



# Welk risico vormt de commissaris zelf?

Cybersecurity-audit bij rvc- en rvb-leden thuis lijkt nog een brug te ver

Commissarissen benchmarkonderzoek 2021-2022

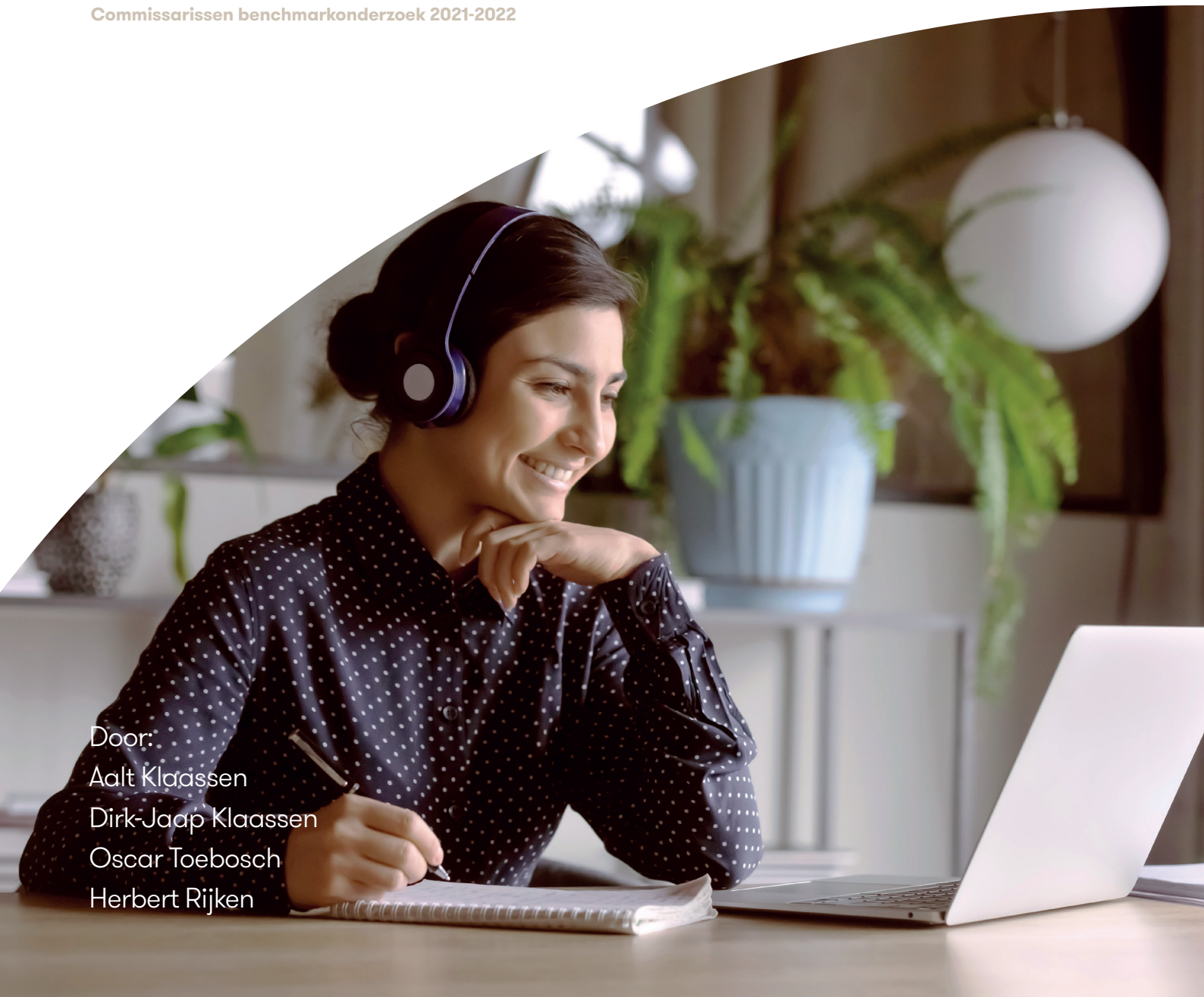
Door:

Aalt Klaassen

Dirk-Jaap Klaassen

Oscar Toebosch

Herbert Rijken



# Welk risico vormt de commissaris zelf?

Cybersecurity-audit bij rvc- en rvb-leden thuis lijkt nog een brug te ver

Commissarissen benchmarkonderzoek 2021-2022

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

## Welk risico vormt de commissaris zelf?

### Waarom deze titel?

Uit de onderzoeken (inclusief de interviews) van de afgelopen jaren blijkt dat wanneer respondenten spreken over de toekomst van de organisatie het woord 'digitalisering' daar niet in ontbreekt. Die digitalisering biedt zowel kansen als bedreigingen/uitdagingen voor een organisatie. Kansen, als nieuwe producten of services of nieuwe mogelijkheden om in contact te komen of blijven met de klant. Denk aan de vele afhaalmogelijkheden in de horeca die er bij zijn gekomen of het toenemend aantal beeldconsulten in de zorg. Bedreigingen zijn ook voldoende aanwezig, waaronder de vorig jaar aan de orde gestelde ransomware-problematiek. De ontwikkelingen gaan snel en het is de vraag welke rol de commissaris daar in speelt of moet spelen. Aan de ene kant zien we dat de verschillende commissarissen verschillend omgaan met rvc-stukken en het gebruik van digitale middelen. Anderzijds constateren we dat permanente educatie, zeker in coronatijd, een al jaren lopende verbeterwens is bij de respondenten en dat ICT-kennis en kennis van digitalisering meestal ook rood is omcirkeld. Welk risico vormt de commissaris eigenlijk zelf?

## 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 en teamontwikkeling. Werkervaring in marketing, communicatie, investor relations en consultancy. Oscar heeft een MBA van Vlerick Business School/KU Leuven.

### Board in Balance

Een onafhankelijke organisatie die evaluaties van rvc's en rvt's uitvoert en onderzoek verricht naar governance. Daarnaast stelt Board in Balance profielen op van rvc's en rvb's van aan te trekken individuele commissarissen.



### Herbert Rijken

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

© 2022 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

<b>Leeswijzer</b>	<b>4</b>
<b>Commissarissen, bestuurders, secretarissen en internal auditors die aan het onderzoek hebben deelgenomen<sup>3</sup></b>	<b>7</b>
<b>Voorwoord van Annemarie Jongerden</b>	<b>8</b>
<b>Samenvatting</b>	<b>9</b>
<b>Summary</b>	<b>13</b>
<b>1 Inleiding</b>	<b>17</b>
1.1 Aanpak in dit onderzoek	17
1.2 Uitwerking resultaten naar basisprofiel en variaties daarop	17
1.2.1 Basisprofiel en variaties/benchmarks	18
1.2.2 Regressieresultaten	19
1.3 Woord van dank	19
<b>2 Overzicht veranderwensen commissarissen benchmark-onderzoek 2021-2022</b>	<b>20</b>
2.1 Toelichting indeling veranderwensen en vraagstelling	20
2.2 Overall veranderpercentage per profiel	21
<b>3 Toekomstverwachtingen en bedreigingen/uitdagingen</b>	<b>24</b>
3.1 Inleiding	24
3.2 Toekomstverwachtingen	25
3.3 Bedreigingen/uitdagingen	28
<b>4 Samenwerking binnen de rvc</b>	<b>33</b>
4.1 Wenselijke situatie	34
4.2 Veranderwensen en huidige kwaliteit	36
<b>5 Samenwerking tussen rvc en rvb</b>	<b>42</b>
5.1 Wenselijke situatie	43
5.2 Veranderwensen en huidige kwaliteit	45
<b>6 Duurzaamheid</b>	<b>49</b>
6.1 Wenselijke situatie	50
6.2 Veranderwensen en huidige kwaliteit	51
<b>7 Digitalisering</b>	<b>56</b>
7.1 Wenselijke situatie	57
7.2 Veranderwensen en huidige kwaliteit	58
<b>8 Verandering werkwijze rvc</b>	<b>63</b>
8.1 Veranderingen werkwijze rvc	63
<b>Appendix 1 Toelichting regressieanalyse</b>	<b>66</b>
<b>Appendix 2 Overzicht veranderwensen: profitbenchmarks</b>	<b>68</b>
<b>Appendix 3 Overzicht veranderwensen: non-profitbenchmarks</b>	<b>70</b>
<b>Appendix 4 Overzicht veranderwensen: persoonsgebonden benchmarks</b>	<b>72</b>

# 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 presenteren we voor een gekozen **basisprofiel** van een commissaris en **zestien profielen** (ook wel **benchmarks** genoemd)<sup>1</sup>.

## Overall veranderwensen profiel als kader

In hoofdstuk 2 gaan we verder in op **verander-/verbeterwensen** per benchmark. Hiermee geven we de lezer een **breder kader** dat van pas kan komen bij de lezing van de bespreking van de resultaten.

## Bij open vragen procentueel aantal respondenten als referentie

In hoofdstuk 3 staan de resultaten met betrekking tot de deels gesloten/open vragen over **toekomstverwachtingen en bedreigingen/uitdagingen** centraal. We geven nadere toelichting aan het begin van dat hoofdstuk. 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'. We werken met opmerkingen als percentage van het (totaal) aantal respondenten. Rubrieken met minder dan vijf waarnemingen en minder dan tien procent van de respondenten noemen we doorgaans niet.

## Overzicht veranderwensen in appendix

In hoofdstuk 4 gaan we in op samenwerking binnen de rvc, in hoofdstuk 5 op de samenwerking tussen de rvc en rvb, in hoofdstuk 6 op duurzaamheid, in hoofdstuk 7 op digitalisering en in hoofdstuk 8 op veranderingen in de werkwijze van de rvc.

Aan het eind van dit deelrapport zitten de appendices. De eerste appendix geeft een uitgebreide uitleg van de regressieanalyse die is toegepast. De overige appendices geven een overzicht van de veranderwensen per benchmark weer.

## Kantlijnteksten

In de **kantlijn** staan de volgens ons belangrijkste punten. Scrol desgewenst door de kantlijn om een beeld te krijgen van deze punten. En wilt u wat 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 zijn bedoeld om u als lezer te stimuleren om al dan niet met de volledige rvc eens dieper op bepaalde onderwerpen in te gaan.

## Resultaten:

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

In het vervolg van het rapport gaan we dieper in op de diverse onderwerpen. Per hoofdstuk presenteren we bij de **gesloten vragen** doorgaans **eerst** een **figuur met resultaten**. Daarbij nemen we steeds de resultaten voor het **basisprofiel (= bapr)** op met betrekking tot de **wenselijke** situatie (ambitie). Soms maken we een vergelijking met resultaten uit eerdere versies van dit onderzoek in de periode 2008-2020<sup>2</sup>. Na de bespreking van de resultaten van het basisprofiel wijzen we u op grote, belangrijke en opvallende afwijkingen bij de zestien andere profielen/benchmarks.

## Gehanteerde schaal bij gesloten vragen en twee momenten

Bij de **gesloten vragen** is gebruikgemaakt van een **5-puntsschaal** met onder andere 1 = volstrekt oneens/kan zeker minder tot 5 = volstrekt mee eens/kan beslist beter.

<sup>1</sup> De term basisprofiel en benchmarks naast het basisprofiel zijn toegelicht in paragraaf 1.2.

<sup>2</sup> Het FINEM rapport uit 2008 'Commissarissen willen verbeteren en leggen de lat hoger' vraagt u aan via de auteurs. De rapporten uit 2010 tot en met 2020 raadpleegt u bij Grant Thornton ([www.grantthornton.nl/commissarissenonderzoek](http://www.grantthornton.nl/commissarissenonderzoek)).

## Quotiënt als indicatie veranderwens

### Klassen veranderwensen:

- acceptabel
- fors
- urgent

## Bespreekbaar geworden punt en verbeterwens

Doorgaans vragen we een uitspraak over de **huidige** situatie en de **gewenste situatie** (ook wel **ambitie** of norm genoemd).

Op basis van de scores voor de huidige en de gewenste situaties berekenen we **veranderwensen**. Als indicatie voor een veranderwens gebruiken we **quotiënten** die we als volgt berekenen: de gemiddelde score voor de **'huidige situatie'** wordt **gedeeld** door de gemiddelde score voor de **'wenselijke situatie'**. De 'huidige situatie' meten we af 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 **wenselijke** en **huidige** positie en geeft de ambitie van de respondenten weer in termen van gewenste veranderingen. Hoe lager de score onder de 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 **tien procent** naar beneden of naar boven (score vanaf 0.9 tot 1.1) beschouwen we hierbij als **acceptabel**. Een **negatieve afwijking** tussen de **tien** en **twintig procent** (score tussen 0.8 en 0.9) noemen wij een **forse veranderwens**. Negatieve afwijkingen **boven** de **twintig procent** (score onder de 0.8) duiden op een **zeer ongewenste** situatie en omschrijven we als **urgente veranderwensen**.

Bij een **positieve afwijking** boven de **tien procent** (score 1.10 of hoger) is sprake van een **overkwalificatie** van het onderzochte onderwerp.

De **veranderwensen** delen we op in **verbeterwensen** (ambitieniveau is dan  $\geq 3.2$ ) en **bespreekbaar geworden punten** (ambitieniveau  $< 3.2$ ). Deze laatste categorie blijkt in de loop van de tijd regelmatig 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 persoonsgebonden profielen

Bij de verbeterwensen hanteren we ook de term **verander-/verbeterpercentage**. Dit is het totaal aantal verander-/verbeterwensen als percentage van het totaal aantal mogelijke opties. Zo werken we met een verbeterpercentage van de bedrijfsprofielen (inclusief basisprofiel), van de persoonsgebonden profielen en van de groep niet-commissarissen (directie, secretaris en soms ook de internal auditor). Het verander-/verbeterpercentage is een indicatie van de mate waarin zij op een bepaald onderdeel de verander-/verbeterwensen wel of niet breed delen.

Na de verbeterwensen wijden we vaak nog opmerkingen aan de **huidige situatie**. In de tabellen met de quotiënten geven we de resultaten weer voor het **basisprofiel** (bapr) en een vaste selectie van zes variaties/benchmarks. Dit zijn:



**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






**Sec**

de secretaris van  
een rvc

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

De notatie **GB** hanteren we als omschrijving voor 'de commissaris van het profiel GB (groot niet-beursgenoteerd bedrijf). Dit geldt ook voor de overige profielen. Andere nog niet genoemde benchmarks zijn:

				
<b>Fam</b>	<b>OW</b>	<b>ONP</b>	<b>'RvB'</b>	<b>Jong</b>
familiebedrijf	onderwijsinstelling	overige non-profitinstelling	commissaris die tevens elders lid van de rvb is	commissaris < 55 jaar

			
<b>AC</b>	<b>MErv</b>	<b>DIR</b>	<b>IA</b>
commissaris lid van de auditcommissie	commissaris met minder dan vijf jaar ervaring in die rol	lid van een rvb/directie die als bestuurder aan het onderzoek heeft deelgenomen	internal auditor

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

De termen profielen en benchmarks gebruiken we in dit rapport door elkaar. In essentie zijn de profielen/benchmarks variaties op het basisprofiel zoals toegelicht in de appendix. Voor de herkenbaarheid gebruiken we meestal het woord benchmarks. Verder geldt dat wanneer we in dit rapport spreken over 'hij' of 'zijn' u daar ook 'zij' of 'haar' kan lezen.



# Commissarissen, bestuurders, secretarissen en internal auditors die aan het onderzoek hebben deelgenomen<sup>3</sup>

B.M. Alibaks  
G.C. Anbeek  
V.D. van Baasbank  
J.A. Bachofner  
H.L. Barendregt  
J.P.M. Bendermacher  
C.H.G.M. Beumer  
P. Bödeker  
A. Bogerd  
G. Boon  
C.H. van den Bos  
R. Boxman  
M.C.M. Brandjes  
H.W. Breukink  
H.C. van den Brink  
R.J.H. Burlet  
F. Candel  
W.G.F. Cassee  
K. Cramer  
J.B. Crol  
R. Cuntz  
D. Daams  
C.M.H.A. Deckers  
T.R. Doesburg  
A. Eggenkamp  
R.M. van Erp-Bruinsma  
F. Eusman  
M. Feringa  
M. Folkers-in 't Hout  
E.J. van Garderen  
M.C. van Gelder  
J.J.K. Gerards  
B.C.G. Geurtsen  
A.W. Goedhart  
L.M. van der Goes  
S. van der Goes  
F. Gommer  
R.A.M.M. Gradus  
D. Haank  
J.B. Haazen  
M.M.A.E. Heemskerk  
J. Heikoop  
J. Heimel  
M.G.E. Henst  
F.A.M. van den Heuvel

P.H.M. Hofsté  
Y.F.W. Hoogtanders  
H. ten Hove  
M.M.R. Huizinga  
J.A. van der Hulst  
R.S. Icke  
M.C. van der Jagt  
E. Janssen  
A. Janzen  
B. Jonker  
M.J. Jonkman  
J.G.M. van de Kamer  
F.A.M. Keurentjes  
F.W.M. Kevenaar  
M. Klaassen  
S. Klop  
J. de Kok  
J. de Kreij  
R.C. Kriekaard  
A. Lambert  
T.R.C. de Lange  
J.B.J.P. Lemmen  
P.W. van Lingen  
A.A.L.M. Lombarts  
J.J. van Loon  
A. Man  
A. Mandema  
C.P. Messak  
P. Molengraaf  
A. Montijn-Groenewoud  
P. Mous  
M. Muller  
J.T.M. Munten  
J.J. Nooitgedagt  
H.L.J. Noy  
L. Nugteren  
E. Obbink  
H.S.M. van Oostrom  
E.M. Oudenbroek  
M.C.J. van Pernis  
R.E. Pijselman  
H.I. Ploeg-Bouwman  
C.J.M. van Rijn  
J.P. van Rijdsdijk  
F. Rooze

A.H.G. Rouwers  
P.A.M. Sampers  
K. Sant  
J.C.M. Sap  
R.J. van Schaik  
T.S.M. van Schie  
M.J.C. Schoordijk  
R. Smith  
J.L. Spaan  
J. van der Starre  
R. van der Steeg  
R.L.J. Stevens  
E. Stienstra  
D. Stolker  
J.J.G. Straathof  
D.M. Swagerman  
Th. Thuis  
T. Tiessen  
S. Timmer  
S.J.A. Timmerman  
E.E. Timmermans-Palm  
A.E. Traas  
M. Trompetter  
R.H. Uitentuis  
A.P.M. van der Veer  
M.E. Vermeulen  
D.G. Vierstra  
P. van der Voort  
R. de Vos  
A.A. Vroege  
C.W. van der Waaij  
I.M. van der Wal  
L. Walraven  
F. van Westen  
M.P. van de Wiel  
J.M.M. van de Winkel  
T.H.M. de Wit  
G.H.N.L. van Woerkom  
J.H.J. Zegering Hadders  
M.C. Zilstra  
T.R. Zomer

<sup>3</sup> Alleen de namen van commissarissen, bestuurders, secretarissen en internal auditors die daarvoor toestemming hebben gegeven zijn opgenomen.



# Voorwoord van Annemarie Jongerden

Vormt u als commissaris zelf een risico voor uw organisatie? Deze directe en wellicht confronterende vraag, gerelateerd aan digitalisering, staat voor mij symbool voor deze veertiende editie van het commissarissen benchmarkonderzoek. Niet alleen omdat dit onderwerp inhoudelijk is onderzocht maar ook omdat de vraag een spiegel voorhoudt, respondenten aan het denken wil zetten en wil bijdragen aan de professionalisering van het commissariaat. De onderzoekers willen graag de nieuwsgierigheid aanwakkeren en het zelfkritisch vermogen bevorderen. Die opzet is geslaagd gezien de geconstateerde veranderwensen en bespiegelingen.

De ontwikkelingen met betrekking tot digitalisering, met zowel bedreigingen als kansen, gaan snel. Het is de vraag welke rol de commissaris daarin speelt of moet spelen. De onderzoekers constateren dat permanente educatie een al jaren blijvende verbeterwens is bij de respondenten en dat met name ICT-kennis en kennis van digitalisering structureel als een urgente verbeterwens worden gezien. Van alle onderzochte onderwerpen in dit onderzoek levert digitalisering de meeste discussie op. Het onderwerp komt ook bij de werkwijze van de rvc zelf om de hoek kijken: leden gaan onderling namelijk verschillend om met vergaderstukken en het gebruik van digitale middelen. Moet er dan bij de rvc-leden thuis ook een cybersecurity-audit plaatsvinden? Voor alle zestien benchmarks is dit een veranderwens. Naast digitalisering en duurzaamheid gaat het rapport in op terugkerende onderwerpen zoals de toekomstverwachtingen, de bedreigingen en uitdagingen en de samenwerking, zowel binnen de raad als tussen de rvc en rvb.

We danken FBNed, FINEM, Governance University, de NCD, de NVTZ, de VTW, Topvrouwen.nl, VNO-NCW metropoolregio Amsterdam en stichting Blikverruimers.nl voor hun medewerking. We danken Board in Balance en de auteurs Aalt Klaassen, Dirk-Jaap Klaassen, Herbert Rijken en Oscar Toebosch voor het onderzoek, de rapporten en de nieuwe inzichten. Regelmatig organiseren we samen met de auteurs bijeenkomsten voor respondenten aan dit onderzoek, waarin we resultaten bespreken. Bent u commissaris of toezichthouder, bestuurder, secretaris of internal auditor en wenst u ook deel te nemen aan dit onderzoek? Meld u dan aan bij Board in Balance. U wordt dan - indien u dit aangeeft - vanzelf uitgenodigd voor de bijeenkomsten van Grant Thornton. Geïnterviewde respondenten geven aan dat deelname hen tot denken aanzet en helpt met het formuleren van agendapunten voor de rvc. Zij krijgen nieuwe inzichten en dragen via het onderzoek bij aan goed bestuur. De afgelopen jaargang hebben we u niet fysiek kunnen ontvangen en werden onze bijeenkomsten als webinar gehouden. De

belangstelling was groot en we hebben veel nieuwe commissarissen kunnen laten kennismaken met het onderzoek. Helaas was er online weinig ruimte voor discussie en gelegenheid om elkaar onderling te spreken. Nu coronamaatregelen versoepelen en verdwijnen, hopen we u ook weer fysiek te kunnen gaan ontvangen.

Kortom: hopelijk tot binnenkort



Annemarie Jongerden

Partner  
Grant Thornton

# Samenvatting

In de zomer van 2021 is de 14<sup>e</sup> 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 168 vragenlijsten in voldoende mate ingevuld om te gebruiken in de kwantitatieve analyse. Hiervan waren er 130 ingevuld door commissarissen, 9 door leden van directie-/rvb-leden, 15 door secretarissen van rvc's en 14 door internal auditors. Een deel van de vragenlijsten is ingevuld in combinatie met een persoonlijk interview. Dit jaar zijn er 102 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 het twaalfde jaar op rij de hoofdsponsor van het onderzoek. Ortec is in 2021 toegetreden als sectorsponsor (IT & digital). IntegrationPeople.nl is voor het derde jaar cosponsor.

Ook werken we dit jaar weer met een **basisprofiel** (gemakshalve het beursgenoteerde bedrijf genoemd) en zestien profielen/andere benchmarks. Laatstgenoemden 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, commissaris lid van de auditcommissie en een commissaris met minder dan 5 jaar ervaring) en drie niet-commissaris benchmarks namelijk rvb-/directiesleden, secretarissen van rvc's en internal auditors. Van deze eerste en laatste benchmark doen we alleen bij een beperkt aantal vragen verslag.

## Inhoud eerste deel

Dit rapport vormt het eerste deel van het onderzoek. Hierin gaan we in op 'de basis' van het commissariaat, namelijk 'de organisatie/het bedrijf'. Waar staat dit naar verwachting over vijf tot tien jaar en wat zijn de bedreigingen/uitdagingen die daarbij mogelijk opdoemen? Hierna volgt een overzicht van de veranderwensen bij de afzonderlijke benchmarks van alle onderzochte onderwerpen. Inhoudelijk gaan we verder in op de samenwerking binnen de rvc en de samenwerking tussen de rvb en de rvc. Verder vindt u een deel over duurzaamheid, een deel over digitalisering en gaan we in op veranderingen in de werkwijze van de rvc. Aan het eind van het rapport lichten we in de appendix de gehanteerde regressieanalyse toe en vindt u een overzicht van alle veranderwensen per benchmark.

## 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** in dit onderzoek is **37 procent**. Dat is in de tijd gezien een vergelijkbaar percentage met de overall percentages van de onderzoeken in de afgelopen jaren.

De **profielen** met de **hoogste** overall **veranderpercentages** zijn dit jaar: de vrouwelijke commissaris, het onderwijs en het familiebedrijf.

De profielen met de **laagste** overall **veranderpercentages** zijn: de voorzitter, de woningcorporatie en het beursgenoteerde bedrijf.

De **hoofdstukken** met **gemiddeld** de **meeste veranderwensen** voor alle profielen gezamenlijk zijn digitalisering en duurzaamheid.

Op enige afstand volgen technische competenties bij de rvb, diverse losse stellingen en de verhouding tussen bepaalde ondernemingswaarden en het karakteristiek zijn voor de organisatie.

## Toekomstperspectief

### Verwachtingen

Uit de **verwachtingen** voor de nabije toekomst (5-10 jaar) komt naar voren dat:

- de **meeste** respondenten een **toename verwachten** ten aanzien van **omzet** en het **aantal medewerkers**, maar een ongewijzigde spreiding van de activiteiten wat betreft aantal landen en sectoren. De **non-profitsector** verwacht een **ongewijzigde situatie** voor het economische resultaat. De profitsector en de niet-commissaris juist een toename;
- de **meeste commissarissen** uit de profitsector verwachten een toename voor de **product-/dienstenportfolio** (op de dimensies: breedte, kwaliteit, specialisatie, verduurzaming en innovatie). De meeste commissarissen uit de non-profitsector verwachten een toename van kwaliteit, verduurzaming en innovatie en een gelijkblijvende situatie voor breedte en specialisatie. De niet-commissaris verwacht alleen bij specialisatie een gelijkblijvende situatie en bij de andere een toename. Voor de profitsector staat het innovatievermogen duidelijk op één, bij de non-profit en de niet-commissarissen is dat verduurzaming;
- bij alle sectoren meer **samenwerking met derden** het parool is;

- respondenten een toename verwachten van digitalisering, robotisering (behalve bij de non-profitsector), professionalisering, meer klantgericht opereren, een verschuiving in de mix van personeel naar hogere kwaliteiten en een betere reputatie. Voor reorganiseren, financieel gezond zijn en subsidieafhankelijkheid voorziet het merendeel van de afzonderlijke subgroepen een gelijkblijvende situatie.

## Bedreigingen/uitdagingen

Als meest genoemde **bedreigingen/uitdagingen** komen min of meer overall bij profitsector, non-profitsector en niet-commissaris wet- en regelgeving van de overheid, de beschikbaarheid van mensen en maatschappelijke opvattingen en gedrag naar voren.

## Wenselijke situatie

### Samenwerking binnen de rvc

Respondenten onderschrijven het belang van de gevraagde onderwerpen. Overall valt in de **wenselijke situatie 71 procent** van de onderwerpen in de klasse **'duidelijk mee eens' of hoger**.

In de **top vijf** bevinden zich: elke commissaris is voldoende **beschikbaar**, de vergaderingen van de rvc zijn **effectief** (beide 100 procent van de benchmarks), de rvc is **kritisch** op eigen functioneren, elk lid heeft een **gelijkwaardig aandeel** in de besluitvorming en er is tussen de rvc-leden een **goede onderlinge communicatie** (alle 93 procent van de benchmarks).

Het merendeel van de andere stellingen kan eveneens op veel instemming rekenen.

### Veranderwensen

Voor **alle benchmarks** gezamenlijk is het **veranderpercentage 32 procent**. Voor de **bedrijfsprofielen** in totaal is dat percentage **40 procent**. De **profitsector** heeft een iets minder grote wens tot verbetering dan de **non-profitsector**. Voor de **persoonsgebonden profielen** is het overall veranderpercentage **21 procent**.

De stellingen met de **meeste verbeterwensen** zijn die voor het **voldoende aan permanente educatie/bijsholing doen** en het **kritisch zijn op eigen functioneren als rvc**. Respectievelijk dertien en tien benchmarks hebben daar forse verbeterwensen. Acht benchmarks vinden dat op dit moment niet ieder lid een gelijkwaardige inbreng heeft. Ook het zijn van een team en het volgen van een introductieprogramma kan volgens zes benchmarks beter.

Aan de andere kant heeft niemand een veranderwens als het gaat over de beschikbaarheid van de individuele commissaris. Bij het hebben van een duidelijke taakverdeling als rvc, de effectiviteit van de vergaderingen en bij de goede onderlinge communicatie tussen rvc-leden is er telkens slechts één benchmark met een veranderwens.

### 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: elke commissaris is voldoende beschikbaar, de vergaderingen zijn effectief (beide 100 procent), de rvc kent een duidelijke taakverdeling, rvc-leden selecteren voldoende of nieuwe leden in de rvc passen en tussen rvc-leden is een goede onderlinge communicatie (alle drie 60 procent) en elk lid heeft een gelijkwaardig aandeel in de besluitvorming (53 procent).

## Samenwerking tussen rvc en rvb

### Wenselijke situatie

Respondenten onderschrijven het belang van de gevraagde onderwerpen. Overall valt in de **wenselijke situatie 71 procent** van de onderwerpen in de klasse **'duidelijk mee eens' of hoger**. Dat betekent dat minimaal een 4 is gescoord op de 5-puntsschaal. Als we de grens leggen bij 3.5 of hoger (min of meer mee eens) dan valt bijna alles daaronder.

Bij zes stellingen vindt 80 procent of meer van de benchmarks dat het (zeer) wenselijk is. Het gaat hierbij om de betrokkenheid van de rvc, het zowel met als zonder rvb vergaderen, dat de rvb de rvc proactief betreft bij belangrijke besluitvorming, dat de rvc voldoende afstand houdt ten opzichte van de rvb, dat elke commissaris de producten/markten van het bedrijf goed begrijpt en dat de rvb openstaat voor adviezen van de rvc.

### Veranderwensen

Voor **alle benchmarks** gezamenlijk is het **veranderpercentage 22 procent**. Voor de **bedrijfsprofielen** in totaal is dat percentage **23 procent** met 17 procent voor de **profitsector** en 27 voor de **non-profit** sector. Voor de **persoonsgebonden profielen** is het overall veranderpercentage met **12 procent** laag.

Er leeft nog steeds het idee dat de voorzitters veel onderling regelen. Met negen benchmarks is dat de meest gedeelde veranderwens. Uiteraard niet bij de voorzitter zelf! Ook het proactief betrekken van de rvc bij belangrijke besluitvorming blijft een punt van zorg bij zes benchmarks. Het voldoende aandacht schenken aan risicomangement en het begrip van de producten/markten van het bedrijf is bij vier benchmarks een issue.

Bij vier stellingen heeft geen van de benchmarks problemen. Het gaat hierbij om het voldoende betrokken zijn als rvc, het zowel met als zonder rvb vergaderen, het mede bijdragen als rvc aan de doelstellingen en strategie van de onderneming en het als rvc (geregeld) advies geven aan de rvb. Die eerste drie stellingen waren vorig jaar ook al zonder veranderwensen.

### Huidige situatie

In de huidige situatie is **meer dan 50 procent** van de benchmarks het minimaal **duidelijk eens** met de volgende **zeven stellingen**. Dit zijn: de rvc is betrokken, de rvc houdt voldoende afstand, de rvc vergadert zowel met als zonder rvb, de rvc benut (geregeld) haar

klankbordfunctie richting de rvb, de rvb betreft de rvc bij belangrijke besluitvorming in de rvb en de rvc draagt mede bij aan de doelstellingen en strategie van de organisatie en 'mijn' rvb staat open voor adviezen van de rvc.

## Duurzaamheid

### Wenselijke situatie

Een ruime meerderheid van de benchmarks vindt het wenselijk dat de organisatie meetbare duurzaamheidsdoelen formuleert en dat de rvc praat met een beoogd bestuurder over zijn visie op duurzaamheid voor de organisatie vóór zijn aanstelling.

De inzet van een externe partij bij het beoordelen van de duurzaamheidsdoelen van een organisatie en bij het beoordelen van de geleverde prestaties met betrekking tot die doelen levert de meeste verschillen op tussen de benchmarks. Grof gezegd zijn de non-profitsector en het mkb hier huiverig voor dan wel tegen en zijn de overige profit en persoonsgebonden benchmarks hier in verschillende mate wel voorstander van.

Iedereen wijst een quotum voor een bepaald aantal commissarissen met duurzaamheidskennis nog af.

### Veranderwensen

Voor **alle benchmarks** gezamenlijk is het **veranderpercentage** met **73 procent zeer hoog**. Dat betekent dat dit onderwerp erg leeft onder de respondenten. 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  $\leq 3.2$ ).

De drie stellingen met de meest gedeelde **verander-** of **verbeterwensen** zijn dat een externe partij de geformuleerde duurzaamheidsdoelen van de organisatie beoordeelt. Dit is voor tien benchmarks een verbeterwens en voor vijf een bespreekbaar punt. Verder dat een externe partij de geleverde prestaties met betrekking tot de duurzaamheidsdoelen van de organisatie beoordeelt. Voor twaalf benchmarks is dit een verbeterwens en voor drie een bespreekbaar punt. Als derde stelling dat de organisatie van de respondent überhaupt meetbare duurzaamheidsdoelen formuleert. Voor elf benchmarks is dit een (urgente) verbeterwens.

### Huidige situatie

In de huidige situatie kan slechts een beperkt deel van de benchmarks zich vinden in de vijf stellingen. De meeste aanhang (vier benchmarks) is voor het als organisatie formuleren van meetbare doelstellingen. Het gaat hierbij om het basisprofiel, de woningcorporatie, de voorzitter en de jongere commissaris. Dit geldt ook voor het gesprek van de rvc met een beoogd bestuurder over zijn visie op duurzaamheid voor de organisatie vóór zijn aanstelling, zij het dat de woningcorporatie nu wat afhaakt. Voor de andere benchmarks geldt dus dat de instemming bij de vijf stellingen over duurzaamheid lager of zelfs afwezig is. Ergo, dat bijvoorbeeld geen meetbare duurzaamheidsdoelen zijn geformuleerd door MKB of Onderwijs.

## Digitalisering

### Wenselijke situatie

De meerderheid van de benchmarks is het er duidelijk mee eens dat digitalisering (voldoende) onderdeel moet zijn van de strategie. Dat de rvc moet kunnen uitleggen wat er in de organisatie op het gebied van cybersecurity gebeurt en dat in de organisatie bij digitalisering (voldoende) oog moet zijn voor de HR-dimensie kan bij de meerderheid van de benchmarks op een 'min of meer' of 'duidelijk mee eens' qua instemming rekenen. Een treetje lager dus.

Een ethisch kader vaststellen bij de digitale strategie kan bij de meeste benchmarks op een lichte instemming rekenen. Voor het bij individuele commissarissen of individuele rvb-leden thuis laten doen van een cybersecurity-audit gaan de handen bij de meeste benchmarks niet op elkaar. Als het gaat om een cybersecurity-audit bij de leden van de rvb thuis zijn alleen de voorzitter, de commissaris die lid is van een auditcommissie en de internal auditor de twijfel voorbij en daar wel voorstanders van. Als het gaat om een cybersecurity-audit bij individuele commissarissen thuis is alleen de voorzitter een lichte voorstander.

### Veranderwensen

Voor **alle benchmarks** samen is het **veranderpercentage** met **85 procent zeer hoog**. Dat betekent dat ook dit onderwerp, net als duurzaamheid, erg leeft onder de respondenten. Van alle onderzochte onderwerpen in dit onderzoek leveren de zes stellingen die we onder de noemer digitalisering scharen de meeste discussie op. Veel van de veranderwensen zijn verbeterwensen en vaak urgent van aard. Het bij individuele commissarissen of individuele rvb-leden thuis laten doen van een cybersecurity-audit is bij alle benchmarks een veranderwens en in de meeste gevallen een bespreekbaar punt.

Bij de andere vier stellingen is minder twijfel. Digitalisering moet meer onderdeel worden van de strategie, de rvc moet beter kunnen uitleggen wat er in de organisatie op het gebied van cybersecurity gebeurt, de organisatie moet meer oog krijgen voor de HR-dimensie bij digitalisering en bij de digitale strategie moet beter nagedacht worden of een ethisch kader moet worden vastgesteld.

### Huidige situatie

In de huidige situatie vindt nu thuis geen cybersecurity-audit plaats. Ook een vastgesteld ethisch kader bij de digitale strategie is bij weinig benchmarks aanwezig. Of een rvc kan uitleggen wat er in de organisatie op het gebied van cybersecurity gebeurt of dat er voldoende oog is in de organisatie voor de HR-dimensie bij digitalisering verschilt sterk per benchmark. In iets mindere mate gelden die verschillen ook voor digitalisering (voldoende) onderdeel van de strategie te laten zijn.

### Verandering werkwijze rvc

Aan het eind van de enquête voor het onderzoek hebben we aan respondenten gevraagd of in het afgelopen jaar iets was gewijzigd aan de werkwijze van hun rvc. Dat was een open vraag en de 102 antwoorden hebben we zo goed en zo kwaad als dat ging gerubriceerd. Uit de antwoorden bleek dat we 'werkwijze' daarbij niet van tevoren hebben gedefinieerd. Nieuwe benoelingen of de instelling van een compleet nieuwe rvc noemde men namelijk vaak. Iets dichterbij de daadwerkelijke werkwijze van een rvc is, niet verrassend, vaak genoemd het digitaal vergaderen.

Als we de gegeven antwoorden onderverdelen, vallen de meeste in de categorie 'proces', gevolgd door bemensing en rvc's waarin geen verandering van de werkwijze heeft plaatsgevonden. In het midden staat qua aantallen de categorie 'digitaal'. Aan het eind vinden we de categorieën 'overige', 'afstand', 'stakeholder' en 'team'.

## Top tien discussievragen naar aanleiding van het onderzoek

1. Zijn innovatie, duurzaamheid en digitalisering buzz-woorden of liggen er concrete plannen?
2. Zijn beschikbaarheid grondstoffen/ assets en geopolitieke ontwikkelingen echt geen bedreiging/uitdaging?
3. Waarom zijn demografische ontwikkelingen wel een bedreiging/uitdaging voor de non-profitsector, maar niet voor de profitsector?
4. Waarom is er al jaren een verbeterwens ten aanzien van permanente educatie/bijbscholing?
5. Communiceert de voorzitter van de rvc wel voldoende naar zijn collega's wat deze met de voorzitter van de rvb bespreekt?
6. Wat is de vergelijkingsmaatstaf bij de beoordeling of de samenwerking tussen rvc en rvb goed is?
7. Kan een rvc nog een bestuurder aanstellen zonder dat deze een visie heeft op duurzaamheid?
8. Heeft de organisatie wel een digitale strategie ontwikkeld, maar geen bijbehorend ethisch kader?
9. De voorzitter is de 'grootste' voorstander van audit thuis, maar waarom is er een verschil tussen rvc en rvb?
10. Weet een commissaris hoe collega's met de (digitale) stukken omgaan?



# Summary

In the summer of 2021, Board in Balance and Herbert Rijken conducted the 14<sup>th</sup> edition of the Grant Thornton benchmark survey among supervisory directors. A similar approach was used as in the previous annual surveys. A total of 168 questionnaires were completed to a sufficient degree to be included in the quantitative analysis. 130 of these were completed by members of the Supervisory Board (SB), 9 by members of the Executive Board (EB)/Management Board (MB), 15 by secretaries of the SB and 14 by internal auditors. Some of the questionnaires were completed during personal interviews. This year, 102 were held. The remaining ones were completed on a web-based survey tool. Regression analysis was applied to process the results.

For the 12<sup>th</sup> consecutive time, Grant Thornton was the main sponsor. Ortec was the industry-specific sponsor (IT & digital). IntegrationPeople.nl. was our cosponsor for the 3<sup>th</sup> consecutive year.

As in previous years, we distinguished a **basic company profile** (for convenience, we refer to this as ‘the listed company’) and sixteen 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 (Chairmen of the SB, young supervisory directors, female supervisory directors, members of the SB also serving on the EB of a different company, supervisory directors who are members of an audit committee and supervisory directors with less than 5 years of experience), as well as 3 non-SB benchmarks, i.e. members of the EB/MB, secretaries of the SB and internal auditors. For the first and last benchmark, only the answers to a limited number of questions will be included in the report.

## Contents part 1

This report covers part 1 of the survey. It focuses on the ‘foundation’ of the supervisory directorship, i.e. ‘the organisation/company’. The respondents were asked for example: ‘Where do you think the company will be in 5 to 10 years’ time (expectations), and ‘What do you see as the biggest threats/challenges to achieving this’? This is followed by an overview of the individual benchmarks’ change requirements for all subjects included in the survey.

The report also takes a substantive look at the collaboration within the SB and between the EB and the SB. You will also find a section on sustainability, a section on digitalisation and a section on changes in the SB’s working method. In the appendix to the report, we will explain which regression analysis we used and provide an overview of all the change requirements per benchmark.

## Change percentage as an indication of improvements desired by the respondents

The difference in scores between the current situation and the desired situation reflects a desire for change and often a desire for improvement. In this survey, the overall **average** change percentage for all **profiles** together was **37 percent**. This is more or less in line with the average percentage over time, when compared to the surveys in the last few years.

This year, the **profiles** with the highest overall **change percentages** are: female supervisory directors, educational institutions and family businesses. Profiles with the **lowest** overall **change percentages** are: Chairmen of the SB, housing corporations and listed companies.

The **sections** with the **highest overall desire for change** for all profiles combined are digitalisation and sustainability. The sections on technical competences, various individual statements and the balance between the importance of certain corporate values and the extent to which they characterise the organisation follow at some distance behind.

## Future prospects

### Expectations

The answers relating to **expectations** for the near future (5-10 years) show that:

- the **majority** of the respondents expect their **turnover** and **employee numbers** to **increase**, but the geographical spread of their activities, in terms of countries and sectors, to **remain unchanged**. The **non-profit sector** expects the economic result to remain unchanged, whereas the profit sector and non-supervisory directors expect it to increase;
- 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, sustainability and innovation to increase but breadth and specialisation to remain unchanged. Non-supervisory directors expect that only specialisation will remain unchanged and the other areas will increase. The profit sector

clearly considers innovative capability to be the number one growth area, whereas the non-profit sector and non-supervisory directors feel the same about sustainability;

- increased **cooperation with third parties** is the watchword;
- an increase is expected for digitalisation, robotisation (except in the non-profit sector), professionalization, more customer-focused operations, a shift in the mix of staff to higher competences and a better reputation. For reorganisation, financial health and subsidy dependency, the majority of the individual subgroups expect the situation to remain unchanged.

### Threats/challenges

For the profit sector, the non-profit sector and the non-supervisory directors overall, the following threats/challenges were most frequently cited: government legislation and regulations, staff availability and societal outlook and behaviour.

### Cooperation within the SB

#### Desired situation

The respondents endorse the importance of all aspects included in the survey. Overall, the respondents indicated that for **71 percent** of the aspects listed they **'clearly (or more strongly) agreed'** that these should be in place in **the desired situation**.

The **top 5** include: each supervisory director being sufficiently **available**, the SB meetings being **effective** (100 percent of the benchmarks agreed with both), the **SB** being **critical** of its **own performance**, each member having an **equal share** in the **decision-making process**, and **good communication** within the team (93 percent of the benchmarks agreed with all 3).

Many of the respondents also agreed with the majority of the other statements.

#### Desire for change

For **all benchmarks together**, the **change percentage was 32 percent**. For **all company-specific profiles together**, it was **40 percent**. In the **profit sector**, the desire for change is not as strong as in the **non-profit sector**. For the **person-specific profiles**, the overall **change percentage was 21 percent**.

The **strongest desire for change** was seen with regard to the following aspects: each SB member **sufficiently taking part** in **life-long learning/retraining** and the **SB being critical of its own performance**. Thirteen and ten benchmarks respectively identified considerable room for improvement there. Eight of the benchmarks feel that not every member currently has an equal say. Six of the benchmarks also identified room for improvement with regard to the SB being a team and new SB members participating in an introduction programme.

Conversely, none of the benchmarks indicated a desire for change with regard to the availability of the individual SB members. For each of the following aspects only one benchmark indicated a desire for change: a clear division of tasks, the SB meetings being effective and good communication within the team.

#### Current situation

When we look at the current situation, **more than half** of the benchmarks **clearly or more strongly agreed** with the following **six statements**: each supervisory director is sufficiently available; the SB meetings are effective (100 percent of the benchmarks agreed with both); there is a clear division of tasks within the SB; SB members sufficiently check whether a new board member fits in; each member has an equal share in the decision-making process (53 percent).

### Cooperation between the SB and EB

#### Desired situation

The respondents endorse the importance of all aspects included in the survey. Overall, the respondents indicated that for **71 percent** of the aspects listed they **'clearly (or more strongly) agreed'** that these should be in place in **the desired situation**. That means those aspects were rated at least 4 on the 5-point scale. If we draw the line at 3.5 or higher (more or less agree), then almost all aspects would be considered desirable.

The following 6 situations were considered (highly) desirable by 80 percent or more of the benchmarks. The SB being engaged, the SB meeting both with and without the EB, the SB being proactively involved in important decision-making in the EB, the SB being sufficiently independent of the EB, each SB member understanding the products/markets of the company and the EB being open to the SB's advice.

#### Desire for change

For **all benchmarks together**, the **change percentage was 22 percent**. For **all company-specific profiles together**, the percentage was **23 percent**, with 17 percent for the **profit sector** and 27 for the **non-profit sector**. For the **person-specific profiles**, the overall change percentage was low (**12 percent**).

There is still a feeling among the respondents that the two Chairmen tend to arrange things among themselves. For nine of the benchmarks, the most widely shared desire for change relates to this aspect. The exception being, unsurprisingly, the Chairmen themselves. For six of the benchmarks, the proactive involvement in the EB's decision-making process also remains cause for concern. For four of the benchmarks, the same applies to devoting sufficient attention to risk management and understanding the company's products/markets.

None of the benchmarks identified any issues with the following four aspects: The SB being engaged, the SB meeting both with and

without the EB, the SB contributing to the company's goals and strategy and the SB providing the EB with (regular) advice. For the first three aspects, no desire for change was identified last year either.

### Current situation

When we look at the current situation, **more than half** of the benchmarks **clearly or more strongly agree** with the following **seven statements**: The SB is engaged, the SB is sufficiently independent of the EB, the SB meets both with and without the EB, the SB (regularly) acts as a sounding board towards the EB, the SB is involved in important decision-making in the EB, the SB contributes to the organisation's goals and strategy and the benchmarks' EB is open to the SB's advice.

### Sustainability

#### Desired situation

A large majority of the benchmarks consider it desirable for the organisation to define measurable sustainability goals and for the SB to talk to designate executives about their vision on sustainability for the organisation before their designation.

The use of an external expert for assessing the organisation's sustainability goals and its achievements towards those goals results in the highest degree of divergence seen in the survey. Roughly speaking, the non-profit and the SME's are either reluctant or opposed to the idea and the remaining profit and person-specific benchmarks are in favour of it, to varying degrees.

The idea of introducing a quota for SB members with sustainability knowledge is still rejected by all benchmarks.

#### Desire for change

For **all benchmarks** together, the **improvement percentage is very high: 73 percent**. This means that the subject is very high on the respondents' agenda. In the desired situation, the scores for those changes are not all above 3.2. This means that some of the respondents are only open to the idea (score  $\leq 3.2$ ).

One of the three statements with the most widely shared **desire for change or improvement** was assessment by an external expert of the sustainability goals as defined by the organisation. Ten of the benchmarks identified a desire for change here and five of them had become open to this idea. The second one was assessment by an external expert of the organisation's achievements towards those goals. Twelve of the benchmarks expressed a desire to improve this and three of them had become open to this idea. The third statement is for the organisation to define measurable sustainability goals in the first place. Eleven of the benchmarks expressed an (urgent) desire to improve this.

#### Current situation

When we look at the **current situation** only a limited number of benchmarks indicated that the five statements applied. The statement most of the benchmarks (4) considered to apply to the current situation was that measurable goals had been defined. The four benchmarks in question were the basic profile, housing corporations, Chairmen and young supervisory directors. The same benchmarks also felt that the SB currently talks to designate executives about their vision on sustainability for the organisation before their designation, although the housing corporations are less convinced of this. The other benchmarks, therefore, do not consider the five statements on sustainability to currently apply to their organisation. This means that SME's and educational institutions, for example, do not define measurable sustainability goals.

### Digitalisation

#### Desired situation

The majority of the benchmarks clearly agree that digitalisation should be an important aspect of the strategy. The majority of the benchmarks more or less agree that the SB should be able to explain what measures the organisation is taking to improve its cyber security and that the organisation should have due regard for the HR dimension in digitalisation. This means they are slightly less convinced about this than about the previous point.

Among most of the benchmarks, there is some agreement that establishing an ethical framework as part of the digital strategy is a good idea. Most of the benchmarks do not welcome the idea of performing cyber security audits in the homes of individual SB members. When it comes to performing cyber security audits in the homes of EB members, only Chairmen, supervisory directors who are members of an audit committee and internal auditors are in favour.

#### Desire for change

For **all benchmarks** together, the **change percentage is very high: 85 percent**. This means that the subject is very high on the respondents' agenda, as was the case with sustainability. Of all the subjects included in this survey, the respondents were most divided about the six statements listed under digitalisation. Much of the desire for change is actually desire for improvement and in many cases, the respondents feel there is an urgent need of improvement. Many benchmarks identify a desire for change with regard to performing cyber security audits in the homes of individual EB members and most of the other benchmarks are at least open to the idea.

There is less doubt about the remaining four statements. Digitalisation should become a more important aspect of the strategy, the SB should be better able to explain what measures the organisation is taking to improve its cyber security, the organisation should have more regard for the HR dimension in digitalisation and the SB should more seriously consider establishing an ethical framework as part of the digital strategy.



The **current situation** is that no cyber security audits are performed at home. Neither do many benchmarks have an ethical framework in place as part of their digital strategy. Whether or to what extent the SB is able to explain what measures the organisation is taking to improve its cyber security and has regard for the HR dimension in digitalisation varies from benchmark to benchmark. The same variation is seen with regard to digitalisation being an important - or important enough - aspect of the strategy, albeit to a lesser extent.

### Changes in the SB's working method

Towards the end of the questionnaire, we asked the respondents whether the SB's working method had changed in any way in the past year. This was an open question and we categorized the resulting 102 answers best we could. The fact that we didn't define the term 'working method' clearly shows in the answers. Many respondents referred to the appointment of new members or the entire SB being replaced. Slightly closer to changes in the actual working method were comments relating to digital meetings, which comes as no surprise.

After categorisation, most of the answers came under the 'process' category, followed by 'composition of the board' and 'no changes in the SB's working method'. In terms of numbers, the 'digital' category was somewhere in the middle. The categories of 'other', 'distance/independence', 'stakeholders' and 'team' brought up the rear.

## Top 10 questions for debate based on the survey

1. Are innovation, sustainability and digitalisation just buzz words or are there any specific plans to improve these aspects?
2. Is the availability of raw materials/assets and geopolitical developments really not considered to be a threat/challenge?
3. Why are demographic developments considered a threat/challenge for the non profit sector but not for the profit sector?
4. Why has lifelong learning/retraining been an area for improvement for many years now?
5. Does the Chairman sufficiently share with the rest of the team what he discusses with the Chairman of the EB?
6. What is the benchmark for assessing whether there is good cooperation between the SB and EB?
7. Can the SB still appoint executives who don't have a vision on sustainability?
8. Digital strategy yes, but ethical framework no?
9. Chairmen are most in favour of performing audits at home, but why the difference between the SB and the EB?
10. Do supervisory directors know how their fellow board members handle (digital) documents?



# 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 2020. Vragen over technische competenties van de rvc(-leden) en de samenwerking binnen de rvc en tussen de rvc en rvb zijn nagenoeg identiek in alle twaalf versies, zodat we trends in de periode tussen 2008 en 2020 kunnen analyseren. Ook zijn de vragen over het toekomstperspectief (verwachtingen, bedreigingen/uitdagingen/dilemma's) inmiddels standaard geworden.

Daarnaast nemen we elk jaar een aantal specifieke aandachtsgebieden op, soms om de paar jaar herhaald (bijvoorbeeld de evaluatie van rvc en van rvb). Voor 2021 waren dit de volgende onderwerpen:

- een deel van de werkgeversrol;
- taken en rol van de secretaris van de rvc; en
- belang en karakteristiek zijn van bepaalde ondernemingswaarden voor de organisatie.

Nieuw zijn de onderwerpen:

- technische competenties leden van de rvb;
- deel duurzaamheid;
- deel digitalisering; en
- diverse stellingen.

### Samenstelling van de respondenten is vergelijkbaar met de afgelopen 3 jaar

In totaal zijn 168 vragenlijsten in voldoende mate ingevuld om gebruikt te worden in de kwantitatieve analyse. Hiervan waren er 130 ingevuld door commissarissen, 9 door leden van directie/rvb's, 15 door secretarissen van rvc's en 14 door internal auditors. Voor de verkrijging van bruikbare statistische resultaten is het aantal respondenten van 168 vergelijkbaar met de aantallen in de afgelopen 12 jaar (269 in 2020, 342 in 2018, 300 in 2017, 366 in 2016, 351 in 2015, 216 in 2014, 134 in 2013, 129 in 2012, 115 in 2011, 93 in 2010 en 111 in 2008).

Een deel van de vragenlijsten is ingevuld in combinatie met een persoonlijk interview. Dit jaar zijn er 102 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 66 vragenlijsten zijn via een webbased vragenlijst ingevuld. Hiervoor zijn commissarissen benaderd via FBned, de Governance University, de NCD, de NCR, 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 geven we in paragraaf 1.2.1.
- Daarna analyseren we de invloed van **variaties in het basisprofiel** op de resultaten. Zie ook paragraaf 1.2.1 voor de definities van de variaties.
- Het voordeel van het werken met een basisprofiel is dat we de resultaten beter

kunnen interpreteren 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 anderen die de enquête hebben ingevuld. Hierdoor zijn de resultaten van dit onderzoek goed te vergelijken met de eerdere versies van dit onderzoek.

### 1.2.1 Basisprofiel en variaties/benchmarks

We vroegen aan de respondenten de enquête in te vullen vanuit het perspectief van één van de commissariaten (of andere toezichthoudende functies). Rvb-/directieleden, secretarissen van rvc's en internal auditors beantwoorden de enquête vanuit het perspectief van de eigen organisatie. Ook vroegen we 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.

#### Definitie basisprofiel

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

- is commissaris bij een beursgenoteerde onderneming;
- is een gewoon rvc-lid en geen voorzitter;
- heeft geen zitting in een rvb elders;
- heeft meer dan 4 jaar ervaring met een commissariaat;
- is ouder dan 55 jaar;
- is man; en
- geen lid van de auditcommissie.

#### 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 variaties ten opzichte van het basisprofiel (benchmarks)**

Bedrijfsprofielen/benchmarks		Persoonsgebonden profielen/benchmarks	
<b>bapr</b>	Basisprofiel/beursgenoteerd bedrijf (24)	<b>VZ</b>	Voorzitter rvc/rvt (54)
<b>GB</b>	Groot, niet-beursgenoteerd bedrijf (23)	<b>'RvB'</b>	Commissaris met rvb positie elders (17)
<b>MKB</b>	Midden- en kleinbedrijf (17)	<b>MErv</b>	Minder dan 5 jaar ervaring in de aangegeven rol (30)
<b>Fam</b>	Familiebedrijf (12)	<b>Jong</b>	Commissaris ≤ 55 jaar (49)
<b>Corp</b>	Woningcorporatie (25)	<b>VR</b>	Vrouwelijke commissaris (60)
<b>Zorg</b>	Zorginstelling (33)	<b>AC</b>	Commissaris lid auditcommissie (43)
<b>OW</b>	Onderwijsinstelling (19)	<b>Variaties in niet-commissaris profielen</b>	
<b>ONP</b>	Overige non-profit (15)	<b>DIR</b>	Lid rvb/directie (9)
		<b>Secr</b>	Secretaris van de rvc (15)
		<b>IA</b>	Internal auditor (14)

Vergeleken met vorig jaar zijn twee variaties in de bedrijfsprofielen verwijderd: de variatie 'one tier board' en de variatie 'geen internal auditor op de payroll'. In plaats daarvan is een nieuwe variatie 'minder dan 5 jaar ervaring in de aangegeven rol' toegevoegd.

Voor het zesde jaar op een rij zijn de enquêtes ook ingevuld door rvb-/directieleden en secretarissen van rvc's en rvb's. De groep internal auditors is hier sinds 2019 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 rvb-lid, als secretaris of als internal auditor bij een organisatie.

### 1.2.2 Regressieresultaten

De resultaten zijn verkregen met behulp van een regressieanalyse. De regressieanalyse destilleert uit 168 voldoende 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

## Appendix 1: nadere uitleg regressie analyse

### Voordelen regressieanalyse:

- inschatten basisprofiel en
- variaties onafhankelijk van exacte samenstelling groep respondenten

Het voordeel van deze regressiemethodologie is driedelig:

- De resultaten voor het basisprofiel en haar variaties verkrijgen we zonder dat respondenten aan de exacte profielbeschrijving van het basisprofiel hoeven te voldoen. Dit jaar voldoet 1 respondent exact aan het basisprofiel.
- 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 we de resultaten voor meerdere jaren goed met elkaar vergelijken.
- 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 we nauwelijks significante conclusies voor het basisprofiel trekken. Ze moeten wel voldoende scores 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.

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

Met regressieanalyses kunnen we de **'zuivere' (of netto) invloeden** van de zestien variaties bepalen. Bijvoorbeeld wanneer we gemiddelde scores van beursgenoteerde bedrijven vergelijken 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 regressiecoëfficiënten  $\beta_v$  representeren nagenoeg de 'zuivere' effecten. Voorwaarde is wel dat de variaties niet teveel met elkaar gecorreleerd zijn. Hierop toetsen we.

## 1.3 Woord van dank

De auteurs spreken hierbij hun dank uit naar alle commissarissen, rvb-/directieleden, secretarissen van rvc's en internal auditors voor hun medewerking. De persoonlijke interviews van gemiddeld circa 1,5 uur leverden ook dit jaar weer een belangrijke toegevoegde waarde op. De vele discussies op de uiteenlopende gebieden scherpen 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, de Governance University, NCD, NCR, NVTZ, VTW, 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. Dit jaar was Ortec **sectorsponsor IT & digital** en IntegrationPeople **cosponsor** van het onderzoek.

Grant Thornton voor 12<sup>de</sup> jaar hoofdsponsor

**Grant Thornton** was ook dit jaar, inmiddels voor de twaalfde 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 ze door deze samenwerking een bijdrage kunnen leveren aan de ontwikkeling van het commissariaat in Nederland.

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 2021-2022

## 2.1 Toelichting indeling veranderwensen en vraagstelling

### Samenvatting

Het **gemiddelde overall veranderpercentage** van alle profielen ligt dit jaar met 36 procent in lijn met het gemiddelde overall veranderwensen van de afgelopen jaren. In 2016, 2017 en 2018 was dat 35 procent, in 2019 33 procent en vorig jaar 40 procent.

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

- het onderwijs (bij de non-profit);
- het MKB (bij de profit); en
- de vrouwelijke commissaris (bij de persoonsgebonden benchmarks).

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

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

### Doel hoofdstuk

Het doel van dit hoofdstuk is om u als lezer enig **gevoel** te geven **voor** de **relatieve verhoudingen** tussen de onderscheiden **profielen**. Zo staat het profiel woningcorporatie doorgaans voor het bedrijfsprofiel waar historisch gezien de minste veranderwensen zijn waargenomen. U 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 zijn de niet-commissarissen doorgaans 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 we bij de **gesloten vragen** jarenlang steeds **per (deel)onderwerp** vroegen naar de **huidige en de wenselijke situatie**. Door de kwalitatieve antwoorden te vertalen in een getal konden we de huidige en de gewenste positie met elkaar vergelijken. Veelal werken we met een 5-puntsschaal met 1 = volstrekt oneens, 2 = oneens, 3 = deels oneens/deels eens, 4 = eens en 5 = volstrekt mee eens. Incidenteel hanteren we ook een 10-puntsschaal. Bij een deel van de vragen is alleen naar de gewenste mutatie gevraagd ten opzichte van de huidige situatie.

### Veranderwens op basis quotiëntwaarde:

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

De gemiddelde score voor de 'huidige situatie' is gedeeld door de gemiddelde score voor de 'wenselijke situatie'. Er komt dan een **quotiëntwaarde** uit. 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. Wij onderscheiden de volgende klassen 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 dan sprake van een **overkwalificatie**. Maar soms kan dit ook op een veranderwens duiden.

### Veranderwensen vallen in categorie 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, hanteren we in dit rapport de termen veranderwensen en verbeterwensen geregeld als synoniemen. De bespreekbaar geworden punten noemen we expliciet als zodanig in de betrokken hoofdstukken.

## 2.2 Overall veranderpercentage per profiel

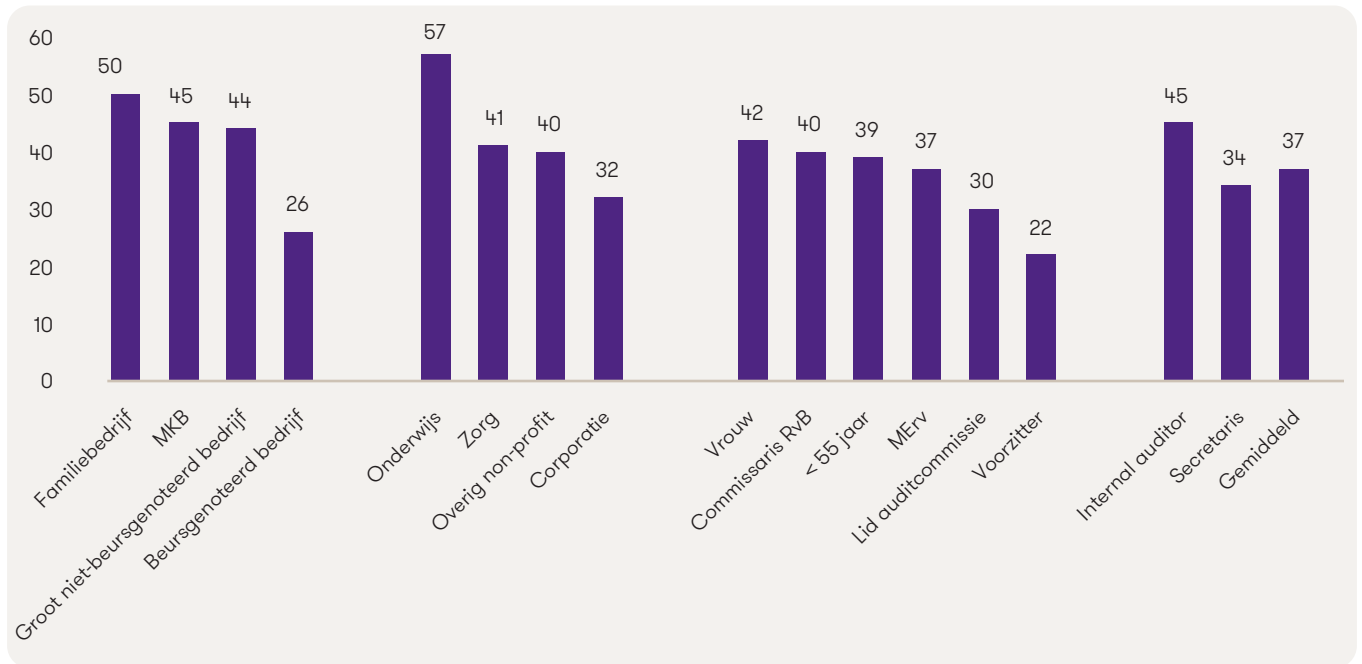
### Berekening overall veranderpercentage

Het **overall veranderpercentage** per profiel is bepaald door bij alle afzonderlijke (deel)vragen te bekijken 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** bijvoorbeeld waren er vijftien deelvragen. Bij het basisprofiel was er één veranderwens en in dit geval is dat ook één verbeterwens. Op dit onderdeel is het veranderpercentage voor het **basisprofiel** dan 7 procent. Op dezelfde manier had het **familiebedrijf** hier zeven veranderwensen. Dit leidde bij deze benchmark tot een veranderpercentage van 47 procent. Het **gemiddeld veranderpercentage** voor alle profielen bij deze vraag bedroeg 32 procent. Daarmee staat dit onderdeel op de achtste plaats qua hoogte van de veranderpercentages van de afzonderlijke onderwerpen.

Exclusief de vragen over de toekomst, bedreigingen/uitdagingen en een drietal slotvragen bedroeg het totaal aantal vragen 258.

129 voor de huidige situatie en automatisch ook 129 voor de wenselijke situatie. Het **overall veranderpercentage** voor het **basisprofiel** is 26 procent en voor het **familiebedrijf** is dat 44 procent.

Figuur 2.2.1 Overall veranderpercentages per profiel/benchmark<sup>4</sup>



**Gemiddeld**  
**Hoogste**

Het overall **gemiddelde** veranderpercentage van alle **profielen** is **37 procent**.

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

- het onderwijs;
- het familiebedrijf; en
- de vrouwelijke commissaris.

**Laagste**

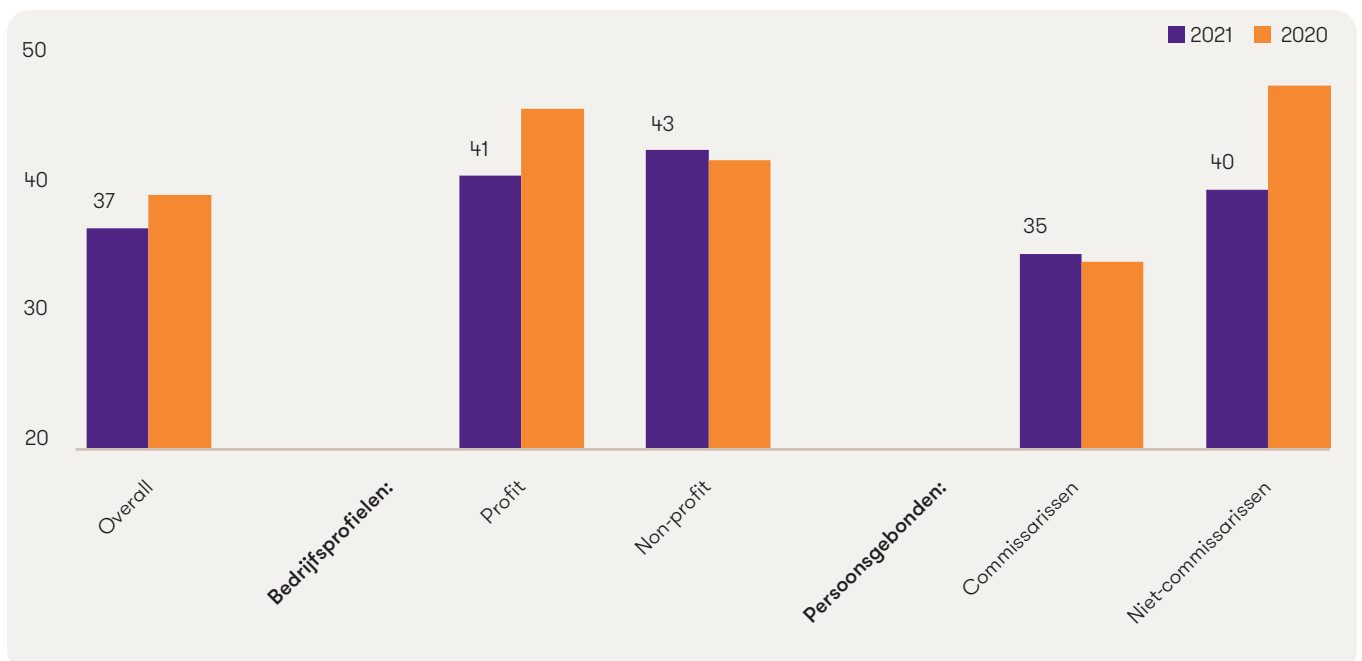
De profielen met de **laagste** overall **veranderpercentages** zijn per subgroep:

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

Bij de **niet-commissarissen** heeft de internal auditor het hoogste veranderpercentage. Wel is dit berekend over minder vragen dan bij de secretaris.

### Beeld per cluster profielen

Figuur 2.2.2 Overall veranderpercentages per cluster profielen 2020 en 2021



<sup>4</sup> De internal auditors hebben minder vragen voorgelegd gekregen dan de andere respondenten.

Bij de **bedrijfsprofielen** geldt dat, in vergelijking met 2020, de **profitsector** (-5 procentpunt) een **lager veranderpercentage** heeft en de non-profitsector een hoger veranderpercentage (+1 procentpunt).

Bij de **persoonsgebonden** profielen is het veranderpercentage voor de commissarissen in 2021 nagenoeg gelijk aan die in 2020 en is het verschil tussen de **niet-commissarissen** en commissarissen kleiner geworden in vergelijking met vorig jaar (toen 14 procentpunt, nu 5 procentpunt).

#### Beeld per 'onderwerp': de uitersten

#### Meeste veranderwensen

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

- digitalisering (84 procent); en
- duurzaamheid (70 procent).

#### Minste veranderwensen

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

- de rol van de secretaris (15 procent); en
- de samenwerking tussen de rvc en de rvb (16 procent).



## Enige bespiegelingen/vragen/kanttekeningen

### Het onderwijs kijkt steeds kritischer naar eigen sector

In vergelijking met de benchmarks zorg en woningcorporatie is het onderwijs veel kritischer ten aanzien van de voorgelegde stellingen in dit onderzoek. Binnen de non-profit is het de benchmark met het grootste veranderpercentage. Dat wil zeggen dat zij van de vier benchmarks die in de non-profitsector vallen de grootste wens tot verandering hebben voor hun eigen organisatie. De afgelopen twee jaar waren ze daar ook al een goede tweede (achter de overige non-profitbenchmark). Ook in vergelijking met zichzelf in de tijd, is de benchmark onderwijs veel kritischer geworden. 2016 (41 procent), 2017 (39 procent), 2018 (30 procent), 2019 (52 procent), 2020 (53 procent) en 2021 (57 procent) laten zien dat de wens tot verandering vooral de laatste drie jaar sterk is gegroeid. Het kan zijn dat deze kritische blik voortkomt uit de geactualiseerde Code Goed Onderwijsbestuur van 2019. Het kan natuurlijk ook aan de soort stellingen liggen die zijn voorgelegd. Maar hoewel ook de andere drie benchmarks in de non-profitsector een (sterk) stijgende lijn laten zien in de overgang van het 2018 onderzoek naar het 2019 onderzoek is onderwijs de enige benchmark die dat hoge veranderpercentage vasthoudt en continueert.

De kritische houding manifesteert zich niet alleen op de nieuwere terreinen van duurzaamheid en digitalisering, waar ook de andere benchmarks kritisch zijn. De commissaris in het onderwijs kijkt ook kritisch naar de eigen rvc. De benchmark onderwijs is namelijk een van de weinige benchmarks die veel veranderingen wenselijk acht als het gaat om de technische competenties van rvc-leden en als het gaat om de samenwerking in de rvc. De onderwijssector lijkt daarmee bezig aan een inhaalslag. Hopelijk zet deze houding door en komt het eigen functioneren van de rvc net als in andere sectoren minimaal één keer per jaar op de agenda te staan.

### Zorgt minder ervaring voor een kritischer houding of is die een indicatie van onwennigheid?

Dit jaar hebben we weer eens nadrukkelijker gekeken naar de jaren ervaring van de respondent door daar een aparte benchmark van te maken. We hebben de 'knip' daarbij gelegd op meer of minder dan 4 jaar ervaring met een commissariaat. In dit hoofdstuk kijken we naar het overall plaatje en daar valt benchmark MErv (minder dan vier jaar ervaring met een commissariaat) niet echt uit de toon in vergelijking met de andere benchmarks. In het overall plaatje zien we dat het gemiddelde veranderpercentage

van de benchmark MErv precies overeenkomt met het gemiddelde van alle benchmarks gezamenlijk (37 procent). Het kan overigens best zijn dat bij de afzonderlijke stellingen duidelijke(re) verschillen te zien zijn. Wat we wel kunnen zeggen is dat die 37 procent 10 procent hoger ligt dan het basisprofiel dat uitgaat van meer dan vier jaar ervaring met het commissariaat. Zorgt minder ervaring dan voor een kritischer houding of is dat verschil met het basisprofiel een indicatie van onwennigheid?

Verder valt op dat de minder dan vier jaar ervaring met een commissariaat niet per se samenvalt met leeftijd. Als we kijken waar bijvoorbeeld de pijnpunten zitten voor MErv en voor Jong (< 55), dan komen die niet altijd overeen. Ja, net als bij bijna iedereen ligt de grootste wens tot verandering bij de stellingen over duurzaamheid en digitalisering. Maar bij de andere onderwerpen leggen beide benchmarks de nadruk op verandering ergens anders. Voor Jong zijn dat de technische competenties van de rvb, de secretaris en de diverse stellingen. Daar is het veranderpercentage telkens 50 procent of hoger. Voor MErv zijn dat alleen de technische competenties van rvc-leden.



# 3 Toekomstverwachtingen en bedreigingen/uitdagingen

## Samenvatting

Uit de **verwachtingen** voor de nabije toekomst (5-10 jaar) komt naar voren dat:

- de **meeste commissarissen** uit de **profitsector** en de **non-profit** en de meeste **niet-commissarissen** (directie, secretaris en internal auditor) een **toename verwachten** ten aanzien van **omzet** en het **aantal medewerkers**, maar een ongewijzigde spreiding van de activiteiten wat betreft aantal landen en sectoren. Eerst massa maken en dan pas een volgende geografische stap lijkt het parool. De commissarissen uit de **non-profitsector** verwachten verder een **ongewijzigde situatie** als het over het economische resultaat gaat. De profitsector en de niet-commissarissen verwachten daar een toename;
- de **meeste commissarissen** uit de profitsector verwachten een toename voor de **product-/dienstenportfolio** (op de dimensies: breedte, kwaliteit, specialisatie, verduurzaming en innovatie). De meeste commissarissen uit de non-profit verwachten een toename van kwaliteit, verduurzaming en innovatie en een gelijkblijvende situatie voor breedte en specialisatie. De niet-commissarissen verwachten alleen bij specialisatie een gelijkblijvende situatie en bij de andere vier een toename. Voor de profitsector staat het innovatievermogen duidelijk op één, bij de non-profit en de niet-commissarissen is dat verduurzaming.
- meer **samenwerking met derden** het parool is. Het merendeel van de respondenten verwacht dat op het **fusiefront** niets gebeurt en dat de commissarissen in de profitsector en niet-commissarissen meer **overnames** verwachten; en
- een toename wordt verwacht voor digitalisering, robotisering (behalve bij de non-profitsector), professionalisering, meer klantgericht opereren, een verschuiving in de mix van personeel naar hogere kwaliteiten en een betere reputatie. Voor reorganiseren, financieel gezond zijn en subsidieafhankelijkheid voorziet het merendeel van de afzonderlijke subgroepen een gelijkblijvende situatie. Wel ziet een substantieel deel nog een noodzakelijke inspanning om de financiële gezondheid te verbeteren.

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

- min of meer overall bij alle drie: wet- en regelgeving overheid, beschikbaarheid van mensen en maatschappelijke opvattingen/gedrag;
- in de rubriek **'markt/conjunctuur'** bij de **profitsector** concurrentie, marktomstandigheden en maatschappelijke opvattingen/gedrag. Bij de commissarissen uit de non-profitsector steken 'maatschappelijke opvattingen/gedrag' en 'demografische ontwikkelingen' er bovenuit. De niet-commissarissen zitten tussen beide sectoren met als meest genoemd de 'maatschappelijke opvattingen/gedrag', daarna gevolgd door marktomstandigheden;
- in de rubriek **'bedrijfsgerelateerd'** bij alle drie de groepen de beschikbaarheid van mensen, zowel qua aantal als qua gewenste kwaliteit. In de profitsector staat daarnaast innovatievermogen weer hoog genoteerd als bedreiging/uitdaging; en
- ten aanzien van de **'overheid'** vooral de wet- en regelgeving. Dat geldt zowel voor de profitsector, de non-profitsector als de niet-commissarissen. Bij de laatste groep is er ook wat angst voor toenemende kosten en ziet de non-profitsector daarnaast het gedrag van de overheid als een bedreiging/uitdaging.

## 3.1 Inleiding

### Grotendeels 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) en de belangrijkste bedreigingen/uitdagingen 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 de respondent aangeven of dat wel of niet van toepassing was in termen van '-': = afname; '+/-': = min of meer gelijk en '+' = toename. De resultaten zijn daarmee goed vergelijkbaar met vorig jaar, maar in beperkte mate met de jaren daarvoor.

### Drie subgroepen

Besloten is de antwoorden te presenteren voor drie subgroepen, namelijk de

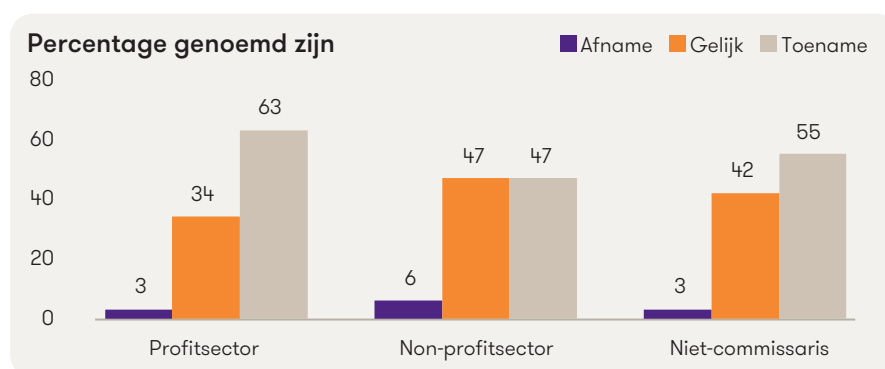
**profitsector**, de **non-profitsector** en de subgroep **niet-commissarissen**<sup>5</sup>. De **resultaten** zijn weergegeven als **percentage** van het **aantal respondenten in** een bepaalde **subgroep** of van de onderliggende bedrijfsbenchmarks. Daarbij zijn GB en MKB samengevoegd tot één benchmark, het niet-beursgenoteerd profitbedrijf.

## 3.2 Toekomstverwachtingen

### 3.038 opties aangegeven door 168 respondenten

Bij deze vraag zijn de volgende **rubrieken** onderscheiden: omvang, geografische spreiding, product-/dienstenportfolio, economisch resultaat en overige. In totaal zijn bij deze vraag 3.038 opties aangegeven door 168 respondenten, waarvan in de profitsector 54 commissarissen en 1.058 opties, in de non-profitsector 76 commissarissen met 1.357 opties en door de 38 niet-commissarissen 623 opties. Voordat we op de afzonderlijke rubrieken in gaan, geven we in onderstaande figuur een overall beeld 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 3.1 Toekomstverwachting per subgroep (als percentage van totaal aantal genoemde opties per subgroep)**



### Groei/verbetering vooral dominant in profitsector

Als we het hebben over 'waar de organisatie moet staan over vijf tot tien jaar' dan is, net als vorig jaar, 'groei/verbetering' dominant bij de profitsector. Groei/verbetering en een gelijkblijvende situatie zijn bij de non-profitsector precies in evenwicht. De niet-commissarissen zitten tussen de twee eerder genoemde groepen in. Uit de figuur 3.1 blijkt duidelijk dat 'afname' niet op veel support kan rekenen onder de drie afzonderlijke subgroepen.

### Omvang, economisch resultaat en spreiding

**Tabel 3.2.1 Percentage respondenten dat een gelijkblijvende situatie of een toename verwacht**

	Profitsector		Non-profitsector		DIR/Secr/IA	
	Gelijk	Plus	Gelijk	Plus	Gelijk	Plus
<b>Omvang:</b>						
Omzet totaal		80	30	49		55
Aantal medewerkers	22	61	33	38	29	34
<b>Economisch resultaat als:</b>						
Absoluut bedrag		78	43	32	24	50
<b>Geografische spreiding:</b>						
Aantal landen	59	30	64		55	
Aantal regio's/sectoren	56	31	64		55	

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

<sup>5</sup> De profitsector en non-profitsector bevatten alleen de antwoorden van de commissarissen.

## Observaties bij omvang, economisch resultaat en geografische spreiding

### Omvang

Groeiscenario in profitsector

In de **profitsector** ligt het **accent** duidelijk op **groei**, zowel bij de omzet totaal als bij het aantal medewerkers. Dit gaat op voor zowel het beursgenoteerde bedrijf, het niet-genoteerde profitbedrijf als het familiebedrijf.

Groeiscenario ook in non-profitsector, maar ook aanhang voor ongewijzigde situatie

In de **non-profitsector** is de **grootste aanhang** ook voor een **groei**scenario, zowel voor de omzet totaal als voor het aantal medewerkers.

In deze sector zijn het vooral de woningcorporatie en de zorg die een groei van de **totale omzet** verwachten. Binnen de zorg is er ook nog een substantieel deel van de respondenten dat een gelijkblijvende situatie verwacht. Dat is weer minder het geval bij de woningcorporatie. Voor de sector als totaal is de aanhang voor een groeiende totale omzet hoger dan die voor een gelijkblijvende situatie. Dat is dezelfde verwachting als twee jaar geleden, maar tegenovergesteld aan die van vorig jaar.

Bij **het aantal medewerkers** is het verschil tussen aanhangers van een toename versus die van een gelijkblijvende situatie kleiner. De **zorg** verwacht vaker<sup>6</sup> een toename van het aantal medewerkers. Dat was de voorgaande twee jaren ook al zo.

Ook bij niet-commissarissen groei dominant

Bij de **niet-commissarissen** ligt het accent ook **duidelijk** op **groei**, maar wat betreft het aantal medewerkers ook een substantiële aanhang voor een gelijkblijvende situatie. Net als vorig jaar is er onder deze groep ook een relatief groot deel, ten opzichte van de commissarissen, dat een afname van het aantal medewerkers verwacht. Dit geven vooral de internal auditors en secretarissen aan. Dit was voorgaande twee jaren ook al het geval.

Profitsector zet in op hoger absoluut resultaat, bij non-profit geen verandering

### Economisch resultaat

De commissarissen in de profitsector verwachten bij het absolute bedrag een toename. Bij de non-profitsector ligt het accent op een onveranderd absoluut bedrag. Wel is er procentueel gezien bijna een derde dat een groei van het absolute resultaat aannemelijk acht. Dit laatste manifesteert zich vooral bij de zorgsector. Overigens is er voor deze sector als totaal een verschuiving opgetreden van een gelijke positie naar een toename. De **niet-commissarissen** verwachten vooral een toename van het absolute bedrag. Wel is er een bijna een kwart dat een gelijkblijvend absoluut economisch resultaat verwacht. De verhouding bij zowel directeuren, secretarissen als internal auditors is daarbij hetzelfde.

Niet-commissarissen zien ook vooral toename

### (Geografische) spreiding

Meesten voorzien geen verandering in spreiding

In **alle drie subgroepen** is de **meeste aanhang** te vinden in de categorie van een **gelijkblijvende situatie** wat betreft de spreiding. Zowel als het gaat over het aantal landen waarin de organisatie werkzaam is als het aantal regio's/sectoren. Bij de **profitsector** is er **ook** nog een procentueel **grote aanhang voor een toename** van de spreiding.

In de profitsector is er vergeleken met vorig jaar een lichte verschuiving opgetreden naar minder accent op meer landen, maar meer op sectoren/regio's. Meer 'massa' per land in plaats van meer landen.

## Product-/dienstenportfolio

Tabel 3.2.2 Percentage respondenten dat wel of geen wijziging in de product-/dienstenportfolio verwacht

Product-/dienstenportfolio	Profitsector		Non-profitsector		DIR/Secr/IA	
	Gelijk	Plus	Gelijk	Plus	Gelijk	Plus
breedte	22	54	41	36	29	39
kwaliteit	28	65	22	59	34	42
specialisatie	41	52	50	26	45	32
verduurzaming	20	70		64		71
innovatie		83	24	57	21	55

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

<sup>6</sup> In de toelichting op de afzonderlijke posities vergelijken we in de vergelijkende zin primair de aanhang voor de 'gelijkblijvende' situatie vergeleken met de aanhang in de 'toename' situatie. Tekstueel spreken we dan meestal van 'in de ene situatie is iets bijvoorbeeld vaker' zonder de andere component van de vergelijking te noemen.

Profitsector ziet op elke dimensie verbetering/toename. Innovatie voor bijna iedereen het mantra

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

Niet-commissarissen vooral 'meer' bij verduurzaming en innovatie

Profitsector vooral samenwerking en overnames, maar nauwelijks fusies

Bij non-profitsector 'gelijke' situatie dominant bij fusies en overnames

### Observaties bij product-/dienstenportfolio

De **profitsector** werkt continu aan de ontwikkeling van de product-/dienstenportfolio. Op **alle** onderzocht **dimensies** verwacht het **merendeel** van de commissarissen uit deze sector een **'toename'**. Met name **'innovatie'** springt hier in het oog. Bij de andere vier dimensies verwacht een meerderheid ook een verbetering/toename, maar voorziet ook een substantieel deel van de commissarissen (minimaal twintig procent) een gelijkblijvende situatie. Dit betreft dan verduurzaming, breedte, kwaliteit en vooral specialisatie. De enige dimensie waar een aantal respondenten een afname verwacht, is de 'breedte' van de product-/dienstenportfolio. Het beeld wijkt daarmee maar weinig af met dat van vorig jaar. Het enige dat opvalt, is een licht hogere aanhang voor 'meer' bij kwaliteit en specialisatie.

De **enige afwijking** van dit overheersende beeld doet zich voor bij het **niet-beursgenoteerde bedrijf** waar de procentuele aanhang voor een gelijkblijvende situatie en voor een toename van de specialisatie in evenwicht is.

Ook in de **non-profitsector** acht een groot deel van de commissarissen een **'toename' aannemelijker** 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. Dat is hetzelfde beeld dat we vorig jaar ook zagen.

**Afwijkingen** van het beeld van de non-profitsector zijn dat **onderwijs** bij breedte de aanhang voor ongewijzigde situatie en toename in evenwicht zijn en dat bij specialisatie een grotere aanhang een toename verwacht.

Veranderingen ten opzichte van vorig jaar zijn dat verduurzaming beter op het netvlies van de commissaris in de zorg en het onderwijs is komen te staan. Daar was vorig jaar meer aanhang voor een gelijkblijvende situatie te vinden dan voor een toename.

Bij de **niet-commissarissen** ligt het accent bij vier van de vijf dimensies **duidelijk** op **'groei'**. Alleen bij de dimensie 'specialisatie' ligt het accent meer op de gelijkblijvende situatie. Overigens verwachten een aantal van de niet-commissarissen op de dimensies 'breedte', 'kwaliteit' en 'innovatie' ook een gelijkblijvende situatie.

De **afwijkingen** gaan hier op voor de **directie** met meer aanhang voor een gelijkblijvende situatie bij kwaliteit en een grotere aanhang bij toename van specialisatie en voor de **secretaris** met een gelijke aanhang voor een toename en een ongewijzigde situatie bij breedte.

In tegenstelling tot de voorgaande twee jaren zijn er weinig **internal auditors** die verwachten dat de breedte van de portefeuille afneemt.

### Diverse: 'samenwerking'

Tabel 3.2.3 Percentage respondenten dat wel of geen wijziging verwacht bij 'samenwerking'

Product-/dienstenportfolio	Profitsector		Non-profitsector		DIR/Secr/IA	
	Gelijk	Plus	Gelijk	Plus	Gelijk	Plus
Samenwerking met derden		85		71		61
Fusies	61		46	29	53	
Overnames	43	46	54		34	34

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

### Observaties bij samenwerking

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

In de **profitsector** verwachten commissarissen vooral meer samenwerking met derden en veronderstellen de meesten dat op fusiegebied niets verandert. Als het gaat over de verwachting met betrekking tot overnames, ligt de procentuele aanhang van hen die een gelijkblijvende situatie verwachten en die een toename verwachten dicht bij elkaar. De oorzaak van die situatie is dat beursgenoteerde bedrijven en familiebedrijven een grotere aanhang hebben voor toename en bij niet-beursgenoteerde bedrijven de aanhang juist groter is voor een gelijkblijvende situatie.

Bij de **non-profitsector** is zowel voor **fusies** als voor **overnames** een **gelijkblijvende** situatie **dominant net** als dat zij een duidelijke toename verwachten van samenwerking

met derden. Wel is sprake van een substantiële aanhang dat een toename van fusies verwacht.

De enige afwijking van dit beeld is dat er bij de dimensie ‘overnames’ er bij de commissarissen in de zorg ook nog substantiële aanhang is voor toename en bij de commissarissen uit het onderwijs juist een afname. Dat is opmerkelijk aangezien we vorig jaar nog het tegenovergestelde zagen. Een verklaring daarvoor hebben we niet. Voor de **niet-commissarissen** ligt het in de lijn der verwachting dat meer zal worden samengewerkt met derden en op fusiegebied het **accent op ‘geen veranderingen’** ligt. De aanhang voor een gelijkblijvende situatie en de aanhang voor een toename van overnames is in evenwicht.

**Ook niet-commissarissen verwachten meer samenwerking**

### Diverse: ‘overige’

Tabel 3.2.4 Percentage respondenten dat wel of geen wijziging verwacht bij ‘overige’

Product-/dienstenportfolio	Profitsector		Non-profitsector		DIR/Secr/IA	
	Gelijk	Plus	Gelijk	Plus	Gelijk	Plus
Digitalisering		85		63		68
Robotisering	28	57	41	26		58
Professionalisering		80		62		66
Meer klantgericht		74	34	45	29	42
Reorganiseren	65	20	57		50	26
Personeel (mix van kwaliteiten)	28	61	36	43		50
Financieel gezond	50	39	51	28	50	21
Subsidieafhankelijkheid	31		57		39	
Reputatie/uitstraling	31	61	33	49	37	45

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

**Profitsector: meer digitalisering, professionalisering en meer klantgericht**

### Observaties bij ‘overige’

In de **profitsector** verwachten commissarissen vooral meer digitalisering, professionalisering en meer klantgerichtheid. Ook is er een grotere aanhang van de commissarissen die een toename verwacht van robotisering, personeel (mix van kwaliteiten) en reputatie/uitstraling dan aanhang voor die daar een gelijkblijvende situatie verwachten. Daarentegen is de grootste aanhang te vinden bij een gelijkblijvende situatie als het gaat over reorganiseren, financieel gezond zijn en subsidieafhankelijkheid.

Overigens betekent een relatief grote aanhang voor reorganisatie niet, dat ze er niet reorganiseren. Diverse respondenten in met name de profitsector gaven aan dat reorganisatie een permanente factor is. Gelijk blijven impliceert dan dat ze niet meer reorganiseren dan gebruikelijk.

**Non-profitsector en niet-commissarissen grotendeels conform profit**

Bij de **non-profitsector** zijn de verwachtingen grotendeels hetzelfde. Wel voorzien zij een minder grote rol voor robotisering en is sprake van een grotere aanhang voor een gelijkblijvende situatie bij meer klant/doelgroepgericht dan bij de commissarissen uit de profitsector.

De verwachtingen van de **niet-commissarissen** komen grotendeels overeen met die van de commissarissen uit de profitsector.

## 3.3 Bedreigingen/uitdagingen

**719 bedreigingen/uitdagingen genoemd**

In totaal gaven respondenten bij deze vraag 719 keer een bedreiging/uitdaging aan: 230 in de profitsector (54 commissarissen), 319 in de non-profitsector (76 commissarissen) en 170 door de niet-commissarissen (54 niet-commissarissen).

**Wet- en regelgeving, beschikbaarheid personeel en maatschappelijke opvattingen top drie**

**Overall beeld: meest genoemde bedreigingen/uitdagingen per subgroep**

In de **profitsector** is de top drie van **meest genoemde** mogelijke bedreiging/uitdaging: wet- en regelgeving vanuit de overheid, gevolgd door (het gebrek aan) mensen (kwaliteit/aantal) en concurrentie.

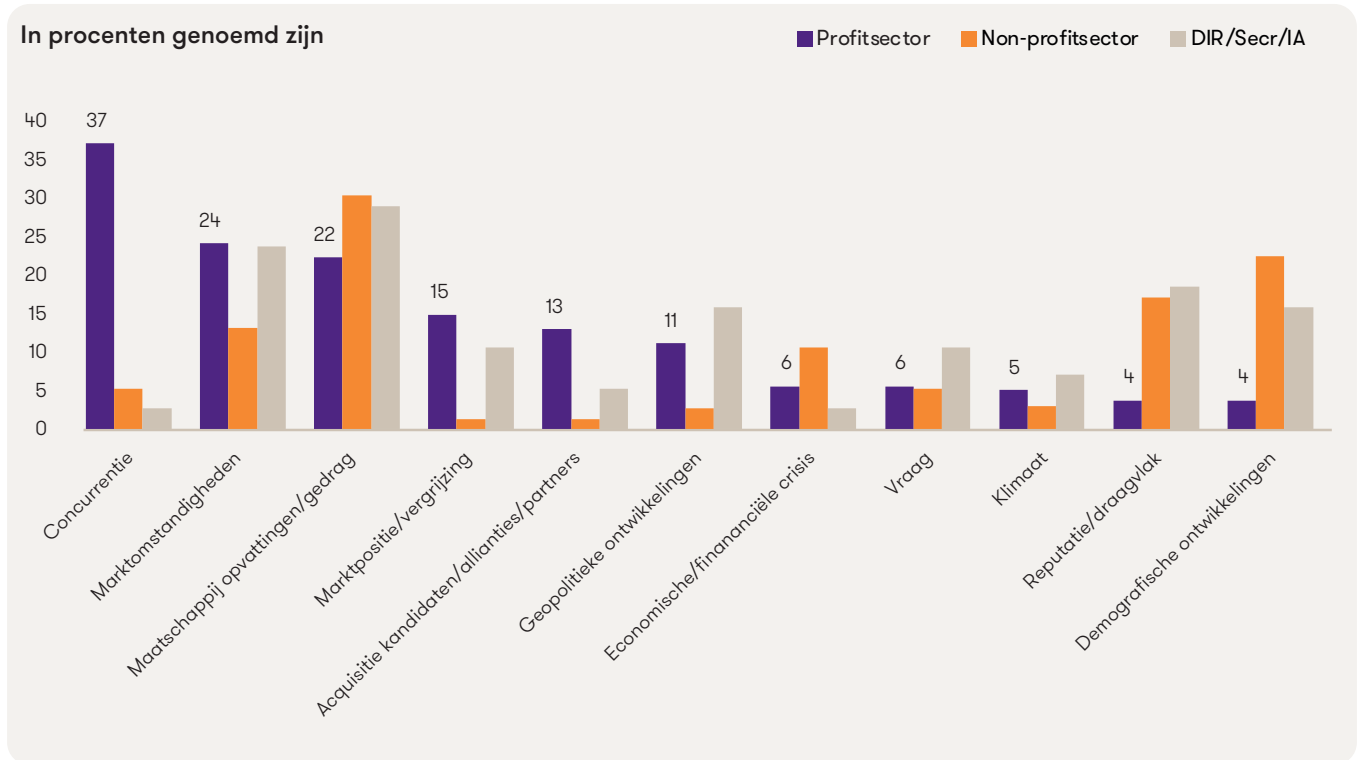
Het (het gebrek aan) mensen (kwaliteit/aantal), wet- en regelgeving vanuit de

overheid en het gedrag van de overheid vormt de top drie in de **non-profitsector**. Maatschappelijke opvattingen en gedrag haalt de top drie net niet. Vorig jaar vormden de eerder genoemde drie overigens ook al de top drie bij de non-profitsector.

Ook voor de **niet-commissarissen** staat **wet- en regelgeving** van de **overheid** op één, gevolgd door ‘personeel (kwaliteit en aantal)’.

### Markt/conjunctuur

Figuur 3.3.1 Vermelding bedreigingen/uitdagingen als percentage van aantal respondenten per subgroep



**Uitdaging/bedreiging bij profitsector: concurrentie**

**Uitdaging nummer één bij non-profit en niet-commissarissen: maatschappelijke opvattingen/gedrag**

### Observaties

De **profitsector** noemt ‘concurrentie’ het **meest** als mogelijke bedreiging/uitdaging. Dit is vooral te herleiden tot de niet-beursgenoteerde bedrijven en de familiebedrijven. De uitdaging ‘marktomstandigheden’ staat net als vorig jaar op de tweede plaats. Overigens is dit vooral bij beurs- en niet-beursgenoteerde bedrijven. Maatschappelijke opvattingen/gedrag staat op drie (vooral bij het niet-beursgenoteerde bedrijf).

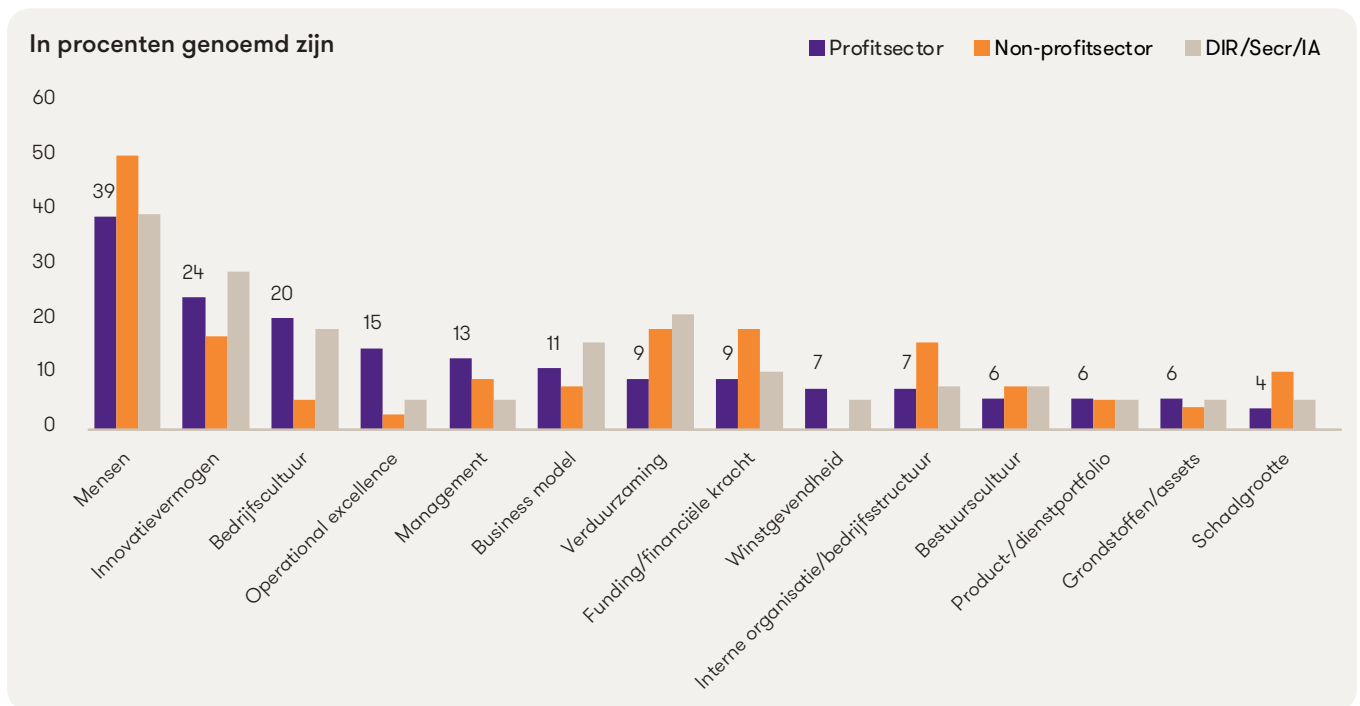
In de **non-profitsector** steken ‘maatschappelijke opvattingen/gedrag’ en ‘demografische ontwikkelingen’ er boven uit. De eerstgenoemde uitdaging leeft vooral bij de zorg heel sterk, de tweede vooral bij het onderwijs. De woningcorporatie noemt klimaat relatief vaker dan de andere sectoren.

Bij de **niet-commissarissen** zijn het meest genoemd de ‘maatschappelijke opvattingen’, gevolgd door **marktomstandigheden**.

Vergeleken met vorig jaar is economische/financiële crisis nagenoeg volledig uit het beeld verdwenen. Bij de profitsector heeft concurrentie een sterke opmars doorgemaakt.

### Bedrijfsgerelateerd

Figuur 3.3.2 Vermelding bedreigingen/uitdagingen als percentage van aantal respondenten per subgroep



#### In profitsector innovatievermogen en mensen

#### Observaties

In de **profitsector** is de nummer een van vorig jaar, **innovatievermogen**/technische ontwikkelingen, verdrongen naar de tweede plaats. Met stip gestegen naar de nummer een positie is namelijk **mensen (kwaliteit en aantal)**. Ook is **bedrijfscultuur** (klant centraal) gestegen ten opzichte van vorig jaar. Dat betekent dat **executie/operational excellence** en **beschikbaarheid** van **management** uit de top drie zijn verdwenen.

#### Bij non-profitsector mensen

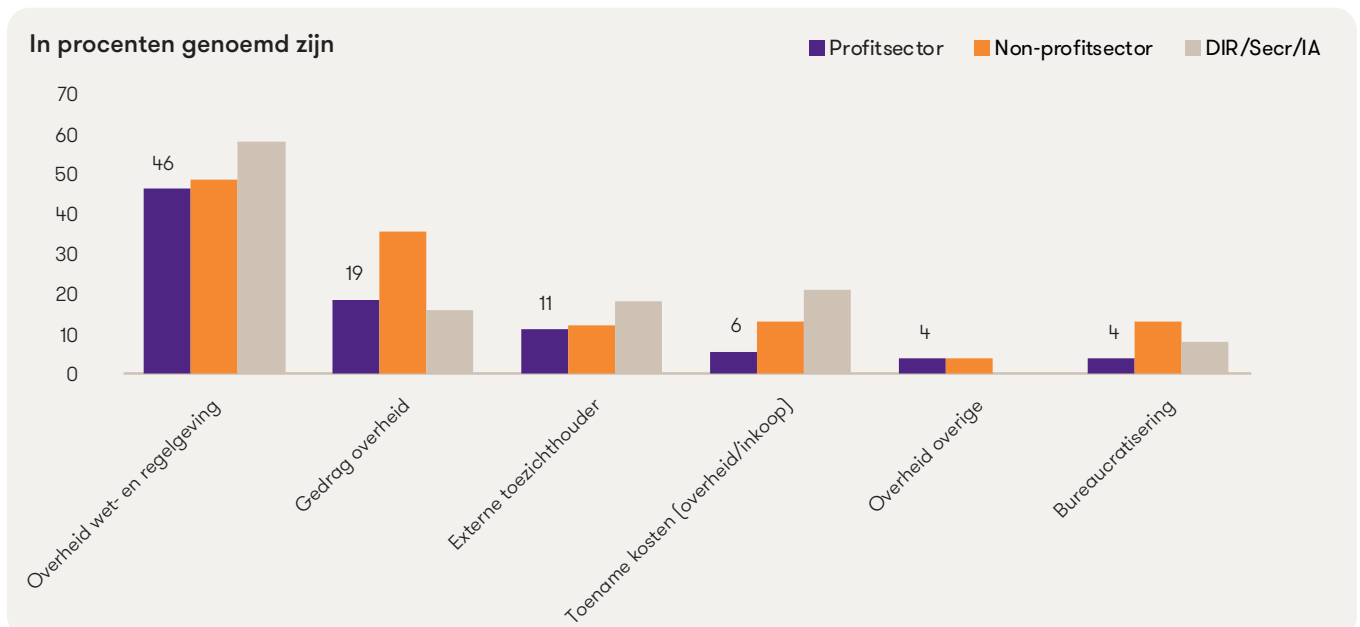
De **non-profitsector** noemt vooral: **mensen** (kwaliteit en aantal) en dan met name in de zorg en onderwijs. Bij de woningcorporatie leeft vooral de **verduurzamingsopgave/energieovergang**.

#### Niet-commissarissen overlap met profitsector

Bij de **niet-commissarissen** staat mensen op één, gevolgd door **innovatievermogen**/technologische ontwikkelingen. Vooral **internal auditors** brengen beide punten in.

#### Overige en overheid

Figuur 3.3.3 Vermelding bedreigingen/uitdagingen als percentage van aantal respondenten per subgroep



## Uitdaging: wet- en regelgeving

### Observaties

In alle drie de subgroepen en bij nagenoeg alle afzonderlijke benchmarks hangt de **grootste uitdaging/bedreiging** samen met **wet- en regelgeving**.

De **non-profitsector** ziet ook het **gedrag van de overheid** als zodanig.

Bij de niet-commissarissen is er ook nog de **angst voor toenemende kosten**.

Vergeleken met vorig jaar is het procentueel aantal keren dat wet- en regelgeving en gedrag overheid zijn genoemd wel aan de forse kant.



## Enige bespiegelingen/vragen/kanttekeningen

### Wordt een fusie meer vanuit een defensieve optiek gehanteerd dan vanuit een offensieve?

Uit het onderzoek blijkt dat verhoudingsgewijs meer commissarissen in de non-profitsector openstaan voor een fusie dan commissarissen in de profitsector. Een verklaring kan deels zijn dat in de non-profitsector een aantal bedrijven meer worstelt met continuïteit op langere termijn dan bedrijven in de profitsector. Een samengaan met andere partijen kan dan wellicht leiden tot meer draagvlak of tot een grotere schaal, waardoor met name in de overhead een zelfstandige bedrijfsvoering nog mogelijk blijft. Bovendien zijn in de non-profitsector al de nodige fusies geweest. Men is er aan gewend geraakt. In de profitsector ligt het accent duidelijk meer op overnames. Dan blijft de overnemende partij in de drivers-seat zitten. Wel zien we dat samenwerking met derden in de profitsector zeer dominant is en nog dominanter is dan vorig jaar. Het kan zijn dat dit het gevolg is van een meer ketengericht denken, bijvoorbeeld richting toeleveranciers of juist richting afnemer(s). De coronacrisis heeft de kwetsbaarheid van het 'just in time' denken nadrukkelijk aan het licht gebracht. En ook blijken (mogelijke) geopolitieke ontwikkelingen diverse ondernemingsbestuurders en commissarissen aan het denken te hebben gebracht. Een samenwerking met derden kan daarmee ook in deze tijd een instrument zijn om te ervaren of dit voor een aantal problemen een oplossing kan zijn. En eventueel kan dan aan het eind een overname of een fusie oppoortuun worden. Voor (kleinere) ondernemingen in de profitsector met groeiambities kan hetzelfde gelden als in de non-profitsector, maar dan met een meer offensieve blik. Door vergaand samen te werken, lees een fusie, kunnen

sommige doelstellingen veel sneller worden gerealiseerd dan via een 'alleingang/einzelgang'. Uiteraard moet een fusie, net als een overname, dan wel professioneel worden aangepakt. Ook hebben we gezien dat een aantal Nederlandse bedrijven in bepaalde landen hun activiteiten hebben afgestoten. Naast misschien geopolitieke redenen stellen deze bedrijven dat schaalgrootte een issue was. Daarmee zijn er twijfels gezaaid over het nut en de effectiviteit van greenfieldoperaties. Of zegt dit wat over de langetermijnhorizon van bestuurders, commissarissen en/of beleggers? Maar zou een geslaagde exercitie niet kunnen zijn om eerder in termen van fusies te denken omdat daarmee vermoedelijk gelijk massa behaald kan worden? We realiseren ons terdege dat daarmee andere problemen op tafel komen, maar die kennen we toch inmiddels? En daar zijn remedies voor.

### Zijn innovatie, duurzaamheid en digitalisering buzz-woorden of liggen er concrete plannen?

Al een paar jaar zien we dat digitalisering, innovatie en duurzaamheid in toenemende mate belangrijke pijlers zijn voor het toekomstige gebouw van de organisaties/bedrijven. Gezien de resultaten van onze eerdere onderzoeken maar ook weer van die van het voorliggende onderzoek vragen wij ons af hoe concreet onze respondenten deze onderwerpen adresseren bij de bedrijven waar zij werkzaam zijn. Ook vragen wij ons af welke referentiekaders bij het bepalen van hoe digitaal, innovatief en duurzaam een bedrijf is of moet zijn. Wij sluiten het niet uit dat op alle drie de gebieden specialisten wel eens zouden kunnen zeggen: 'Waarmee zijn ze bezig? Denken ze zo de oorlog te kunnen winnen?' Maar

ook 'fantastisch wat dat bedrijf op dit gebied doet en heeft gedaan. Daar geven ze blijk van een langetermijnvisie' (> 20 jaar, bijvoorbeeld). Hoe is het bij uw bedrijf gesteld met digitalisering, innovatie en duurzaamheid? Wie is daar verantwoordelijk voor? En hoe zorgt u ervoor dat het verankerd raakt en blijft in de genen van het bedrijf?

### Zijn beschikbaarheid grondstoffen/assets en geopolitiek ontwikkelingen echt geen bedreiging/uitdaging?

Opvallend is dat geen van de aparte overkoepelende groepen de beschikbaarheid van grondstoffen/assets als een bedreiging of een uitdaging ziet. In mindere mate geldt dit ook voor geopolitieke ontwikkelingen. Dit roept bij ons associaties op met de beginperiode van het opkomen van corona. Er was ergens in China een uitbraak geweest van een of ander virus, maar dat is ver weg. Een paar maanden later bleek het wereldbeeld wat gewijzigd. Wij vragen ons af of iets vergelijkbaars zich niet gaat voordoen, wellicht in een trager tempo, met de beschikbaarheid van grondstoffen en assets. Corona, perikelen met transport/logistiek en tekorten van bepaalde 'metalen' lijken toch wat schaduwen vooruit te werpen. Het lijkt dat China op diverse nu nog essentiële metalen al bijna een monopoliepositie heeft verworven. En lijkt gezien de acties richting uitbreiding in de afvalrecycling markt ook bezig om de 'tweedehandsmarkt' te gaan beheersen. En hebben we niet moeten constateren dat sommige heersers van andere landen andere opvattingen hebben over recht/onrecht/toepassing van geweld dan wij (denken te) hebben. Er zijn inmiddels meer mensen met een grote invloed die een andere manier van reageren hebben, dan wij hanteren en



gewend zijn. Of zien wij dat allemaal verkeerd?

### **Zijn geopolitieke ontwikkelingen alleen voor het beursgenoteerde bedrijf en zorg een issue?**

In het verlengde van de bovenstaande bespiegeling over geopolitieke ontwikkelingen zijn daar alleen door het beursgenoteerde bedrijf, zorg, directie en internal auditors enkele vinkjes gezet, bij bedreiging/uitdaging om de toekomstvisie te realiseren. De voorgelegde vraag was om de twee belangrijkste bedreigingen/uitdagingen te noemen voor de toekomst van de organisatie. Duidelijk is dat de krappe arbeidsmarkt de boventoon voert samen met wet- en regelgeving vanuit de overheid. We vermoeden dat veel van de respondenten het nieuws zeker volgen, maar de vraag is dan of zij geopolitieke ontwikkelingen als relevant voor de eigen organisatie zien. Zelfs als de dienstverlening zich geheel in Nederland afspeelt, kan de basis van die dienstverlening toch nog zijn blootgesteld aan ontwikkelingen die verder weg spelen. Het meest treffende in dit opzicht zijn natuurlijk de gasprijzen. Is er wel eens een blootstelscenario aan het buitenland geweest? Kijken anderen ook wel eens over de grenzen?

### **Welke pandemie?**

Waar is de coronapandemie gebleven? Vorig jaar stond bij bedreigingen/uitdagingen met stip op één de economische/financiële crisis. Inmiddels zijn we ruim een jaar verder en lijkt iedereen het vertrouwen te hebben dat de organisatie deze weet te handelen

en dat er geen fatale gevolgen zijn voor de dienstverlening. Hopelijk heeft een en ander ook tot verbetering geleid van wat twee jaar geleden nog zo dominant uit ons onderzoek naar voren kwam, namelijk dat veel respondenten niet op de hoogte waren van bestaande scenario's bij calamiteiten/noodgevallen. En als ze wel op de hoogte waren of ze die dan ook met enige regelmaat actualiseren. Die vraag blijft onverminderd belangrijk nu we meer thuiswerken (al dan niet deels), afhankelijk zijn van derden en we, net als diverse andere landen, heen en weer slingeren tussen open en dicht zijn.

### **Waarom zijn demografische ontwikkelingen wel een bedreiging/uitdaging voor de non-profitsector maar niet voor de profitsector?**

Als het gaat over de uitdagingen die betrekking hebben op de categorie markt/conjunctuur dan zijn demografische ontwikkelingen niet top of mind bij de respondenten uit de profitsector. Samen met reputatie/draagvlak staat het binnen deze categorie op de laatste plaats. Dat is een erg groot verschil met de non-profitsector die dit juist als een-na-grootste uitdaging heeft genoemd. Overigens staat ook reputatie hier juist heel hoog, op de derde plaats. De voorgelegde vraag is gericht om na te denken over vijf tot tien jaar. De rangschikking qua beantwoording van de profitsector, met concurrentie op één en marktomstandigheden op twee, lijkt echter te duiden op een iets kortere termijn dan die vijf tot tien jaar. Misschien dat dat een

luxe-idee is, het besef dat je over die tijd nog bestaat als profitbedrijf. Dat kan samenhangen met een veronderstelde/aanwezige flexibiliteit om het bedrijfsmodel snel genoeg aan te kunnen passen aan veranderende marktomstandigheden. Het kan bij veel profitbedrijven ook samenhangen met een geografisch gezien breder werkveld dan Nederland, waardoor demografische effecten minder dominant zijn dan voor organisaties die primair aangewezen zijn op de Nederlandse markt. Dit is waarschijnlijk voor de meeste non-profitbedrijven het geval. Bovendien zijn de meeste non-profitbedrijven vermoedelijk actief in de dienstverlening richting mensen, al dan niet met een sociale dimensie, en ook voor (een deel van) hun inkomsten afhankelijk van overheidsmaatregelen inclusief wetgeving. En de snelheid van aanpassing aan gewijzigde omstandigheden liggen op dat terrein wat anders dan bij de bedrijven uit de profitsector. Maar dit laat onverlet of in de profitsector wel tijdig genoeg en voldoende wordt nagedacht over de effecten van demografische ontwikkelingen. En dan denken we niet alleen aan mogelijke negatieve gevolgen, maar ook aan mogelijke positieve gevolgen. In dat verband is de gedaantewisseling bij Philips wellicht een interessante casus om te bespreken ter navolging. En daar kan de rvc misschien een rol spelen. Het is toch de taak van commissarissen om zich niet in de waan van de korte termijn te verliezen en de bestuurder daar af en toe uit te trekken?

# 4 Samenwerking binnen de rvc

## Samenvatting

### Wenselijke situatie

Respondenten onderschrijven het belang van de gevraagde onderwerpen. Overall valt in de **wenselijke situatie 71 procent** van de onderwerpen in de klasse **'duidelijk mee eens'** of hoger.

In de **top vijf** bevinden zich: elke commissaris is voldoende **beschikbaar** en de vergaderingen van de rvc zijn **effectief** (alle benchmarks oftewel 100 procent), de rvc is **kritisch** op eigen functioneren, elk lid heeft een **gelijkwaardig aandeel** in de besluitvorming en er is tussen de rvc-leden een goede onderlinge communicatie (bij alle drie, 93 procent van de benchmarks). Het merendeel van de andere stellingen kan ook op veel instemming rekenen.

### Veranderwensen

Voor **alle benchmarks** gezamenlijk is het **veranderpercentage 32 procent**. Voor de **bedrijfsprofielen** in totaal is dat percentage **40 procent**. De **profitsector** heeft een iets minder grote wens tot verbetering dan de **non-profitsector**. Voor de **persoonsgebonden profielen** is het overall veranderpercentage **22 procent**.

De stellingen waar de **meeste verbeterwensen** zich voordoen, zijn die voor het **voldoende doen aan permanente educatie/bijtscholing** en **het kritisch zijn op eigen functioneren als rvc**. Respectievelijk dertien en tien benchmarks hebben daar forse verbeterwensen. Acht benchmarks vinden dat op dit moment niet ieder lid een gelijkwaardige inbreng heeft. Ook het zijn van een team en het volgen van een introductieprogramma kan volgens zes benchmarks beter. Vijf benchmarks zijn van mening dat de balans als het gaat om cultuurverschillen in de rvc nog niet goed is, net als het onderling voldoende checken of een collega het vertrouwen blijft behouden en dat de rvc-leden hun twijfels voldoende op tafel leggen.

Aan de andere kant van de medaille zien we dat niemand een veranderwens heeft als het gaat over de beschikbaarheid van de individuele commissarissen. Verder dat bij het hebben van een duidelijke taakverdeling als rvc, de effectiviteit van de vergaderingen en bij de goede onderlinge communicatie tussen rvc-leden er telkens slechts één benchmark is die daar een veranderwens heeft.

### 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:

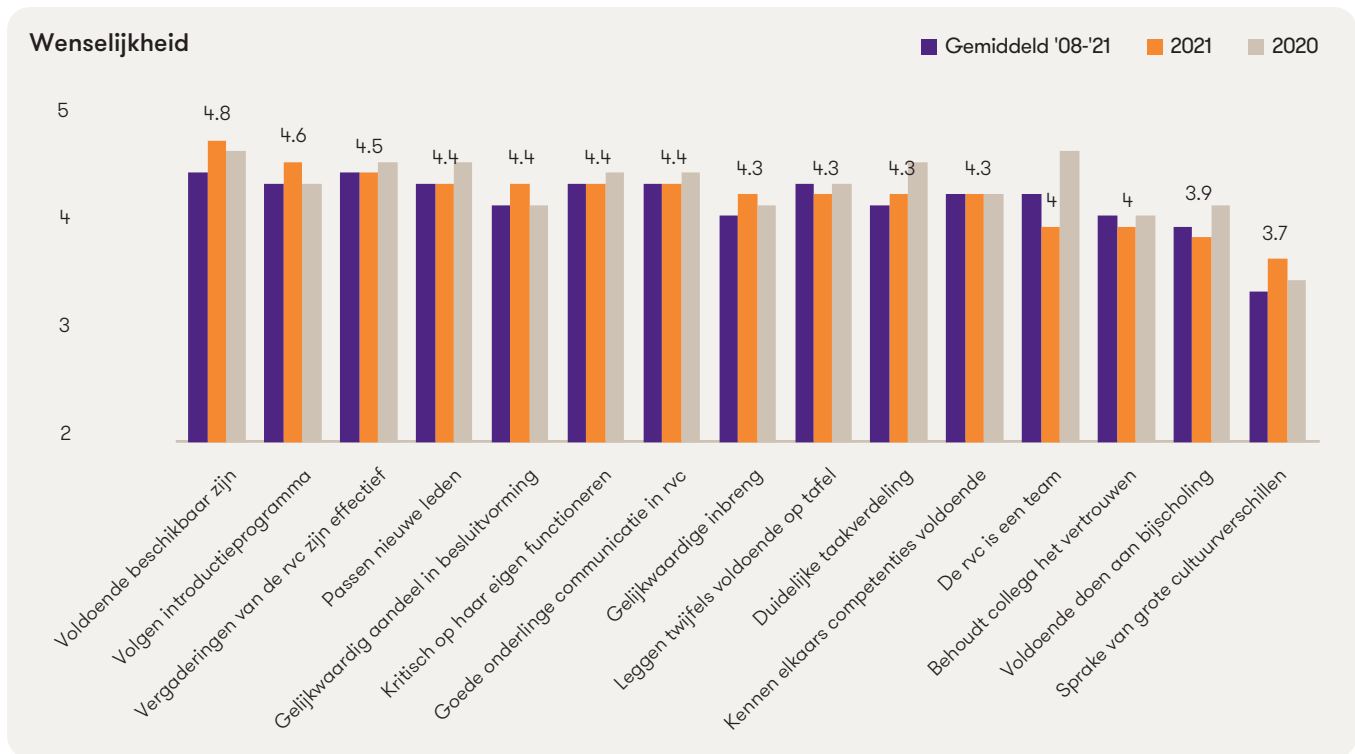
- elke commissaris is voldoende beschikbaar (100 procent);
- de vergaderingen zijn effectief (100 procent);
- de rvc kent een duidelijke taakverdeling (60 procent);
- rvc-leden selecteren voldoende of nieuwe leden in de rvc passen (60 procent);
- tussen rvc-leden is een goede onderlinge communicatie (60 procent); en
- elk lid heeft een gelijkwaardig aandeel in de besluitvorming (53 procent).

## Onderzoeksvraag

In het kader van de samenwerking tussen de rvb en de rvc vroegen wij de respondenten 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.

## 4.1 Wenselijke situatie

Figuur 4.1 Scores gewenste situatie samenwerking binnen de rvc, basisprofiel (5-puntsschaal)



Legenda: de getallen in de grafiek betreffen de scores voor 2021.

**Bijna voor alle opties (hoge) instemming**  
**Top drie: voldoende beschikbaar zijn, volgen introductieprogramma en effectiviteit van vergaderingen**

### Basisprofiel

In de categorie **'volstrekt mee eens'** (score  $\geq 4.5$ ) komen: dat alle commissarissen **voldoende beschikbaar** zijn, dat nieuwe rvc-leden een **introductieprogramma volgen** en dat de **vergaderingen** van de rvc **effectief** zijn.

In de klasse **'duidelijk mee eens'** ( $4.0 \leq \text{score} < 4.5$ ) zit, dat rvc-leden voldoende checken of nieuwe leden wel in de rvc passen, rvc-leden een gelijkwaardig aandeel in de besluitvorming hebben, de rvc kritisch is op haar eigen functioneren, er een goede onderlinge communicatie tussen de rvc-leden is, alle rvc-leden een gelijkwaardige inbreng hebben, dat rvc-leden in de rvc-vergaderingen hun twijfels voldoende op tafel leggen, een duidelijke taakverdeling hebben, rvc-leden elkaars competenties voldoende kennen, het zijn van een team als rvc en dat rvc-leden 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: elke commissaris doet voldoende aan permanente educatie/bijbscholing en binnen de rvc is sprake van grote cultuurverschillen.

**Belang van het zijn van een team als rvc flink gedaald, nog wel wenselijk**

### Vergelijking met 2020 en langer geleden

Na correctie voor een dit jaar niet meer opgenomen stelling is overall gemiddeld de mate van instemming vergelijkbaar met het gemiddelde van de jaren 2008-2021.<sup>7</sup> Het **grootste verschil** ten opzichte van 2020 is dat de wenselijkheid dat de rvc een team is, flink is gedaald (-0.7). Minder grote dalingen qua wenselijkheid vonden plaats bij het hebben van een duidelijke taakverdeling als rvc en het voldoende doen aan bijscholing als individuele commissaris (beide -0.3).

Er zijn geen stellingen waarbij de instemming substantieel is gestegen.

<sup>7</sup> Net als vorig jaar hebben we de stelling 'de voorzitter is de spil waarom alles draait' niet meegenomen.

Grote mate van instemming bij respondenten: 71 procent van onderwerpen in klasse 'duidelijk mee eens of hoger' in wenselijke situatie

Grote reserve of grote cultuurverschillen in rvc gewenst zijn

Alle stellingen op een na 100 procent met score  $\geq 3.5$

Bij bijna de helft stellingen grote verschillen met basisprofiel

Vooraf Corp minder instemming dan basisprofiel

### Clustering mate van instemming alle benchmarks gezamenlijk<sup>8</sup>

**19 procent in 'volstrekt mee eens'** (score  $\geq 4.5$ ) in wenselijke situatie.

In deze klasse zijn genoemd: elke commissaris is voldoende beschikbaar (9 keer), de vergaderingen van de rvc zijn effectief, nieuwe rvc-leden volgen een introductieprogramma (beide 6 keer), elk lid heeft een gelijkwaardig aandeel in de besluitvorming, rvc-leden selecteren voldoende of nieuwe leden wel in de rvc passen (beide 4 keer), tussen rvc-leden is een goede onderlinge communicatie en de rvc kent een duidelijke taakverdeling (beide 3 keer).

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

**Het grootste deel** van de mogelijke combinaties 'benchmark en stelling' staat hier. De rvc is een team, de rvc is kritisch op haar eigen functioneren (beide 12 keer), elk lid heeft een gelijkwaardige inbreng, rvc-leden leggen in de rvc-vergaderingen hun twijfels voldoende op tafel, tussen rvc-leden is een goede onderlinge communicatie (alle 11 keer), elk lid heeft een gelijkwaardig aandeel in de besluitvorming, rvc-leden kennen elkaars competenties en ervaringen voldoende (beide 10 keer), de vergaderingen van de rvc zijn effectief (9 keer), rvc-leden selecteren voldoende of nieuwe leden wel in de rvc passen (7 keer), elke commissaris is voldoende beschikbaar (6 keer), rvc-leden checken onderling voldoende of een collega het vertrouwen blijft houden, de rvc kent een duidelijke taakverdeling (beide 5 keer), nieuwe rvc-leden volgen een introductieprogramma (4 keer) en elke commissaris doet voldoende aan permanente educatie/bijtscholing (3 keer).

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

In deze klasse ligt het **accent** op: elke commissaris doet voldoende aan permanente educatie/bijtscholing (12 keer), rvc-leden checken onderling voldoende of een collega het vertrouwen blijft houden (9 keer), de rvc kent een duidelijke taakverdeling (7 keer), binnen de rvc is sprake van grote cultuurverschillen (6 keer), nieuwe rvc-leden volgen een introductieprogramma (5 keer), rvc-leden selecteren voldoende of nieuwe leden wel in de rvc passen (4 keer), de rvc is een team, rvc-leden leggen in de rvc-vergaderingen hun twijfels voldoende op tafel en rvc-leden kennen elkaars competenties en ervaringen voldoende (alle 3 keer).

**2 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 5 en 4 keer).

**Gedeeld zijn van opvattingen in de klassen 'min of meer mee eens' en hoger (score  $\geq 3.5$ )**

Bij veertien 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 (40 procent).<sup>9</sup> Hier is meer verdeeldheid: respondenten zien cultuurverschillen zowel positief als negatief.

### Andere benchmarks vergeleken met basisprofiel

#### Bedrijfsprofielen

Het overall percentage grote **afwijkingen** (van het basisprofiel) van de **bedrijfsprofielen** is **47 procent**. Bij de **profitsector** is dit **49 procent** en bij de **non-profitsector** is dit **45 procent**.

In de **profitsector** zijn alle verschillen negatief. Dat wil zeggen dat er minder instemming is met de betreffende stelling dan bij het basisprofiel. GB wijkt het vaakst af (11 keer) en op enige afstand volgen MKB (7 keer) en Fam (4 keer). Bij drie stellingen hebben deze drie allemaal een lagere instemming dan het basisprofiel. Het gaat hierbij om het hebben van een duidelijke taakverdeling als rvc, het voldoende beschikbaar zijn en het volgen van een introductieprogramma door nieuwe rvc-leden. Alleen de verschillen met betrekking tot het voldoende beschikbaar zijn niet-materieel, dat wil zeggen leiden niet tot een ander oordeel.

Ook in de **non-profitsector** zijn alle verschillen negatief. Hier wijken vooral Corp en ONP af van het basisprofiel (respectievelijk 10 en 8 keer). OW (5 keer) en Zorg (4 keer)

<sup>8</sup> We maken slechts opmerkingen over stellingen die drie keer of meer zijn genoemd in een bepaalde categorie. Tussen haakjes vermelden we per klasse per onderwerp het aantal benchmarks dat daarin valt. Vanwege te weinig waarnemingen hebben we bij deze vraag DIR en IA als benchmarks niet meegenomen.

<sup>9</sup> Tussen haakjes in procenten van totaal aantal benchmarks per onderwerp.

hebben dat (beduidend) minder. Bij drie stellingen delen de vier non-profitbenchmarks hun mindere instemming in vergelijking met het basisprofiel. Het gaat hierbij om het hebben van een duidelijke taakverdeling als rvc (4 keer materieel), het volgen van een introductieprogramma door nieuwe rvc-leden (alleen niet-materieel bij Corp) en het voldoende selecteren of nieuwe leden wel in de rvc passen (bij Zorg en OW niet-materieel).

#### Persoonsgebonden profielen








Bij de **persoonsgebonden** profielen is het overall **afwijkingpercentage met 12 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 **9 procent**. Die afwijkingen zijn bij VZ (2 keer) en Jong en AC (beide 1 keer) positief. Alleen de commissaris die elders in een rvc zit, kent bij twee stellingen minder instemming: bij dat elk nieuw rvc-lid een introductieprogramma volgt en bij het voldoende selecteren of nieuwe leden wel in de rvc passen. De commissaris met minder dan vijf jaar ervaring wijkt eenmaal positief en eenmaal negatief af van het basisprofiel.

Bij de **niet-commissarissen** wijkt de secretaris driemaal positief af en eenmaal negatief.

#### Grote consensus met basisprofiel

## 4.2 Veranderwensen en huidige kwaliteit

Tabel 4.2 Veranderwensen basisprofiel en enige benchmarks (5-puntsschaal)

	 bapr	 MKB	 Corp	 Zorg	 VZ	 VR	 Secr	Totaal
Samenwerking binnen de rvc								
Elk lid heeft een gelijkwaardige inbreng								8
Elk lid heeft een gelijkwaardig aandeel in de besluitvorming								3
De rvc is kritisch op haar eigen functioneren								10
De rvc is een team								6
Binnen de rvc is sprake van grote cultuurverschillen								5
De rvc kent een duidelijke taakverdeling								1
Goede onderlinge communicatie tussen rvc-leden								1
Elke commissaris is voldoende beschikbaar								0
De vergaderingen van de rvc zijn effectief								1
Voldoende doen aan permanente educatie								13
Volgen introductieprogramma voor nieuw rvc-lid								6
Rvc-leden kennen elkaars competenties en ervaringen voldoende								4
Voldoende selecteren of nieuwe leden in rvc passen								2
Rvc-leden leggen twijfels voldoende op tafel								5
Behoudt rvc-collega het vertrouwen								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; groen: de afwijking bedraagt meer dan +10 procent, het moet/kan minder; totaal: totaal aantal benchmarks met een veranderwens voor het betrokken aandachtsgebied.

#### Alleen bij bijscholing forse inhaalslag wenselijk

#### Basisprofiel

Bij het basisprofiel doet zich bij **één** van de vijftien opties een verbeterwens voor, het voldoende doen aan bijscholing/permanente educatie door individuele commissarissen. Het aantal verbeterwensen staat in schril contrast met de negen van vorig jaar. In 2018 was ook sprake van een verbeterwens en die betrof toen ook het voldoende doen aan bijscholing. In voorgaande jaren varieerde het aantal verbeterwensen sterk bij het basisprofiel met als uitschieters 2015 (8 keer) en 2016 (0 keer).

De verbeterwens bij het voldoende doen aan permanente educatie/bijscholing is een constante sinds we die stelling in 2014 voor het eerst voorlegden.

#### Overall veranderpercentage 32 procent

#### Andere benchmarks

Voor **alle benchmarks** gezamenlijk is het **veranderpercentage 32 procent**. Voor de **bedrijfsprofielen** in totaal is dat percentage **40 procent**. De **profitsector** heeft een iets

minder grote wens tot verbetering (38 procent) dan de **non-profit** (42 procent). Voor de **persoonsgebonden profielen** is het overall veranderpercentage **22 procent**.

#### GB bij profitsector meeste veranderwensen

##### Bedrijfsprofielen

In de **profitsector** heeft **basisprofiel** met één van de vijftien stellingen de minste veranderwensen. MKB en Fam zijn minder tevreden met zeven veranderwensen. **GB** heeft er nog een meer (8). Er is één veranderwens die alle vier de profitbenchmarks delen: het **voldoende doen aan permanente educatie/bijtscholing**. Dat is bij drie van de vier urgent. Het hebben van een gelijkwaardige inbreng en het kritisch zijn op eigen functioneren als rvc zijn door GB, MKB en Fam gedeelde veranderwensen. Dat laatste, het **kritisch zijn op eigen functioneren**, is voor GB en MKB urgent. Overigens valt basisprofiel bij deze laatste stelling nipt buiten het kritische gebied.

#### OW bij non-profit meeste veranderwensen

In de **non-profitsector** is het, net als vorig jaar, vooral **OW** die ontevreden is over de samenwerking, met negen verbeterwensen. Zorg (6), Corp (5) en ONP (5) hebben er wat minder. De enige door alle vier gedeelde verbeterwens is die voor het kritisch zijn op het eigen functioneren. Het sprake zijn van grote cultuurverschillen, het volgen van een introductieprogramma door nieuwe rvc-leden, het (voldoende) op tafel leggen van twijfels en voldoende checken of een collega het vertrouwen blijft behouden merkt telkens drie van de vier benchmarks als veranderwens aan.

#### 'RvB' en MErv meest kritisch op samenwerking

##### Persoonsgebonden profielen

Bij de **commissarissen** zijn de veranderwensen schaarser. Koplopers zijn 'RvB' en MErv met vijf veranderwensen. Aan de andere kant van dit spectrum zitten VZ en AC met elk een. Het (voldoende) doen aan permanente educatie/bijtscholing door individuele commissarissen merkt iedereen als een veranderwens aan, door het merendeel ook nog eens als urgent van aard.

De **secretaris** is kritisch op de eerste vier aspecten: die voor de gelijkwaardige inbreng, het gelijkwaardige aandeel in de besluitvorming, het kritisch zijn op eigen functioneren en het zijn van een team. Ook de effectiviteit van de vergaderingen en met name het doen van permanente educatie door commissarissen kan beter.

#### Meer aandacht voor permanente educatie en kritischer zijn op eigen functioneren als rvc

##### Gedeelde verbeterwensen

De stellingen waar de **meeste verbeterwensen** zich voordoen, zijn die voor het **voldoende doen aan permanente educatie/bijtscholing** en het **kritisch zijn op eigen functioneren als rvc**. Respectievelijk dertien en tien benchmarks hebben daar forse verbeterwensen. Acht benchmarks vinden dat op dit moment niet ieder lid een gelijkwaardige inbreng heeft. Ook het zijn van een team, het volgen van een introductieprogramma en het sprake zijn van grote cultuurverschillen kan volgens zes benchmarks beter. Overigens betreft de **enige verbeterwens**, waar het een **tandje minder** kan, de **culturele verschillen** en wel **bij** de benchmark **MErv**. Vijf benchmarks zijn van mening dat de balans in de rvc nog niet goed is, als het gaat om het onderling voldoende checken of een collega het vertrouwen blijft behouden en het voldoende op tafel leggen van twijfels door de afzonderlijke rvc-leden.

Aan de andere kant van de medaille zien we dat niemand een veranderwens heeft als het gaat over de beschikbaarheid van de individuele commissarissen. Verder dat bij het hebben van een duidelijke taakverdeling als rvc, de effectiviteit van de vergaderingen en bij de goede onderlinge communicatie tussen rvc-leden er telkens slechts een benchmark is die daar een veranderwens heeft.

#### In totaal voor 43 procent van de opties score $\geq 4.0$

##### 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:

- elke commissaris is voldoende beschikbaar (100 procent);
- de vergaderingen zijn effectief (100 procent);
- de rvc kent een duidelijke taakverdeling (60 procent);
- rvc-leden selecteren voldoende of nieuwe leden in de rvc passen (60 procent);
- tussen rvc-leden is een goede onderlinge communicatie (60 procent); en
- elk lid heeft een gelijkwaardig aandeel in de besluitvorming (53 procent).

Voor het **basisprofiel** passen in deze categorie ook het voldoende twijfels op tafel leggen tijdens rvc-vergaderingen en nieuwe rvc-leden volgen een introductieprogramma.

In totaal heeft **43 procent** van de opties een **score  $\geq 4.0$** . In de **wenselijke** situatie is dat **71 procent**. Wanneer we de **grens** bij een score van **3.5** wordt leggen, scoort in de huidige situatie 78 procent boven die grens tegen 96 procent in de wenselijke situatie.

**Lagere scores** dan 3.5 komen primair voor bij het voldoende doen aan permanente educatie/bijscholing, het sprake zijn van grote cultuurverschillen in de rvc en het voldoende checken of een collega het vertrouwen blijft behouden.

### Grote verschillen andere benchmarks met basisprofiel

Bij de **bedrijfsbenchmarks** hebben zowel de profitsector als de non-profitsector de nodige afwijkingen van het basisprofiel (beide iets meer dan 70 procent). Op twee na zijn die negatief. GB en OW wijken met dertien keer het vaakst af. Corp en ONP zitten daar met elk twaalf afwijkingen vlakbij. Zorg kent relatief de meeste overeenstemming met het basisprofiel met zeven afwijkingen.

Alle bedrijfsbenchmarks wijken af van het basisprofiel bij het hebben van een duidelijke taakverdeling, voldoende beschikbaar zijn, het volgen van een introductieprogramma, voldoende selecteren of nieuwe leden wel in de rvc passen en onderling voldoende checken of een collega het vertrouwen blijft behouden.

Bij de **persoonsgebonden** benchmarks is de voorzitter (weer) een stuk positiever, negen keer wijkt deze (positief) af van het basisprofiel. 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. Aan de andere kant wijkt 'RvB' ook negen keer af maar dan telkens negatief. Secr (5 keer), AC, Jong en MErv (3 keer) en VR (1 keer) wijken veel minder vaak af.

### Vergelijking voor basisprofiel met 2020 en eerder

Vergeleken met vorig jaar is sprake van een viertal grote verschillen, twee positief en twee negatief. Vaker is sprake van een gelijkwaardig aandeel in de besluitvorming en het volgen van een introductieprogramma door nieuwe rvc-leden. Het zijn van een team is duidelijk verminderd net als het voldoende doen aan permanente educatie/bijscholing door individuele commissarissen. Corona heeft duidelijk zijn weerslag gehad op beide laatste aspecten en misschien ook wel op het gelijkwaardig aandeel in de besluitvorming.

## Deels effect corona



## Enige bespiegelingen/vragen/kanttekeningen

### Zijn er effecten te zien van de coronacrisis op de samenwerking binnen de rvc?<sup>10</sup>

We hebben de scores van vorig jaar en dit jaar voor de huidige situatie met betrekking tot de samenwerking binnen de rvc naast elkaar gezet. De

gevolgen van de coronacrisis voor het functioneren van de rvc laten zich echter niet eenduidig vangen. Enkele voorzichtige conclusies zijn de volgende:

- Bij het beursgenoteerde bedrijf en bij het MKB zijn slechts vier grotere,

materiële, verschillen te zien. Daarmee lijkt de coronacrisis bij deze twee benchmarks, in vergelijking met de andere bedrijfsbenchmarks, de minste invloed te hebben gehad op de samenwerking in de rvc.

- De samenwerking binnen de rvc

<sup>10</sup> Buiten de coronacrisis zijn allerlei factoren die we niet hebben onderzocht die ook een rol kunnen spelen waarom een benchmark een stuk negatiever (woningcorporatie) of positiever (jongere commissaris) is dan vorig jaar als het gaat over de samenwerking binnen de rvc. We zijn daarom voorzichtig met al te stellige uitspraken.

van een woningcorporatie, van een zorgorganisatie en van het GB lijken het meest te lijden hebben gehad onder de coronacrisis. Bij liefst acht van de vijftien stellingen scoorden materieel lager dan vorig jaar.

- Bij de persoonsgebonden benchmarks zitten de meeste afwijkingen bij de commissaris die elders lid is van een rvb met acht materiële grote verschillen, waarvan één positief verschil voor het gelijkwaardig aandeel in de besluitvorming. Voor de jongere commissaris lijkt de coronacrisis een positieve invloed te hebben gehad op de samenwerking. Bij maar liefst tien stellingen, waarvan vier materieel, is deze benchmark veel positiever gestemd over het afgelopen jaar dan het jaar daarvoor.
- Voor de vrouwelijke commissaris, met slechts drie materiële afwijkingen, en de voorzitter met twee materiële afwijkingen verschilden de jaren maar weinig van elkaar.
- Er zijn wat ons betreft een drietal signalen die op een gemeenschappelijk effect kunnen duiden van het Coronagebeuren. Het door elke commissaris voldoende gedaan hebben aan permanente educatie is bij negen benchmarks materieel achteruitgegaan. Daarmee lijkt de permanente educatie een beetje het kind van de rekening te zijn geworden. Het teamgevoel is bij acht benchmarks minder geworden, waarvan bij zeven materieel. Tenslotte is het kritisch zijn op het eigen functioneren bij zes benchmarks op een lager niveau gekomen dan in 2020. Dit kan erop duiden dat wellicht de evaluatie van het functioneren van de rvc een jaartje is overgeslagen.
- Wat je veel las en hoorde was dat door de omslag van fysiek naar digitaal vergaderen minder ruis aanwezig was tijdens de vergadering. De onderzoeksresultaten staven dat niet met betrekking tot de effectiviteit van de rvc-vergadering met slechts één materieel verschil bij GB.

### Waarom is er nog steeds geen introductieprogramma voor nieuwe commissarissen bij het onderwijs?

Het onderwijs heeft een urgente verbeterwens bij het laten volgen van een introductieprogramma door

nieuwe rvc-leden. Dat was vorig jaar ook al het geval. De score voor de huidige situatie laat zien dat die niet overal aanwezig is. Wat belet het onderwijs net als de andere sectoren een dergelijke programma op te tuigen? Een bezoek aan een school is misschien wat lastig in deze tijd, maar een lunch- of koffiewandeling kan prima. En natuurlijk kan u ook digitaal een afspraak maken. Kom op commissarissen in het onderwijs, geef je nieuwe collega een goede start!

### Waarom is er al veel jaren een verbeterwens ten aanzien van permanente educatie/bijtscholing?

In 2014 is de vraag of elke commissaris voldoende doet aan bijscholing/permanente educatie voor het eerst opgenomen in het onderzoek. Vanaf dat jaar tot nu toe is er elk jaar bij dit onderdeel een verbeterwens geventileerd bij in ieder geval het basisprofiel, maar ook bij menig andere benchmark. Wij vragen ons af hoe dat komt. Een eerste verklaring kan zijn dat bijscholing niet expliciet wordt geagendeerd en dat impliciet wordt verondersteld dat elke commissaris dat zelf wel doet/regelt. Ergo men is niet op een structurele manier op de hoogte gebracht van wat iedereen doet. In dat geval zijn wij geneigd te stellen dat dit geen bedrijfsmatige aanpak is van investeren in de houdbaarheid van commissarissen en bovendien een slecht voorbeeld voor de mensen in het bedrijf, die wel geacht worden in hun houdbaarheid te investeren. Het kan ook zijn dat het aanbod van bijscholing onvoldoende aansluit bij de wens van de commissaris. Dat lijkt ons geen valide argument. Op dat gebied is er vast wel iets te regelen. Het kan ook zijn dat de commissaris die veelal toch boven de 55 jaar is, moeite heeft met bijscholing, omdat, voor zover er wordt geappelleerd aan zijn cognitieve vaardigheden, deze met het klimmen der jaren eerder afnemen dan toenemen. Wat dat betreft blijkt uit ervaring bijscholing krijgen effectief. Maar zou het ook kunnen zijn dat de commissaris, die mede veelal op grond van zijn ervaring is aangetrokken, van mening is dat hij vergeleken met de andere commissarissen voldoende zijn mannetje staat? En hij er misschien

te gemakkelijk van uitgaat dat hij nieuwe ontwikkelingen met die ervaring snel en afdoende kan doorgronden? Mede op grond van de resultaten van het onderzoek en onze persoonlijke interviews menen wij dat:

- periodiek een opleidings-/bijscholingsplan gemaakt moet worden voor rvc en rvb als team en voor de individuele leden ervan;
- permanente educatie/bijtscholing van zowel rvc als rvb een vast agendapunt moet zijn van de rvc vergadering en één keer per jaar om te bepalen of het collectieve en de individuele plannen nog geactualiseerd moeten worden;
- het goed is een deel van de bijscholing door rvc en rvb gezamenlijk te laten volgen en bij voorkeur op een locatie buiten het bedrijf, inclusief een overnachting; en
- dat elke commissaris, maar ook rvb-lid een korte memo maakt van de bijscholing die is gedaan en hoe de betrokken persoon daar iets uit heeft gehaald voor zichzelf en voor het bedrijf.

Er zijn genoeg goede voorbeelden van bedrijven die duidelijk communiceren over hoe zij op een professionele manier met bijscholing van rvc en rvb omgaan. En goed voorbeeld doet toch volgen?

### Wat is er tegen grote culturele verschillen in een rvc? Wat wrijving geeft toch glans?

Uit de interviews valt in lijn met de andere resultaten van het onderzoek duidelijk op te maken dat de respondenten met deze vraag wat moeite hebben. Het is doorgaans de stelling met de grootste standaarddeviatie, zoals ook dit jaar weer. Zonder ons te wagen aan een definitie met betrekking tot culturele verschillen noemen we wat deelinterpretaties. In het algemeen hebben een jurist, een ingenieur en een bedrijfseconoom bijvoorbeeld een verschillend referentiekader en een andere achtergrond qua discipline en daarmee vaak ook van een manier van kijken. Zolang de bereidheid aanwezig is om dit te integreren tot een gezamenlijke visie en vertaling naar het betrokken bedrijf, lijkt ons dat alleen maar goed. Op eenzelfde manier kunnen we ook kijken naar een



persoon afkomstig uit bijvoorbeeld Nederland, de VS en China. Ook zij hebben (generaliserend) een onderling verschillend referentiekader en achtergrond. En ook dit kan uitgaande van de eerder gestelde premisse een waardevolle mix zijn voor een organisatie. Bij een volgende vergelijking denken wij aan een hoogleraar, een oud ceo van een groot internationaal bedrijf en een ex-accountant van één van de big four. Ook zij hebben vanuit hun ervaringsachtergrond, werkzaamheden en opleiding ongetwijfeld ook verschillende manieren van kijken, die complementair kunnen zijn in een rvc. En wat te denken van een team bestaande uit een marktkoopman, een ambtenaar en een topsporter. Zouden zij iets kunnen inbrengen dat voor een rvc van een organisatie waardevol is? Wij denken van wel. En last but not least de verhouding man-vrouw of misschien liever gezegd feminiene versus masculiene eigenschappen in een rvc. Ook daar meent menigeen positieve resultaten mee te kunnen behalen. Maar als we nu naar de rvc's kijken van vooral de profitbedrijven, dan hebben wij niet de indruk dat die een goede afspiegeling zijn van bijvoorbeeld de klantengroep van het betrokken bedrijf. Hoe kunnen deze mensen de belangen van de verschillende belanghebbenden goed kennen en vervolgens verwerken in hun rol als commissaris bij het betrokken bedrijf? Diverse respondenten interpreteren de stellingen er zijn grote culturele verschillen al snel als 'te grote verschillen'. En vervolgens gaan zij dan aan de in hun ogen 'veilige' kant zitten en nemen niet teveel culturele verschillen mee. Het lijkt er integendeel geregeld op dat er een bias is naar het zoeken van mensen met bestuurlijke ervaring, '(mini-)kloontjes'. Misschien is het een goede zaak voor het kritische, tegendraads geluid weer vaker een hoogleraar in de rvc op te nemen. En misschien is het te overwegen ook eens een klantenpanel van zeer heterogene/diverse afkomst een deel van de vergadering bij te laten wonen en ruimte te geven om opmerkingen te maken. Het onderwerp zou dan kunnen zijn marktwerking en op een duurzame wijze voorzien in een

klantbehoefte. Dat zou wel eens zeer verrassende resultaten op kunnen leveren. Al met al, denken wij dat menig rvc wel eens wat meer divers mag zijn dan nu gebruikelijk. Daarbij kan de samenstelling van de bevolking/klantenpopulatie wellicht deels als richtsnoer dienen. Dat het daardoor binnen een rvc en tussen een rvc en een rvb mogelijk wat meer gaat schuren, wijzen wij op voorhand niet af. Dat kan in ieder geval een corrigerende werking hebben op mogelijke bedrijfs- en/of sectorblindheid.

### Is de wens voor een meer kritische opstelling van de rvc over het eigen functioneren het resultaat van geen en/of een slechte (zelf-)evaluatie van de rvc?

Verbetering van het kritisch zijn op het eigen functioneren als rvc was in dit, maar ook geregeld in de voorgaande onderzoeken, een breed gedeelde verbeterwens. Misschien evalueren ze niet elk jaar of is de jaarlijkse zelfevaluatie een wassen neus, of misschien is de evaluatie van de rvc wel een te dominante exercitie van de voorzitter van de rvc. Ook kan het zijn dat een te volle agenda onvoldoende ruimte biedt voor fundamentele discussies. En er zijn ongetwijfeld nog meer redenen op te noemen, waarom een rvc onvoldoende kritisch is over het eigen functioneren. Vooral nog concentreren wij ons op een (zelf) evaluatie van het functioneren van de rvc. Want als een commissaris van mening is dat de rvc kritischer moet zijn op het eigen functioneren, dan moet dat zeker bij de zelfevaluatie naar boven komen. In al die jaren dat wij dit onderzoek nu voeren, zien we bij de (zelf)evaluatie van de rvc sommige hardnekkige onvolkomenheden geregeld en bij herhaling terugkomen.

Inhoudelijk en procesmatig is de ene evaluatie de andere niet. Ook de manier waarop een evaluatie wordt gedaan, laat een breed palet aan toepassingen zien. De voorzitter van de rvc speelt bij de evaluatie van het functioneren van de rvc doorgaans een belangrijke en niet zelden ook een dominante rol. De ervaring en het zelfkritische vermogen van de voorzitter om dit evaluatieproces te managen,

zijn niet bij elke voorzitter even goed ontwikkeld.

Op basis van onze eerdere onderzoeken en dan vooral de persoonlijke interviews en door ons uitgevoerde evaluaties pleiten wij ervoor om elk jaar een 'uitgebreide' evaluatie door een externe te laten doen. Daarbij kan eens in de twee of drie jaar voor een uitgebreide variant worden gekozen en het andere jaar een meer compacte versie. Eventueel kan er ook nog een individueel evaluatierapport per commissaris worden gemaakt en besproken. Uit oogpunt van 'bijscholing' blijkt dit een zeer effectief instrument te zijn. Daarnaast adviseren wij om standaard na elke rvc-vergadering even met alleen de commissarissen de vergadering te evalueren. Dit mag hooguit 15 tot 30 minuten duren. Eventueel kan er in het vooroverleg van de volgende vergadering, waarbij alleen commissarissen aanwezig zijn, nog even teruggekomen worden op de vorige vergadering. Misschien zijn er toch nog wat gevoelens blijven hangen die onvoldoende tot hun recht zijn gekomen bij de nabespreking.

Bij de 'uitgebreide' evaluatie van een rvc onderscheiden wij een aantal **fasen/componenten**:

- bepalen **doel** van de **evaluatie**  
Wordt de evaluatie gedaan, omdat dit verplicht is? Wordt de evaluatie alleen maar geplaatst in het perspectief van gisteren, een mogelijke afreken-scenario? Of wordt een evaluatie geplaatst in het toekomstperspectief van de organisatie? Welke competenties zijn er nodig om morgen als rvc een goede bijdrage te kunnen leveren aan de organisatie? Welke samenstelling is gewenst en moet de werkwijze nog worden aangepast?;
- bepalen van de **personen** die een **bijdrage** (moeten) leveren **aan de evaluatie**  
Meestal zijn dit de rvc-leden, de rvb-leden en eventueel van het managementteam en de secretaris van de rvc. Inmiddels zijn we al situaties tegengekomen dat ook COR, aandeelhouders en sommige andere belanghebbenden een bijdrage leveren;

**c. vaststellen van de evaluatieonderwerpen**

Van belang zijn bijvoorbeeld de breedte van de evaluatie, welke onderwerpen worden aan de orde gesteld (toezicht, adviesfunctie, werkgeversrol, informatievoorziening, etcetera)? En hoe diep wordt er gegaan? Er kan worden gesproken over de informatievoorziening in het algemeen, maar ook over de gedetailleerdheid van de informatie, de soort informatie, de actualiteit, de frequentie en wie de informatie levert. En last but not least: wordt er alleen over de rvc als collectief gesproken of worden ook de commissarissen individueel geëvalueerd?;

**d. bepalen van de manier van verzamelen van de informatie**

Wordt er gebruik gemaakt van een vragenlijst en wie formuleert dan de vragen? Is dat het specialisme van de betrokken persoon? Of wordt er een vragenlijst gekopieerd van een andere evaluatie (wordt er dan ook gedacht aan auteursrechten?); Wie verzamelt de informatie? De individuele personen vullen zelf de vragenlijst in op papier of via een webbased vragenlijst of gaat dit via een face-to-face-interview met de voorzitter, de secretaris of een externe deskundige?

Een heel andere insteek is dat een externe een aantal vergaderingen van de rvc bijwoont, de notulen raadpleegt en op basis daarvan een rapportage maakt ter bespreking in de rvc. Uiteraard is een combinatie ook mogelijk;

**e. op basis van de verkregen informatie opstellen van het evaluatierapport voor de rvc**

Wie is daarmee belast? Doet de voorzitter dat de secretaris of een externe? Wordt er gebruik gemaakt van benchmarkgegevens en zo ja van welke? Wordt er teruggevallen op een reportgenerator en komt er een automatisch rapport na het invoeren van de antwoorden? Wordt er nog een vergelijking gemaakt met eerdere evaluaties? Hoe is het gesteld met de anonimiteit van de antwoorden?;

**f. bespreken evaluatierapport**

Wordt het rapport in een aparte vergadering besproken, of in een reguliere vergadering? Wordt het

rapport eerst nog voorbesproken met individuele commissarissen? En wie doet dat, de voorzitter en/of de evaluator? Wordt het rapport in één keer besproken of worden de onderwerpen gespreid in de tijd behandeld? Wie leidt de vergadering op dit onderdeel, de voorzitter of een ander rvc-lid of een externe moderator? Is de rvb of de CEO ook aanwezig bij de bespreking van het rapport? Of wordt het rapport ook apart met de rvb besproken en daarna nog eens in een gezamenlijke bijeenkomst van rvc en rvb? Wordt het rapport aan het begin van de dag besproken of aan het eind van de dag? Is de vergadering op het kantoor van de organisatie of is er gekozen voor een offside locatie? Of wordt de evaluatiebespreking ingebed in een uitgebreide 'hei-sessie'? En wordt ook nog een deelrapport per commissaris gemaakt en met de betrokken commissaris besproken?;

**g. terugkoppeling na de evaluatievergadering**

Wordt er verslag gemaakt van de evaluatie met een aantal besluiten/actiepunten? Wordt dit verslag beschikbaar gesteld aan de rvb, aan de aandeelhouders, aan externe toezichthouders (DNB, AFM) of via het jaarverslag aan een breder publiek en belanghebbenden?;

**h. monitoring voortgang implementatie actiepunten**

Wie bewaakt de voortgang van de vastgestelde actiepunten? En hoe wordt daarvan een terugkoppeling beschikbaar gedaan aan de rvc? Het is niet uitgesloten dat een rvc pas een jaar later tot de ontdekking komt dat er met de aangenomen actiepunten soms niets of weinig is gedaan.

Bij al die onderscheiden fasen is steeds de vraag of voor de betrokken deelactiviteit de betrokken deskundigheid in huis is of dat deze moet worden ingekocht. Maar ook dient er goed over worden nagedacht of vanwege de afhankelijkheidsrelatie de voorzitter en/of de secretaris wel de meest aangewezen personen zijn om de informatie te verzamelen en te verwerken. En bij de vraag

over het wel of niet gebruiken van benchmarkgegevens dient goed nagedacht te worden over zaken als bedrijfs- en sectorblindheid en het benutten van het tijdig signaleren van veranderingen in het commissarisveld. Ook is het wenselijk na te denken over de evaluatie in de tijd. Moeten elk jaar dezelfde vragen worden gesteld of kunnen deze in de tijd variëren of is het wenselijk in dit verband aan een mix te denken van repeterende vragen en capita selecta?;

Het zal hopelijk duidelijk zijn, dat als een rvc op een professionele manier om wil gaan met evaluatie dat dan een uurtje per jaar per commissaris niet volstaat. Afhankelijk van de breedte en de diepte van de evaluatie lijkt een tijdsbeslag per commissaris van 6 tot 12 uur op jaarbasis ons een faire schatting. Daarbij veronderstellen wij impliciet dat een deel van de evaluatie ook wordt gebruikt om over een deelonderwerp, bijvoorbeeld de informatievoorziening, meningen te verzamelen van de rvc- en/of rvb-leden. Deze worden dan gebruikt om in een volgende vergadering niet alleen een fundamentele discussie te voeren over het onderwerp informatievoorziening, maar ook om te komen tot concrete invulling van het informatieproces. Een volgende keer wordt dan bijvoorbeeld in extenso gesproken over de evaluatie van het functioneren van een rvb en de daarbij te gebruiken variabelen. Daarmee wordt met de evaluatie als insteek een benadering gekozen, waardoor de basis wordt gelegd voor de eerder genoemde fundamentele discussie. Deze is niet zelden het kind van de rekening als gevolg van de aandacht voor de dagelijkse gang van zaken.

Onze ervaring is dat een goede evaluatie een belangrijke bijdrage kan leveren aan het bijscholingsproces van commissarissen en bestuurders, maar ook aan het functioneren van rvc en rvb. Ook komen dan de contouren op tafel voor een jaarlijkse update van het profiel van de rvc en het profiel van nieuw aan te trekken commissarissen.

# 5 Samenwerking tussen rvc en rvb

## Samenvatting

### Wenselijke situatie

Respondenten onderschrijven het belang van de gevraagde onderwerpen. Overall valt in de **wenselijke situatie 71 procent** van de onderwerpen in de klasse **'duidelijk mee eens' of hoger**. Dat betekent dat minimaal een 4 is gescoord op de 5-puntsschaal. Als we de grens leggen bij 3.5 of hoger (min of meer mee eens) dan valt bijna alles daaronder.

Bij zes stellingen vindt 80 procent of meer van de benchmarks dat het (zeer) wenselijk is. Het gaat hierbij om de betrokkenheid van de rvc (100 procent), het zowel met als zonder rvb vergaderen (93 procent), dat de rvb de rvc proactief betreft bij belangrijke besluitvorming, dat de rvc voldoende afstand houdt ten opzichte van de rvb, dat elke commissaris de producten/markten van het bedrijf goed begrijpt (alle drie 87 procent) en dat de rvb openstaat voor adviezen van de rvc (86 procent).

### Veranderwensen

Voor **alle benchmarks** gezamenlijk is het **veranderpercentage 22 procent**. Voor de **bedrijfsprofielen** in totaal is dat percentage **23 procent** met 17 procent voor de **profitsector** 27 procent voor de **non-profitsector**. Voor de **persoonsgebonden profielen** is het overall veranderpercentage met **12 procent** laag.

Er leeft nog steeds het idee dat de voorzitters veel onderling regelen. Met negen benchmarks is dat de meest gedeelde veranderwens. Uiteraard niet bij de voorzitter zelf! Ook het proactief betrekken van de rvc bij belangrijke besluitvorming blijft een punt van zorg bij zes benchmarks. Het voldoende aandacht schenken aan risicomangement en het begrip van de producten/markten van het bedrijf is bij vier benchmarks een issue. Drie benchmarks tenslotte vinden dat ze wat vaker de bijsturingmogelijkheid zouden moeten of willen gebruiken.

Bij vier stellingen heeft geen van de benchmarks problemen. Het gaat hierbij om het betrokken zijn als rvc, het zowel met als zonder rvb vergaderen, het mede bijdragen als rvc aan de doelstellingen en strategie van de onderneming en het als rvc (geregeld) advies geven aan de rvb. Die eerste drie waren vorig jaar ook al zonder veranderwensen.

### Huidige situatie

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

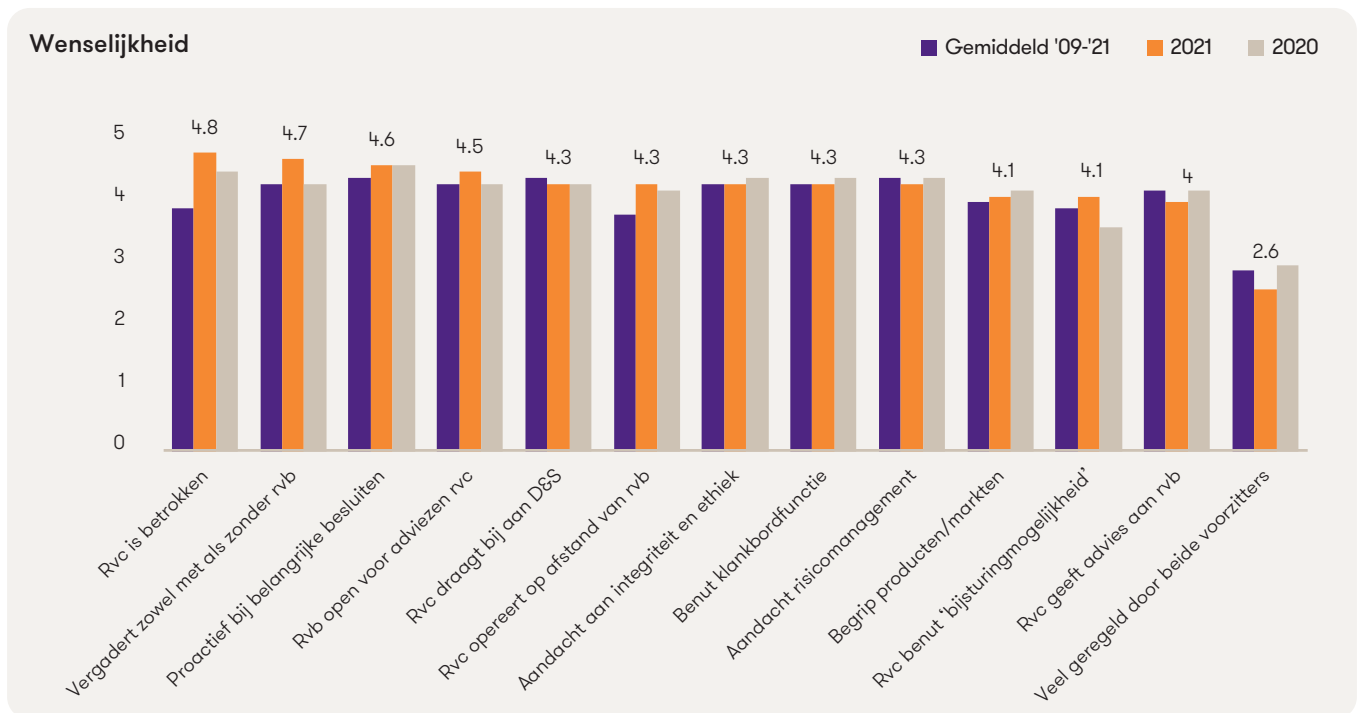
- de rvc is betrokken (93 procent);
- de rvc houdt voldoende afstand (80 procent);
- de rvc vergadert zowel met als zonder rvb (73 procent);
- de rvc benut (geregeld) haar klankbordfunctie richting de rvb (64 procent);
- de rvb betreft de rvc bij belangrijke besluitvorming (53 procent); en
- de rvc draagt mede bij aan de doelstellingen en strategie van de organisatie en 'mijn' rvb staat open voor adviezen van de rvc (beide 50 procent).

## Onderzoeksvraag

In het kader van de samenwerking tussen de rvb en de rvc is de respondenten gevraagd aan te geven wat zij vinden van de huidige en wenselijke situatie met betrekking tot de samenwerking tussen de rvc en de rvb. 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.

## 5.1 Wenselijke situatie

Figuur 5.1 Scores gewenste situatie voor de samenwerking tussen rvc en rvb, basisprofiel (5-puntsschaal)



Legenda: de getallen in de grafiek betreffen de scores voor 2021.

**Bijna voor alle opties (hoge) instemming**  
**Top vier: voldoende betrokken zijn als rvc, zowel met als zonder rvb vergaderen, proactief worden betrokken door de rvb en openstaan van rvb voor adviezen rvc**

### Basisprofiel

In de categorie **'volstrekt mee eens'** (score  $\geq 4.5$ ) komen: dat de rvc voldoende betrokken is, dat de rvc zowel met als zonder rvb vergadert, dat de rvb de rvc voldoende betreft bij belangrijke besluitvorming en dat de rvb openstaat voor adviezen van de rvc. In de klasse **'duidelijk mee eens'** ( $4.0 \leq \text{score} < 4.5$ ) zit, dat de rvc mede bijdraagt aan de doelstellingen en strategie van de onderneming, voldoende afstand houdt, voldoende aandacht schenkt aan integriteit en ethische dilemma's, (geregeld) haar klankbordfunctie richting de rvb gebruikt, voldoende aandacht schenkt aan risicomangement, elke commissaris voldoende begrip heeft van de producten/markten van het bedrijf, (geregeld) haar bijsturingmogelijkheid gebruikt, en (geregeld) advies geeft aan de rvb. In de categorie **'oneens/afwijzend'** (score  $< 2.8$ ) bevindt zich: voorzitters regelen veel zaken onderling.

**Wenselijkheid om ook zonder rvb te vergaderen weer iets toegenomen**

### Vergelijking met 2020 en langer geleden

Overall gemiddeld is de mate van instemming voor 2021 licht hoger dan het gemiddelde van de jaren 2008-2021. Vergeleken met vorig jaar vindt men het wenselijker om zowel met als zonder rvb te vergaderen, om de bijsturingmogelijkheid te benutten (beide +0.4) en de betrokkenheid van de rvc te verhogen (+0.3). De afwijzing van het veel regelen door de beide voorzitters is met een 0.4 lagere score nog sterker geworden.

**Redelijke mate van instemming bij respondenten: 71 procent van de onderwerpen in de klasse 'duidelijk mee eens' of hoger in wenselijke situatie**

### Clustering mate van instemming alle benchmarks gezamenlijk<sup>11</sup>

**21 procent in 'volstrekt mee eens' (score  $\geq 4.5$ ) in wenselijke situatie.**

In deze klasse zijn genoemd: de rvc is betrokken, de rvc vergadert zowel met als zonder rvb (elk 8 keer), de rvb de rvc betreft bij belangrijke besluitvorming (6 keer), de rvb staat open voor adviezen van de rvc (5 keer), de rvc houdt voldoende afstand (4 keer) en de rvc draagt mede bij aan de doelstellingen en strategie (3 keer).

<sup>11</sup> We maken slechts opmerkingen over stellingen die drie keer of meer zijn genoemd in een bepaalde categorie. Tussen haakjes vermelden we per klasse per onderwerp het aantal benchmarks dat daarin valt. Vanwege te weinig waarnemingen hebben we bij deze vraag DIR en IA als benchmarks niet meegenomen.

### 50 procent in klasse 'duidelijk mee eens' (4 ≤ score < 4.5)

Het grootste deel van de mogelijke combinaties 'benchmark en stelling' staat hier. Elke commissaris begrijpt de producten/markten van het bedrijf (13 keer), de rvc houdt voldoende afstand tot de rvb, de rvc benut geregeld haar klankbordfunctie richting rvb (beide 9 keer), de rvc geeft geregeld advies aan de rvb, de rvc schenkt voldoende aandacht aan risicomanagement (beide 8 keer), de rvc is betrokken, de rvb betreft de rvc proactief bij belangrijke besluitvorming, de rvc draagt mede bij aan doelstellingen en strategie, de rvc benut (geregeld) haar bijsturingmogelijkheid, de rvb staat open voor adviezen van de rvc, de rvc schenkt (voldoende) aandacht aan integriteit en risicomanagement (alle 7 keer) en de rvc vergadert zowel met als zonder rvb (6 keer).

### 22 procent in klasse 'min of meer mee eens' (3.5 ≤ score < 4.0)

In deze klasse ligt het accent op: de rvc benut (geregeld) haar bijsturingmogelijkheid (8 keer), rvc geeft (geregeld) advies aan de rvb (7 keer), de rvc schenkt voldoende aandacht aan integriteit en ethische dilemma's (6 keer), de rvc schenkt (voldoende) aandacht aan risicomanagement (5 keer), de rvc draagt mede bij doelstellingen en strategie (4 keer) en de rvc benut geregeld haar klankbordfunctie richting rvb (3 keer).

**3 procent in de klassen 'neigt naar afwijzing' (2.5 ≤ score < 2.8) en 'afwijzend' (2.0 ≤ score < 2.5).** In beide klassen gaat het om de stelling dat de voorzitters van de rvc en rvb veel zaken onderling regelen.

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

Alle stellingen op een na 100 procent met score ≥ 3.5

Bij twaalf stellingen scoort 100 procent van de benchmarks een 3.5 of hoger. Onder die 100 procent scoort alleen: veel wordt geregeld door beide voorzitters (0 procent).<sup>12</sup>

### Andere benchmarks vergeleken met basisprofiel

#### Bedrijfsprofielen

Bij ruim de helft van de stellingen verschil met basisprofiel

Het overall percentage grote afwijkingen (van het basisprofiel) van de bedrijfsprofielen is **57 procent**. Bij de **profitsector** is dit **44 procent** en bij de **non-profitsector** is dit **67 procent**.

In de **profitsector** zijn alle verschillen negatief. Dat wil zeggen dat er minder instemming is met de betreffende stelling dan bij het basisprofiel. Fam wijkt het vaakst af met zeven keer, gevolgd door GB en MKB met elk vijf. Bij twee stellingen hebben deze drie allemaal een lagere instemming dan het basisprofiel. Het gaat hierbij om het betrokken zijn van de rvc en het zowel met als zonder rvb vergaderen als rvc.

Non-profit bij 8 of 9 van de 13 aspecten minder instemming dan basisprofiel

In de **non-profitsector** zijn alle verschillen eveneens negatief. Zowel Corp, OW als ONP wijken negen keer af van het basisprofiel. Dat scheelt niet veel met Zorg die acht keer afwijkt. Bij alle vier de non-profitbenchmarks is de instemming lager als het gaat om de betrokkenheid van de rvc, het zowel met als zonder rvb vergaderen als rvc, het proactief betrekken bij belangrijke besluitvorming, het mede bijdragen aan de bepaling van de ondernemingsdoelstellingen en strategie, het openstaan voor adviezen van de rvc door de rvb en het voldoende aandacht schenken aan integriteit en ethische dilemma's door de rvc.

Iets meer dan helft verschillen materieel

Van de 52 grote verschillen zijn er 28 materieel. Deze betreffen vooral het voldoende aandacht schenken aan integriteit en ethische dilemma's (6 keer), voldoende aandacht schenken aan risicomanagement, benutten van bijsturingmogelijkheid en mede bijdragen aan bepalen ondernemingsdoelstellingen en strategie (elk 4 keer).

#### Persoonsgebonden profielen

Grote consensus met basisprofiel

Bij de **persoonsgebonden** profielen is het overall **afwijkingpercentage** met **9 procent laag**. Er is sprake van een grote mate van instemming met de opvattingen van het basisprofiel. Bovendien zijn alle verschillen op één na positief. Dat wil zeggen meer instemming dan bij het basisprofiel. Van de acht grote verschillen hebben AC (3 keer) en VZ (2 keer) er de meeste. Jong en 'RvB' hebben geen enkele afwijking. Van deze verschillen zijn er slechts twee net aan materieel. Deze betreffen het veel zaken onderling regelen door de voorzitters.

<sup>12</sup> Tussen haakjes in procenten van totaal aantal benchmarks per onderwerp.

## 5.2 Veranderwensen en huidige kwaliteit

### Veranderwensen

Tabel 5.2 Veranderwensen basisprofiel en enige benchmarks (5-puntsschaal)

Samenwerking tussen de rvc en rvb	bapr	MKB	Corp	Zorg	VZ	VR	Secr	Totaal
Rvc houdt voldoende afstand								1
Rvc is betrokken								0
Rvc vergadert zowel met als zonder rvb								0
Veel zaken geregeld door voorzitters rvb en rvc							X	9
Rvc wordt proactief betrokken								6
Mede bepalen doelstellingen en strategie							X	0
Rvc benut haar 'bijsturingmogelijkheid' naar rvb								3
Rvc benut haar klankbordfunctie richting rvb							X	1
Rvc geeft (geregeld) advies aan de rvb								0
'Mijn' rvb staat open voor adviezen van de rvc							X	2
Begrip van producten/markten van bedrijf								4
Rvc schenkt aandacht aan risicomangement								4
Rvc schenkt aandacht aan integriteit							X	2

Blanco: de afwijking van het belang ligt tussen de +10 procent tot en met -10 procent en is in beginsel acceptabel; oranje: de afwijking ligt tussen de -10 procent tot en met -20 procent en is daarmee beslist een punt van aandacht; rood: de afwijking ligt onder de -20 procent, 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. X: te weinig waarnemingen.

### Slechts één veranderwens

#### Basisprofiel

Bij het basisprofiel doet zich bij **één** van de vijftien opties een veranderwens voor: de voorzitters van de rvc en rvb mogen nog wel iets minder met elkaar regelen. Net als voorgaande jaren heeft het basisprofiel weinig te klagen over de samenwerking tussen de rvc en de rvb. Vorig jaar was er ook één veranderwens en in de jaren daaraan voorafgaand, tot en met 2016, waren het er telkens twee. De verbeterwens die het vaakst terugkeert bij dit onderdeel is het begrip bij de commissarissen van de producten/markten van de organisatie. Sinds 2010 was dit in negen jaren een (urgente) verbeterwens. Dit jaar was een van de drie jaren waarin het blijkbaar voldoende op orde was.

### Overall verbeterpercentage 22 procent

#### Andere benchmarks

Voor **alle benchmarks** gezamenlijk is het **veranderpercentage 22 procent**. Voor de **bedrijfsprofielen** in totaal is dat percentage **23 procent**. De **profitsector** heeft minder verbeterwensen (17 procent) dan de **non-profitsector** (27 procent). Voor de **persoonsgebonden profielen** is het overall veranderpercentage laag met **12 procent**.

### MKB bij profitsector meeste veranderwensen

#### Bedrijfsprofielen

In de **profitsector** heeft MKB met vijf de meeste veranderwensen. Fam heeft er twee, **GB** en **basisprofiel** beide één. MKB en Fam delen de wens om proactiever betrokken te worden bij belangrijke besluitvorming in de rvb en om meer begrip bij elke commissaris van de producten/markten van het bedrijf.

### Corp en Zorg bij non-profitsector meeste veranderwensen

In de **non-profitsector** hebben zowel **Corp** als **Zorg** vier veranderwensen. Ze delen er drie. Ze willen proactiever worden betrokken bij belangrijke besluitvorming in de rvb, meer aandacht schenken aan risicomangement en geregelder gebruikmaken van de bijsturingmogelijkheid. OW en ONP hebben er elk drie.

### Commissarissen weinig aan te merken op samenwerking rvc-rvb

#### Persoonsgebonden profielen

Bij de **commissarissen** is de vrouwelijke commissaris 'koploper' met slechts drie veranderwensen. MErv heeft er twee en de rest een of geen. Door 'RvB', Jong, VR en MErv delen dat de voorzitters van de rvc en rvb (nog) minder onderling moeten regelen. De secretaris heeft een urgente veranderwens als het gaat over het begrip dat elke commissaris heeft van de producten/markten van het bedrijf. Ook de afstand tussen de

twee gremia kan beter volgens deze benchmark.

Voor DIR is sprake van een aantal 'klassieke' veranderwensen. Zo houdt de rvc nog niet voldoende afstand en laat het begrip bij commissarissen van de producten/markten van het bedrijf nog te wensen over. Ook mogen ze nog wat meer aandacht schenken aan risicomanagement.<sup>13</sup>

**Veel regelen door voorzitters en proactief betrokken worden blijven aandachtspunten**

#### Gedeelde verbeterwensen

Er leeft nog steeds het idee dat de voorzitters veel onderling regelen. Met negen benchmarks is dat de meest gedeelde veranderwens. Uiteraard niet bij de voorzitter zelf. Ook het proactief betrekken van de rvc bij belangrijke besluitvorming in de rvb blijft een punt van zorg bij zes benchmarks. Het voldoende aandacht schenken aan risicomanagement en het begrip van de producten/markten van het bedrijf is bij vier benchmarks een issue. Drie benchmarks tenslotte vinden dat ze wat vaker de bijsturingmogelijkheid zouden moeten of willen gebruiken.

Bij drie stellingen heeft geen van de benchmarks problemen. Het gaat hierbij om het betrokken zijn als rvc, het zowel met als zonder rvb vergaderen en het mede bijdragen als rvc aan de doelstellingen en strategie van de onderneming.

**In totaal voor 49 procent van de opties score  $\geq$  4.0**

#### Huidige situatie

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



**93%**

de rvc is betrokken



**80%**

de rvc houdt voldoende afstand



**73%**

de rvc vergadert zowel met als zonder rvb



**64%**

de rvc benut (geregeld) haar klankbordfunctie richting de rvb



**53%**

de rvb betreft de rvc bij belangrijke besluitvorming in de rvb



**50%**

de rvc draagt mede bij aan de doelstellingen en strategie van de organisatie



**50%**

'mijn' rvb staat open voor adviezen van de rvc

Voor het **basisprofiel** passen in deze categorie ook het voldoende aandacht schenken aan integriteit en ethische dilemma's, voldoende aandacht besteden aan risicomanagement en de rvc geeft (geregeld) advies aan de rvb.

In totaal heeft **49 procent** van de opties een **score  $\geq$  4.0**. In de **wenselijke** situatie is dat **71 procent**. Wanneer we de **grens** bij een score van **3.5** leggen, scoort in de huidige situatie 84 procent boven die grens tegen 93 procent in de wenselijke situatie.

**Lagere scores** dan 3.5 komen primair voor bij het veel onderling regelen door voorzitters van de rvc en rvb, het benutten van de bijsturingmogelijkheid richting de rvb, het

<sup>13</sup> Bij dit onderdeel heeft DIR zeven waarnemingen, daarom staat dit cursief.

door de rvc voldoende aandacht schenken aan risicomanagement en het proactief betrekken van de rvc bij belangrijke besluitvorming in de rvb.

Bij de **bedrijfsbenchmarks** hebben zowel de profitsector als de non-profitsector de nodige afwijkingen van het basisprofiel. Die afwijkingen, in de range van aantallen van negen tot elf, zijn allemaal negatief, wat betekent dat er minder instemming is met veel van de stellingen dan het basisprofiel.

Bij de **persoonsgebonden** benchmarks is het beeld wat rustiger. VZ wijkt drie positief af, Jong en AC doen dat beide twee keer. MErv daarentegen juist een keer negatief en 'RvB' twee keer. VR wijkt niet af van het basisprofiel.

### Vergelijking voor basisprofiel met 2020 en eerder

Het grootste verschil met 2020 zit in het zowel met als zonder rvc vergaderen als rvc. Dat is blijkbaar toegenomen. Verder lijkt de rvc ook iets ontvankelijker te zijn geworden voor adviezen van de rvc, benut de rvc haar bijsturingmogelijkheid iets vaker en draagt de rvc meer bij aan de doelstellingen en strategie van de organisatie. Als we wat verder kijken, zien we dat de instemming bij het begrip dat commissarissen hebben van de producten/markten van het bedrijf in vergelijking met de afgelopen twee jaar is gestegen, van een 3.4 in 2019 en 3.6 in 2020 naar een 3.9 nu. In 2013 was dat ook zo hoog, maar in 2010 was nog sprake van een magere 3.0 (deels oneens/deels eens).



## Enige bespiegelingen/vragen/kanttekeningen

### Communiqueert de voorzitter van de rvc wel voldoende met zijn collega's wat deze met de voorzitter rvc bespreekt?

Het is opvallend dat maar liefst negen benchmarks van mening zijn dat de voorzitters van de rvc en de rvb minder 'veel zaken samen moet regelen'.

Het is een signaal dat we regelmatig tegenkomen. Laten we uitgaan van de situatie dat de opvatting correct is en de voorzitters inderdaad de neiging hebben samen veel te regelen. Het kan zijn dat de coronaperiode daaraan debet is. Voor menig bedrijf zijn er hectische situaties geweest, waarbij snelle besluitvorming wellicht essentieel was. Dat de voorzitters dan qua regelen de balans wat uit het oog verliezen, lijkt ons menselijk, maar is misschien niet acceptabel. Want voor je het weet, is er een nieuwe situatie ontstaan die de andere rvc-leden misschien wat op het zijspoor zetten. Alertheid is geboden. Het is aan de gewone rvc-leden om dit dan aan te kaarten, als de voorzitter daarvoor een 'dode hoek' heeft.

Maar het kan natuurlijk ook zijn dat de voorzitters niet veel zaken onderling regelen, maar dat de overige rvc-leden ten onrechte dat gevoel hebben. Als we niet uitgaan van persoonskenmerken als het hebben van een natuurlijke argwaan voor anderen, dan zou het wel eens in ieder geval de communicatie van de

voorzitter van de rvc met de overige leden kunnen betreffen. De voorzitter is onvoldoende gedisciplineerd om de overige rvc-leden tijdig op de hoogte te stellen van wat er besproken en afgesproken is tussen beide voorzitters. Daarbij kunnen wij ons voorstellen dat een voorzitter van de rvc vanwege een vertrouwensband met de voorzitter van de rvb niet alles met de collega's van de rvc kan delen. Indien de informatie ook essentieel is in relatie tot de organisatie, dan moet de voorzitter wel heel sterke redenen hebben om iets niet mee te delen aan de collega rvc-leden. Dat niet elke rvc-voorzitter de juiste afweging weet te maken, kunnen wij ons voorstellen. Maar dan is het goed dat bijvoorbeeld de vicevoorzitter van de rvc onder vier ogen de voorzitter een figuurlijk tik op de vingers geeft. Mocht dat niet effectief zijn, dan moet afhankelijk van de ernst van de situatie een zekere escalatie plaatsvinden naar de voltallige rvc om dit te bespreken.

### Waar ligt de grens voor de proactieve betrokkenheid bij belangrijke beslissingen?

Er zijn commissarissen en rvc-leden die weten dat exact. Dat zijn naar buiten vaak de digitale denkers, waarvoor de wereld een dichotomie is. Het is zwart of wit en daar zit geen

licht tussen. Maar vermoedelijk zijn er meer commissarissen en bestuurders waarvoor de zaken wat minder helder zijn. Een zekere onzekerheid is heel goed voorstelbaar en vooral daar, waar er sprake is van net benoemde bestuurders of commissarissen. En die twijfel doet zich vermoedelijk vooral voor bij zaken die niet majeur worden geacht (maar bedenk wel dat vergissen menselijk is), of waar zeker een rvc denkt dat die nog in een zeer pril stadium zijn. Een bestuurder zal zich ook moeten realiseren dat bijvoorbeeld alleen al bepaalde gesprekken voer kunnen zijn voor het ontstaan van ruis in de markt, als dergelijke gesprekken uitlekken. Vooral voor beursgenoteerde bedrijven kan dit spelen. Aan de andere kant zal een commissaris zich ook moeten realiseren, dat het ondoenlijk is dat een rvc alles al in het embryonale stadium meldt aan de rvc. Wij denken dat dat niet alles heel erg gedetermineerd is. Maar als er bij een rvc gevoelens leven dat de betrokkenheid te laat is, dan moet de rvc het gesprek aangaan met de rvb en samen tot een modus vivendi komen.

### Zijn effecten te zien van de coronacrisis op de samenwerking tussen de rvc en de rvb?

Net als in het vorige hoofdstuk hebben we de scores van vorig jaar en dit



jaar voor de huidige situatie naast elkaar gezet. En ook nu laten wij wat observaties zien en geven alleen impressies met de nodige slagen om de arm. Een duidelijk beeld is er niet. In vergelijking met de samenwerking in de rvc zien we bij dit onderwerp minder grote verschillen.

Het beursgenoteerde bedrijf heeft bij de bedrijfsbenchmarks de minste materiële verschillen. Alleen voor het openstaan van de rvb voor adviezen van de rvc is dat het geval. Dit is een positief verschil en kan een indicatie zijn dat de rvb en (een deel van) de rvc wat intensiever met elkaar hebben opgetrokken. Verder hebben Zorg (2 keer) en MKB en FAM (elk 3 keer) ook weinig materiële verschillen. De meeste materiële verschillen doen zich voor bij Fam (6 keer, waarvan 5 negatief) en bij ONP (5 keer, waarvan 3 positief). Bij Fam lijkt het of de rvc minder betrokken is geraakt, maar dat dit niet geldt voor de voorzitter van de rvc. Die zou relatief wat meer samen met de voorzitter van de rvb hebben geregeld. Tot op zekere hoogte lijkt dit deels ook op te gaan voor ONP, zij het dat daar vergaderen met en zonder rvb sterker is geworden. En vermoedelijk betreft dit dan met name zonder.

Opmerkelijk genoeg is er bij vijf bedrijfsbenchmarks minder aandacht besteedt aan integriteit en ethische dilemma's. Dat is het geval bij het MKB, familiebedrijf, de woningcorporatie, zorg en overige non-profit. Is dit een geval van doorschuiven naar de onderkant van de prioriteitenlijst of zit hier een schuldgevoel bij, dat ze er wel meer aandacht aan hadden kunnen besteden bij het nemen van (crisis)beslissingen? Bij de persoonsgebonden benchmarks zijn nagenoeg alle afwijkingen positief. De meeste materiële afwijkingen zijn te vinden bij de jongere commissaris (5). Deze heeft een positief beeld. Misschien is dat een indicatie van een grotere digitale affiniteit bij

deze benchmark dan bij de andere benchmarks.

De meeste grote verschillen betreffen het vergaderen met en zonder de rvb (10 keer, waarvan evenwel slechts 2 materieel). Dit kan erop duiden dat commissarissen vaker digitale tussendoortjes hebben gehad zonder de rvb. Daarbij denken wij aan informatie verkregen uit de interviews.

### **Wat is vergelijkingsmaatstaf bij de beoordeling of de samenwerking tussen rvc en rvb goed is: the devil is in the detail?**

Het onderzoek is gebaseerd op percepties van de respondenten. Vanwege de twee punten, huidig en wenselijk, die worden gevraagd bij elk onderdeel signaleren we een gewenste verandering/verbetering. Als we alleen vragen wat vindt u van de samenwerking tussen rvb en rvc, dan zou de kans groot zijn geweest dat er geen veranderwens naar boven kwam. Door bij dit onderwerp meer deelgebieden/stellingen te onderscheiden, is de kans groter dat er op punten verschillen en daarmee veranderwensen naar boven komen. Maar ook hier speelt een vergelijkbaar probleem, maar dan op een meer gedetailleerd niveau. Bij de vraag of er voldoende aandacht wordt geschonken aan risicomanagement blijkt het aantal veranderwensen beperkt tot vier benchmarks, waarvan er geen in de buurt van een urgent karakter komt. Wanneer, zoals in eerdere onderzoeken meer en detail wordt gekeken of er met bepaalde risico's rekening gehouden wordt en of er actuele draaiboeken zijn bij met name genoemde risico's, dan blijken er opeens heel veel veranderwensen te zijn. Zegt dit dan wat over de kwaliteit of de diepgang van de aandacht voor risicomanagement? Vandaar de uitspraak 'the devil is in the detail'. En zou een referentiekader bijvoorbeeld

kunnen zijn de historische situatie bij de betrokken organisatie, de situatie bij vergelijkbare bedrijven in de sector, of ...? Of is de benchmark de opvattingen van de collega's in de raad? In hoeverre bespreekt u die opvattingen overigens wel eens expliciet en grondig? Kijkt u wel eens kritisch naar uzelf in die zin dat u probeert te bepalen waarom u tot een bepaalde mening komt? En ontdekt u dan soms niet dat u ook automatismen hanteert, waarvan de vraag is of die nu nog actueel zijn? Neem bijvoorbeeld het onderwerp inflatie. Zes maanden geleden waren er weinig geluiden die deden veronderstellen dat er inflatie op zou kunnen komen. Vervolgens ging de inflatie omhoog en was de communis opinio 'dat is tijdelijk'. Maar inmiddels is het aantal al dan niet benoemde zelf experts dat hint op een mogelijke langdurige en hogere inflatie dan nu door velen wordt verwacht, toegenomen. En zeker als politici aangeven dat de inflatie tijdelijk is en laag zal blijven, zijn wij persoonlijk geneigd te denken aan het gezegd 'als de vos de passie preekt, boer pas op je kippen'. Is bij uw bedrijf in de rvc al een scenario besproken wat in dit geval de gevolgen zijn van inflatie, van bijvoorbeeld 10 procent op jaarbasis?

Maar het kan natuurlijk ook zijn dat die samenwerking tussen rvc en rvb gewoon goed is. Het gevaar dat zich dan voor kan doen, is dat u niet of minder alert bent op onvolkomenheden binnen die samenwerking. In dat verband is het goed dat u, bijvoorbeeld bij een evaluatie van het functioneren van de rvc, zich misschien laat bijstaan door een kritische externe evaluator met kennis en ervaring die zich uitstrekt over meer sectoren/branches en profit- en non-profitbedrijven. Repareer het dak als de zon schijnt.

# 6 Duurzaamheid

## Samenvatting

### Wenselijke situatie

Een ruime meerderheid van de benchmarks vindt het wenselijk dat de organisatie meetbare duurzaamheidsdoelen formuleert en dat de rvc praat met een beoogd bestuurder over zijn visie op duurzaamheid voor de organisatie vóór zijn aanstelling.

De inzet van een externe partij bij het beoordelen van de duurzaamheidsdoelen van een organisatie en bij het beoordelen van de geleverde prestaties met betrekking tot die doelen levert de meeste verschillen op tussen de benchmarks. Grof gezegd zijn de non-profitsector en het mkb hier huiverig voor dan wel tegen en zijn de overige profitsector en persoonsgebonden benchmarks hier in verschillende mate wel voorstander van.

Wat iedereen afwijst is het instellen van een quotum voor een bepaald aantal commissarissen met duurzaamheidskennis.

### Veranderwensen

Voor alle benchmarks gezamenlijk is het veranderpercentage met **73 procent zeer hoog**. 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  $\leq$  3.2).

De vier aspecten met de gedeelde **verander-** of **verbeterwensen** betreffen:

- een externe partij beoordeelt duurzaamheidsdoelen van de organisatie. Dit is voor tien benchmarks een verbeterwens en voor vijf een bespreekbaar geworden punt;
- een externe partij beoordeelt geleverde prestaties met betrekking tot de duurzaamheidsdoelen van de organisatie. Voor twaalf benchmarks is dit een verbeterwens en voor drie een bespreekbaar punt;
- mijn organisatie heeft meetbare duurzaamheidsdoelen geformuleerd. Voor elf benchmarks is dit een (urgente) verbeterwens; en
- de rvc praat met een beoogd bestuurder over zijn visie op duurzaamheid voor de organisatie vóór zijn aanstelling. Voor zes benchmarks is dit een (urgente) verbeterwens.

### Huidige situatie

In de huidige situatie kan slechts een beperkt deel van de benchmarks zich vinden in de vijf stellingen. Vier benchmarks zijn het minimaal duidelijk eens dat de organisatie meetbare doelstellingen heeft geformuleerd. Het gaat hierbij om het basisprofiel, de woningcorporatie, de voorzitter en de jongere commissaris. Dit geldt ook voor het gesprek van de rvc met een beoogd bestuurder over zijn visie op duurzaamheid voor de organisatie vóór zijn aanstelling, zij het dat de woningcorporatie nu wat afhaakt.

## Onderzoeksvraag

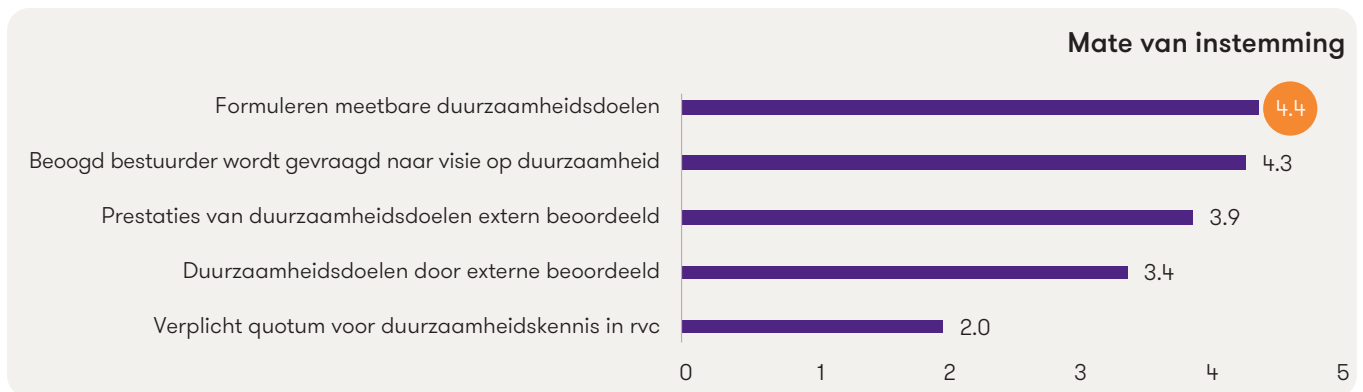
Net als voorgaande jaren hebben we ook nu weer enkele stellingen opgenomen die betrekking hebben op duurzaamheid. Van de vijf voorgelegde stellingen gaan er drie over duurzaamheidsdoelen, een over een voorstel van de Europese Commissie<sup>14</sup> en een over het aanstellingsbeleid met betrekking tot een rvb-lid.

Dit is de eerste keer dat we deze stellingen voorleggen en we hebben daarom geen vergelijkingsmateriaal uit eerdere jaren. Gebruikt is de 5-puntsschaal met 1 = volstrekt oneens, 2 = oneens, 3 = deels oneens/deels eens, 4 = eens en 5 = volstrekt mee eens.

<sup>14</sup> <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/e47928a2-d20b-11ea-adf7-01aa75ed71a1/language-en, pag.122-134>

## 6.1 Wenselijke situatie

Figuur 6.1 Scores gewenste situatie voor aspecten duurzaamheid, basisprofiel (5-puntsschaal)



Legenda: de getallen in de grafiek betreffen de scores van het basisprofiel voor 2021.

### Meetbare duurzaamheidsdoelen en visie beoogd bestuurder

#### Gewenste situatie basisprofiel

Het basisprofiel is het **'duidelijk mee eens'** ( $4 \leq \text{score} < 4.5$ ) met de stellingen dat hun organisatie **meetbare duurzaamheidsdoelen** moet formuleren en dat de rvc met een beoogd bestuurder moet praten over zijn **visie op duurzaamheid** voor de organisatie vóór zijn aanstelling.

Dat een externe partij de geleverde prestaties met betrekking tot de duurzaamheidsdoelen van de organisatie beoordeelt zit tegen de bovenkant van de klasse **'min of meer mee eens'** ( $3.5 \leq \text{score} < 4.0$ ) aan.

Dat een externe partij de duurzaamheidsdoelen beoordeelt (bij het opstellen) **'neigt naar instemming'** ( $3.2 \leq \text{score} < 3.5$ ).

### Quotum in rvc niet wenselijk

Een **afwijzing** is er voor de stelling dat een verplicht quotum voor een bepaald aantal commissarissen met duurzaamheidskennis wenselijk is.

### Overall valt 29 procent van de onderwerpen in de klasse 'duidelijk mee eens' of hoger

#### Clustering mate van instemming alle benchmarks gezamenlijk<sup>15</sup>

**3 procent in 'volstrekt mee eens'** ( $\text{score} \geq 4.5$ )<sup>16</sup> en **27 procent in klasse 'duidelijk mee eens'** ( $4 \leq \text{score} < 4.5$ ). In deze laatste klasse is terug te vinden dat de organisatie meetbare duurzaamheidsdoelen heeft geformuleerd (10 benchmarks), dat de rvc praat met een beoogd bestuurder over zijn visie op duurzaamheid voor de organisatie vóór zijn aanstelling (8 benchmarks) en dat een externe partij de geleverde prestaties met betrekking tot de duurzaamheidsdoelen van de organisatie beoordeelt (3 benchmarks).

### Meetbare duurzaamheidsdoelen en een visie op duurzaamheid door een beoogd bestuurder wenselijk

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

In deze klasse zijn te vinden dat een externe partij de geleverde prestaties met betrekking tot de duurzaamheidsdoelen van de organisatie beoordeelt (7 benchmarks), een externe partij de duurzaamheidsdoelen van de organisatie beoordeelt (5 benchmarks), de rvc praat met een beoogd bestuurder over zijn visie op duurzaamheid voor de organisatie vóór zijn aanstelling (4 benchmarks) en dat mijn organisatie meetbare duurzaamheidsdoelen heeft geformuleerd (3 benchmarks).

**15 procent in klasse 'neigt naar instemming'** ( $3.2 \leq \text{score} < 3.5$ )

In deze klasse zit dat een externe partij de duurzaamheidsdoelen van de organisatie beoordeelt (5 benchmarks), dat een externe partij de geleverde prestaties met betrekking tot de duurzaamheidsdoelen van de organisatie beoordeelt en dat de rvc praat met een beoogd bestuurder over zijn visie op duurzaamheid voor de organisatie vóór zijn aanstelling (elk 3 benchmarks).

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

In deze klasse zit dat een externe partij de duurzaamheidsdoelen van de organisatie beoordeelt (4 benchmarks).

**24 procent in de klasse 'neigt naar afwijzing/duidelijk afwijzend'** ( $\text{score} \leq 2.8$ )

en betreft met name de stelling dat een verplicht quotum voor een bepaald aantal commissarissen met duurzaamheidskennis wenselijk is (15 benchmarks).

<sup>15</sup> We maken slechts opmerkingen over stellingen die drie keer of meer zijn genoemd in een bepaalde categorie. Tussen haakjes vermelden we per klasse per onderwerp het aantal benchmarks dat daarin valt.

<sup>16</sup> Bij deze vraag hebben telkens vijf- of zestien benchmarks voldoende waarnemingen.

Overall afwijkingspercentage hoog bij bedrijfsprofielen

### Andere benchmarks vergeleken met het basisprofiel

Overall is het **afwijkingspercentage hoog** bij de **bedrijfsprofielen (71 procent)** met voor de **profitsector** 60 procent en voor de **non-profitsector** 80 procent. Bij de **persoonsgebonden benchmarks** van de **commissarissen** is het overall **afwijkingspercentage** met **13 procent** veel **lager**. Het grootste deel van de verschillen is materieel (25 van de 31).

Minder instemming bij MKB en Fam

### Bedrijfsprofielen

In de **profitsector** is sprake van een wisselend beeld qua overeenstemming met het basisprofiel. Bij vier van de vijf onderdelen kan GB zich vinden in de mening van het basisprofiel. Bij MKB en Fam geldt het omgekeerde, bij vier van vijf onderdelen wijken zij af. Bij MKB zijn dat alle (forse) negatieve afwijkingen (uitgezonderd voor het verplichte quotum). Bij Fam zijn drie van de vier afwijkingen negatief en is er een positief. Alleen bij het formuleren van duurzaamheidsdoelen komt de mening van het familiebedrijf redelijk met het basisprofiel overeen. Met name de wenselijkheid bij MKB om meetbare duurzaamheidsdoelen te formuleren (neigt naar instemming) en of een externe partij deze doelen bij het opstellen moet beoordelen net als de geleverde prestaties (deels eens/deels oneens) kan maar op weinig enthousiasme rekenen.

Wenselijkheid bij Zorg en OW om duurzaamheidsdoelen te formuleren relatief laag

Ook in de **non-profitsector** zijn er veel verschillen met het basisprofiel. Zowel Zorg als ONP wijken viermaal negatief af, OW drie keer en Corp twee keer. Daarnaast wijken Corp, OW en ONP ook nog een keer positief af. Tussen de non-profitbenchmarks onderling is een aantal opmerkelijke zaken te zien. De woningcorporatie vindt het bijvoorbeeld wenselijk (duidelijk mee eens) om meetbare duurzaamheidsdoelen te formuleren. De instemming is daarentegen een stuk lager (rond neigt naar instemming) om die doelen door een externe partij te laten valideren en om de geleverde prestaties door een externe partij te laten beoordelen. Ook het praten met een beoogd bestuurder door de rvc over zijn visie op duurzaamheid valt in deze categorie. Bij Zorg, OW en ONP is het beeld redelijk vergelijkbaar met dat van het MKB.

Grote instemming met basisprofiel








### Persoonsgebonden profielen

Bij de persoonsgebonden benchmarks zijn in totaal zes afwijkingen van het basisprofiel. Zowel 'RvB' als IA zijn positiever over het inschakelen van een externe partij bij het beoordelen van de geformuleerde duurzaamheidsdoelen en bij de geleverde prestaties met betrekking tot die doelen. Vooral van dat laatste zijn ze een groot voorstander. MERV wijkt twee keer negatief af.

## 6.2 Veranderwensen en huidige kwaliteit

### Veranderwensen

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

	 bapr	 MKB	 Corp	 Zorg	 VZ	 VR	 Secr	Totaal
Organisatie heeft meetbare duurzaamheidsdoelen								11
Duurzaamheidsdoelen door een externe beoordeeld		B.P.		B.P.				15
Prestaties duurzaamheid door externe beoordeeld		B.P.		B.P.				15
Quotum aantal commissarissen met duurzaamheidskennis is wenselijk			B.P.	B.P.		B.P.		9
Rvc praat met nieuw rvb-lid over visie op duurzaamheid voor organisatie vóór aanstelling								6

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 ligt onder de -20 procent, actie is noodzakelijk; totaal: totaal aantal benchmarks met een veranderwens voor het betrokken aandachtsgebied. B.P. is een bespreekbaar geworden punt.

Twee veranderwensen	<p><b>Basisprofiel</b></p> <p>Bij het basisprofiel doen zich <b>twee veranderwensen</b> voor. De eerste is dat een externe partij de duurzaamheidsdoelen van de organisatie beoordeelt, de tweede dat een externe partij de (geleverde) prestaties met betrekking tot die geformuleerde doelen beoordeelt.</p>
Hoog overall veranderpercentage	<p><b>Andere benchmarks</b></p> <p>Voor <b>alle benchmarks</b> gezamenlijk is het <b>veranderpercentage</b> met <b>73 procent zeer hoog</b>. 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 &lt; 3.2). Voor de <b>bedrijfsprofielen</b> in totaal is het percentage <b>72 procent</b>. De <b>profitsector</b> heeft een minder grote wens tot verandering (<b>58 procent</b>) dan de <b>non-profit</b> (<b>85 procent</b>). Voor de <b>persoonsgebonden profielen</b> is het overall veranderpercentage <b>74 procent</b>.</p>
MKB meeste veranderwensen maar gemiddelde instemming het laagst	<p><b>Bedrijfsprofielen</b></p> <p>In de <b>profitsector</b> heeft <b>MKB</b> vier veranderwensen, gevolgd door <b>Fam</b> met drie. Het basisprofiel en GB hebben elk twee veranderwensen. Het betrekken van een externe partij bij de beoordeling van de duurzaamheidsdoelen zorgt voor een tweedeling. Voor Fam en MKB zijn dit bespreekbare punten. Voor het basisprofiel en GB zijn dit verbeterwensen. Ook een externe partij inschakelen om prestaties met betrekking tot duurzaamheidsdoelen te beoordelen, zien het basisprofiel en GB als een verbeterwens. Fam sluit zich daar deze keer bij aan, maar voor MKB is ook dit een bespreekbaar punt. In de <b>non-profitsector</b> hebben <b>Zorg, OW</b> en <b>ONP</b> bij alle vijf de stellingen veranderwensen. Corp slechts bij twee. Bij alle vier de benchmarks zijn het formuleren van meetbare duurzaamheidsdoelen en het praten met een beoogde bestuurder over zijn visie over duurzaamheid verbeterwensen. Een quotum is voor alle vier een bespreekbaar punt. Over de inzet van externe partijen lopen de meningen uiteen, voor de ene benchmark is dat een verbeterwens voor de ander een bespreekbaar punt.</p>
Ook bij persoonsgebonden benchmarks veel verbeterwensen	<p><b>Persoonsgebonden profielen</b></p> <p>Bij de <b>commissarissen</b> is de commissaris die ook lid is van een auditcommissie de benchmark met de meeste veranderwensen (5). VR en MErv hebben er elk vier, Jong en 'RvB' elk drie en VZ twee. De veranderwensen zijn alle verbeterwensen bij het formuleren van meetbare duurzaamheidsdoelen, praten door de rvc met een beoogd bestuurder over zijn duurzaamheidsvisie en het beoordelen van de geleverde prestaties door een externe partij. Het beoordelen van de geformuleerde duurzaamheidsdoelen door een externe partij is alleen voor Jong een bespreekbaar punt. Bij de andere benchmarks is dat een verbeterwens.</p>
Secretaris en internal auditor zien externe wel zitten	<p>Zowel de secretaris als de internal auditor hebben verbeterwensen bij het formuleren van meetbare duurzaamheidsdoelen, het inschakelen van een externe partij om die doelen te beoordelen en het beoordelen door een externe van de prestaties met betrekking tot die doelen.</p> <p><i>Ook volgens DIR is een andere situatie wenselijk bij vier stellingen. Alleen het praten door de rvc met een beoogd bestuurder over zijn visie op duurzaamheid is volgens DIR op dit moment voldoende in balans.<sup>17</sup></i></p>
Veel gedeelde veranderwensen	<p><b>Gedeelde veranderwensen</b></p> <p>Dit is duidelijk een onderwerp wat de gemoederen bezighoudt, bij alle vijf de onderdelen zijn veel veranderwensen te zien. Die voor een verplicht quotum beschouwen we op dit moment als niet-materieel aangezien alle negen veranderwensen ook in de wenselijke situatie niet in de buurt van instemming komen. Wel is het bij negen benchmarks een bespreekbaar punt geworden. Dit kan een signaal voor de toekomst zijn. De vier stellingen met de gedeelde <b>verander-</b> of <b>verbeterwensen</b> betreffen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• een externe partij beoordeelt de duurzaamheidsdoelen van de organisatie. Dit is voor tien benchmarks een verbeterwens en voor vijf een bespreekbaar geworden punt;</li> <li>• een externe partij beoordeelt de geleverde prestaties met betrekking tot de duurzaamheidsdoelen van de organisatie. Voor twaalf benchmarks is dit een verbeterwens en voor drie een bespreekbaar punt;</li> <li>• mijn organisatie heeft meetbare duurzaamheidsdoelen geformuleerd. Voor elf</li> </ul>

<sup>17</sup> Bij dit onderdeel heeft DIR tussen de zes en acht waarnemingen per stelling, daarom staat dit cursief.

## Vooral bij bedrijfsbenchmarks veranderwensen urgent

In totaal voor 9 procent van de opties score  $\geq 4.0$

benchmarks is dit een (urgente) verbeterwens; en

- de rvc praat met een beoogd bestuurder over zijn visie op duurzaamheid voor de organisatie vóór zijn aanstelling. Voor zes benchmarks is dit een (urgente) verbeterwens.

Het valt op dat bij de **bedrijfsbenchmarks 75 procent** van de veranderwensen een **urgent** karakter heeft tegen slechts 25 procent bij de persoonsgebonden benchmarks.

### Huidige situatie

In de huidige situatie is maximaal een kwart van de benchmarks het minimaal **duidelijk eens** met de volgende **twee stellingen**. Dit zijn:

- mijn organisatie heeft meetbare duurzaamheidsdoelen geformuleerd (25 procent); en
- de rvc praat met een beoogd bestuurder over zijn visie op duurzaamheid voor de organisatie vóór zijn aanstelling (20 procent).

In totaal heeft slechts **9 procent** van de opties een **score  $\geq 4.0$** . In de **wenselijke** situatie is dat **29 procent**. Wanneer we de **grens** bij een score van **3.5** leggen, scoort in de huidige situatie 29 procent boven die grens tegen 54 procent in de wenselijke situatie.

Bij de **bedrijfsbenchmarks** hebben zowel de profitsector als de non-profitsector de nodige afwijkingen van het basisprofiel. Van de in totaal 24 afwijkingen zijn er drie positief en de rest dus negatief. De enige drie benchmarks waar op dit moment meetbare duurzaamheidsdoelen aanwezig zijn, zijn het basisprofiel, GB en Corp. In beperkte mate ook bij het familiebedrijf maar bij MKB, Zorg, OW en ONP nauwelijks. Bij de **persoonsgebonden** benchmarks is het beeld wat rustiger en divers. VR (0), VZ (1 keer positief) en AC (1 keer negatief) wijken weinig af. Jong en 'RvB' iets meer met twee en Secr, IA en MErv met drie het meest.

Van de 39 grote verschillen zijn er 27 materieel.



## Enige bespiegelingen/vragen/kanttekeningen

### Wanneer wordt vertaling duurzaamheid naar de eigen organisatie concreet?

Ook dit jaar verwachten de respondenten als het gaat over de toekomst van de organisatie over vijf tot tien jaar dat duurzaamheid een belangrijke rol gaat spelen. Die verwachting spreekt men over de hele linie al enige jaren uit en is terug te zien in de resultaten. Het is natuurlijk ook een no-brainer. Echter, de vertaling naar de eigen organisatie blijft een lastig te nemen hobbel zo lijkt. Vorig jaar vroegen we of de rvc-leden onderling hetzelfde dachten over duurzaamheid en of datzelfde gold voor de rvc en rvb. Dat bleek in veel gevallen niet op die manier op de agenda van de rvc te hebben gestaan. Dit jaar hebben we de vraag voorgelegd of de organisatie meetbare duurzaamheidsdoelen heeft vastgelegd. Gezien de antwoorden lijkt dat bij het MKB, zorg, onderwijs, overige non-profit en bij veel familiebedrijven niet het geval. Alleen het beursgenoteerd bedrijf en de woningcorporatie zijn het duidelijk eens met die stelling. Het is dan ook niet verwonderlijk dat bij de vijf

genoemde bedrijfsbenchmarks urgente verbeterwensen aanwezig zijn. Hoe staat dat bij uw organisatie(s) waar u commissaris bent? Is wel eens een bredere discussie in de rvc gevoerd over wat duurzaamheid voor de organisatie betekent of kan betekenen? Zowel positief als negatief. Waar heeft u als rvc wel invloed op en waar niet? Wij denken dat u als rvc best wel wat invloed heeft, al is het maar bij het vaststellen van kpi's of het met een beoogd bestuurder praten over zijn visie op duurzaamheid voor de organisatie.

### Waarom is er maar beperkt animo in de zorg en onderwijs om meetbare duurzaamheidsdoelen te formuleren?

In de zorg en in het onderwijs lijken op dit moment geen of weinig meetbare duurzaamheidsdoelen te zijn vastgelegd. Maar belangrijker is de vraag, waarom vindt men dat ook maar in beperkte mate wenselijk? Is dat uit angst dat er nog meer moet worden gemeten, meer administratie terwijl al zoveel wordt gevraagd van de medewerkers dat dit er niet meer bij kan? Als die medewerkers er überhaupt zijn. Of is de discussie,

zo die is gevoerd, beperkt gebleven tot vastgoed? Isoleren, zonnepanelen, et cetera. Maar kan het ook niet als een kans worden gezien en daarmee onderdeel van de bekende stip aan de horizon. We kunnen ons niet voorstellen dat er organisaties zijn die helemaal niets doen, ongemerkt is vast al een begin gemaakt. Al gaat het maar om gescheiden afvalinzameling, aanpassing van het aanbod in de kantine of het stimuleren van gebruik van het openbaar vervoer. Er zijn dus al data aanwezig. Vraag daar eens naar als rvc en kijk of u daar op kan voortbouwen.

En wat dacht u in het onderwijs van een kpi waarbij wordt gemeten wat de opvattingen van leerlingen zijn over duurzaamheid als ze binnenkomen en als ze de school verlaten. Zou dat geen zinvolle indicator zijn 'wat heeft de school bijgedragen aan opvattingen over duurzaamheid bij leerlingen?'. En misschien nog beter aan het 'gedrag'.

### Wie gaat het beursgenoteerd bedrijf helpen bij het meten van geleverde duurzaamheidsprestaties?

Naast de beleggers die besluiten hun

belangen af te bouwen, zijn er ook beleggers die proberen om intern hun stem te laten horen. Het breedst in de media uitgemeten is de stap van APG om uit Shell te stappen. Maar ook de grotere stembureaus zitten niet stil. Institutional Shareholder Services Inc (ISS) heeft aangekondigd een strenger stembeleid te gaan voeren ten aanzien van klimaatbeleid.

Elke beursgenoteerde onderneming die een significante hoeveelheid CO<sub>2</sub>-uitstoot, moet in 2022 passende CO<sub>2</sub>-emissiereductiedoelstellingen hebben geformuleerd en gedetailleerd verslag doen van de klimaatrisico's. Dit staat in de nieuwste beleidsupdate dat het stembureau vanaf het AVA-seizoen 2022 gaat hanteren.<sup>18</sup>

Aandeelhouders van de betreffende ondernemingen die niet aan dit beleid voldoen, krijgen het advies om tegen de verantwoordelijke bestuurders en/of commissarissen te stemmen. Het andere grote stemadviesbureau, Glass Lewis, heeft iets soortgelijks laten weten. In 2022 verwacht dit bureau van alle rvc's van AEX-ondernemingen een verslag hoe zij toezicht hebben gehouden op belangrijke duurzaamheidsaspecten. Als dat ontbreekt, adviseert Glass Lewis de klanten tegen de verantwoordelijke commissie te stemmen of als die er niet is tegen de voorzitter van de auditcommissie.<sup>19</sup>

Om dat overzicht als rvc te krijgen, is en wordt gelukkig hard gewerkt aan uniforme standaarden. Dat vertaalt zich al in de nieuwe verslagleggingsregels die van toepassing gaan zijn.

Dat kan helpen om concrete duurzaamheidsdoelen te formuleren. Uit de onderzoeksresultaten blijkt het beursgenoteerde bedrijf een (urgente) verbeterwens te hebben als het gaat over het betrekken van een externe partij bij het opstellen van die doelen. Dat enthousiasme is met een 3.4 in de wenselijke situatie overigens relatief mager.

Meetbare duurzaamheidsdoelen formuleren is één ding maar hoe en vooral wie gaat controleren of dat wat het bedrijf zegt te hebben bereikt ook daadwerkelijk zo is? Wat je niet wil

stimuleren is greenwashing. Wie levert assurance aan share- en stakeholders? Het beursgenoteerde bedrijf geeft aan het wenselijk te vinden dat een externe partij de geleverde prestaties met betrekking tot de duurzaamheidsdoelen van de organisatie gaat beoordelen.<sup>20</sup> Het heeft daar ook een verbeterwens. De eerste gedachte gaat daarbij natuurlijk uit naar de accountant. Maar de vraag is of deze daar voldoende tijd en kennis voor en van heeft? En hebben commissarissen voldoende kennis om de assurance op waarde te kunnen schatten? Naast de accountants zijn er ook andere bedrijven die deze diensten aanbieden. Kiest de rvc of de auditcommissie voor de veilige en bekende weg of durft ze ook met anderen de zee op?

### **Kan een rvc nog een bestuurder aanstellen zonder dat deze een visie heeft op duurzaamheid?**

Met de duurzaamheidsopgave die voor ons ligt is het niet verwonderlijk dat rvc's met een beoogd bestuurder praten over zijn visie op duurzaamheid in relatie tot de organisatie. Dat gebeurt nu al bij het beursgenoteerd bedrijf en bij het groot niet-genoteerd bedrijf en soms ook bij het familiebedrijf en de woningcorporatie. Maar niet bij het MKB, de zorg of het onderwijs. Het zijn dan ook deze drie die bij deze stelling urgente verbeterwensen hebben dat in de toekomst wel te gaan doen. Want kan een rvc nog een bestuurder aanstellen zonder dat deze een visie heeft op duurzaamheid in relatie tot de organisatie? Ook bestuurders zelf en werving en selectiebureaus zullen daar rekening mee moeten gaan houden.

### **In het land van de blinden is eenoog koning, ook bij duurzaamheid! Of niet?**

Alle benchmarks wijzen een verplicht quotum voor een aantal commissarissen met duurzaamheidskennis in de rvc af. Bij negen van de zestien benchmarks is het echter wel een bespreekbaar punt en bij twee is dat zelfs urgent. De tweede stelling die op geen of niet al te veel instemming mag rekenen, is die van het laten beoordelen van de

duurzaamheidsdoelen door een externe partij. 31 procent (5 benchmarks) vindt min of meer dat dit wel moet gebeuren. Overigens hebben alle benchmarks hier een veranderwens, waarbij dit voor 73 procent zelfs urgent is. Er is derhalve duidelijk sprake van een grote terughoudendheid, maar met een ondertoon dat er op z'n minst over nagedacht moet worden.

We kunnen ons goed voorstellen dat elke organisatie wel iemand heeft die gemiddeld meer van duurzaamheid weet dan zijn collega's. Binnen de organisatie is zo iemand dan al snel de duurzaamheidsexpert. Het principe van eenoog is koning in het land van de blinden ligt hier als groot gevaar om de hoek. Verder is het de vraag of degene die de duurzaamheidsexpert is, ook de expertise heeft om dat te vertalen in meetbare doelen voor de betrokken organisatie. Dat is weer een andere discipline. Maar misschien is er op het gebied van het ontwikkelen en implementeren van kengetallen wel weer een andere expert aanwezig. Maar hoe wordt voorkomen dat de 'lamme' de 'blinde' gaat leiden? Dat de onderneming zelf moet nadenken wat geschikte duurzaamheidsdoelen zijn voor de organisatie, is wat ons betreft evident. Maar ook hier kunnen bedrijfs- en/of sectorblindheid grote negatieve gevolgen hebben. Ons advies is dan ook om de gedachten van en bij de onderneming zelf te laten toetsen door externe deskundigen. En doe dat voordat een heel circus wordt opgetuigd van het maken van de keuzes, het opzetten van een systeem om het te implementeren en het verwerken ervan in de aansturing en rapportage binnen de organisatie. De opportunity costs van een foute keuze kunnen substantieel zijn. In dit verband schiet ons het gebruik van de zogenaamde net promotor score in de financiële sector te binnen. Deze is in korte tijd populair geworden. Voor zover ons bekend, zelfs omarmd door externe toezichthouders. Maar geeft geen antwoord op de vraag, waarop men dacht een antwoord te krijgen en is daarmee waardeloos.

<sup>18</sup> <https://www.issgovernance.com/file/policy/latest/updates/EMEA-Policy-Updates.pdf>

<sup>19</sup> <https://www.glasslewis.com/wp-content/uploads/2021/11/Netherlands-Voting-Guidelines-GL-2022.pdf>

<sup>20</sup> U vindt een voorbeeld van een dergelijk assurancerapport in het jaarverslag 2020 van Philips, vanaf pagina 273.

**Is terughoudendheid bij beoordeling duurzaamheidsprestaties door een externe geen achterhoede gevecht?**

Op Europees niveau is inmiddels besloten dat met ingang van 2023 (hoewel men nu spreekt over een jaar uitstel) bepaalde, met name grote organisaties hun prestaties op het gebied van duurzaamheid moeten

laten auditen door een externe partij. Doorgaans is het gevolg van zo'n maatregel dat dit binnen afzienbare tijd ook gaat gelden voor kleinere organisaties. En gezien de zich doorzettende ontwikkelingen op de kapitaalmarkt komt er ook vanuit geldgevers in toenemende mate druk op organisaties om hierin mee te gaan.

Zich verzetten tegen deze plicht lijkt ons dan ook een achterhoede gevecht dat veel negatieve energie kost. Beter is, ons inziens, om te kijken in hoeverre het denken over duurzaamheid en het kiezen van doeleinden op dit gebied, benut kan worden om een duurzaam businessmodel neer te zetten.





# 7 Digitalisering

## Samenvatting

### Wenselijke situatie

De meerderheid van de benchmarks is het duidelijk mee eens dat digitalisering (voldoende) onderdeel moet zijn van de strategie. Dat de rvc moet kunnen uitleggen wat er in de organisatie op het gebied van cybersecurity gebeurt en dat er in de organisatie bij digitalisering (voldoende) oog is voor HR-dimensie kan bij de meerderheid van de benchmarks op min of meer of duidelijk mee eens qua instemming rekenen. Een treetje lager dus.

Een ethisch kader vaststellen bij de digitale strategie kan bij de meeste benchmarks op een lichte instemming rekenen. Voor het bij individuele commissarissen of individuele rvb-leden thuis laten doen van een cybersecurity-audit gaan de handen bij de meeste benchmarks niet op elkaar. Als het gaat om de rvb-leden zijn alleen de voorzitter, de commissaris die lid is van een auditcommissie en de internal auditor de twijfel voorbij en daar wel een voorstander van. Als het gaat om de individuele commissarissen is alleen de voorzitter een lichte voorstander.

### Veranderwensen

Voor **alle benchmarks** gezamenlijk is het **veranderpercentage** met **85 procent zeer hoog**. Van alle onderzochte onderwerpen in dit onderzoek levert digitalisering de meeste discussie op. Veel van de veranderwensen zijn verbeterwensen en vaak urgent van aard. Het bij individuele commissarissen of individuele rvb-leden thuis laten doen van een cybersecurity-audit is bij alle benchmarks een veranderwens en in de meeste gevallen een bespreekbaar punt. Wel of niet doen, twijfel.

Minder twijfel is er als het gaat om de andere vier stellingen. Digitalisering moet meer onderdeel worden van de strategie, de rvc moet beter kunnen uitleggen wat er in de organisatie op het gebied van cybersecurity gebeurt, de organisatie moet meer oog krijgen voor de HR-dimensie bij digitalisering en bij de digitale strategie moet men beter nadenken of een ethisch kader moet worden vastgesteld.

### Huidige situatie

In de  **huidige situatie** vindt nu nergens thuis een cybersecurity-audit plaats. Ook een vastgesteld ethisch kader is bij weinig benchmarks aanwezig. Of een rvc kan uitleggen wat er in de organisatie op het gebied van cybersecurity gebeurt of dat er voldoende oog is in de organisatie voor de HR-dimensie bij digitalisering verschilt sterk per benchmark. In iets mindere mate gelden die verschillen ook als het gaat over of digitalisering (voldoende) onderdeel van de strategie is.

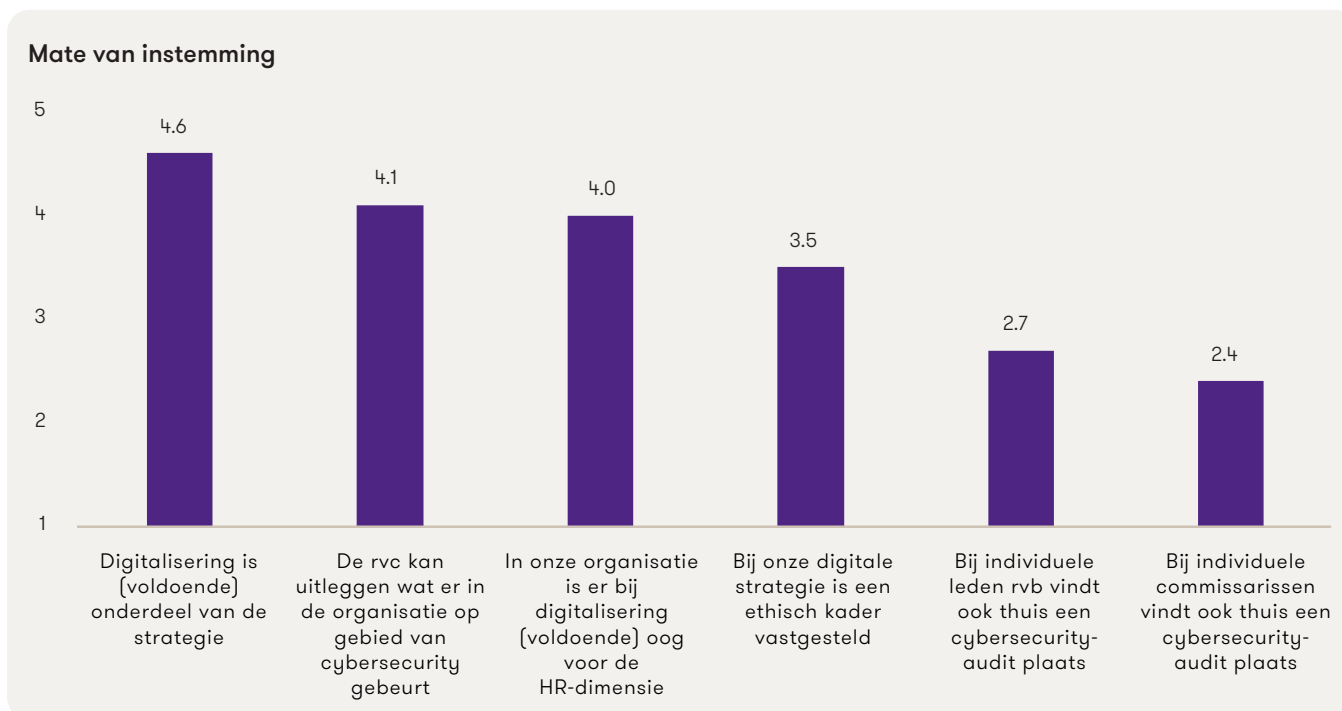
## Onderzoeksvraag

Aan de respondenten zijn zes stellingen voorgelegd met betrekking tot digitalisering. Drie daarvan hebben betrekking op strategie en drie op cybersecurity.

Dit is de eerste keer dat we deze stellingen voorleggen en we hebben daarom geen vergelijkingsmateriaal uit eerdere jaren. Gebruikt is de 5-puntsschaal met 1 = volstrekt oneens, 2 = oneens, 3 = deels oneens/deels eens, 4 = eens en 5 = volstrekt mee eens.

## 7.1 Wenselijke situatie

Figuur 7.1 Scores gewenste situatie voor zes aspecten digitalisering, basisprofiel (5-puntsschaal)



Legenda: de getallen in de grafiek betreffen de scores van het basisprofiel voor 2021.

**Basisprofiel: digitalisering moet voldoende onderdeel strategie zijn**

### Gewenste situatie basisprofiel

Het basisprofiel is het volstrekt mee eens (score  $\geq 4.5$ ) dat digitalisering voldoende onderdeel moet zijn van de strategie. Verder is ze het **'duidelijk mee eens'** ( $4.0 \leq \text{score} < 4.5$ ) met de stellingen dat de rvc moet kunnen uitleggen wat er in de organisatie op het gebied van cybersecurity gebeurt en dat in organisatie voldoende oog moet zijn voor de HR-dimensie als het over digitalisering gaat.

Het vaststellen van een ethisch kader bij de digitale strategie zit qua wenselijkheid wat lager, **min of meer eens** ( $3.5 \leq \text{score} < 4.0$ ).

**Cybersecurity-audit thuis niet wenselijk**

In de categorie 'afwijzend' of 'niet wenselijk' vallen de twee stellingen over een cybersecurity-audit bij mensen thuis. Of het nu gaat over de individuele commissaris of de individuele bestuurder, dat vindt men bij beide niet wenselijk om te doen.

**Digitalisering moet voldoende onderdeel zijn van de strategie**

### Clustering mate van instemming alle benchmarks gezamenlijk

**9 procent in 'volstrekt mee eens'** (score  $\geq 4.5$ )

Het is volgens acht benchmarks zeer wenselijk dat digitalisering voldoende onderdeel is van de strategie.

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

Hier vallen de stellingen 'de rvc kan uitleggen wat er in de organisatie op het gebied van cybersecurity gebeurt' (9 keer), dat in de organisatie voldoende oog is voor de HR-dimensie (8 keer) en dat digitalisering voldoende onderdeel is van de strategie (5 keer).

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

In deze klasse vallen dat de rvc kan uitleggen wat er in de organisatie op het gebied van cybersecurity gebeurt' (7 keer), dat in de organisatie voldoende oog is voor de HR-dimensie, dat men een ethisch kader vaststelt bij de digitale strategie (6 keer) en dat digitalisering voldoende onderdeel is van de strategie (3 keer).

**16 procent in de klassen 'neigt naar instemming'** ( $3.2 \leq \text{score} < 3.5$ ) valt alleen de stelling dat er bij de digitale strategie een ethisch kader is vastgesteld.

**26 procent in de klassen 'oneens'** of lager (score  $< 2.8$ ) scoren de stellingen over een cybersecurity-audit bij individuele commissarissen of bestuurders thuis. Dat wordt niet wenselijk gevonden.

**Cybersecurity-audit bij commissarissen en bestuurders thuis niet wenselijk**

## Andere benchmarks vergeleken met het basisprofiel

### Bedrijfsprofielen

**Profitsector redelijk eensgezind**

In de **profitsector** zijn er weinig grote verschillen met het basisprofiel. Fam is dezelfde mening toegedaan als het basisprofiel. De negatieve afwijkingen bij GB (1 keer) en bij MKB (2 keer) zijn niet materieel.

**Non-profit minder instemming**

In de **non-profitsector** zien we wel enige, materiële, verschillen met het basisprofiel (9 van de 11). ONP (4), Corp (3), Zorg (2) en OW (2) hebben bij diverse stellingen een lagere instemming. Zowel Corp als Zorg vinden het minder wenselijk dan het basisprofiel dat de rvc kan uitleggen wat er in de organisatie op het gebied van cybersecurity gebeurt. Bij ONP is die instemming trouwens het laagst met een 3.6. Dat geldt bij deze benchmark voor alle 'digitale' stellingen.

### Persoonsgebonden profielen

**Cybersecurity-audit bij rvb-leden thuis neigt naar instemming bij VZ, AC en IA**








Bij de **commissarissen** en de niet-commissarissen zijn de afwijkingen van het basisprofiel juist allemaal positief. Van de grote verschillen is de helft materieel (5 van de 10). AC en IA wijken driemaal af, de voorzitter tweemaal en 'RvB' en Secr eenmaal. Jong, VR en Merv wijken niet af.

Zowel VZ, AC als IA vinden het wenselijker dan het basisprofiel dat ook thuis bij individuele rvb-leden een cybersecurity-audit plaatsvindt. Zij neigen naar instemming. De voorzitter neigt als enige benchmark naar instemming als het gaat om een cybersecurity-audit bij individuele commissarissen thuis. Het zijn met name de 'thuis-audit' verschillen die materieel zijn.

## 7.2 Veranderwensen en huidige kwaliteit

### Veranderwensen

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

	 bapr	 MKB	 Corp	 Zorg	 VZ	 VR	 Secr	Totaal
Digitalisering is (voldoende) onderdeel strategie	Oranje	Oranje	Rood	Oranje	Oranje	Oranje	Oranje	14
Bij digitalisering is oog voor de HR-dimensie	Blanco	Rood	Rood	Blanco	Oranje	Oranje	Oranje	9
Bij digitale strategie ethisch kader vastgesteld	Oranje	Rood	Rood	Rood	Oranje	Oranje	Oranje	13
Rvc kan cybersecurity in organisatie uitleggen	Oranje	Rood	Rood	Rood	Oranje	Oranje	Oranje	14
Bij individuele rvc-leden cybersecurity-audit	B.P.	B.P.	B.P.	B.P.	Rood	B.P.	B.P.	16
Bij individuele rvb-leden cybersecurity-audit	B.P.	B.P.	B.P.	B.P.	Rood	B.P.	B.P.	15

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 ligt onder de -20 procent, actie is noodzakelijk; totaal: totaal aantal benchmarks met een veranderwens voor het betrokken aandachtsgebied. B.P.: bespreekbaar punt.

### Basisprofiel

**Drie verbeterwensen**

Bij het basisprofiel geldt dat bij drie van de zes stellingen sprake is van **verbeterwensen**: een ethisch kader vaststellen bij de digitale strategie, digitalisering meer onderdeel laten zijn van de strategie en de rvc moet beter kunnen uitleggen wat er op het gebied van cybersecurity gebeurt.

Daarnaast zijn er twee **bespreekbare punten**. Die betreffen het doen van een cybersecurity-audit bij individuele commissarissen of bestuurders thuis.

### Andere benchmarks

**Zeer hoog overall veranderpercentage**

Voor **alle benchmarks** gezamenlijk is het **veranderpercentage** met **85 procent zeer hoog**. 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 **94 procent**. De procentuele verschillen tussen de profit- en de non-profitsector ontlopen elkaar niet veel. Voor de **persoonsgebonden profielen** is het overall veranderpercentage **77 procent**.

<p>Zowel in de profit- als de non-profitsector bij bijna alle onderdelen veranderwensen</p>	<p><b>Bedrijfsprofielen</b></p> <p>In de <b>profitsector</b> heeft alleen het <b>basisprofiel vijf</b> veranderwensen, de andere benchmarks hebben er zes. Een cybersecurity-audit thuis bij individuele rvc- of rvb-leden is voor alle vier een bespreekbaar punt. Voor alle vier is het een verbeterwens om digitalisering meer onderdeel te laten zijn van de strategie, dat men een ethisch kader vaststelt en dat de rvc kan uitleggen wat in de organisatie op het gebied van cybersecurity gebeurt. Voldoende oog hebben voor de HR-dimensie bij digitalisering is bij GB, MKB en Fam ook nog een punt van zorg.</p> <p>Ook voor de benchmarks in de <b>non-profitsector</b> geldt dat een cybersecurity-audit thuis bij individuele rvc- of rvb-leden een bespreekbaar punt is. Digitalisering moet bij alle vier meer onderdeel gaan uitmaken van de strategie en de rvc moet beter kunnen uitleggen wat er in de organisatie op het gebied van cybersecurity gebeurt. Een ethisch kader is voor Corp, Zorg en OW een verbeterwens en voor ONP een bespreekbaar punt. Voldoende oog voor de HR-dimensie bij digitalisering is bij Corp en OW een verbeterwens.</p>
<p>Ook bij persoonsgebonden benchmarks veel verbeterwensen</p>	<p><b>Persoonsgebonden profielen</b></p> <p>Bij de <b>commissarissen</b> hebben 'RvB' en VR de meeste veranderwensen (6) en Jong de minste (3). De andere benchmarks zitten daar tussenin. In tegenstelling tot de bedrijfsbenchmarks zitten bij de persoonsgebonden benchmarks meer onderlinge verschillen. Zo is het doen van een cybersecurity-audit bij rvc- en rvb-leden een verbeterwens voor VZ. Als het gaat om een audit bij de leden van de rvb krijgt VZ steun van AC. Bij de andere benchmarks zijn dat bespreekbare punten.</p> <p>Alle benchmarks vinden dat digitalisering meer onderdeel moet zijn van de strategie en behalve Jong dat de rvc beter moet kunnen uitleggen wat er in de organisatie op het gebied van cybersecurity gebeurt. Het vaststellen van een ethisch kader bij de digitale strategie moet volgens 'RvB', AC, VR en MErv beter. Meer oog hebben voor de HR-dimensie bij VZ, 'RvB' en VR.</p>
<p>Internal auditor wel voorstander cybersecurity-audit thuis bij rvb-leden</p>	<p>De secretaris heeft relatief weinig veranderwensen, alleen twee bespreekbare punten als het gaat om de cybersecurity-audit thuis. De internal auditor heeft alleen geen verbeterwens bij het voldoende onderdeel zijn van de strategie van digitalisering. Opvallend is dat voor de internal auditor bij de andere onderdelen de cybersecurity-audit bij rvb-leden thuis, net als VZ en AC, een verbeterwens is en geen bespreekbaar punt. <i>DIR is alleen tevreden over de aandacht die wordt geschonken door de organisatie aan de HR-dimensie als het gaat over de digitalisering. De andere vijf onderdelen zijn veranderwensen, waarbij de cybersecurity-audit thuis bespreekbare punten zijn.</i><sup>21</sup></p>
<p>Zeer veel gedeelde veranderwensen</p>	<p><b>Gedeelde veranderwensen</b></p> <p>De conclusie mag zijn dat digitalisering als onderwerp de rvc nog wel eens lang bezig kan houden. Bij de afzonderlijke stellingen zien minimaal negen benchmarks een veranderwens bij de stelling dat er voldoende oog is voor de HR-dimensie. Bij de andere stellingen ligt dat aantal benchmarks hoger met veertien benchmarks voor het ethisch kader bij digitalisering tot zestien benchmarks voor de cybersecurity audit bij de rvc-leden thuis. Het valt op dat bij de <b>bedrijfsbenchmarks 75 procent</b> van de veranderwensen een <b>urgent</b> karakter heeft tegen 54 procent bij de persoonsgebonden benchmarks. Dat zijn uitzonderlijk hoge percentages. Vooral bij de persoonsgebonden benchmarks is dat uitzonderlijk.</p>
<p>Ook bij persoonsgebonden benchmarks veel urgente veranderwensen</p>	
<p>Nu: deels oneens/deels eens</p>	<p><b>Huidige situatie</b></p> <p><b>Basisprofiel</b></p> <p>Bij het <b>basisprofiel</b> valt alleen de eerste stelling in de 'duidelijk mee eens' qua instemming; digitalisering is voldoende onderdeel van de strategie. De rvc kan redelijk uitleggen wat er op dit moment in de organisatie op het gebied van cybersecurity gebeurt. Dat geldt ook voor in de organisatie voldoende oog hebben voor de HR-dimensie bij digitalisering. Beide scores vallen in de klasse <b>min of meer mee eens</b> (<math>3.5 \leq \text{score} &lt; 4.0</math>).</p> <p>Een ethisch kader bij de digitale strategie lijkt nog lang niet overal te zijn vastgelegd gezien de evenwichtsscore 3.0 (<b>in de klasse 'deels oneens/deels eens'</b> (<math>2.8 \leq \text{score} &lt; 3.2</math>)).</p>

<sup>21</sup> Bij dit onderdeel heeft DIR tussen de zeven of acht waarnemingen per stelling, daarom staat dit cursief.

Een cybersecurity-audit bij individuele commissarissen en/of bestuurders vindt nu niet plaats.

### In totaal voor 7 procent van de opties score $\geq 4.0$

In de huidige situatie is bij geen van de zes stellingen **meer dan 50 procent** van de benchmarks het minimaal **duidelijk eens**. Het dichtst in de buurt komt dat digitalisering voldoende onderdeel is van de strategie (31 procent). Dat geldt ook voor het basisprofiel.

In totaal heeft **7 procent** van de opties een **score  $\geq 4.0$** . In de **wenselijke** situatie is dat **34 procent**. Wanneer we de **grens** bij een score van **3.5** leggen, scoort in de huidige situatie 25 procent boven die grens tegen 58 procent in de wenselijke situatie.

**Lagere scores** dan 3.5 komen primair voor bij het doen van een cybersecurity-audit bij individuele rvc- of rvb-leden thuis, het hebben van een ethisch kader bij de digitale strategie, dat de organisatie voldoende oog heeft voor de HR-dimensie bij digitalisering en dat de rvc kan uitleggen wat er in de organisatie op het gebied van cybersecurity gebeurt.

### Digitalisering te weinig onderdeel van strategie

Bij de **bedrijfsbenchmarks** hebben zowel de profit- als de non-profitsector de nodige afwijkingen van het basisprofiel. Die afwijkingen zijn allemaal negatief, wat betekent dat er minder instemming is met de stelling dan bij het basisprofiel. Over het doen van een cybersecurity-audit bij individuele commissarissen of bestuurders bestaat geen verschil van inzicht. Dat is er wel. Bij alle stellingen, uitgezonderd de thuis-audit stellingen, laten alle bedrijfsbenchmarks nagenoeg steeds een materieel groot verschil zien met het basisprofiel. Als het gaat om digitalisering als onderdeel van de strategie scoren zowel ONP als Corp daar wel erg laag (onder de 3.0) in vergelijking met het basisprofiel. Bij deze stellingen zijn er slechts drie combinaties met geen groot verschil.

Bij de **persoonsgebonden** benchmarks is het beeld wat rustiger. Daar zijn acht van de twaalf grote verschillen materieel. AC, VR en MErv wijken nergens af, Jong een keer, VZ en IA tweemaal, Secr drie keer en 'RvB' vier keer. Bij de laatste is dat viermaal negatief. De andere verschillen zijn veelal positief.



## Enige bespiegelingen/vragen/kanttekeningen

### Heeft de organisatie wel een digitale strategie ontwikkeld, maar geen bijbehorend ethisch kader?

Digitalisering moet onderdeel zijn van de strategie, daar is bijna iedereen het wel over eens. Maar alleen de secretaris en de internal auditor zijn van mening dat dat op dit moment voldoende gebeurt. Zij hebben daar geen veranderingen. Ook of er bij de digitalisering voldoende oog is voor de HR-dimensie zeggen de meesten dat dat verbeterd kan worden. Dat geldt ook voor het vaststellen van een ethisch kader bij de digitale strategie. De wenselijkheid voor dat laatste ligt wat laag, maar dat geldt ook voor de score voor de huidige situatie. Ergo, bij velen is zo'n ethisch kader niet aanwezig en uit de interviews bleek dat velen zich niet helemaal konden voorstellen wat dat precies in zou moeten

houden. Ja, uiteraard is privacy daarin een belangrijk onderwerp, maar misschien belangrijker is het automatiseren van besluitvormingsprocessen. Wie bepaalt de grenswaarden en variabelen en hoe die worden opgenomen in een algoritme? Denk aan beslissingen met betrekking tot of je wel of geen woning krijgt, wel of geen lening, wel of niet de juiste behandeling et cetera. Er zijn online genoeg voorbeelden te vinden over wat er mis kan gaan als processen (te veel?) worden geautomatiseerd. Toch kan u voldoende informatie vinden over dit onderwerp en bieden diverse partijen ook cursussen aan.<sup>22</sup> Gezien de resultaten met betrekking tot het op orde hebben van datamanagement uit het vorige onderzoek kan het misschien geen kwaad om eens een externe uit te nodigen die wat meer weet over ethiek en digitalisering.

### Voorzitter 'grootste' voorstander van audit thuis, maar waarom verschil tussen rvc en rvb?

De meeste controverse zo lijkt het, is te vinden bij het wel of niet laten doen van een cybersecurity-audit bij rvc- of -rvb-leden thuis. Iedereen heeft daar veranderingen en een beperkt aantal ook een verbeterwens. De instemming om een dergelijke audit te laten doen is iets groter als het gaat om rvb-leden dan om rvc-leden. We weten niet of dat te maken heeft met de gevoeligheid van informatie die beide tot hun beschikking hebben of dat het te maken heeft met iets kritischer kijken naar anderen en daarmee ontbreken van een stukje zelfkritiek. Van alle benchmarks is de voorzitter van de rvc de relatief grootste voorstander van een cybersecurity-audit bij rvc- en rvb-leden thuis. Als het gaat over

<sup>22</sup> Bijvoorbeeld op de digitaleoverheid.nl <https://www.digitaleoverheid.nl/overzicht-van-alle-onderwerpen/nieuwe-technologieen-data-en-ethiek/het-led/toolbox/aandacht-voor-ethische-en-juridische-aspecten/>

rvc-leden, zijn de commissaris die lid is van de auditcommissie en de internal auditor het daar deels mee oneens/deels mee eens. Als het gaat over de rvb-leden kan dat bij deze twee op lichte instemming rekenen. Bij alle andere benchmarks zit de score onder de 3.0. Het is opmerkelijk dat beiden, internal auditor en de commissaris die lid is van de auditcommissie, daar wel iets in zien en de rest, behalve de voorzitter, niet echt. Het is niet onwaarschijnlijk te denken dat zij bepaalde risico's eerder zien. Tijdens de interviews bleek dat bij slechts een enkel bedrijf een cybersecurity audit bij rvb-leden al standaard praktijk was. Dat was met name met het oog op reputatiemanagement. Het kan iedereen overkomen, maar het zou toch jammer zijn als blijkt dat een hacker via de inlog van een lid van de rvb het systeem is binnengekomen. Bijvoorbeeld omdat aan hetzelfde thuisnetwerk ook een 'slimme' deurbel hing. Maar los van het reputatiemanagement is er met het vele thuiswerken toch een goede reden bijgekomen om de veiligheidsaspecten die daarmee samenhangen nog eens goed onder de loep te nemen. Of is het niet ethisch om wel een cybersecuritycheck bij de top te doen of te faciliteren, maar niet bij alle andere medewerkers? Of andersom, wel bij de medewerkers, maar niet bij de top?

### Weet een commissaris hoe de collega met de (digitale) stukken omgaat?

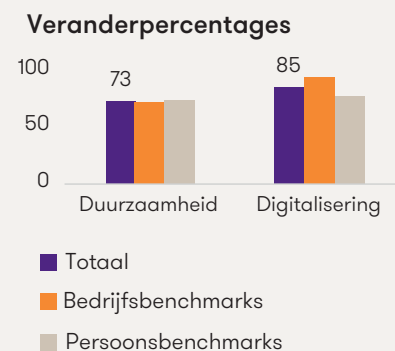
Hoe commissarissen met de agenda-stukken omgaan, blijkt nog immer divers. Tijdens de interviews bleek het hele scala nog steeds voorbij te trekken. Van papier, tot gebruik van wel of niet versleutelde e-mail tot een portal. Die laatste optie om rvc-stukken te bekijken was meestal het antwoord om een cybersecurity-audit bij rvc-leden thuis af te wijzen. Maar dat blijkt dan niet het hele verhaal te zijn als het gaat over het nut van het portal. Het idee is dat je op ieder moment, in een beveiligde omgeving, toegang hebt tot stukken voor de rvc. De vraag is of er afspraken zijn gemaakt met betrekking tot de omgang met deze portals? Zijn daar onderling regels voor afgesproken? Tijdens de interviews hoorden we verschillende zaken

die bij het gebruik van een portal wel besproken zouden moeten worden. Een voorbeeld waren de commissarissen die gebruikmaakten van een portal, maar vervolgens de stukken downloaden op hun eigen computer. Weet de commissaris hoe/zijn haar collega omgaat met de stukken? Een ander voorbeeld was dat een bedrijf had besloten om na elke rvc-vergadering de stukken uit voorzorg uit het portal te verwijderen. Hoe lang blijven de stukken beschikbaar voor de commissarissen in uw organisatie? Hoe bouw je als commissaris nog een dossier op als je dat gewend bent? En krijg je toegang tot die stukken als je niet meer bent verbonden aan het bedrijf, maar bijvoorbeeld wel verantwoording moet afleggen aan de Ondernemingskamer of een rechter?

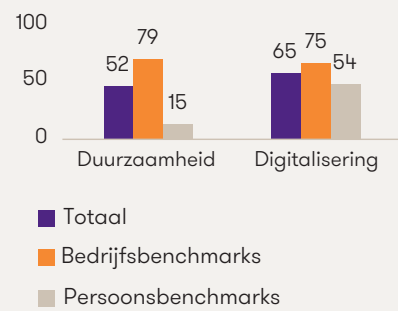
Ook het gebruik van e-mail om stukken te verzenden is, zoals gezegd, in gebruik. Zowel beveiligd als onbeveiligd stuurt men stukken naar e-mailaccounts van de organisatie zelf, maar ook naar 'gratis' e-mailadressen van bijvoorbeeld Gmail of Hotmail. Zowel bij beursgenoteerde ondernemingen als bij kleine non-profitorganisaties. Misschien dat een cybersecurity-audit bij rvc-leden nog een brug te ver is voor menig een. Maar wij hebben ook commissarissen gesproken, die los van het bedrijf zelf een paar keer per jaar een cyberspecialist inhuren die thuis alles naloopt. Het lijkt ons dat een cyberawareness training voor rvc-leden geen kwaad kan!

### Heeft duurzaamheid minder urgentie dan digitalisering omdat het verder weg lijkt te liggen?

**Figuur 7.2 Veranderpercentages en urgente veranderingen als percentage van veranderwensen**



### Urgente veranderwensen



Uit het onderzoek blijkt dat het veranderpercentage op het gebied van digitalisering (85 procent) hoger ligt dan bij duurzaamheid (73 procent). Hetzelfde geldt voor het percentage urgente veranderwensen uitgedrukt in het totaal aantal veranderwensen per aandachtsgebied. Ook blijken bij beide onderwerpen de bedrijfsbenchmarks voortdurend meer veranderwensen te hebben dan de persoonsgebonden benchmarks.

Wij vragen ons af hoe dat verschil verklaard kan worden. Heeft het te maken met het gevoel dat er op het gebied van digitalisering niet zoveel tijd meer is om aan de slag te gaan? We zien regelmatig berichten in de massamedia dat bedrijven geraakt worden door gebeurtenissen op gebieden met een digitale dimensie. Gevolgen in verband met duurzaamheid lijken voor sommigen een ver van hun bed show. Maar is deze manier van kijken wel terecht? Zou het kunnen zijn dat wat betreft duurzaamheid de meetpunten misschien wel verder weg liggen, maar dat men de weg ernaar zwaar onderschat? En dan denken we aan noodzakelijke stappen en doorlooptijden om iets te realiseren. En zijn er ook geen verschillen wat betreft de gevolgen van problemen op het digitale en het duurzaamheidsgebied? En hoe zit het met de overeenkomsten? In hoeverre is er in het kader van bijvoorbeeld risicomanagement, zowel naar de plus- als de minkant gekeken?

Ook de verschillen bij de urgente veranderwensen tussen de bedrijfsbenchmarks en de persoonsgebonden benchmarks roepen vragen bij ons op. De bedrijfsbenchmarks hebben doorgaans een breder gevoel van urgentie. Zou het dan kunnen zijn dat

de persoonsgebonden benchmarks wat optimistischer zijn? Of onderkennen zij onvoldoende welke problemen zich op de afzonderlijke gebieden kunnen manifesteren? Zou het kunnen zijn dat de kennis en ervaring op deze gebieden onvoldoende aanwezig is in de rvc's? En

kan het dan zijn dat 'als u niet weet wat u mist, weet u niet wat mist? En hoe kan nu dan de juiste vragen stellen en de antwoorden daarop beoordelen? Maar laat het duidelijk zijn: een afdoende verklaring hebben wij niet. Wel hebben wij een gevoel van ongerustheid. Wij

geven in overweging om te onderzoeken of onze gevoelens van ongerustheid getuigen van een zekere wereldvreemdheid of dat er wel een grond voor is en sommige commissarissen deze gevoelens ook kennen.



# 8 Verandering werkwijze rvc

## Samenvatting

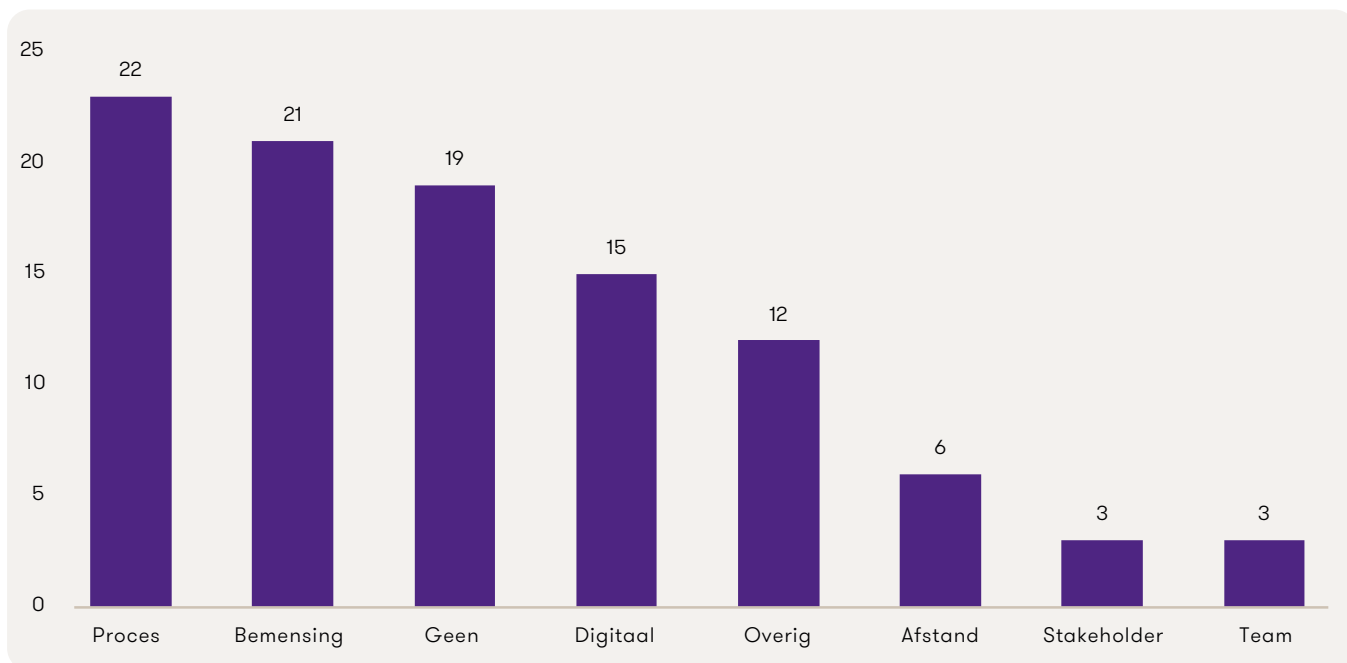
Ook gedurende de coronaperiode vonden nieuwe benoemingen plaats of werden compleet nieuwe rvc's ingesteld. Dat zijn veelvuldig genoemde antwoorden als het ging om veranderingen in de werkwijze van de rvc. Daarnaast is, niet verrassend, het digitaal vergaderen vaak genoemd. Als we de gegeven antwoorden onderverdelen vallen de meeste in de categorie 'proces', gevolgd door bemensing en rvc's waarin geen verandering van de werkwijze heeft plaatsgevonden. In het midden staat de categorie 'digitaal', aan het eind gevolgd door 'overige', 'afstand', 'stakeholder' en team'.

## Onderzoeksvraag

We stelden aan de respondenten in een open vraag of in het afgelopen jaar iets gewijzigd is in de werkwijze van de rvc. 93 respondenten hebben daar 102 antwoorden op gegeven.

## 8.1 Veranderingen werkwijze rvc

Figuur 8.1 Percentage gegeven antwoorden per categorie



Legenda: de percentages in de grafiek betreffen het aantal gegeven antwoorden per categorie.

### Proces (22 procent)

Bij een aantal rvc's is een vooroverleg (zonder rvc) of agenda commissie ingesteld. Bij andere rvc's zit de verandering van de werkwijze aan de achterkant. Bijvoorbeeld expliciet aan het einde van de vergadering vragen of iemand nog iets te melden heeft of 'evaluatie rvc: één lid koppelt elke vergadering terug' of een nazit met alleen commissarissen. Ook de inrichting van PE door middel van educatieve sessies/met mensen uit de organisatie is genoemd.



### **Bemensing (21 procent)**

Ook gedurende de coronaperiode zijn termijnen van commissarissen verlopen of zijn nieuwe rvc's aangesteld. Verder zijn er wat nieuwe voorzitters en ceo's aangesteld, is een trainee lid geworden van de rvt en is door een fusie een commissaris van de overgenomen partij toegetreden. 21 van de 102 opmerkingen ging over de bemensing van de rvc of rvb.

### **Digitaal (15 procent)**

Een aantal respondenten gaf, niet onverwacht, aan dat er veel gewicht is van fysiek naar digitaal vergaderen. Een enkeling geeft aan wel met de hele rvt fysiek te zijn blijven vergaderen en alleen de commissies digitaal te doen. De kanttekening die men ook maakte, is dat het digitaal vergaderen toch wat leegte geeft aan het functioneren als rvc, ook in relatie met de bestuurder, het management en medewerkers.

### **Overige (12 procent)**

Uiteenlopende antwoorden vallen in deze categorie, van meer aandacht voor inclusiviteit, governance, climate (ESG) en cybersecurity tot het opstellen van persoonlijk leiderschapsprofiel voor rvc en bestuur. En van 'diversiteit begint groter onderdeel te worden' en 'beïnvloedt de cultuur'. Er komt meer alertheid op 'geaccepteerd zijn' tot 'professionalisering' en 'transparanter, opener, minder niveaoverschil tussen rvc en rvb'.

### **Afstand (6 procent)**

Het gaat hier om opmerkingen dat de rvc dichter op de rvb en organisatie is gaan zitten. Ook is bij een rvc een 'buddy systeem ingesteld, dat wil zeggen elk rvb-lid krijgt een rvc-lid als maatje'.

### **Stakeholder (3 procent)**

Hier zijn genoemd: overleg met de medezeggenschap is verbeterd (hele rvt met GMR), meer aanwezig zijn bij directie/managementvergaderingen, dieper in de organisatie en meer aandacht voor stakeholders en voor regio.

### **Team (3 procent)**

Drie procent van de respondenten gaf aan meer aandacht te hebben besteed aan teambuilding. Bijvoorbeeld door meer onderlinge contacten en via de drijfverenmethodiek.

### **Geen (19 procent)**

Negentien procent van de respondenten gaf aan dat er niets is gewijzigd aan de werkwijze van de rvc het afgelopen jaar. Waarschijnlijk zijn er bij deze negentien een aantal die de switch van fysiek naar digitaal niet per se als een verandering van werkwijze van de rvc zien, maar alleen als een voortzetting van de normale werkwijze via andere middelen.



### Worden de verworvenheden van corona wel voldoende structureel benut?

Uit het onderzoek en tijdens de vele interviews is gebleken dat corona niet alleen maar negatief is geweest voor het functioneren van de rvc. Digitaal vergaderen en bilaterale digitale gesprekken bleken best functioneel, nuttig en aangenaam te kunnen zijn. Er zijn al rvc's waar de vergaderfrequentie is verhoogd door met name vaker tussendoor digitale vergaderingen in te lassen. Agenda-technisch bleek dat best interessant.

Men kan zo onderwerpen behandelen en afhandelen die niet altijd een uitgebreide discussie nodig hebben. Op die manier ontlast men de reguliere vergaderingen en leidt dit misschien ook tot minder fysieke vergaderingen met alle mobiliteits-issues die daarbij horen. Er zijn ook bedrijven die ernaar streven vooral de commissie-vergaderingen zoveel mogelijk digitaal te doen. Dat biedt dan mogelijkheden om tussen de commissievergaderingen en de formele rvc-vergadering meer ruimte te krijgen. Dat kan dan een positief effect hebben op de behande-

ling van de commissie-onderwerpen in de voltallige rvc-vergadering en de tijdsdruk neemt daarmee af. Wij geven in overweging om te zien of deze verschuiving en mogelijke ontlasting van de voltallige fysieke rvc-vergadering ook (meer) ruimte biedt om meer tijd en aandacht te schenken aan fundamentele discussies die de waan van de dag wat overschrijden. Wij kunnen ons niet aan de indruk onttrekken dat deze er bij de meeste rvc's wat bekaaid vanaf komen.



# Appendix 1 Toelichting regressieanalyse

## Regressieanalyse

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

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

In tabel A1 zijn de zestien variaties en het basisprofiel op een rij gezet. De scores voor basisprofiel en de variaties op het basisprofiel zijn verkregen met behulp van regressieanalyses.

Tabel A1 Basisprofiel en 16 variaties op het basisprofiel

	Basisprofiel	16 variaties	
Perspectief van de organisatie en de rol daarbij waarmee de respondent de enquête heeft ingevuld			
Type en grootte organisatie*	Beursgenoteerd bedrijf (24); balanstotaal, mediaan gemiddelde 5.000 miljoen euro	GB	Groot, niet-beursgenoteerd profitbedrijf (23); balanstotaal > 100 miljoen euro; (mediaan gemiddelde 5.000 miljoen euro)
		MKB	Midden- en kleinbedrijf, niet-beursgenoteerd profitbedrijf (17); balanstotaal $\leq 100$ miljoen euro; (mediaan gemiddelde 25 miljoen euro)
		Fam	Niet-beursgenoteerd familiebedrijf (12); balanstotaal, mediaan gemiddelde 50 miljoen euro
		Corp	Woningcorporatie (25); balanstotaal, mediaan gemiddelde 500 miljoen euro
		Zorg	Zorginstelling (33); balanstotaal, mediaan gemiddelde 50 miljoen euro
		OW	Onderwijsinstelling (19); balanstotaal, mediaan gemiddelde 25 miljoen euro
		ONP	Overig non-profit: semi-overheid, stichting en verenigingen (15); balanstotaal, mediaan gemiddelde 5 miljoen euro
		Rol bij organisatie	Gewoon rvc-lid, geen voorzitter, geen lid auditcommissie, geen rvb-lid, geen secretaris, geen IA (41)
AC	Lid auditcommissie (43)		
DIR	Rvb-/directielid (9)		
Secr	Secretaris van de rvc/rvb (15)		
IA	Internal auditor (14)		
Achtergrond van de respondent			
Rvb-positie elders	Geen rvb-lid elders (151)	'RvB'	Commissaris met een rvb-positie elders (17)
Ervaring	Meer dan 4 jaar ervaring in de aangegeven rol (136)	MErv	Minder dan 5 jaar ervaring in de aangegeven rol (30)
Leeftijd	> 55 jaar (119)	Jong	Commissaris $\leq 55$ jaar (49)
Gender	Man (108)	VR	Vrouw (60)

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

## Regressiemodel

Het volgende regressiemodel wordt geschat voor de score  $S_{ij}$  gegeven door respondent  $i$  op vraag  $j$  in de enquête

$$S_{ij} = \alpha + \beta_{GB,j} x D_{GB,i} + \beta_{MKB,j} x D_{MKB,i} + \beta_{FAM,j} x D_{FAM,i} + \beta_{CORP,j} x D_{CORP,i} + \beta_{ZORG,j} x D_{ZORG,i} + \beta_{OW,j} x D_{OW,i} + \beta_{ONP,j} x D_{ONP,i} + \beta_{VZ,j} x D_{VZ,i} + \beta_{DIR,j} x D_{DIR,i} + \beta_{AC,j} x D_{AC,i} + \beta_{SECR,j} x D_{SECR,i} + \beta_{IA,j} x D_{IA,i} + \beta_{rvb,j} x D_{rvb,i} + \beta_{ERV,j} x D_{ERV,i} + \beta_{JONG,j} x D_{JONG,i} + \beta_{VR,j} x D_{VR,i} + \epsilon_{i,j}$$

Voor elke vraag  $j$  worden de zestien beta's  $\beta_{V,j}$  voor elke variatie  $V$  geschat.

Met dit regressiemodel verkrijgen we de 'zuivere' verschillen tussen de variaties en het basisprofiel. Voorwaarde is wel dat de correlaties tussen de zestien dummy variabele 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 zestien variaties blijven in absolute waarde beperkt tot 0.3 of minder. Een maximale correlatiecoëfficiënt van -0.30 is gevonden tussen de dummy variabelen  $D_{VZ}$  en  $D_{JONG}$ . Volgens een vuistregel is dit een veilig bereik om de  $\beta$ 's zuiver te interpreteren.

De coëfficiënten  $\alpha$  en  $\beta_V$  in het regressiemodel interpreteren we als volgt:

- de constante  $\alpha$  geeft de score wanneer alle dummy variabelen 0 zijn, wat gebeurt voor het basisprofiel;

- de  $\beta_V$  coëfficiënten geven de variaties in de score  $S$  aan voor de zestien 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  $\alpha$  en  $\beta_V$  berekenen we alle variatieprofielen eenvoudig. In de onderstaande tabel geven we een voorbeeld voor de scores met betrekking tot de stelling 'de rvc is kritisch op haar eigen functioneren'.

## Interpretatie regressieresultaten

## Voorbeeld

**Tabel A2 Regressieresultaten voor de scores op de huidige situatie bij de stelling 'de rvc is kritisch op haar eigen functioneren'. De score  $S$  verklaren we gedeeltelijk met 16 verklarende dummy variabelen ( $D_{v,j}$ ), zie de regressievergelijking hierboven. NB niet alle 16 regressiecoëfficiënten  $\beta_V$  zijn hieronder weergegeven.**

	bapr $\alpha$	GB $\beta_{GB}$	MKB $\beta_{MKB}$	FAM $\beta_{FAM}$	CORP $\beta_{CORP}$	Zorg $\beta_{Zorg}$	OW $\beta_{OW}$	VZ $\beta_{VZ}$	RvB $\beta_{RvB}$	JONG $\beta_{JONG}$
	4.0	-0.8	-0.6	-0.3	-0.3	0.5	-0.4	0.2	-0.4	-0.2

Statistisch significante  $\beta$  waarden zijn aangegeven met groen (positieve  $\beta$ ) en rood (negatieve  $\beta$ ).

In het basisprofiel is de score voor de huidige situatie met betrekking tot de stelling 'de rvc is kritisch op haar eigen functioneren' gelijk aan 4.0 (dit is de geschatte coëfficiënt  $\alpha$ ). Bijvoorbeeld: de geschatte score voor een rvc-voorzitter bij een GB bedrijf is dan gelijk aan  $4.0 - 0.8 + 0.5 = 3.7$ .

## Nut regressieanalyse

### Resultaten relatief ongevoelig voor samenstelling groep respondenten

Het voordeel van deze regressieanalyse is driedelig:

- De resultaten voor het basisprofiel en haar variaties verkrijgen we zonder dat er veel respondenten aan de **exacte profielbeschrijving** hoeven te voldoen. In dit onderzoek voldoet geen van de 168 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 zestien variaties kunnen we bepalen. Bijvoorbeeld, wanneer we gemiddelde scores van beursgenoteerde bedrijven vergelijken met die van niet-beursgenoteerde bedrijven, is het de vraag of de verschillen toe te schrijven zijn aan het niet-beursgenoteerd zijn of dat het ligt aan de gemiddeld kleinere omvang van de niet-beursgenoteerde bedrijven. De geschatte regressiecoëfficiënten  $\beta_V$  representeren nagenoeg de 'zuivere' effecten. Voorwaarde is wel dat de variaties niet te veel met elkaar gecorreleerd zijn. Dit is getoetst.

### Invloed van variaties zijn bijna 'zuiver' te bepalen

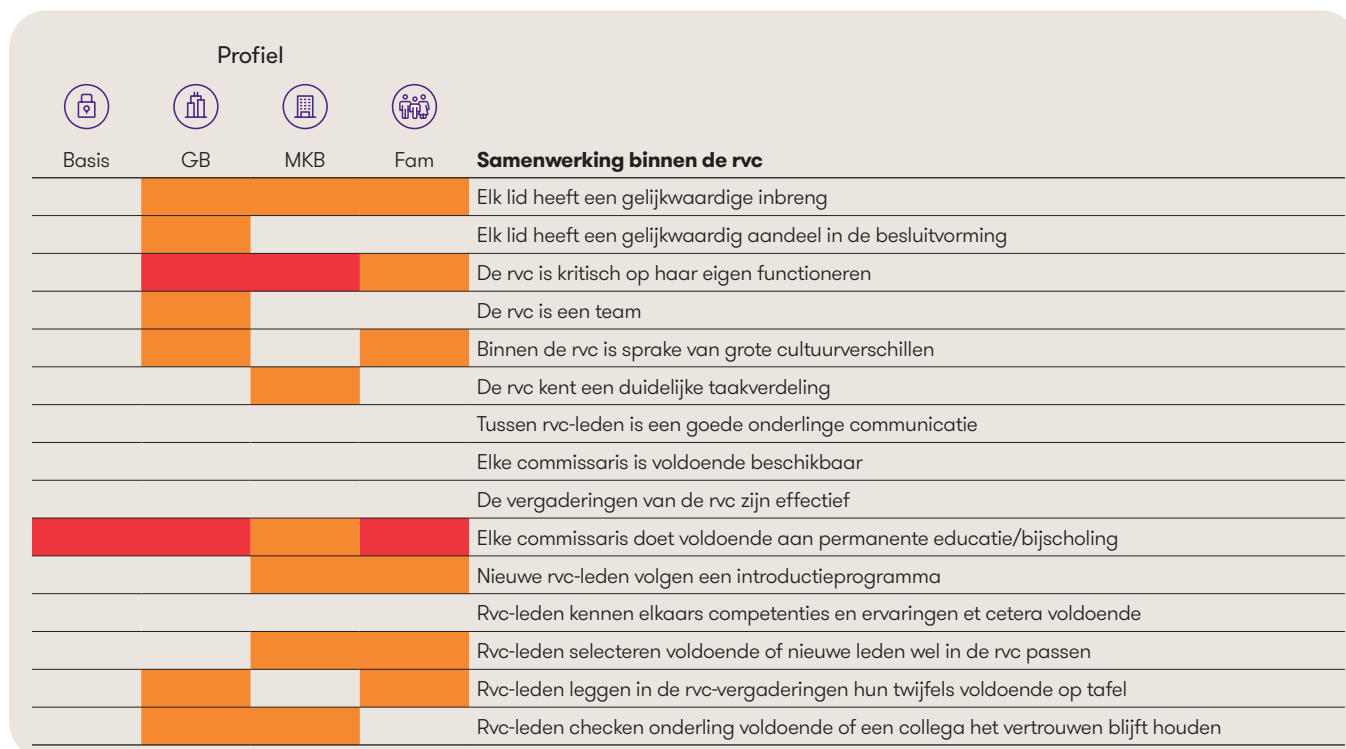
# Appendix 2 Overzicht veranderwensen: profitbenchmarks

In deze bijlage staat een overzicht van de vragen van deze editie met per onderdeel de vraag en per benchmark/profiel in kleuren de eventuele veranderwensen.

Basisprofiel		16 variaties	
Perspectief van de organisatie en de rol daarbij waarmee de respondent de enquête heeft ingevuld			
Type en grootte organisatie*	Beursgenoteerd bedrijf (24); balanstotaal, mediaan gemiddelde 5.000 miljoen euro	GB	Groot, niet-beursgenoteerd profitbedrijf (23); balanstotaal > 100 miljoen euro; (mediaan gemiddelde 5.000 miljoen euro)
		MKB	Midden- en kleinbedrijf, niet-beursgenoteerd profitbedrijf (17); balanstotaal ≤ 100 miljoen euro; (mediaan gemiddelde 25 miljoen euro)
		Fam	Niet-beursgenoteerd familiebedrijf (12); balanstotaal, mediaan gemiddelde 50 miljoen euro

Wilt u ten aanzien van onderstaande stellingen aangeven in welke mate u daarmee instemt. Daarbij onderscheiden we wat volgens u de: huidige stand van zaken is (huidig) en de stand van zaken moet zijn in het licht van de nabije toekomst (over circa 3 jaar) (wenselijk).

Gebruik een 5-puntsschaal met: 1 = volstrekt oneens, 2 = oneens, 3 = deels oneens/deels eens, 4 = mee eens en 5 = volstrekt mee eens.



### Profiel



Basis



GB



MKB



Fam

#### Samenwerking tussen de rvc en de rvb

				Rvc houdt voldoende afstand (gaat niet op de stoel van de rvb zitten)
				Rvc is betrokken
				Rvc vergadert zowel met als zonder rvb
				De voorzitters van rvb en rvc regelen veel zaken onderling
				Rvb betreft rvc proactief bij belangrijke besluitvorming in de rvb
				De rvc draagt mede bij aan de bepaling van de ondernemingsdoelstellingen en -strategie
				Rvc benut (geregeld) haar 'bijsturingmogelijkheid' richting rvb
				Rvc benut (geregeld) haar klankbordfunctie richting rvb
				Rvc geeft (geregeld) advies aan de rvb
				'Mijn' rvb staat open voor adviezen van de rvc
				Elke commissaris begrijpt de producten/markten van ons bedrijf
				De rvc schenkt (voldoende) aandacht aan risicomanagement
				De rvc schenkt (voldoende) aandacht aan integriteit en ethische dilemma's

### Profiel



Basis



GB



MKB



Fam

#### Duurzaamheid

				Mijn organisatie heeft meetbare duurzaamheidsdoelen geformuleerd
				B.P. X Een externe partij beoordeelt duurzaamheidsdoelen van de organisatie
				B.P. Een externe partij beoordeelt geleverde prestaties met betrekking tot de duurzaamheidsdoelen van de organisatie
				B.P. Een verplicht quotum voor een bepaald aantal commissarissen met duurzaamheidskennis is wenselijk
				De rvc praat met een beoogd bestuurder over zijn visie op duurzaamheid voor de organisatie vóór zijn aanstelling

### Profiel



Basis



GB



MKB



Fam

#### Digitalisering

				Digitalisering is (voldoende) onderdeel van de strategie
				In onze organisatie is er bij digitalisering (voldoende) oog voor de HR-dimensie
				Bij onze digitale strategie is een ethisch kader vastgesteld
				De rvc kan uitleggen wat er in de organisatie op gebied van cybersecurity gebeurt
				B.P. B.P. B.P. B.P. Bij individuele commissarissen vindt ook thuis een cybersecurity-audit plaats
				B.P. B.P. B.P. B.P. Bij individuele rvb-leden vindt ook thuis een cybersecurity-audit plaats

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 ligt onder de -20 procent, actie is noodzakelijk; Groen: de afwijking ligt boven de +10 procent, het mag/moet wel een tandje minder; totaal: totaal aantal benchmarks met een veranderwens voor het betrokken aandachtsgebied. B.P.: bespreekbaar punt. X: te weinig waarnemingen.

# Appendix 3 Overzicht veranderwensen: non-profitbenchmarks

In deze bijlage staat een overzicht van de vragen van deze editie met per onderdeel de vraag en per benchmark/profiel in kleuren de eventuele veranderwensen.

Basisprofiel		16 variaties	
Perspectief van de organisatie en de rol daarbij waarmee de respondent de enquête heeft ingevuld			
Type en grootte organisatie*	Beursgenoteerd bedrijf (24); balanstotaal, mediaan gemiddelde 5.000 miljoen euro	Corp	Woningcorporatie (25); balanstotaal, mediaan gemiddelde 500 miljoen euro
		Zorg	Zorginstelling (33); balanstotaal, mediaan gemiddelde 50 miljoen euro
		OW	Onderwijsinstelling (19); balanstotaal, mediaan gemiddelde 25 miljoen euro
		ONP	Overig non-profit: semi-overheid, stichting en verenigingen (15); balanstotaal, mediaan gemiddelde 5 miljoen euro

Wilt u ten aanzien van onderstaande stellingen aangeven in welke mate u daarmee kunt instemmen. Daarbij onderscheiden we wat volgens u de: huidige stand van zaken is (huidig) en de stand van zaken moet zijn in het licht van de nabije toekomst (over circa 3 jaar) (wenselijk).

Gebruik een 5-puntsschaal met: 1 = volstrekt oneens, 2 = oneens, 3 = deels oneens/deels eens, 4 = mee eens en 5 = volstrekt mee eens.

Profiel				
Corp	Zorg	OW	ONP	
				<b>Samenwerking binnen de rvc</b>
				Elk lid heeft een gelijkwaardige inbreng
				Elk lid heeft een gelijkwaardig aandeel in de besluitvorming
				De rvc is kritisch op haar eigen functioneren
				De rvc is een team
B.P.	B.P.			Binnen de rvc is sprake van grote cultuurverschillen
				De rvc kent een duidelijke taakverdeling
				Tussen rvc-leden is een goede onderlinge communicatie
				Elke commissaris is voldoende beschikbaar
				De vergaderingen van de rvc zijn effectief
				Elke commissaris doet voldoende aan permanente educatie/bijbscholing
				Nieuwe rvc-leden volgen een introductieprogramma
				Rvc-leden kennen elkaars competenties en ervaringen et cetera voldoende
				Rvc-leden selecteren voldoende of nieuwe leden wel in de rvc passen
				Rvc-leden leggen in de rvc-vergaderingen hun twijfels voldoende op tafel
				Rvc-leden checken onderling voldoende of een collega het vertrouwen blijft houden

Profiel



Corp



Zorg



OW



ONP

**Samenwerking tussen de rvc en de rvb**

				Rvc houdt voldoende afstand (gaat niet op de stoel van de rvb zitten)
				Rvc is betrokken
				Rvc vergadert zowel met als zonder rvb
				De voorzitters van rvb en rvc regelen veel zaken onderling
				Rvb betreft rvc proactief bij belangrijke besluitvorming in de rvb
				De rvc draagt mede bij aan de bepaling van de ondernemingsdoelstellingen en -strategie
				Rvc benut (geregeld) haar 'bijsturingmogelijkheid' richting rvb
				Rvc benut (geregeld) haar klankbordfunctie richting rvb
				Rvc geeft (geregeld) advies aan de rvb
				'Mijn' rvb staat open voor adviezen van de rvc
				Elke commissaris begrijpt de producten/markten van ons bedrijf
				De rvc schenkt (voldoende) aandacht aan risicomanagement
				De rvc schenkt (voldoende) aandacht aan integriteit en ethische dilemma's

Profiel



Corp



Zorg



OW



ONP

**Duurzaamheid**

				Mijn organisatie heeft meetbare duurzaamheidsdoelen geformuleerd
				Een externe partij beoordeelt duurzaamheidsdoelen van de organisatie
				Een externe partij beoordeelt geleverde prestaties met betrekking tot de duurzaamheidsdoelen van de organisatie
				Een verplicht quotum voor een bepaald aantal commissarissen met duurzaamheidskennis is wenselijk
				De rvc praat met een beoogd bestuurder over zijn visie op duurzaamheid voor de organisatie vóór zijn aanstelling

Profiel



Corp



Zorg



OW



ONP

**Digitalisering**

				Digitalisering is (voldoende) onderdeel van de strategie
				In onze organisatie is er bij digitalisering (voldoende) oog voor de HR-dimensie
				Bij onze digitale strategie is een ethisch kader vastgesteld
				De rvc kan uitleggen wat er in de organisatie op gebied van cybersecurity gebeurt
				Bij individuele commissarissen vindt ook thuis een cybersecurity-audit plaats
				Bij individuele rvb-leden vindt ook thuis een cybersecurity-audit plaats

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 ligt onder de -20 procent, actie is noodzakelijk; Groen: de afwijking ligt boven de +10 procent, het mag/moet wel een tandje minder; totaal: totaal aantal benchmarks met een veranderwens voor het betrokken aandachtsgebied. B.P.: bespreekbaar punt.



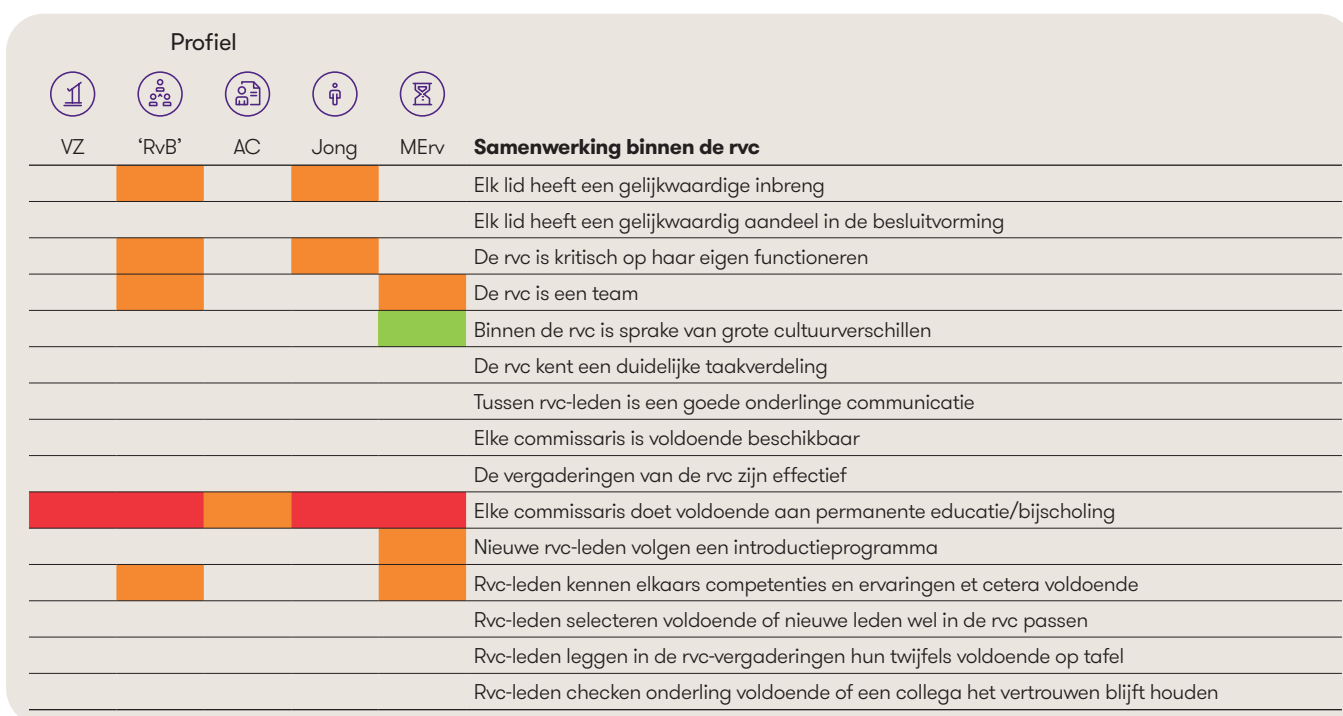
# Appendix 4 Overzicht veranderwensen: persoonsgebonden benchmarks

In deze bijlage staat een overzicht van de vragen van deze editie met per onderdeel de vraag en per benchmark/profiel in kleuren de eventuele veranderwensen.

Basisprofiel		16 variaties	
Perspectief van de organisatie en de rol daarbij waarmee de respondent de enquête heeft ingevuld			
Type en grootte organisatie*	Beursgenoteerd bedrijf (24); balanstotaal, mediaan gemiddelde 5.000 miljoen euro	VZ	Voorzitter rvc (54)
		AC	Lid auditcommissie (43)
		DIR	Rvb-/directielid (9)
Rol bij organisatie	Gewoon rvc-lid, geen voorzitter, geen rvb-lid, geen secretaris, geen IA (52)	Secr	Secretaris van de rvc/rvb (15)
		IA	Internal auditor (14)
Achtergrond van de respondent			
Rvb-positie elders	Geen rvb-lid elders (151)	'RvB'	Commissaris met een rvb-positie elders (17)
Ervaring	Meer dan 4 jaar ervaring in de aangegeven rol (136)	MErv	Minder dan 5 jaar ervaring in de aangegeven rol (30)
Leeftijd	> 55 jaar (119)	Jong	Commissaris ≤ 55 jaar (49)
Gender	Man (108)	VR	Vrouw (60)

Wilt u ten aanzien van onderstaande stellingen aangeven in welke mate u daarmee instemt. Daarbij onderscheiden we wat volgens u de huidige stand van zaken is (**huidig**) en de stand van zaken moet zijn in het licht van de nabije toekomst (over circa 3 jaar) (**wenselijk**).

Gebruik een 5-puntsschaal met: 1 = volstrekt oneens, 2 = oneens, 3 = deels oneens/deels eens, 4 = mee eens en 5 = volstrekt mee eens.



### Profiel



VZ 'RvB' AC Jong MErv

#### Samenwerking tussen de rvc en de rvb

					Rvc houdt voldoende afstand (gaat niet op de stoel van de rvb zitten)
					Rvc is betrokken
					Rvc vergadert zowel met als zonder rvb
					Voorzitters van rvb en rvc regelen veel zaken onderling
					Rvb betreft rvc proactief bij belangrijke besluitvorming
					De rvc draagt mede bij aan de bepaling van de ondernemingsdoelstellingen en -strategie
					Rvc benut (geregeld) haar 'bijsturingmogelijkheid' richting rvb
					Rvc benut (geregeld) haar klankbordfunctie richting rvb
					Rvc geeft (geregeld) advies aan de rvb
					'Mijn' rvb staat open voor adviezen van de rvc
					Elke commissaris begrijpt de producten/markten van ons bedrijf
					De rvc schenkt (voldoende) aandacht aan risicomanagement
					De rvc schenkt (voldoende) aandacht aan integriteit en ethische dilemma's

### Profiel



VZ 'RvB' AC Jong MErv

#### Duurzaamheid

					Mijn organisatie heeft meetbare duurzaamheidsdoelen geformuleerd
					Een externe partij beoordeelt duurzaamheidsdoelen van de organisatie
					Een externe partij beoordeelt geleverde prestaties met betrekking tot de duurzaamheidsdoelen van de organisatie
					Een verplicht quotum voor een bepaald aantal commissarissen met duurzaamheidskennis is wenselijk
					De rvc praat met een beoogd bestuurder over zijn visie op duurzaamheid voor de organisatie vóór zijn aanstelling

### Profiel



VZ 'RvB' AC Jong MErv





#### Digitalisering

					Digitalisering is (voldoende) onderdeel van de strategie
					In onze organisatie is er bij digitalisering (voldoende) oog voor de HR-dimensie
					Bij onze digitale strategie is een ethisch kader vastgesteld
					De rvc kan uitleggen wat er in de organisatie op het gebied van cybersecurity gebeurt
					Bij individuele commissarissen vindt ook thuis een cybersecurity-audit plaats
					Bij individuele rvb-leden vindt ook thuis een cybersecurity-audit plaats

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 ligt onder de -20 procent, actie is noodzakelijk; Groen: de afwijking ligt boven de +10 procent, het mag/moet wel een tandje minder; totaal: totaal aantal benchmarks met een veranderwens voor het betrokken aandachtsgebied. B.P.: bespreekbaar punt.

Wilt u ten aanzien van onderstaande stellingen aangeven in welke mate u daarmee instemt. Daarbij onderscheiden we wat volgens u de: huidige stand van zaken is (huidig) en de stand van zaken moet zijn in het licht van de nabije toekomst (over circa 3 jaar) (wenselijk).

Gebruik een 5-puntsschaal met: 1 = volstrekt oneens, 2 = oneens, 3 = deels oneens/deels eens, 4 = mee eens en 5 = volstrekt mee eens.

Profiel				
 VR	 Dir	 Secr	 IA	
				<b>Samenwerking binnen de rvc</b>
	X		X	Elk lid heeft een gelijkwaardige inbreng
	X		X	Elk lid heeft een gelijkwaardig aandeel in de besluitvorming
	X		X	De rvc is kritisch op haar eigen functioneren
	X		X	De rvc is een team
	X		X	Binnen de rvc is sprake van grote cultuurverschillen
	X		X	De rvc kent een duidelijke taakverdeling
	X		X	Tussen rvc-leden is een goede onderlinge communicatie
	X		X	Elke commissaris is voldoende beschikbaar
	X		X	De vergaderingen van de rvc zijn effectief
	X		X	Elke commissaris doet voldoende aan permanente educatie/bijbscholing
	X		X	Nieuwe rvc-leden volgen een introductieprogramma
	X		X	Rvc-leden kennen elkaars competenties en ervaringen et cetera voldoende
	X		X	Rvc-leden selecteren voldoende of nieuwe leden wel in de rvc passen
	X		X	Rvc-leden leggen in de rvc-vergaderingen hun twijfels voldoende op tafel
	X	X	X	Rvc-leden checken onderling voldoende of een collega het vertrouwen blijft houden

Profiel				
 VR	 Dir	 Secr	 IA	
				<b>Samenwerking tussen de rvc en de rvb</b>
			X	Rvc houdt voldoende afstand (gaat niet op de stoel van de rvb zitten)
			X	Rvc is betrokken
			X	Rvc vergadert zowel met als zonder rvb
		X	X	Voorzitters van rvb en rvc regelen veel zaken onderling
			X	Rvb betreft rvc proactief bij belangrijke besluitvorming
		X	X	De rvc draagt mede bij aan de bepaling van de ondernemingsdoelstellingen en -strategie
			X	Rvc benut (geregeld) haar 'bijsturingmogelijkheid' richting rvb
		X	X	Rvc benut (geregeld) haar klankbordfunctie richting rvb
			X	Rvc geeft (geregeld) advies aan de rvb
		X	X	'Mijn' rvb staat open voor adviezen van de rvc
			X	Elke commissaris begrijpt de producten/markten van ons bedrijf
			X	De rvc schenkt (voldoende) aandacht aan risicomanagement
		X	X	De rvc schenkt (voldoende) aandacht aan integriteit en ethische dilemma's

### Profiel



VR



Dir



Secr



IA

#### Duurzaamheid

VR	Dir	Secr	IA	Opmerking
[Oranje]				Mijn organisatie heeft meetbare duurzaamheidsdoelen geformuleerd
[Rood]	[Oranje]	[Oranje]	[Oranje]	Een externe partij beoordeelt duurzaamheidsdoelen van de organisatie
[Oranje]	[Oranje]	[Oranje]	[Oranje]	Een externe partij beoordeelt geleverde prestaties met betrekking tot de duurzaamheidsdoelen van de organisatie
B.P.	B.P.	[Oranje]	X	Een verplicht quotum voor een bepaald aantal commissarissen met duurzaamheidskennis is wenselijk
[Oranje]	[Oranje]	[Oranje]	X	De rvc praat met een beoogd bestuurder over zijn visie op duurzaamheid voor de organisatie vóór zijn aanstelling

### Profiel



VR



Dir



Secr



IA

#### Digitalisering

VR	Dir	Secr	IA	Opmerking
[Oranje]				Digitalisering is (voldoende) onderdeel van de strategie
[Oranje]	[Oranje]	[Oranje]	[Rood]	In onze organisatie is er bij digitalisering (voldoende) oog voor de HR-dimensie
[Oranje]	[Oranje]	[Oranje]	[Oranje]	Bij onze digitale strategie is een ethisch kader vastgesteld
[Oranje]	[Oranje]	[Oranje]	[Oranje]	De rvc kan uitleggen wat er in de organisatie op het gebied van cybersecurity gebeurt
B.P.	B.P.	B.P.	B.P.	Bij individuele commissarissen vindt ook thuis een cybersecurity-audit plaats
B.P.	B.P.	B.P.	B.P.	Bij individuele rvc-leden vindt ook thuis een cybersecurity-audit plaats

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 ligt onder de -20 procent, actie is noodzakelijk; Groen: de afwijking ligt boven de +10 procent, het mag/moet wel een tandje minder; totaal: totaal aantal benchmarks met een veranderwens voor het betrokken aandachtsgebied. B.P.: bespreekbaar punt. Een 'X': te weinig waarnemingen. Voor DIR geldt dat als er geen 'X' staat er telkens sprake is van 7 of 8 waarnemingen.

# Maak kennis met Grant Thornton

