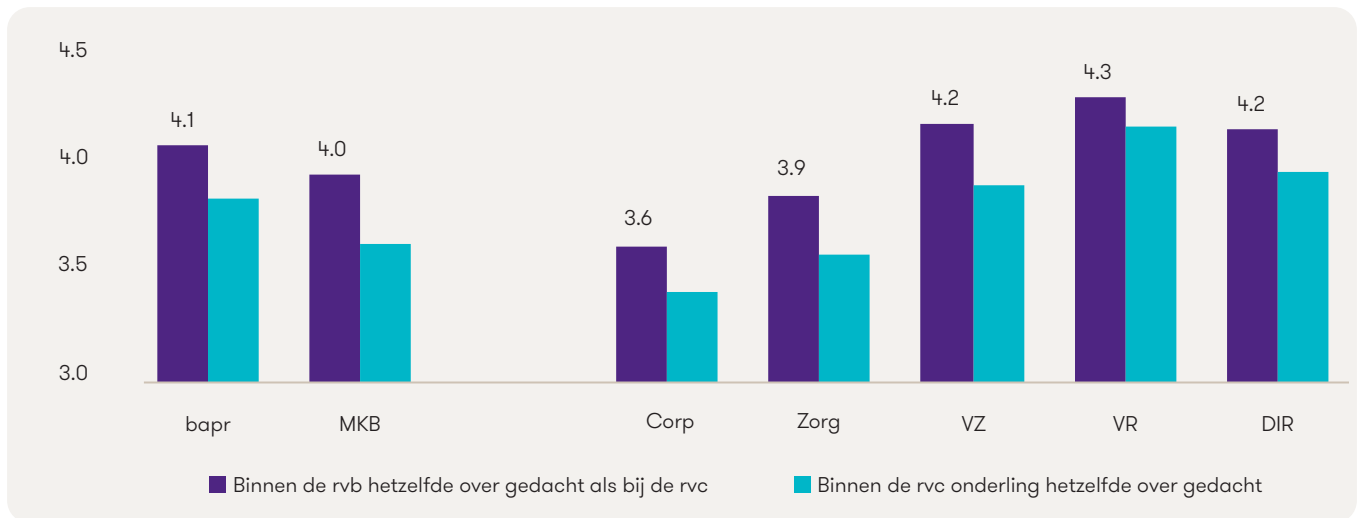
- over duurzaamheid wordt binnen de rvc onderling hetzelfde gedacht; en
- over duurzaamheid wordt binnen de rvb hetzelfde gedacht als bij de rvc.

Dit is de eerste keer dat we deze twee stellingen voorleggen en we hebben daarom geen vergelijkingsmateriaal uit eerdere jaren.

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.

9.1 Wenselijke situatie

Figuur 9.1 Scores gewenste situatie voor gedachten over duurzaamheid, basisprofiel (5-puntsschaal)



Legenda: de getallen in de grafiek betreffen de scores van de stelling 'over duurzaamheid wordt binnen de rvb hetzelfde gedacht als bij de rvc'.

Basisprofiel eens met beide stellingen

Gewenste situatie basisprofiel

Het basisprofiel is het 'duidelijk mee eens' ($4.0 \leq \text{score} < 4.5$) met de stelling dat over duurzaamheid hetzelfde wordt gedacht binnen de rvb als bij de rvc en **min of meer eens** ($3.5 \leq \text{score} < 4.0$) dat over duurzaamheid hetzelfde wordt gedacht binnen de rvc onderling.

Groot deel andere benchmarks kan zich daar in vinden

Clustering mate van instemming alle benchmarks gezamenlijk

0 procent in 'volstrekt mee eens' ($\text{score} \geq 4.5$)

In deze klasse is door geen van de benchmarks aangegeven, dat het wenselijk is dat de gedachten over duurzaamheid volstrekt op een lijn zitten.

17 en 61 procent in klasse 'duidelijk mee eens' ($4 \leq \text{score} < 4.5$)

17 procent dat binnen de rvc over duurzaamheid hetzelfde wordt gedacht en 61 procent dat over duurzaamheid hetzelfde wordt gedacht zowel binnen de rvb als bij de rvc.

67 en 39 procent in klasse 'min of meer mee eens' ($3.5 \leq \text{score} < 4.0$)

In deze klasse is de situatie omgekeerd, 67 procent dat binnen de rvc over duurzaamheid hetzelfde wordt gedacht en 39 procent dat over duurzaamheid hetzelfde wordt gedacht binnen zowel de rvb als rvc.

16 procent in de klassen 'neigt naar instemming' ($3.2 \leq \text{score} < 3.5$) en **'deels oneens/deels eens'** ($2.8 \leq \text{score} < 3.2$). Dat betreft enkel de stelling dat binnen de rvc over duurzaamheid hetzelfde wordt gedacht.

Andere benchmarks vergeleken met het basisprofiel

Bedrijfsprofielen

Basisprofiel GB, MKB en Fam eensgezind

In de **profitsector** zijn verdergeen grote verschillen met het basisprofiel. Zowel GB, MKB als Fam zijn dezelfde mening toegedaan als het basisprofiel.

Corp en Zorg wijken veel af

In de **non-profitsector** zien we wel enige verschillen met het basisprofiel. Zowel Corp als OW hebben bij beide stellingen minder instemming dan het basisprofiel. ONP wijkt alleen bij de eerste stelling negatief af. Zorg is dezelfde mening toegedaan als het basisprofiel. OW is de enige bedrijfsbenchmark die betwijfelt of het wenselijk is dat over duurzaamheid binnen de rvc onderling hetzelfde wordt gedacht.

Persoonsgebonden profielen








Grote overeenstemming met basisprofiel

Bij de **commissarissen** en de niet-commissarissen wijken slechts twee benchmarks (positief) af van het basisprofiel. VR en IA vinden het wenselijker dan het basisprofiel, dat over duurzaamheid binnen de rvc onderling hetzelfde wordt gedacht.

9.2 Veranderwensen en huidige kwaliteit

Veranderwensen

Tabel 9.2 Veranderwens basisprofiel en enige benchmarks (5-puntsschaal)

	 bapn	 MKB	 Corp	 Zorg	 VZ	 VR	 DIR	totaal
Over duurzaamheid denken rvc-leden hetzelfde								18
Over duurzaamheid denken rvb en rvc hetzelfde								17

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 aandachtsgebied.

Urgente verbeterwensen	<p>Basisprofiel Bij het basisprofiel geldt dat bij beide stellingen sprake is van urgente verbeterwensen.</p>
Zeer hoog overall verbeterpercentage	<p>Andere benchmarks Voor alle benchmarks gezamenlijk is het verbeterpercentage met 92 procent zeer hoog. Met de bespreekbare punten erbij zou dit percentage zelfs 97 procent bedragen. Door het hoge percentage is het niet zinvol om nog een onderscheid te maken in de bedrijfs- en persoonsgebonden profielen of te kijken naar de verschillen tussen commissarissen en niet-commissarissen.</p> <p>Er zijn twee uitzonderingen op deze (urgente) verbeterwensen De voorzitter heeft als enige benchmark geen verander- of verbeterwens bij de stelling dat over duurzaamheid tussen de rvb en de rvc hetzelfde wordt gedacht. Daarnaast is sprake van een bespreekbaar geworden punt. Dat betreft de stelling dat over duurzaamheid in de rvc onderling hetzelfde wordt gedacht en heeft betrekking op de benchmark OW.</p>
Nu: deels oneens/deel eens	<p>Huidige situatie Basisprofiel Bij het basisprofiel vallen beide stellingen in de klasse 'deels oneens/deels eens' (2.8 ≤ score < 3.2). Er is geen eenduidig antwoord gegeven of over duurzaamheid hetzelfde wordt gedacht tussen de rvb en rvc en tussen de rvc-leden onderling.</p>
Veel benchmarks in lijn met basisprofiel	<p>In de huidige situatie scoort 83 procent van de benchmarks tussen de 2.5 en 3.5 qua instemming. Dit percentage geldt voor beide stellingen. Bij de stelling dat binnen de rvc onderling hetzelfde wordt gedacht, heeft de overige 17 procent een score onder 2.5 gegeven. Een afwijzing dus, hier wordt niet onderling hetzelfde gedacht. Bij de andere stelling zit de overige 17 procent juist met een score boven 3.5. Daar is men het min of meer eens met die stelling.</p> <p>Negatieve afwijkingen (minder instemming) van het basisprofiel bevinden zich alle bij de bedrijfsprofielen. Bij de bedrijfsprofielen wijken met name OW en ONP af. Bij deze twee is nog minder dan bij het basisprofiel het geval dat over duurzaamheid hetzelfde wordt gedacht.</p>
VZ, AC en Secr wel van mening dat definitie duurzaamheid wordt gedeeld	<p>Positieve afwijkingen (meer instemming) zitten alle bij de persoonsgebonden profielen. Zowel de voorzitter, de commissaris lid van de auditcommissie en de secretaris van de rvc kunnen zich vinden in beide stellingen. Bij deze drie wordt min of meer wel hetzelfde gedacht over duurzaamheid.</p>



Enige bespiegelingen/vragen/kanttekeningen

Is er overeenstemming binnen de rvc over de betekenis van duurzaamheid voor de organisatie?

Duurzaamheid. Een woord dat inmiddels niet meer weg te denken is uit de media, uit beleidstukken en uit strategieplannen. Dat wil niet zeggen dat iedereen duurzaamheid even serieus neemt uiteraard. Green washing is eveneens een term die al wat langer meegaat. De resultaten van de twee voorlegde stellingen wekken verbazing op in dit opzicht. Het lijkt alsof de media wel wordt gevolgd, maar die informatie niet meegenomen wordt in de vergaderkamer. Of op een meer ad-hoc-maniër, maar in elk geval zonder dat er een discussie heeft plaatsgevonden of de rvc-leden onderling nu hetzelfde denken over wat duurzaamheid inhoudt en/of betekent voor de organisatie. Laat de rvc zich leiden door wat de rvb hen voorschotelt en daarmee wat de rvb verstaat onder duurzaamheid? Is een bewuste keuze gemaakt in welke doelen worden nagestreefd op het gebied van duurzaamheid? Bij een aantal organisaties is de discussie ongetwijfeld wel gevoerd, maar bij een flink aantal lijkt dit nog te moeten plaatsvinden. Of hoeft een rvc geen eigen idee of visie te hebben en alleen te 'schieten' op wat er uit de organisatie komt? Misschien is het een goed idee de volgende definitie van het CBS als uitgangspunt te nemen voor een discussie over wat duurzaamheid betekent voor de organisatie:

"Duurzame ontwikkeling is een ontwikkeling die tegemoetkomt aan de levensbehoeften van de huidige generatie, zonder die van de toekomstige generaties tekort te doen. Het gaat hierbij om economische, sociale en

leefomgevingsbehoeften. Voorbeelden zijn een schoon milieu, biodiversiteit in de natuur, een hoogopgeleide en gezonde bevolking, goed werkende sociale netwerken en maatschappelijk vertrouwen."¹³

Waarom zijn voorzitter en de commissaris, die lid is van de auditcommissie, wel van mening dat over duurzaamheid hetzelfde wordt gedacht?

De voorzitter is van alle benchmarks het meest positief als het gaat over gedeelde gedachtes. Hij vindt dat nu al in redelijk mate gelijk wordt gedacht over wat duurzaamheid nu precies betekent. Daarin wordt hij op enige afstand gesteund door de commissaris, die lid is van de auditcommissie en door de secretaris van de rvc. Komt dit doordat de voorzitter regelmatig contact heeft met de rvb? Komt dit doordat in de auditcommissie wel wat dieper wordt ingegaan op prestaties met betrekking tot duurzaamheid? En komt die discussie dan niet bij de gehele rvc op tafel? Is het in de andere commissies geen thema? Is het niet belangrijk genoeg?

Moeten rvc en rvb hetzelfde denken over duurzaamheid?

De voorzitter, de commissaris die lid is van de auditcommissie en de secretaris van de rvc zijn de enige benchmarks die het min of meer eens zijn, dat nu over duurzaamheid hetzelfde wordt gedacht tussen de rvc-leden onderling. Als het gaat over de rvc aan de ene kant en de rvb aan de andere kant, dan komen daar de vrouwelijke commissaris, de jonge commissaris en de directie ook nog voorzichtig om de hoek kijken. Dat betekent dat alle andere benchmarks

daaraan twijfelen of het er mee oneens zijn.

Dat over duurzaamheid hetzelfde wordt gedacht, wordt in de meeste gevallen wel wenselijk gevonden. Maar is de ene situatie (binnen de rvc) wenselijker dan de andere situatie (tussen rvc en rvb) of maakt dat geen verschil? Ja, volgens de meeste deelnemers aan het onderzoek is sprake van een (klein) verschil in wenselijkheid. Het is iets wenselijker dat de rvc en de rvb hetzelfde denken over duurzaamheid dan dat de rvc-leden onderling hetzelfde denken. Het grootst is dat verschil bij het onderwijs en de secretaris van de rvc.

Steeds vaker zien we in Nederland, en ook internationaal, discussie over ketenaansprakelijkheid van bedrijven. Al dan niet in combinatie met de 'license to operate' filosofie. De ontwikkeling lijkt de kant op te gaan, dat bedrijven zich daar niet meer afzijdig van kunnen houden. 'Zelfs' grote, Angelsaksische institutionele beleggers roeren in toenemende mate de trom in dit opzicht. Het is aannemelijk dat deze opvattingen niet alleen effect hebben voor beursgenoteerde bedrijven, maar ook voor andere bedrijven. Daarmee zal zeker in de B2B-wereld kritischer worden gekeken naar de partners in de keten. Ook in de B2C komen signalen naar boven die niet meer te negeren zijn. Daarbij kan bijvoorbeeld worden gedacht aan apparaten die zich slecht lenen voor reparatie en in combinatie met een korte levensduur een forse aanslag kunnen betekenen op beschikbare grondstoffen.

¹² <https://www.cbs.nl/nl-nl/faq/specifiek/wat-is-duurzaamheid->

Appendix 1 Toelichting regressieanalyse

Regressieanalyse

De scores voor basisprofiel en de variaties op het basisprofiel worden verkregen met behulp van regressieanalyses.

In het regressiemodel is de te verklarende variabele (de variabele die gemodelleerd wordt) de score S_{ij} ingevuld door respondent i op een vraag j in de enquête. De verklarende variabelen (model variabelen) D_{vi} zijn zeventien dummy variabelen, die de zeventien variaties V representeren. De variabele D_{vi} is 0, als de respondent i niet scoort op de betrokken variatie V en deze variabele D_{vi} is 1, als 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 balans totaal ≤ 100 miljoen euro. In alle andere gevallen heeft deze dummy variabele de waarde 0.

In tabel A1 zijn de zeventien 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); balans totaal, mediaan gemiddelde € 5.000 miljoen	GB	Groot, niet-beursgenoteerd for-profit bedrijf (27); balans-totaal > € 100 miljoen; (mediaan gemiddelde € 5.000 miljoen)
		mkb	Midden- en kleinbedrijf, niet-beursgenoteerd for-profit bedrijf (30); balans totaal \leq € 100 miljoen; (mediaan gemiddelde 25 miljoen)
		Fam	Niet-beursgenoteerd familiebedrijf (21); balans totaal, mediaan gemiddelde € 50 miljoen
		Corp	Woningcorporatie (30); balans totaal, mediaan gemiddelde € 500 miljoen
		Zorg	Zorginstelling (24); balans totaal, mediaan gemiddelde € 50 miljoen
		OW	Onderwijsinstelling (16); balans totaal, mediaan gemiddelde € 25 miljoen
		ONP	Overig non-profit: semi-overheid, stichting, coöperaties en verenigingen (29); balans totaal, mediaan gemiddelde € 5 miljoen
Board type	Two tier board (180) *	1tier	Geen two tier board (24)
Internal auditor op payroll	Wel internal auditor op payroll (85)	NOIA	Geen internal auditor op payroll (119)
Rol bij organisatie	Gewoon rvc lid, geen voorzitter, geen lid rvb, geen secretaris, geen IA (52)	VZ	Voorzitter rvc (49)
		DIR	Lid rvb/directie (16)
		AC	Lid auditcommissie (44)
		Secr	Secretaris van de rvc/rvb (22)
		IA	Internal auditor (21)
Achtergrond van de respondent			
Rvb-positie elders	Geen rvb lid elders (172)	'RvB'	Commissaris met een rvb positie elders (32)
Leeftijd	> 55 jaar (123)	Jong	Commissaris \leq 55 jaar (81)
Gender	Man (141)	VR	Vrouw (63)

Regressiemodel

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

$$S_{ij} = \alpha + \beta_{GB,j} xD_{GB} + \beta_{mkb,j} xD_{mkb} + \beta_{FAM,j} xD_{FAM} + \beta_{CORP,j} xD_{CORP} + \beta_{Zorg,j} xD_{Zorg} + \beta_{OW,j} xD_{OW} + \beta_{ONP,j} xD_{ONP} + \beta_{TIER,j} xD_{TIER} + \beta_{NOIA,j} xD_{NOIA} + \beta_{VZ,j} xD_{VZ} + \beta_{DIR,j} xD_{DIR} + \beta_{AC,j} xD_{AC} + \beta_{SECR,j} xD_{SECR} + \beta_{IA,j} xD_{IA} + \beta_{RvB,j} xD_{RvBs} + \beta_{JONG,j} xD_{JONG} + \beta_{VR,j} xD_{VR} + \epsilon_j$$

Met dit regressiemodel kunnen de ‘zuivere’ verschillen tussen de variaties en het basisprofiel worden verkregen. Voorwaarde is wel dat de correlaties tussen de zeventien dummy variabelen niet te hoog mogen zijn, zeker wanneer het aantal variabelen relatief hoog is ten opzichte van het aantal observaties/enquêtes.

De absolute waarden van de correlatiecoëfficiënten in de correlatiematrix voor de zeventien variaties blijven in absolute waarde beperkt tot minder dan 0.30. Volgens een vuistregel is dit een veilig bereik om de β 's zuiver te interpreteren.

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, wat gebeurt voor het basisprofiel.

- De β_V coëfficiënten geven de variaties in de score S_{ij} aan voor de 17 variaties.

Bijvoorbeeld: de score voor een jonge commissaris bij een mkb bedrijf is volgens het regressiemodel: $S = \alpha + \beta_{mkb} + \beta_{JONG}$.

Met de geschatte coëfficiënten α en β_V kunnen alle variatie profielen eenvoudig berekend worden. In de onderstaande tabel wordt een voorbeeld gegeven voor de scores met betrekking tot de stelling “de rvc kritisch is op haar eigen functioneren”.

Interpretatie regressie resultaten

Tabel A2 Regressieresultaten voor de scores op de huidige situatie bij de stelling “de rvc kritisch is op haar eigen functioneren”. De score S wordt gedeeltelijk verklaard met 17 verklarende dummy variabelen (Dv,j), zie de regressievergelijking hierboven. NB. niet alle 17 regressiecoëfficiënten β_V zijn hieronder weergegeven.

	bapr α	GB β_{GB}	MKB β_{MKB}	FAM β_{FAM}	CORP β_{CORP}	Zorg β_{Zorg}	OW β_{OW}	VZ β_{VZ}	RvB β_{RvB}	JONG β_{JONG}
	4.0	-0.5	+0.5	-0.1	+0.2	+0.1	-0.1	+0.6	-0.2	-0.3

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

In het basisprofiel is de score voor de huidige situatie bij de stelling ‘de rvc is kritisch op haar eigen functioneren’ gelijk aan 4.0 (dit is de geschatte coëfficiënt α). Bijvoorbeeld, de geschatte score voor een jonge commissaris bij een mkb-bedrijf is dan gelijk aan $4.0 - 0.5 - 0.3 = 3.2$ en de geschatte score voor de rvc voorzitter bij een corporatie is dan gelijk aan $4.0 + 0.2 + 0.6 = 4.8$.

Het voordeel van deze regressieanalyse is driedelig:

- De resultaten voor het basisprofiel en haar variaties kunnen worden verkregen zonder dat veel respondenten aan de **exacte profielbeschrijving** hoeven te voldoen. In dit onderzoek voldoet geen van de 204 respondenten 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.

De ‘zuivere’ (of netto) invloeden van de zeventien 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 regressie coëfficiënten β_V representeren nagenoeg de ‘zuivere’ effecten. Voorwaarde is wel dat de variaties niet teveel met elkaar gecorreleerd zijn. Dit is getoetst.

Nut regressieanalyse

Resultaten relatief ongevoelig voor samenstelling groep respondenten

Invloed van variaties zijn bijna ‘zuiver’ te bepalen



Maak kennis met Grant Thornton

