



Commissaris blijft stoeien met werkgeversrol en cultuur

Talentmanagement, positie secretaris en cultuuraudit verdienen meer aandacht van de rvc

Commissarissen benchmarkonderzoek 2021-2022



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

Commissaris blijft stoeien met werkgeversrol en cultuur

Talentmanagement, positie secretaris en cultuuraudit verdienen meer aandacht van de rvc

Commissarissen benchmarkonderzoek 2021-2022

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

Commissaris blijft stoeien met werkgeversrol en cultuur

Waarom deze titel?

In deze titel komt de kern van dit deelrapport tot uitdrukking, de werkgeversrol in bredere zin. Onderdeel van die rol is het als rvc voldoende aandacht schenken aan talentmanagement, het voldoende nadenken over de rol en taken van de secretaris van de rvc en het doen van een cultuuraudit in de organisatie. Talentmanagement, en ook succession planning met betrekking tot de rvb, zijn zaken waarvan de commissaris in onze eerdere onderzoeken ook al aangaf dat dit beter moest. En ook in dit onderzoek laten veel respondenten weten dat ze daar nog een slag in moeten maken. Het tegenovergestelde geldt eigenlijk voor de positie van de secretaris. Daar zijn amper veranderingen te vinden en dat gold ook al voor een vergelijkbare vraag over de secretaris in het verleden. Geldt de werkgeversrol van de rvc ook voor de secretaris van de rvc? Het doen van een cultuuraudit is een vraag die we voor het eerst hebben voorgelegd. Dat was in zekere zin een goede keuze want alle benchmarks hebben daar een (urgente) verbeterwens voor. Het lijkt ons, maar ook zeker de respondenten zelf, een goed idee om de werkgeversrol weer eens wat prominenter op de agenda te zetten.

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

Leeswijzer	4
Commissarissen, bestuurders, secretarissen en internal auditors die aan het onderzoek hebben deelgenomen	7
Voorwoord van Annemarie Jongerden	8
Samenvatting	9
Summary	13
1 Inleiding	17
1.1 Woord van dank	18
2 Technische competenties rvc(-leden)	19
2.1 Wenselijke situatie	20
2.2 Veranderwensen en huidige kwaliteit	22
3 Technische competenties rvb(-leden) en vergelijking met de rvc(-leden)	26
3.1 Wenselijke situatie	27
4 Deel van de werkgeversrol	35
4.1 Wenselijke situatie	36
4.2 Veranderwensen en huidige kwaliteit	38
5 De rol en taken van de secretaris van de rvc	42
5.1 Wenselijke situatie	43
5.2 Veranderwensen en huidige kwaliteit	45
6 Ondernemingswaarden	49
6.1 Wenselijke situatie	50
6.2 Veranderwensen en huidige kwaliteit	52
7 Cultuur en cultuurgerelateerd	56
7.1 Wenselijke situatie	57
Appendix 1 Overzicht veranderwensen: profitbenchmarks	64
Appendix 2 Overzicht veranderwensen: non-profitbenchmarks	68
Appendix 3 Overzicht veranderwensen: persoonsgebonden benchmarks	72

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)¹.

Inhoud hoofdstukken

In hoofdstuk 2 gaan we nader in op technische competenties van de rvc(-leden), in hoofdstuk 3 op de technische competenties met betrekking tot de rvb(-leden). In hoofdstuk 4 gaan we in op een deel van de werkgeversrol, in hoofdstuk 5 op enige taken en rollen van de secretaris, in hoofdstuk 6 op ondernemingswaarden. We sluiten in hoofdstuk 7 af met enige cultuuraspecten.

Overzicht veranderwensen in appendix

Aan het eind van dit deelrapport vindt u de appendices. De 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, lees dan de bijbehorende tekst.

Bespiegelingen/kanttekeningen/vragen

Aan het eind van elk hoofdstuk is meestal een paragraaf opgenomen met **bespiegelingen/vragen/kanttekeningen**. Deze dragen een onderzoek overschrijdend karakter en geven soms de persoonlijke mening van de auteurs weer. Ze zijn bedoeld 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** meestal **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 2008-2020². 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. Doorgaans vragen we een uitspraak over de **huidige** situatie en de **gewenste** situatie (ook wel **ambitie** of norm genoemd).

Quotiënt als indicatie veranderwens

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'** 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

Klassen veranderwensen:

- acceptabel
- fors en
- urgent

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

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

1.0 zit, hoe hoger de veranderambitie. Hoe hoger de score boven de 1.0 zit, hoe hoger de ambitie tot temporisering of reductie van het onderwerp.

Om overzicht te bieden, categoriseren we de mate van afwijking. Een afwijking van maximaal **10 procent** naar beneden of naar boven (score vanaf 0.9 tot 1.1) beschouwen we hierbij als **acceptabel**. Een **negatieve afwijking** tussen de **10 en 20 procent** (score tussen 0.8 en 0.9) noemen wij een **forse veranderwens**. Negatieve afwijkingen **boven de 20 procent** (score onder de 0.8) duiden op een **zeer ongewenste** situatie en omschrijven we als **urgente veranderwensen**.

Bij een **positieve afwijking** boven de **10 procent** (score 1.10 of hoger) is sprake van een **overkwalificatie** van het onderzochte onderwerp.

Bespreekbaar geworden punt en verbeterwens

De **veranderwensen** delen we op in **verbeterwensen** (ambitieniveau is dan ≥ 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

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 ze 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:

Benchmarks/profielen verdeeld in bedrijfsprofielen en persoons-gebonden profielen



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







Secr

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:

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

			
AC	MErv	DIR	IA
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 deelgenomen³

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

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

Voorwoord van Annemarie Jongerden

Voor u ligt het tweede deel van het commissarissen benchmarkonderzoek 2021-2022. Met de titel ‘Commissaris blijft stoeien met de werkgeversrol en cultuur’. Het auditen en monitoren van de cultuur en talentmanagement vragen de aandacht. En hoe zit het met de secretaris? Dit is een belangrijke rol voor het functioneren van de rvc als geheel. Is daar voldoende oog voor? Het onderzoeksteam brengt weer prikkelend in kaart waar, volgens de respondenten, een aantal belangrijke pijnpunten liggen.

Cultuur is de laatste jaren veel nadrukkelijker in de belangstelling komen te staan van organisaties. Ook bij commissarissen is dit onderwerp meer op het netvlies verschenen. Misschien wel doordat de boards zelf wat diverser zijn geworden, maar ook zeker door de nadruk die de verschillende codes voor goed bestuur erop leggen. Voor vele rvc's is nog de vraag welke rol de commissaris daarin speelt of moet spelen. Duidelijk is dat het door de toegenomen belangstelling ook een thema is geworden voor de boardroom en misschien een onderdeel moet zijn van de strategie. Die wordt opgesteld door de raad van bestuur, maar net als commitment op de strategie geldt ook voor de cultuur dat de rvc niet kan toezien als een koers wordt gevaren die niet wordt onderschreven.

Naast de werkgeversrol vallen ook de verschillen en overeenkomsten op tussen de raad van commissarissen en de raad van bestuur als het gaat over de competenties. De onderzoekers zien een duidelijk streven dat competenties bij de rvc en rvb meer gelijkwaardig worden. Daarbij is de gewenste inhaalslag voor de rvb hoger dan voor de rvc. Voor rvc en rvb

zijn er zeer veel gedeelde veranderwensen. Denk hierbij aan ICT-kennis en kennis van digitalisering. Ook zien de rvc en rvb graag veranderingen in beide gremia op het gebied van internationaal netwerk, kennis van duurzaamheid en ervaring met veranderingsprocessen.

Grant Thornton faciliteert dit onderzoek al jaren. We willen graag ons steentje bijdragen in bevordering van de governance door inzicht te stimuleren. Door ook zelf kennis te nemen van de bevindingen en onderdeel te zijn van de round tables, presentaties en andere verdiepende gesprekken, ontwikkelen wij ook eigen kennis over governance vraagstukken. Dat helpt ons om onze talentenontwikkeling mede vorm te geven en een relatie met u aan te gaan. Bijvoorbeeld op de bijeenkomsten, die we regelmatig samen organiseren met de auteurs, 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.

Wij wensen u veel leesplezier en zijn graag beschikbaar om naar aanleiding hiervan met u in gesprek te gaan.



Annemarie Jongerden

Partner
Grant Thornton

Samenvatting

In de zomer van 2021 is de 14^e 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 vijf jaar ervaring) en drie niet-commissaris benchmarks namelijk rvb-/directieleden, secretarissen van rvc's en internal auditors. Van deze eerste en laatste benchmark doen we alleen bij een beperkt aantal vragen verslag.

Inhoud tweede deel

Dit rapport vormt het tweede deel van het onderzoek. Hierin gaan we in op de technische competenties van zowel de rvc als de rvb. Verder kijken we naar een deel van de werkgeversrol, enkele taken en rollen van de secretaris van de rvc en een aantal ondernemingswaarden. We sluiten af met een aantal losse stellingen over cultuuraspecten.

Technische competenties rvc(-leden)

Wenselijke situatie

In de **wenselijke situatie** zien de respondenten het belang in van de voorgelegde technische competenties. Overall valt **in** deze situatie **60 procent** van de competenties in de klasse **'duidelijk mee eens' of hoger**. In de **top drie** bevinden zich bij alle benchmarks met een duidelijke mate van instemming: bestuurlijke ervaring, financiële kennis en maatschappelijke antenne.

Bij de andere competenties is die instemming minder dominant. Vooral bij de internationale dimensie, politiek-bestuurlijke ervaring, juridische kennis, technologische kennis en marketingkennis vindt een relatief groot deel van de benchmarks deze minder relevant als competentie voor de rvc.

Veranderwensen

Voor **alle benchmarks** gezamenlijk is het **veranderpercentage 37 procent**. Voor de **bedrijfsprofielen** in totaal en voor de afzonderlijke sectoren (profit- en non-profit) is dat percentage **38 procent**. Voor de **persoonsgebonden profielen** is het overall veranderpercentage **36 procent**. Daarbij zijn de niet-commissarissen iets kritischer dan de commissarissen.

De **meest gedeelde veranderwensen** gaan op voor: ICT-kennis, kennis digitalisering, kennis duurzaamheid en sector-/branche-ervaring.

De **minste** veranderwensen betreffen netwerk in Nederland en financiële kennis (beide geen) en maatschappelijke antenne en marketingkennis (beide één benchmark met een veranderwens).

Huidige situatie

In de **huidige situatie** is **meer dan 60 procent** van de benchmarks, waaronder het basisprofiel, het minimaal **duidelijk eens** met de aanwezigheid van de volgende **vijf technische competenties**: financiële kennis, bestuurlijke ervaring, netwerk in Nederland, kennis van risicomangement en maatschappelijke antenne.

Het lijkt erop dat historisch gezien technologische kennis langzaam maar zeker met een gestage opmars bezig is.

Technische competenties rvb(-leden) en vergelijking met rvc(-leden)

Wenselijke situatie

Overall valt in de **wenselijke situatie 61 procent** van de competenties in de klasse ‘**duidelijk mee eens**’ of hoger qua gewenste aanwezigheid in de rvb. De top twee bestaat uit: **bestuurlijke ervaring** en **sector-/branche-ervaring** op enige afstand gevolgd door een wenselijke aanwezigheid in de rvb van operationele ervaring, financiële kennis, kennis van risicomanagement en maatschappelijke antenne. Het merendeel van de andere competenties kan eveneens op veel instemming rekenen. Dit laatste gaat bepaald niet op voor: politiek-bestuurlijke ervaring, juridische kennis en netwerk in Nederland.

Veranderwensen

Voor **alle benchmarks** gezamenlijk en de afzonderlijk onderscheiden subgroepen ligt het **veranderpercentage** in de buurt van de **45 procent**. De competenties met de **meeste veranderwensen** zijn die voor **ervaring met veranderingsprocessen, kennis digitalisering** en **ICT-kennis**. Ook hoog scoren: internationaal netwerk, marketingkennis en HR-kennis. Het tegengestelde gaat op voor: operationele ervaring, sector-/branche-ervaring en financiële kennis.

Huidige situatie

In de huidige situatie zijn bij de meeste benchmarks in voldoende mate aanwezig bij hun rvb: sector-/branche-ervaring, operationele ervaring en financiële kennis.

Vergelijking rvb met rvc

Vanuit de huidige situatie is er een zeker streven van convergentie om in de wenselijke situatie te zorgen voor meer gelijkwaardigheid in de aanwezigheid van competenties bij de rvc en de rvb. Daarbij is de gewenste inhaalslag voor de rvb hoger dan voor de rvc.

Bij de **rvc en de rvb** zijn er zeer veel **gedeelde veranderwensen** voor: **ICT-kennis** en **kennis digitalisering**, waarvan een aantal urgente. De uitkomsten bij deze competenties zijn zowel zeer opvallend, als zeer zorgelijk. Ook is er sprake van een zekere ‘**gelijktijdige**’ **veranderwens** bij de rvc en de rvb voor: **internationaal netwerk, kennis duurzaamheid** en **ervaring met veranderingsprocessen**. Ook dat vervult ons met enige zorg.

Deel werkgeversrol rvc

Wenselijke situatie

De **breedst gedeelde ambities** qua **wenselijkheid** (minimaal duidelijk mee eens) betreffen: gesprek over functioneren rvb-lid vereist eigen observaties rvc, rvc heeft genoeg informatie voor invulling werkgeversrol, aandacht van rvc voor succession planning rvb en voor senior management, zicht van rvc/remuneratiecommissie op beloningsverhoudingen in organisatie, aandacht voor talentmanagement en betrokken zijn bij de beoordeling van de internal auditor. Het relatief **minste draagvlak** bestaat voor: op de hoogte zijn van de privésituatie van leden rvb en het betrokken zijn bij beoordeling van secretaris rvc.

Veranderwensen

Voor **alle benchmarks** gezamenlijk is het **veranderpercentage** met **38 procent licht bovengemiddeld**. De **meeste veranderwensen** doen zich voor bij aandacht schenken aan: talentmanagement, succession planning rvb en senior management en het voldoende op de hoogte zijn van de privésituatie van rvb(-leden). De **minste** veranderwensen doen zich voor bij zicht op beloningsverhoudingen in de organisatie. Alleen Corp heeft daar een verbeterwens en vindt dat dit beter kan.

Huidige situatie

In de **huidige situatie** is de **meeste instemming** voor: betrokkenheid rvc bij beoordeling van internal auditor, gesprek met bestuurder(s) over functioneren gebaseerd op eigen observaties rvc, voldoende zicht rvc/remuneratiecommissie op interne beloningsverhoudingen, voldoende informatie om werkgeversrol goed uit te kunnen voeren en voldoende aandacht door rvc voor senior management.

Rol van de secretaris

Wenselijke situatie

Het **basisprofiel** is het minimaal **duidelijk eens** met de stellingen dat de secretaris ondersteuning biedt aan rvc-bijeenkomsten, verantwoordelijk is voor de juridische vormgeving van governance, onderdeel is van de communicatie tussen rvc en rvb, jaarlijks het (concept) rvc-verslag in het jaarverslag schrijft en bijdraagt aan het informeren van aandeelhouders.

Niet echt wenselijk, in de klasse ‘**deels oneens/deels eens**’ ($2.8 \leq \text{score} < 3.2$), vinden we dat de secretaris bij moet dragen aan het informeren van belanghebbenden, niet zijnde de aandeelhouder, bijdraagt aan besluitvorming in de rvc en ondersteuning biedt aan verhoging van het kennisniveau van de rvc.

De andere benchmarks kunnen zich in redelijke mate vinden in de opvatting van het basisprofiel. De bedrijfsbenchmarks laten relatief de meeste afwijkingen zien. Met name bij de stellingen dat de secretaris verantwoordelijk is voor de juridische vormgeving van governance en jaarlijks het (concept) rvc-verslag en de corporate governance paragraaf in het jaarverslag schrijft, geven enkele benchmarks aan dat minder wenselijk te vinden.

De **secretaris** zelf kent veel meer instemming toe aan de genoemde taken/rollen dan het basisprofiel. Alleen het bijdragen aan besluitvorming in de rvc zit onder de instemmingsgrens.

Veranderwensen

Voor **alle benchmarks** gezamenlijk is het **veranderpercentage** met **18 procent laag**. De scores van die veranderingen liggen in de wenselijke situatie niet allemaal boven de 3.2. Dat betekent dat een deel ook bespreekbare punten betreft (score ≤ 3.2). Het meest gedeeld zijn de veranderwensen voor het inbrengen van ideeën en visies en het formuleren van codes/ethische standaarden met elk vier benchmarks. De secretaris zelf heeft slechts één veranderwens en wel voor het minder bijdragen aan de besluitvorming in de rvc.

Huidige situatie

In de huidige situatie is **meer dan 50 procent** van de elf benchmarks, waaronder het basisprofiel, het minimaal **duidelijk eens** met de volgende **drie stellingen**. Dit zijn, de secretaris van de rvc biedt ondersteuning aan rvc-bijeenkomsten (92 procent), is onderdeel van de communicatie tussen rvc en rvb (58 procent) en draagt bij aan het informeren van de aandeelhouders (57 procent). Voor het **basisprofiel** komt daar nog bij dat de secretaris van de rvc verantwoordelijk is voor de juridische vormgeving van governance.

Ondernemingswaarden

Wenselijke situatie

Overall **valt** in de **wenselijke situatie 80 procent** van de ondernemingswaarden in de klasse '**duidelijk mee eens**' of hoger. In de **top vier** bevinden zich: integriteit, betrouwbaarheid, professionaliteit en kwaliteitsgericht. Alle benchmarks vinden het (zeer) wenselijk dat deze aanwezig zijn. Bij de andere waarden verschilt de wenselijkheid voor het aanwezig zijn sterk per waarde. Een meerderheid van de benchmarks kan zich bij de meeste andere ondernemingswaarden ook vinden in de wenselijkheid daarvan. Alleen bij zorg voor de maatschappij vindt een meerderheid van de benchmarks de wenselijkheid van deze ondernemingswaarde minder relevant.

Veranderwensen

Voor **alle benchmarks** gezamenlijk is het **veranderpercentage** met **42 procent bovengemiddeld**. Voor de **bedrijfsprofielen** in totaal is het percentage **45 procent**. De **profitsector** heeft een iets grotere wens tot verandering (**47 procent**) dan de **non-profitsector** (**43 procent**). Voor de **persoonsgebonden profielen** is het overall veranderpercentage **38 procent**.

De ondernemingswaarde met de **meeste veranderwensen** is **proactiviteit**. Maar liefst veertien benchmarks vinden dat dat beter moet, voor zeven is dat zelfs urgent. Ook de ondernemingswaarde **innovatief** scoort met dertien benchmarks waarvan twee urgent hoog op deze lijst net als **medewerkergericht** en **zorg voor de omgeving** waar bij elk twaalf benchmarks een verbeterwens hebben. **Zorg voor de maatschappij** is bij nog eens elf benchmarks een verbeterwens en voor Fam en 'RvB' is deze laatste urgent van aard. Aan de andere kant van de medaille zien we dat niemand een veranderwens heeft als het gaat over betrouwbaarheid. Ook prestatiegericht en professionaliteit lijken in voldoende mate aanwezig.

Huidige situatie

In de **huidige situatie** is meer dan **60 procent** van de benchmarks het eens met het aanwezig zijn van: integriteit, betrouwbaarheid, professionaliteit, kwaliteitsgericht en klantgericht.

Cultuur

Wenselijke situatie

Bij acht stellingen is de meerderheid van de benchmarks het minimaal duidelijk eens. Alle benchmarks vinden het (zeer) wenselijk dat een nieuwe voorzitter van de rvb na ongeveer drie maanden zijn/haar nieuwe indrukken terugkoppelt naar de rvc. 88 procent vindt het wenselijk dat de rvb voldoende wendbaar/flexibel is, 82 procent dat een ander nieuw rvb-lid na ongeveer drie maanden zijn/haar nieuwe indrukken terugkoppelt naar de rvc. De vierde stelling met deze mate van instemming/wenselijkheid gaat over de vraag of de rvc (voldoende) inzicht heeft in wat de eigenaren/aandeelhouders drijft (80 procent van de benchmarks), de vijfde dat de rvc voldoende wendbaar/flexibel is (69 procent), de zesde dat de rvc voldoende overzicht heeft over wat de organisatie heeft geoutsourced, de zevende dat de reden voor verzuim iets leren over de cultuur van de organisatie (67 procent) en als achtste dat inclusiviteit voldoende op de agenda van de rvc staat (56 procent).

Veranderwensen

Flexibiliteit: de meeste veranderwensen doen zich voor bij de medewerkers (15 keer). Het aantal benchmarks met een veranderwens bij de rvb (7 keer) en de rvc (3 keer) blijft daarbij ruim achter.

Werkwijze rvc: op dit onderdeel komen de **meeste veranderwensen** voor bij de terugkoppeling binnen drie maanden van de ervaringen van de **voorzitter** van de **rvb** (7 keer). Bij het gewone rvb-lid is alles naar wens. En bij de cultuur in de rvc hebben slechts vier bedrijfsbenchmarks een veranderwens.

(Des)integratie en cultuuraudit: de meeste veranderwensen betreffen het geregeld houden van een cultuuraudit (15 keer) op enige afstand gevolgd door een cultuuraudit bij de over te nemen partij/fusiepartner bij een overname of fusie (10 keer). Een cultuuraudit bij samenwerking, fusie of overname kent ook de nodige veranderwensen (8 keer). Vanwege vermoedelijk de term samenwerking lijkt

ook de non-profitsector zich hier aangesproken te voelen.

Verzuimcijfers en inclusie: bij de verzuimcijfers zijn er geen veranderwensen, maar dit compenseert de rvc ruimschoots door het hoge aantal bij het agenderen van inclusiviteit (13 keer).

Toezicht gerelateerd: bij het zicht hebben op wat de eigenaren drijft, is het aantal veranderwensen met twee beperkt tot Fam en Jong. Voor weten wat de organisatie heeft geoutsourced, heeft ongeveer de helft van de benchmarks een veranderwens.

Huidige situatie

In de **huidige situatie** zijn alleen bij de stelling dat een ander nieuw lid van de rvb na ongeveer drie maanden zijn/haar nieuwe indrukken terugkoppelt naar de rvc een meerderheid van de benchmarks (73 procent), inclusief het basisprofiel, het minimaal duidelijk eens. Bij de andere dertien stellingen ligt dat bij meer dan de helft van de benchmarks dus lager. Bij vijf stellingen geeft zelfs geen enkele benchmark die mate van instemming (score hoger dan 4.0). Het gaat hierbij om de drie stellingen met betrekking tot een cultuuraudit, om de stelling dat als het gaat om de cultuur in de rvc, de rvc alles in goed overleg doet zonder formele regels en om de stelling dat de medewerkers voldoende wendbaar/flexibel zijn.

Top tien discussievragen naar aanleiding van het onderzoek

1. Heeft kennis van duurzaamheid als gewenste competentie de rvc overvallen?
2. Wordt kennis digitalisering voldoende breed aangevlogen?
3. Is de aanwezigheid van voldoende duurzaamheidskennis de volgende valkuil voor de rvc?
4. Had de verbeterwens voor HR-kennis niet veel meer bij de rvc dan bij de rvb moeten staan?
5. In hoeverre moet een commissaris op de hoogte zijn van de privésituatie van rvb-leden?
6. Weet de commissaris bij een familiebedrijf waar de familie voor staat?
7. Wordt bij proactiviteit wel lang genoeg vooruit gedacht en stilgestaan?
8. Kan een internal auditor die is opgeleid als antropoloog of psycholoog ook aanschuiven bij een aantal rvc-vergaderingen in het kader van een cultuuronderzoek bij de rvc?
9. Cultuuraudit: blinde vlek bij rvc en/of rvb?
10. Voert rvc wel voldoende een gestructureerde discussie over de toekomstige werkwijze van de rvc?



Summary

In the summer of 2021, Board in Balance and Herbert Rijken conducted the 14th 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 12th consecutive time, Grant Thornton was the main sponsor. Ortec was the industry-specific sponsor (IT & digital). IntegrationPeople.nl. was our cosponsor for the 3th 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 three 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 of the second sub-report

This report covers the second part of the survey. It focuses on the technical competences of both the SB and the EB. We will also look into part of the employer’s role, some of the secretary of the SB’s tasks and rolls, as well as a number of corporate values. We will conclude with a number of individual statements on cultural aspects.

Technical competences of SB members

Desired situation

In the **desired situation**, the respondents would consider all the listed technical competences to be important. Overall, the respondents indicated that for **60 percent** of the listed competences they ‘**clearly (or more strongly) agree**’ that these should be in place in **the desired situation**. The **top three** competences for which all benchmarks clearly agree they are important are the following: executive experience, financial knowledge and social awareness.

There is less agreement when it comes to the remaining competences. A relatively large proportion of the benchmarks feel that the international dimension, political-administrative experience as well as legal, technological and marketing knowledge are less relevant competences for the SB.

Desire for change

For **all benchmarks collectively**, the **change percentage was 37**. For all **company-specific profiles** collectively, as well as for the individual sectors (profit and non-profit), it was **38 percent**. For the **person-specific profiles**, the overall **change percentage was 36**. The non-Supervisory Directors are slightly more critical than the SB members.

The **most widely agreed upon areas for improvement** were the following: ICT knowledge, digitalisation knowledge, sustainability knowledge and sector/industry experience.

The **least** desire for change/improvement was seen with regard to a network in the Netherlands and financial knowledge (no desire for change with regard to either of them), social awareness and marketing knowledge (one benchmark indicating desire for change with regard to each).

Current situation

When we look at the **current** situation, **over 60 percent** of the benchmarks, including the basic profile, **clearly or more strongly agree** that the following five competences are in place within the SB: financial knowledge, executive experience, network in the Netherlands, knowledge of risk management and social awareness.

It seems that, over the years, technological knowledge has gradually gained some ground.

Technical competences SB members versus EB members

Desired situation

Overall, the respondents indicated that for **61 percent** of the listed competences they **'clearly (or more strongly) agree'** that these should be in place in **the desired situation**. The top two competences were: **executive experience** and **sector/industry experience**, with at some distance behind operational experience, financial knowledge, knowledge of risk management and social awareness, which were also considered desirable. Many of the respondents also agreed with the majority of the other statements. However, this did not apply to: political-administrative experience, legal knowledge and a network in the Netherlands.

Desire for change

For **all benchmarks** collectively and the various individual subgroups, the **change percentage was around 45**. The **greatest desire for change** was seen with regard to the following competences: **experience with change processes**, **digitalisation knowledge** and **ICT knowledge**. The following also score high in terms of a desire for change: international network, marketing knowledge and HR knowledge. The opposite applies to: operational experience, sector/industry experience and financial knowledge.

Current situation

In the **current situation**, the respondents feel the following are in place within their respective SB's: sector/industry experience, operational experience and financial knowledge.

Comparison between the SB and EB

From the current situation, there is a certain ambition of convergence to ensure that in the desired situation, the presence of competences in the SB and the EB become more equal. In this respect, the required catch-up for the EB is greater than for the SB. For the **SB and EB**, there are many **widely agreed upon areas for improvement** with regard to: **ICT knowledge** and **digitalisation knowledge**, some of which are considered urgent. The results for these competences are both striking and concerning. At the same time, the SB and EB also show a certain desire for change with regard to: **international network**, **sustainability knowledge** and **experience with change processes**. That also fills us with some concern.

Part regarding the SB's employer's role

Desired situation

The most **widely shared ambitions** in terms of desirability (at least clearly agree) relate to: the conversa the performance appraisal interviews of EB members requiring observations from the SB, the SB having enough information to fulfil the employer's role, the SB devoting attention to succession planning of the EB and senior management, the SB/remuneration committee having sufficient insight into the company's pay differentials, attention for talent management and involvement into the internal auditor's assessment. The **least support** is found for: being aware of EB members' private circumstances and being involved in the secretary of the SB's performance appraisal.

Desire for change

At 38 percent, the change percentage for **all benchmarks** collectively is slightly above average. Most of the **desire for change** is seen for devoting attention to: talent management, succession planning EB and senior management, as well as being sufficiently aware of individual EB members' private circumstances. The **least** desire for change is seen with having sufficient insight into the organisation's payment differentials. Only corporations feel there is room for improvement here.

Current situation

In the **current situation**, the **highest degree of consensus** is for: involvement of the SB in the internal auditor's assessment, appraisal interviews with executive(s) being based on the SB's own observations, the SB/remuneration committee having sufficient insight into the company's pay differentials, having enough information to fulfil the employer's role, and the SB devoting sufficient attention to senior management.

The secretary's role

Desired situation

The **basic profile clearly or more strongly agrees** with the following statements: the secretary provides assistance to SB meetings and is responsible for the legal characteristics of governance, is a component of the communication between the SB and EB, writes the (concept) Annual Report's Message by the Supervisory Board, and contributes to the information provision to shareholders. In the category **'agree/partly disagree'** ($2.8 \leq \text{score} < 3.2$), in other words: not considered enormously desirable, is that the secretary should assist in informing stakeholders other than shareholders, assist in the decision-making process within the SB and contribute to raising the SB's knowledge level.

On the whole, the remaining benchmarks' views are fairly consistent with those in the basic profile. The company-specific benchmarks show the highest number of outliers. Particularly for the statements that the secretary is responsible for the legal characteristics of governance and writes the (draft) Message by the Supervisory Board and the corporate governance section in the annual report, some of the benchmarks indicate to find this less desirable.

The **secretaries** themselves show a much higher level of agreement with these tasks being part of their role than the basic profile.

Only the statement about assisting in the decision-making process in the SB is below the agreement level.

Desire for change

For **all benchmarks** collectively, the **improvement percentage** is very low: only **18 percent**. 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 ≤ 3.2).

The most widely agreed upon desire for change across the four benchmarks relates to contributing ideas and opinions and formulating codes/ethical standards. The secretary himself has only one desire for change and this relates to contributing less to the decision-making in the SB.

Current situation

When we look at the current situation, over **50 percent** of the eleven benchmarks, including the basic profile, **clearly or more strongly agree** with the following **three statements**: The secretary of the SB provides assistance to the SB meetings (92 percent), is a component of the communication between the SB and EB (58 percent) and contributes to the information provision to shareholders (57 percent). For the basic profile, this also applies to the secretary being responsible for the legal characteristics of governance.

Corporate values

Desired situation

Overall, the respondents indicated that for **80 percent** of the corporate values they **'clearly (or more strongly) agree'** that these should be in place in the **desired situation**. The **top four** include: integrity, reliability, professionalism and quality orientation. All benchmarks consider it (highly) desirable for these to be in place. For the other values, the desirability varies from value to value. The majority of the benchmarks feel that most of the other corporate values are also desirable to some degree. The exception is 'care for the society' - the majority of the benchmarks feel this is not very relevant.

Desire for change

At **42 percent**, the **change percentage** for **all benchmarks** collectively is slightly above average. For all **company-specific profiles together**, it was **45 percent**. The **profit sector** has a slightly stronger desire for change (**47 percent**) than the non-profit sector (**43 percent**). For the **person-specific profiles**, the overall change percentage was **38**.

The corporate value with the **greatest desire for change is pro-activeness**. As many as fourteen benchmarks feel they need to do better here, and seven of them even feel a sense of urgency. Thirteen of the benchmarks feel the corporate value **innovative** is in need of improvement, or even, in the case of two benchmarks, in urgent need of improvement. The values **employee-oriented** and **care for the environment** were also listed by twelve of the benchmarks as needing improvement. The value **care for the society** was listed by another eleven benchmarks and the benchmarks 'Fam' and 'SB' even feel they are in urgent need of improvement. On the plus side, however, none of the benchmarks indicated a need to improve the corporate value 'reliability'. The values 'performance orientation' and 'professionalism' also seem to be sufficiently in place.

Current situation

In the **current situation**, over **60 percent** of the benchmarks agree that the following values are in place: integrity, reliability, professionalism, quality orientation and customer focus.

Culture

Desired situation

The majority of the benchmarks clearly or more strongly agree with eight of the statements. All the benchmarks think it (highly) desirable for a new Chairman to provide the SB with feedback on their first impressions after approximately three months. 88 percent think it desirable for the SB to be sufficiently agile/flexible, 82 percent that other new EB members provide the SB with feedback on their first impressions after approximately three months. The fourth statement which met with the same degree of agreement/desirability relates to the question whether the SB has (sufficient) insight into what drives owners/shareholders (80 percent of the benchmarks). The fifth is that the SB is sufficiently agile/flexible (69 percent), the sixth that the SB has a good overview of what the company has outsourced, the seventh that the reasons for absenteeism provide insight into the culture of the organisation (67 percent) and the eighth that inclusivity is sufficiently on the SB's agenda (56 percent).

Desire for change

Flexibility: The greatest desire for change is seen with the staff members (15 times). The number of benchmarks with a desire for change at the EB (7 times) and the SB (3 times) lag well behind.

Working method SB: in this area, the **greatest desire for change** is seen with the feedback within three months and the experiences of the **EB Chairman** (7 times). The ordinary EB members feel everything is as it should be. And for the culture within the SB only four of the company-specific benchmarks have a desire for change.

(Des)integration and cultural audit: the greatest desire for change is seen with regard to performing a regular culture audit (15 times), followed at some distance behind by a cultural audit of any acquiree/merger partner in the case of a take-over or merger (10 times). Considerable desire for change is also seen with regard to performing a cultural audit in the case of a partnership (co-

operation), merger or take-over (8 times). It is likely that because the word 'cooperation' was used, the non-profit sector also feel change may be needed here.

Absenteeism figures and inclusion: no desire for change is seen with regard to absenteeism figures, but this is more than compensated for by the high number of mentions by the SB for inclusivity (13 times).

Supervision-related: the number of benchmarks with a desire to change the aspect of insight into what drives owners is limited to two: Fam and Young. About half of the benchmarks indicated a desire for change with regard to knowing what the organisation has outsourced.

Current situation

In the **current situation**, there is only one statement the majority of the benchmarks (73 percent), including the basic profile, clearly of more strongly agree to, which is that new EB members provide the SB with feedback on their first impressions after approximately three months. This means that, among more than half of the benchmarks, there is less agreement with the remaining thirteen statements. For five of the statements, none of the benchmarks indicated any degree of agreement (score of 4.0 or higher). Three of these relate to a cultural audit, a fourth to the SB doing everything related to the culture in the SB in close consultation and without formal rules, and the fifth to employees being sufficiently agile/flexible.

Top 10 questions for debate based on the survey

1. Has the fact that sustainability knowledge is now considered a desirable competence taken the SB by surprise?
2. Is a sufficiently broad approach adopted when it comes to digitalisation knowledge?
3. Will the absence of sufficient sustainability knowledge be the SB's next pitfall?
4. Should the desire to increase HR knowledge not have come from the SB rather than the EB?
5. To what extent should an SB member be aware of EB members' private circumstances?
6. Do Supervisory Directors of family businesses know what the family stands for?
7. Does enough thought go into the aspect of proactiveness and is there enough planning ahead?
8. Can an internal auditor who trained as an anthropologist or psychologist not attend some of the SB meetings as part of a cultural audit within the SB?
9. Cultural audit: blind spot within the SB and/or EB?
10. Does the SB hold a sufficiently frequent and structured discussion about the SB's future working method?



1 Inleiding

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 de 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 drie jaar

In totaal zijn 168 vragenlijsten in voldoende mate ingevuld om te gebruiken in de kwantitatieve analyse. Hiervan waren er 130 ingevuld door commissarissen, negen door leden van directie/rvb's, vijftien door secretarissen van rvc's en veertien door internal auditors. Dit jaar zijn er 102 persoonlijke interviews afgenomen. De overige vragenlijsten zijn via een online 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.

Regressieanalyse toegepast

Net als voorgaande jaren is er gebruik gemaakt van een regressieanalyse. Daardoor kunnen resultaten worden verkregen voor de afzonderlijke variaties zonder dat alle respondenten aan de exacte profielbeschrijving hoeven te voldoen. De analyse is niet afhankelijk van de exacte samenstelling van de groep respondenten. Met de regressieanalyses kunnen de 'zuivere' invloeden van de onderscheiden variaties worden bepaald. Meer uitgebreide informatie over het gebruik van de regressieanalyse kunt u vinden in appendix 1 van het eerste deelrapport.

Definitie basisprofiel

Net als in vorige edities van het onderzoek wordt een basisprofiel onderscheiden en een aantal variaties daarop. Het basisprofiel (kortweg beursgenoteerd bedrijf genoemd) is als volgt gedefinieerd: toezichhouder bij een beursgenoteerd bedrijf; gewoon lid rvc; geen zitting in een rvb elders; heeft meer dan vier jaar ervaring met een commissariaat; ouder dan 55 jaar; man, geen lid van de auditcommissie en geen internal auditor.

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 basis profiel (benchmarks)

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

In vergelijking met vorig jaar zijn twee variaties vervangen door een nieuwe

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 vijf jaar ervaring in de aangegeven rol' toegevoegd.

1.1 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^{de} jaar hoofdsponsor

Grant Thornton was ook dit jaar, inmiddels voor de **twalfde 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 Technische competenties rvc(-leden)

Samenvatting

Wenselijke situatie

Respondenten onderschrijven het belang van de onderzochte technische competenties. Overall valt in de wenselijke situatie **60 procent** van de onderwerpen in de klasse 'duidelijk mee eens' of hoger.

- In de **top drie** bevinden zich: bestuurlijke ervaring, financiële kennis en maatschappelijke antenne. Bij deze drie competenties scoren alle benchmarks 4.0 of hoger en vinden het daarmee (zeer) wenselijk dat deze aanwezig zijn.
- Bij de andere competenties verschilt het sterk per competentie hoe wenselijk men deze vindt. Met name bij de internationale dimensie, politiek-bestuurlijke ervaring, juridische kennis en marketingkennis is er een relatief groot gedeelte van de benchmarks die dat minder wenselijk vindt om in de rvc te hebben als competentie.

Veranderwensen

Voor **alle benchmarks** gezamenlijk is het **veranderpercentage 37 procent**. Voor de **bedrijfsprofielen** in totaal is dat percentage **38 procent**. Ook de **profit- en non-profitsector** hebben een zelfde wens tot verbetering (38 procent). Voor de **persoonsgebonden profielen** is het overall veranderpercentage **36 procent**. Daarbij zijn de niet-commissarissen iets kritischer dan de commissarissen (42 om 34 procent).

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

- ICT-kennis (zestien benchmarks);
- kennis digitalisering (vijftien);
- kennis van duurzaamheid (veertien); en
- sector-/branche-ervaring (twaalf);

Als we kijken naar waar de minste veranderwensen zich bevinden, zien we dat slechts één benchmark een verbeterwens heeft bij maatschappelijke antenne en een benchmark bij marketingkennis. Niemand heeft een veranderwens als het gaat over het netwerk in Nederland of financiële kennis.

Huidige situatie

In de huidige situatie is **meer dan 50 procent** van de benchmarks, waaronder het basisprofiel, het minimaal **duidelijk eens** met de volgende **zeven technische competenties**. Dit zijn:

- financiële kennis (94 procent);
- bestuurlijke ervaring (81 procent);
- netwerk in Nederland (69 procent);
- kennis van risicomanagement (63 procent);
- maatschappelijke antenne (63 procent);
- internationale ervaring (56 procent); en
- operationele ervaring (50 procent).

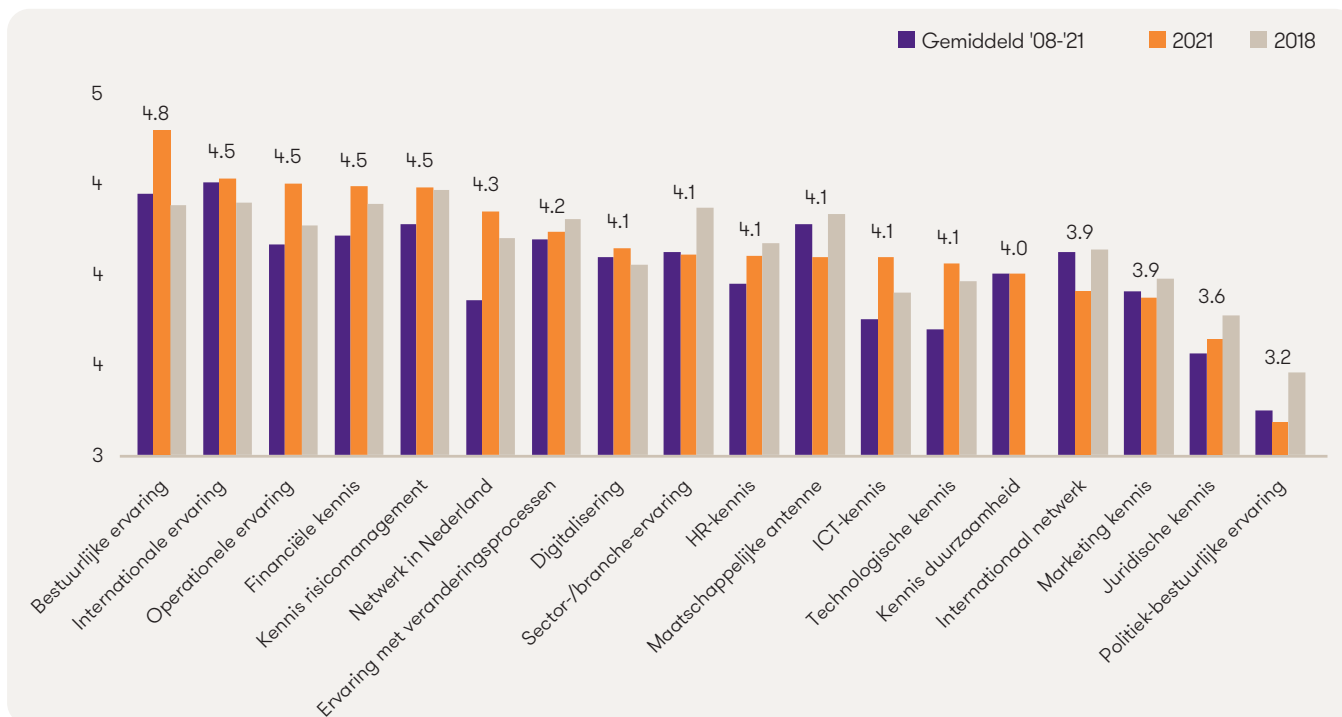
Vergeleken met het tienjaarsgemiddelde lijkt technologische kennis langzaam maar zeker met een gestage opmars bezig.

Onderzoeksvraag

Met betrekking tot de technische competenties van de rvc is de respondenten gevraagd aan te geven wat zij vinden van de huidige en wenselijke situatie. 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.

2.1 Wenselijke situatie

Figuur 2.1 Scores gewenste situatie technische competenties rvc(-leden), basisprofiel (5-puntsschaal)



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

Bijna voor alle opties (hoge) instemming. Bestuurlijke ervaring meest wenselijk

Basisprofiel

In de categorie **'volstrekt mee eens'** (score ≥ 4.5) komen: bestuurlijke ervaring, internationale ervaring en operationele ervaring.

In de klasse **'duidelijk mee eens'** ($4.0 \leq \text{score} < 4.5$) zitten financiële kennis, kennis risicomanagement, netwerk in Nederland, ervaring met veranderingsprocessen, kennis digitalisering, sector-/branche-ervaring, HR-kennis, maatschappelijke antenne, ICT-kennis, technologische kennis en kennis van duurzaamheid.

In de categorie **'min of meer mee eens'** ($3.5 \leq \text{score} < 4.0$) bevinden zich: internationaal netwerk, marketingkennis en juridische kennis.

In de categorie **'neigt naar instemming'** ($3.2 \leq \text{score} < 3.5$) bevindt zich alleen politiek-bestuurlijke ervaring.

Belang bestuurlijke ervaring toegenomen

Vergelijking met 2018 en langer geleden

Overall gemiddeld is de mate van instemming voor 2021 licht hoger dan het gemiddelde van de jaren 2008-2021 en precies gelijk aan het laatste meetmoment in 2018. Het **grootste verschil** ten opzichte van 2018 doet zich voor bij de wenselijkheid om bestuurlijke ervaring in huis te hebben, die is gestegen. Qua wenselijkheid is die score nu gelijk aan 2015 en de hoogste sinds 2008. Verder zijn er geen grote verschillen ten opzichte van 2018.

Als we kijken naar de materiële verschillen met het meerjarengemiddelde, dan zien we dat een netwerk in Nederland, ICT-kennis en technologische kennis structureel op een hoger niveau zijn gekomen. Vergeleken met 2008 is operationele ervaring ook belangrijker geworden. Opvallend is dat internationaal netwerk, vergeleken met de beginmeting, als enige competentie aan belang heeft ingeboet.

Grote mate van instemming bij respondenten: 60 procent van de onderwerpen in de klasse 'duidelijk mee eens' of hoger in wenselijke situatie

Clustering mate van instemming alle benchmarks gezamenlijk⁴

8 procent valt in klasse **'volstrekt mee eens'** (score ≥ 4.5) in wenselijke situatie.

In deze klasse zijn genoemd: bestuurlijke ervaring (9 keer), internationale ervaring (6 keer).

⁴ 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 JA als benchmark niet meegenomen.

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. Maatschappelijke antenne (16 keer), financiële kennis en sector-/branche-ervaring (beide 14 keer), ervaring met veranderingsprocessen (13 keer), kennis van risicomanagement (12 keer), operationele ervaring, kennis digitalisering, HR-kennis, netwerk in Nederland (alle 11 keer), ICT-kennis (10 keer), bestuurlijke ervaring en kennis van duurzaamheid (beide 7 keer), technologische kennis (5 keer), internationaal netwerk (4 keer) en internationale ervaring (3 keer).

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

In deze klasse ligt het **accent** op: marketingkennis (12 keer), juridisch kennis (11 keer), technologische kennis (10 keer), kennis van duurzaamheid (9 keer), internationaal netwerk (6 keer), ICT-kennis, HR-kennis en politiek-bestuurlijke ervaring (alle 5 keer), kennis digitalisering en netwerk in Nederland (4 keer), operationele ervaring, internationale ervaring en ervaring met veranderingsprocessen (alle 3 keer).

7 procent in de klasse ‘neigt naar instemming’ ($3.2 \leq \text{score} < 3.5$) en **2 procent in ‘deels oneens/deels eens’** ($2.8 \leq \text{score} < 3.2$). In de eerste klasse gaat het om politiek-bestuurlijke ervaring (7 keer) en juridische kennis (5 keer). In de laatste klasse om politiek-bestuurlijke ervaring (4 keer).

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

Bij tien stellingen scoort 100 procent van de benchmarks een 3.5 of hoger. Ruim onder die 100 procent scoren alleen: juridische kennis (69 procent), internationaal netwerk (63 procent) en politiek-bestuurlijke ervaring (31 procent).⁵

Andere benchmarks vergeleken met basisprofiel

Bedrijfsprofielen

Het overall percentage grote **afwijkingen** (van het basisprofiel) van de **bedrijfsprofielen** is **49 procent**, maar **materieel 33 procent**. Bij de **profit** is dit **35 procent** (materieel 20 procent) en bij de **non-profitsector** is dit **60 procent** (44 procent materieel).

In de **profitsector** is het grootste deel van de verschillen negatief. Dat wil zeggen dat er minder instemming is met de betreffende stelling dan bij het basisprofiel. MKB wijkt het vaakst af (6 keer), gevolgd door GB (3 keer) en Fam (2 keer). Bij één stelling hebben deze drie allemaal een materieel lagere instemming dan het basisprofiel. Het gaat hierbij om de mate van wenselijkheid van internationale ervaring.

Ook in de **non-profitsector** is het merendeel van de verschillen negatief. Hier wijken vooral Corp (11 keer) en ONP (9 keer) af van het basisprofiel. Zorg (7 keer) en OW (5 keer) hebben dat minder. Evenals bij de profitbenchmarks delen ook de non-profitbenchmarks een lagere wenselijkheid voor de internationale ervaring. Daarnaast vinden de vier non-profitbenchmarks het minder wenselijk dan het basisprofiel om een internationaal netwerk, operationele ervaring en technologische kennis in huis te hebben.

Persoonsgebonden profielen

Bij de **persoonsgebonden** profielen is het overall **afwijkingpercentage** met **8 procent laag** (materieel zelfs 6 procent). Er is sprake van een grote mate van instemming met de opvattingen van het basisprofiel. Dit geldt vooral voor de **persoonsgebonden benchmarks** van de **commissarissen**. Het overall afwijkingpercentage is daar slechts **6 procent** (4 procent materieel). MErv heeft twee materieel, negatieve verschillen bij de internationale ervaring en netwerk. VZ en ‘RvB’ hebben elk één materieel verschil. De voorzitter vindt het wenselijker dan het basisprofiel dat politiek-bestuurlijke ervaring aanwezig is, de commissaris die elders in een rvb zit vindt internationaal netwerk wenselijker.

Bij de **niet-commissarissen** laat alleen de internal auditor materiële verschillen zien en wel vier voor respectievelijk HR-kennis (minder wenselijk) en internationaal netwerk, kennis van duurzaamheid en politiek-bestuurlijke ervaring (alle drie juist wenselijker).

Politiek-bestuurlijke ervaring niet erg gewenst

Bij tien competenties 100 procent met score ≥ 3.5

Bij bijna de helft competenties verschillen met basisprofiel

Vooraf Corp en ONP minder instemming dan basisprofiel


Grote consensus met basisprofiel

⁵ Tussen haakjes in procenten van totaal aantal benchmarks per onderwerp.

2.2 Veranderwensen en huidige kwaliteit

Veranderwensen

Tabel 2.2 Veranderwensen basisprofiel en enige benchmarks (5-puntsschaal)

Technische competenties rvc(-leden)								Totaal
	bapr	MKB	Corp	Zorg	VZ	VR	Secr	
Bestuurlijke ervaring								3
Operationele ervaring								3
Internationale ervaring			B.P.					6
Sector-/branche-ervaring								12
Ervaring met veranderingsprocessen								6
Financiële kennis								0
ICT-kennis								16
Kennis digitalisering								15
Juridische kennis								3
Technologische kennis								7
Marketingkennis								1
Kennis risicomangement								4
HR-kennis								3
Kennis duurzaamheid								14
Maatschappelijke antenne								1
Politiek-bestuurlijke ervaring						B.P.		3
Netwerk in Nederland								0
Internationaal netwerk				B.P.				9

Blanco: de afwijking van het belang ligt tussen de +10 procent tot en met -10 procent en is in beginsel acceptabel; oranje: de afwijking ligt tussen de -10 procent tot en met -20 procent en is daarmee beslist een punt van aandacht; rood: de afwijking 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. B.P.: bespreekbaar punt.

Verbetering bij vijf competenties gewenst

Basisprofiel

Bij het basisprofiel doet zich bij **vijf** van de achttien opties een verbeterwens voor; ICT-kennis, kennis digitalisering, kennis duurzaamheid, sector-/branche-ervaring en internationaal netwerk.

Het aantal verbeterwensen valt redelijk in de bandbreedte van de afgelopen jaren. Bij het laatste meetmoment in 2019 werden drie verbeterwensen geventileerd, in 2018 vier, in 2017 acht, maar in 2015 bijvoorbeeld ook weer drie.

ICT-kennis was alleen in 2011 en 2014 geen verbeterwens. Internationaal netwerk en sector-branch-ervaring komen ook met enige regelmaat terug.

Overall veranderpercentage 37 procent

Andere benchmarks

Voor **alle benchmarks** gezamenlijk is het veranderpercentage 37 procent. Voor de bedrijfsprofielen in totaal is dat percentage 38 procent. Ook de profit- en non-profitsector hebben een zelfde wens tot verbetering (38 procent).

Voor de **persoonsgebonden profielen** is het overall veranderpercentage 36 procent. Daarbij zijn de niet-commissarissen iets kritischer dan de commissarissen (42 om 34 procent).

GB bij profitsector meeste veranderwensen

Bedrijfsprofielen

In de **profitsector** hebben **basisprofiel en Fam met vijf de minste veranderwensen. GB heeft veel meer veranderwensen (10) en dat geldt in mindere mate ook voor MKB met zeven.** ICT-kennis, kennis duurzaamheid en internationaal netwerk zijn voor alle vier de profitbenchmarks een verbeterwens. Internationale ervaring is dat voor GB, MKB en Fam. Kennis van digitalisering voor basisprofiel, GB en Fam.

OW bij non-profitsector meeste

In de **non-profitsector** is vooral **OW** ontevreden over de aanwezigheid van bepaalde

veranderwensen

competenties. Bij maar liefst elf van de achttien genoemde technische competenties is sprake van verbeterwensen. Corp (6), Zorg (5) en ONP (5) hebben ongeveer de helft. Door alle vier gedeeld zijn de verbeterwensen voor ICT-kennis en kennis digitalisering. Verder kan kennis van duurzaamheid bij Corp, OW en ONP beter, maar niet bij Zorg.

MÉrv meest kritisch op aanwezigheid technische competenties

Persoonsgebonden profielen

Bij de **commissarissen** zijn de veranderwensen over het algemeen schaarser. MÉrv steekt er bovenuit met elf verbeterwensen. 'RvB' (7), Jong (6), VR (5) en VZ en AC (beide 4) hebben er beduidend minder. Alle commissarissen merken ICT-kennis en kennis van digitalisering als een verbeterwens aan. Kennis duurzaamheid staat ook hoog op de verbeterlijst bij de commissarissen met slechts één benchmark minder.

De secretaris heeft urgente verbeterwensen als het gaat over ervaring met veranderingsprocessen, kennis digitalisering en kennis duurzaamheid. Daarnaast heeft deze benchmark nog zes andere verbeterwensen. De internal auditor heeft ook een urgente verbeterwens voor kennis duurzaamheid. Daarnaast is sprake van nog vijf andere verbeterwensen.

DIR is zo mogelijk nog kritischer met twaalf verbeterwensen waarvan die voor kennis van risicomangement en internationaal netwerk urgent van aard zijn.⁶

ICT-kennis, kennis van digitalisering onvoldoende aanwezig. Ook kennis van duurzaamheid en sector-/branche-ervaring kan bij velen beter

Gedeelde veranderwensen

De competenties waar de **meeste veranderwensen** zich voordoen, zijn die voor ICT-kennis en kennis digitalisering. Respectievelijk zestien en vijftien benchmarks hebben daar verbeterwensen (met drie urgente). Nieuwkomer in deze lijst, kennis van duurzaamheid, scoort met veertien verbeterwensen (waarvan drie urgent) ook hoog. Net als de sector-/branche-ervaring met twaalf. Daarnaast zijn ook internationaal netwerk (9), technologische kennis (7), ervaring met veranderingsprocessen (6) en internationale ervaring (6) competenties waarvan veel benchmarks zeggen dat die beter geborgd moeten zijn in de rvc.

Aan de andere kant van de medaille zien we dat niemand een veranderwens heeft als het gaat over het netwerk in Nederland of financiële kennis. Ook maatschappelijke antenne (1) en marketingkennis (1) lijken bij de meeste benchmarks in voldoende mate aanwezig.

In totaal voor 30 procent van de opties score ≥ 4.0 qua instemming

Huidige situatie

In de huidige situatie is **meer dan 50 procent** van de benchmarks, waaronder het basisprofiel, het minimaal **duidelijk eens** met het voldoende aanwezig zijn van de volgende **zeven technische competenties**. Dit zijn:



⁶ DIR is hier cursief gezet vanwege een beperkt aantal waarnemingen (7).

In totaal heeft **30 procent** van de opties een **score ≥ 4.0** . In de **wenselijke** situatie is dat twee keer zoveel, **60 procent**. Wanneer we de **grens** bij een score van **3.5** leggen, scoort in de huidige situatie 66 procent boven die grens tegen 89 procent in de wenselijke situatie.

Lagere scores dan 3.5 komen primair voor bij politiek-bestuurlijke ervaring, kennis duurzaamheid, ICT-kennis, juridische kennis en kennis digitalisering.

Bij de **bedrijfsbenchmarks** hebben zowel de profit- als de non-profitsector de nodige, materiële, afwijkingen van het basisprofiel. Die zijn voor het merendeel negatief, dat wil zeggen minder instemming dan het basisprofiel. Corp wijkt met twaalf het vaakst af, maar ook OW en GB (elk 10 keer), MKB, Zorg en ONP (elk 9 keer) wijken vaak af. Alleen Fam kan zich redelijk vinden in de opvattingen van het basisprofiel met slechts vijf materiële verschillen.

Bij alle bedrijfsbenchmarks is in vergelijking met het basisprofiel de internationale dimensie minder aanwezig. Dat geldt ook voor operationele ervaring. Voor politiek-bestuurlijke ervaring geldt het tegenovergestelde, dat is bij alle benchmarks vaker aanwezig dan bij het basisprofiel.

Bij de **persoonsgebonden** benchmarks van de commissarissen heeft MErv met vier materiële afwijkingen de meeste. 'RvB' en VR volgen hierop met respectievelijk drie en twee grote verschillen met het basisprofiel.

Bij de niet-commissarissen laat IA vijf materiële verschillen zien tegen drie bij Secr. Daarbij zijn die voor duurzaamheid gedeeld en beide negatief.

Vergelijking voor basisprofiel met 2018 en eerder

Vergeleken met 2018 zijn er drie materiële grote verschillen, alle negatief. Minder vaak aanwezig in 2021 zijn politiek-bestuurlijke ervaring, sector-/branche-ervaring en internationaal netwerk.

Vergeleken met het tien jaargemiddelde is er sprake van slechts één groot, materieel verschil. Dit betreft een positief verschil voor technologische kennis. Deze lijkt, met wat schommelingen, geleidelijk aan met een opmars bezig te zijn.

Historisch gezien wint technologische kennis gestaag aan belang



Enige bespiegelingen/vragen/kanttekeningen

Heeft corona of gebrek aan creativiteit van de rvc geleid tot hiaat bij sector-/branchekennis?

Veel commissarissen verzochten dat zij in de coronaperiode duidelijk de fysieke contacten waaronder ook de bedrijfsbezoeken hebben gemist. Een belangrijke reden voor een bedrijfsbezoek is om onder andere in een 'natuurlijke' omgeving contact te hebben met het management onder de rvb. Daarnaast functioneert een rond een bedrijfsbezoek opgetuigd programma doorgaans als een goed instrument om bij te dragen aan het kennisniveau van de rvc-leden over de branche/sector. We begrijpen dat dit met hetzij commissarissen uit het buitenland en/of vestigingen buiten Nederland in de coronaperiode niet op de gebruikelijke manier kon. In een aantal gevallen leidde dit ertoe dat er op dit gebied niets is gebeurd. Met andere woorden een omissie in het bijscholingsprogramma met betrekking

tot de sector-/branchekennis. Maar er zijn ook voorbeelden van organisaties die uitgebreid op zogenaamde 'digitaal technische' bedrijfsbezoeken zijn overgestapt. Met drones en al dan niet 'amateur-cameraploegen' is een werkbare modus gevonden om toch een soort kritisch bedrijfsbezoek te kunnen doen. Daarbij hadden de commissarissen de mogelijkheid drones en cameraploegen rechtstreeks te instrueren iets te laten zien. Misschien is dit wel zo goed bevallen, dat ze dit instrument ook post-corona blijven toepassen. Maar hoe zit het met commissarissen die stelden dat het bedrijfsbezoek, zoals zij dat gewend waren, niet is doorgegaan? Hebben zij naar een alternatief gezocht? Of was het meer van 'blijf zitten waar je zit en verroer je niet?'. En veronderstellende dat het merendeel van de commissarissen niet naar alternatieven heeft gekeken, zou dit een verklaring kunnen zijn voor het

best hoge aantal verbeterwensen bij commissarissen ten aanzien van deze competentie? Maar we kijken vooruit. Hoe gaan commissarissen deze breed ervaren verbeterwensen invullen de komende periode?

Gezien de lage ambitie voor marketing heeft dit blijkbaar niet te maken met klanten? Maar gelukkig is er genoeg financiële kennis en daar weten ze wat de klanten hebben gekocht.

Ook dit jaar is de gemiddelde ambitie voor het hebben van marketing als competentie in de rvc relatief aan de lage kant. Gezien het geringe aantal verbeterwensen van slechts één benchmark vermoeden we dat in de ogen van de commissarissen marketing niets met klanten te maken heeft. Want anders zou marketing vast wel veel hoger scoren. Het hebben van klanten is doorgaans toch cruciaal voor het continuïteitsperspectief

van een organisatie? We hebben vernomen dat er rvc's zijn, waar elke vergadering bij toerbeurt één commissaris het klantperspectief of het medewerkersperspectief moet behartigen en bij alle te behandelen agendapunten vanuit die optiek participeert in de vergadering. Maar we weten ook dat er rvc's zijn, waar klanttevredenheidsonderzoeken bij hun organisatie zeer ongebruikelijk zijn. Hoe kan een dergelijke rvc de belangen behartigen van de klanten, als er op een of andere manier geen informatie over beschikbaar is? Laat staan contactmogelijkheden zijn.

In contrast met marketingkennis als in de rvc aanwezige competentie zetten we het licht even op de financiële kennis. Deze heeft een topprioriteit bij de competenties, hoge ambitie en geen verbeterwensen. Dus dat is prima voor elkaar. En vermoedelijk ook nog belegd in meer dan één commissaris. Dat risico is wel afgedekt. Of toch niet? Waar staan in de financiële cijfers de verwachte koopactiviteiten van de klant? In de budgetten en de meerjarenplannen, toch? Maar hoe weten we of wij in de nabije toekomst nog wel interessant genoeg zijn voor de klanten? Dat is toch niet onderzocht, of wel? En wat te denken van alle financiële instellingen die het zo belangrijk vonden om in het kader van hun digitale strategie de sociale media van Google, Apple en Meta te omarmen en daarmee hun mogelijke/waarschijnlijke toekomstige concurrenten geholpen hebben een goed inzicht op te bouwen in hun klanten. Klanten waarvan zij (de banken) in Nederland, nauwelijks tot niet de gegevens mochten gebruiken voor analysedoeleinden. Zouden commissarissen bij een goede marketingkennis in de rvc niet meer naar en de klant hebben gekeken en naar de risico's (zowel plus als min) van een gekozen communicatiestrategie? Maar gelukkig hebben de commissarissen ook al lang en nu ook weer breed verbeterwensen voor ICT- en digitaliseringskennis.

Heeft kennis duurzaamheid als gewenst competentie de rvc overvallen?

Uit eerder onderzoek bleek dat het jaarlijks actualiseren van een profiel van de rvc niet erg populair is en dat geldt nog meer voor het inzetten van een externe specialist op dit gebied. Ons inziens is één van de voordelen van het jaarlijks actualiseren dat als dit gebeurt in combinatie met de herijking of opstelling van de strategie, het aannemelijk is dat de toekomst leidend wordt voor wat er nodig is in de rvc. Bij het achterwege laten van die actualisering is de kans aanwezig dat men bij een vacature terugvalt op het meest recente (soms jaren oude) profiel. Ook kan het profiel van de vertrekkende commissaris misschien wel iets te veel gewicht krijgen. Want veranderen doorbreekt mogelijke vertrouwdheden. Op het gebied van duurzaamheid zien wij voorbeelden van organisaties, waarvan wij denken dat die er op een goede manier mee bezig zijn geweest. Maar er zijn ook veel organisaties die achter de feiten aan dreigen te lopen. Klimatologische veranderingen, Europese richtlijnen (waaronder de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), maatschappelijke ontwikkelingen en gerechtelijke uitspraken hebben zeker ook het afgelopen jaar geleid tot een wake-up call, lijkt het. Maar is duurzaamheid niet iets wat al langer speelt? Is duurzaamheid niet iets, dat als u wat verder vooruit kijkt dan de klassiek drie- of vierjaar planperiodes u aan kunt zien komen dat er zaken anders moeten. En zou dit niet een taak van de rvc moeten zijn geweest om een signaal af te geven naar de rvb? En zou een rvc al niet eerder maatregelen genomen moeten hebben om ervoor te zorgen dat deze competentie geborgd is in de rvc? Of gaat het net als met ICT- en digitaliseringskennis waarvan men al jaren vindt dat deze beter moet, maar dat blijkbaar niet lukt? Welke les trekt men hieruit om te zorgen dat duurzaamheid anders en effectiever wordt opgepakt?

Kan technologie helpen bijvoorbeeld arbeidsmarktproblemen op te lossen?

Technologische kennis is gedurende tien jaar onderzoek belangrijker geworden als competentie. Wij vragen ons af in hoeverre een mix van technologische kennis, ICT en digitalisering een basis kan zijn om bepaalde arbeidsprocessen en functionaliteiten van hulpmiddelen zo in te richten dat schaarse arbeid tot op zekere hoogte verdwijnt omdat men die 'overbodig' maakt. Stel dat dit kan. Wat voor eisen stelt dat dan aan een rvc en ook aan een rvb om dit proces te kunnen initiëren, te maken en vervolgens succesvol te implementeren? Welke competenties en werkwijze zijn daarvoor nodig?

Vliegt men kennis digitalisering voldoende breed aan?

In het eerste deelrapport schreven we al een bespiegeling over de permanente educatie en met name over de constante verbeterwens die daar leeft onder de respondenten. Dat geldt eigenlijk ook voor ICT-kennis en recentelijk kennis van digitalisering. Het verbaast ons ook niet als kennis van duurzaamheid, die we dit jaar voor het eerst hebben opgenomen, ook een dergelijke constantheid gaat laten zien. We denken ook dat het een met het ander te maken heeft; de permanente educatie en de technische competenties. Bij de permanente educatie constateerden we dat men dit vaak niet gestructureerd aanvliegt. Misschien helpt het als eerst duidelijk is, hoe elk rvc-lid de bedoelde technische competenties ziet in relatie tot de organisatie. Neem digitalisering, dat ieder lid vanuit zijn/haar eigen expertise kan en misschien wel moet benaderen. De respondenten geven zelf in het eerste deelrapport aan dat in de organisatie bijvoorbeeld meer oog moet zijn voor de HR-dimensie. Zo kan u digitalisering ook vanuit de financiële kennis, de marketingkennis et cetera bekijken. Misschien dat u op die manier ook tot de conclusie komt dat een bepaald perspectief nog ontbreekt. Wat weer een goede manier is om te kijken of u dat door middel van permanente educatie kan verhelpen.

3 Technische competenties rvb(-leden) en vergelijking met de rvc(-leden)

Samenvatting

Wenselijke situatie

Respondenten onderschrijven het belang van de gevraagde competenties. Overall valt in de **wenselijke situatie 61 procent** van de competenties in de klasse **'duidelijk mee eens' of hoger**.

In de **top twee** bevinden zich **bestuurlijke ervaring** en sector-/branche-ervaring. Alle benchmarks vinden het wenselijk dat deze aanwezig zijn bij de rvb. Een ruime meerderheid (88 procent) vindt dat dat ook geldt voor operationele ervaring, financiële kennis, kennis van risicomanagement en maatschappelijke antenne.

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

Politiek-bestuurlijke ervaring en juridische kennis zijn de enige twee competenties waarvan geen enkele benchmark zegt 'duidelijk mee eens'. Diezelfde mate van instemming of liever het gebrek daaraan geldt ook voor het netwerk in Nederland. Slechts één benchmark (MErv) scoort daar boven de 4.0.

Veranderwensen

Voor **alle benchmarks** gezamenlijk is het **veranderpercentage 45 procent**. Ook de **bedrijfs- en persoonsgebonden profielen** hebben een veranderpercentage van 45 procent. De **profit- en non-profitsector** ontlopen elkaar niet veel met veranderpercentages van respectievelijk 50 en 40 procent.

De competenties waar de **meeste veranderwensen** zich voordoen, zijn die voor **ervaring met veranderingsprocessen** en **kennis digitalisering**. Alle benchmarks hebben hier (urgente) verbeterwensen. Ook ICT-kennis scoort met vijftien hoog als het gaat om gedeelde verbeterwensen. Verder zijn internationaal netwerk (twaalf), marketingkennis (elf) en HR-kennis (tien) ook voor veel benchmarks punten waaraan de rvb moet werken.

Aan de andere kant zien we dat niemand een veranderwens heeft als het gaat over operationele ervaring. Ook de sector-/branche-ervaring (één) en financiële kennis (twee) lijken bij de meeste rvb's in voldoende mate aanwezig.

Huidige situatie

In de huidige situatie is **meer dan 50 procent** van de benchmarks, waaronder het basisprofiel, het minimaal **duidelijk eens** met de volgende **vier technische competenties**. Dit zijn:

- sector-/branche-ervaring (94 procent);
- operationele ervaring (81 procent);
- financiële kennis (75 procent); en
- internationale ervaring (50 procent).

Vergelijking rvb met rvc

Vanuit de huidige situatie is er een zeker streven van convergentie om in de wenselijke situatie te zorgen voor meer gelijkwaardigheid in de aanwezigheid van competenties bij de rvc en de rvb. Daarbij is de gewenste inhaalslag voor de rvb hoger dan voor de rvc. Dit manifesteert zich overigens sterker bij de bedrijfsbenchmarks dan bij de persoonsgebonden benchmarks.

Voor **rvc en rvb** zijn er zeer veel **gedeelde veranderwensen** voor: ICT-kennis en kennis digitalisering. Bij beide competenties is er bij vijf of zes benchmarks sprake van een urgente verbeterwens. De uitkomsten bij deze beide competenties zijn niet alleen zeer opvallend, maar naar ons idee ook zeer zorgelijk.

Daarnaast is er ook voor de volgende competenties sprake van een **'gelijktijdige' veranderwens** bij rvc en rvb: **internationaal netwerk, kennis duurzaamheid** en **ervaring met veranderingsprocessen**. Vergeleken met het tienjaarsgemiddelde lijkt technologische kennis langzaam maar zeker met een gestage opmars bezig.

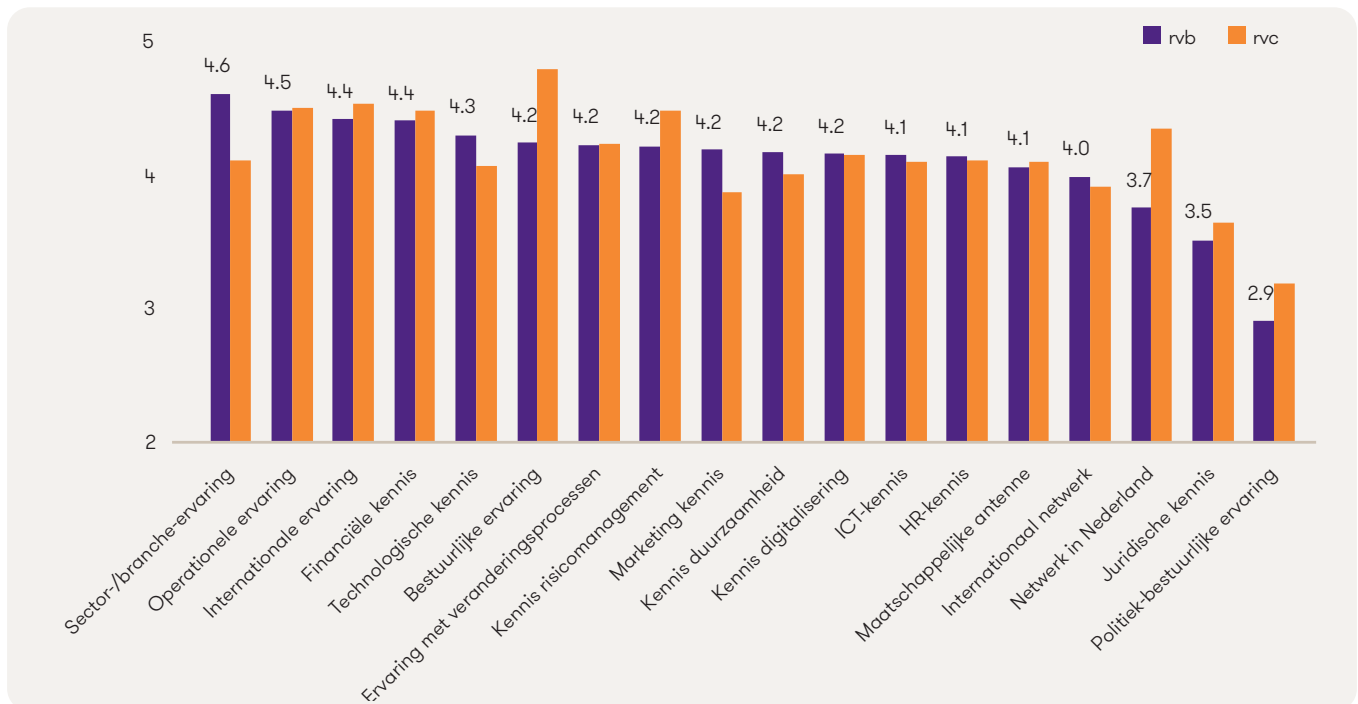
Onderzoeksvraag

Met betrekking tot de technische competenties van de rvb is de respondenten gevraagd aan te geven wat zij vinden van de huidige en wenselijke situatie. Deze vraag is voor het eerst in onze onderzoeksgeschiedenis voorgelegd in relatie tot de rvb. We kunnen de resultaten daarom niet vergelijken met resultaten uit het verleden.

Gebruikt is de 5-puntsschaal met 1 = volstrekt oneens, 2 = oneens, 3 = deels oneens/deels eens, 4 = eens en 5 = volstrekt mee eens.

3.1 Wenselijke situatie

Figuur 3.1 Scores gewenste situatie technische competenties rvb-(-leden), basisprofiel (5-puntsschaal)



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

Bijna voor alle opties (hoge) instemming. Sector-/branche-ervaring meest wenselijk

Grote mate van instemming bij respondenten: 61 procent van de onderwerpen in de klasse 'duidelijk mee eens' of hoger in wenselijke situatie

Basisprofiel

In de categorie 'volstrekt mee eens' (score ≥ 4.5) komt: sector-/branche-ervaring. In de klasse 'duidelijk mee eens' ($4.0 \leq \text{score} < 4.5$) vallen de meeste competenties. Het gaat hierbij om operationele ervaring, internationale ervaring, financiële kennis, technologische kennis, bestuurlijke ervaring, ervaring met veranderingsprocessen, kennis risicomanagement, marketingkennis, kennis duurzaamheid, kennis digitalisering, ICT-kennis, HR-kennis en maatschappelijke antenne. In de categorie 'min of meer mee eens' ($3.5 \leq \text{score} < 4.0$) bevinden zich: internationaal netwerk en juridische kennis. In de categorie 'deels oneens/deels eens' ($2.8 \leq \text{score} < 3.2$) bevindt zich alleen politiek-bestuurlijke ervaring.

Clustering mate van instemming alle benchmarks gezamenlijk⁷

9 (8)⁸ procent valt in klasse 'volstrekt mee eens' (score ≥ 4.5) in wenselijke situatie. In deze klasse zijn genoemd: sector-/branche-ervaring (8 keer), operationele ervaring (5 keer), internationale ervaring (4 keer) en bestuurlijke ervaring (3 keer). **52 (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. Maatschappelijke antenne (14 keer), kennis van risicomanagement en bestuurlijke

⁷ We maken slechts opmerkingen over stellingen die drie keer of meer keer zijn genoemd in een bepaalde categorie. Tussen haakjes vermelden we per klasse per onderwerp het aantal benchmarks dat daarin valt. Vanwege te weinig waarnemingen nemen we bij deze vraag DIR als benchmark niet mee.

⁸ Het getal tussen haakjes is het vergelijkbare percentage bij de rvc.

ervaring (beide 13 keer), ervaring met veranderingsprocessen en financiële kennis (beide 12 keer), ICT-kennis, kennis digitalisering en HR- kennis (elk 11 keer), operationele ervaring, technologische kennis, marketingkennis (elk 9 keer), sector-/branche-ervaring en kennis duurzaamheid (beide 8 keer), internationale ervaring (5 keer) en internationaal netwerk (3 keer).

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

In deze klasse ligt het **accent** op: netwerk in Nederland (15 keer), juridisch kennis (10 keer), technologische kennis en internationaal netwerk (beide 7 keer), marketingkennis en kennis duurzaamheid (beide 6 keer), kennis digitalisering en HR-kennis (beide 5 keer), ICT-kennis (4 keer) en ervaring met veranderingsprocessen (3 keer).

5 (7) procent in de klasse ‘neigt naar instemming’ ($3.2 \leq \text{score} < 3.5$) en **4 (2) procent in ‘deels oneens/deels eens’** ($2.8 \leq \text{score} < 3.2$). In de eerste klasse gaat het om juridische kennis en politiek-bestuurlijke ervaring (beide 5 keer). In de laatste klasse om politiek-bestuurlijke ervaring (8 keer).

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

Bij twaalf stellingen scoort 100 procent van de benchmarks een 3.5 of hoger. Ruim onder die 100 procent scoren alleen: internationale ervaring en internationaal netwerk (beide 69 procent), juridische kennis (63 procent) en politiek-bestuurlijke ervaring (13 procent).⁹

Andere benchmarks vergeleken met basisprofiel

Bedrijfsprofielen

Het overall percentage grote **afwijkingen** (van het basisprofiel) van de **bedrijfsprofielen** is **42 procent** (31 procent is materieel). Bij de **profitsector** is dit **31 procent** en bij de **non-profitsector** is dit **50 procent** (respectievelijk 19 procent en 40 procent materieel). In de **profitsector** is het grootste deel van de verschillen negatief. Dat wil zeggen dat er minder instemming is met de betreffende stelling dan bij het basisprofiel. MKB wijkt het vaakst af¹⁰ (4 keer). Bij Fam en GB is dat voor elk drie keer. Gedeeld zijn de grote verschillen voor internationale ervaring en internationaal netwerk. Ook over politiek-bestuurlijke ervaring lopen de meningen uiteen. GB en MKB vinden de aanwezigheid daarvan wenselijker dan het basisprofiel, Fam juist minder wenselijk. Feitelijk vinden het basisprofiel en zeker het familiebedrijf deze competentie minder respectievelijk dan wel niet relevant voor de rvb en het GB en MKB in zekere mate wel.

Ook in de **non-profitsector** is het merendeel van de verschillen negatief. Hier kijken vooral Corp en ONP (elk 8 keer) af van het basisprofiel. OW (7 keer) en Zorg (6 keer) blijven daar iets bij achter. Net als bij de profitbenchmarks delen ook de non-profitbenchmarks een lagere wenselijkheid voor de internationale dimensie (netwerk en ervaring). Daarnaast vinden de vier non-profitbenchmarks het minder wenselijk dan het basisprofiel dat de rvb technologische kennis en kennis duurzaamheid in huis heeft. Alle vier vinden het daarentegen wenselijker dat politiek-bestuurlijke ervaring aanwezig is. Voor Corp, OW en ONP geldt in materiële zin dat zij ook ICT-kennis en marketingkennis minder wenselijk achten dan het basisprofiel.

Persoonsgebonden profielen

Bij de **persoonsgebonden** profielen is het overall **afwijkingpercentage** met **10 procent laag** (materieel 3 procent). Er is derhalve sprake van een grote mate van instemming met de opvattingen van het basisprofiel. Alleen bij de **persoonsgebonden benchmarks** van de **commissarissen** (materieel afwijkingpercentage van 5 procent) komt vijf keer een materiële, veelal positieve afwijking voor van het basisprofiel met een maximum van één bij de afzonderlijke benchmarks. Alleen VR laat een negatief verschil zien voor juridische kennis. Zij zit daarmee op de deels eens/deels oneens grens. De voorzitter heeft dezelfde mening als het basisprofiel.

Bij de **niet-commissarissen** zijn er geen materiële verschillen met het basisprofiel.

Politiek-bestuurlijke ervaring ook bij rvb niet erg gewenst

Bij twaalf competenties 100 procent met score ≥ 3.5

Bij bijna de helft competenties verschillen met basisprofiel

Voor Corp en ONP minder instemming met basisprofiel








Grote consensus met basisprofiel

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

¹⁰ Tussen haakjes hebben we alleen het aantal keren dat er een materieel verschil is opgenomen.

Veranderwensen

Tabel 3.2 Veranderwensen basisprofiel en enige benchmarks (5-puntsschaal)

Technische competenties rvb(-leden)	      							Totaal
	bapr	MKB	Corp	Zorg	VZ	VR	Secr	
Bestuurlijke ervaring								6
Operationele ervaring								0
Internationale ervaring				B.P.				4
Sector-/branche-ervaring								1
Ervaring met veranderingsprocessen								16
Financiële kennis								2
ICT-kennis								15
Kennis digitalisering								16
Juridische kennis								5
Technologische kennis								4
Marketingkennis								11
Kennis risicomangement								3
HR-kennis								10
Kennis duurzaamheid								7
Maatschappelijke antenne								5
Politiek-bestuurlijke ervaring	B.P.						B.P.	7
Netwerk in Nederland								6
Internationaal netwerk				B.P.				12

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

Verandering bij acht competenties gewenst

Basisprofiel

Bij het basisprofiel doet zich bij **acht** van de achttien opties een veranderwens voor. Die voor ervaring met veranderingsprocessen is een urgente verbeterwens. Verder zijn ook bij ICT-kennis, kennis digitalisering, marketingkennis, HR-kennis, netwerk in Nederland en een internationaal netwerk verbeterwensen geventileerd. De veranderwens bij politiek-bestuurlijke ervaring is een bespreekbaar punt.

Overall veranderpercentage 45 procent

Andere benchmarks

Voor **alle benchmarks** gezamenlijk is het **veranderpercentage 45 procent**. Ook de **bedrijfs- en persoonsgebonden profielen** hebben een veranderpercentage van 45 procent. De **profit- en non-profitsector** ontlopen elkaar niet veel met veranderpercentages van respectievelijk 50 en 40 procent.

Van de in totaal 130 veranderwensen zijn negen een bespreekbaar punt. Deze betreffen politiek-bestuurlijke ervaring (4 keer), internationaal netwerk (3 keer) en internationale ervaring (2 keer). De laatste twee komen primair voor bij Zorg en OW.

MKB en Fam bij profitsector meeste veranderwensen

Bedrijfsprofielen

In de **profitsector** hebben MKB en Fam met respectievelijk twaalf en tien de meeste veranderwensen. **GB** heeft met zes de minste. Ervaring met veranderingsprocessen, kennis digitalisering en internationaal netwerk zijn voor alle vier de profitbenchmarks een veranderwens. Dat laatste is voor het MKB een bespreekbaar punt en voor het familiebedrijf een urgente verbeterwens. Het familiebedrijf heeft ook nog een urgente verbeterwens bij kennis van duurzaamheid en kennis van digitalisering. Het MKB nog voor HR-kennis.

ICT-kennis, marketingkennis, HR-kennis en politiek-bestuurlijke ervaring zijn telkens voor drie van de vier profitbenchmarks een veranderwens.

OW en Zorg bij non-profitsector meeste veranderwensen

In de **non-profitsector** geven vooral **OW** (12) en **Zorg** (9) aan ontevreden te zijn over de mate van aanwezigheid van bepaalde competenties. ONP (5) heeft er veel minder en

Corp is het meest tevreden (3).

Door alle vier gedeeld zijn de verbeterwensen voor ICT-kennis, kennis digitalisering (beide bij drie van de vier benchmarks zelfs urgent) en ervaring met veranderingsprocessen. Verder kunnen voor Zorg en OW de HR-kennis en juridische kennis beter en zijn internationale ervaring en internationaal netwerk voor beide een bespreekbaar punt.

VR meest kritisch op aanwezigheid technische competenties

Persoonsgebonden profielen

Bij de **commissarissen** vinden we de meeste veranderwensen bij VR (11), AC en Jong (beide 9), 'RvB' (8) en MErv (7). VZ is het meest tevreden (5). Net als bij de bedrijfsbenchmarks zijn ervaring met veranderingsprocessen, ICT-kennis en kennis van digitalisering de competenties waar de rvb (urgent) aan moet werken. Marketingkennis en internationaal netwerk komen daar nog bij. Iets minder frequent zijn met vier benchmarks netwerk in Nederland en HR-kennis genoemd. De secretaris en internal auditor hebben ongeveer evenveel veranderwensen (9 om 7). Beiden hebben een urgente verbeterwens als het gaat over kennis duurzaamheid. Daarnaast heeft de secretaris nog een **urgente** verbeterwens voor ervaring met veranderingsprocessen en de internal auditor voor ICT-kennis en kennis digitalisering. *DIR geeft zelf ook aan dat ervaring met veranderingsprocessen, ICT-kennis, kennis digitalisering, marketingkennis, HR-kennis, kennis van duurzaamheid en internationaal netwerk beter kan.*¹¹

Kennis van digitalisering en ervaring met veranderingsprocessen niet voldoende aanwezig bij rvb

Gedeelde veranderwensen

De competenties waar de **meeste veranderwensen** zich voordoen, zijn die voor **ervaring met veranderingsprocessen** en **kennis digitalisering**. Alle benchmarks hebben hier (urgente) verbeterwensen. Ook ICT-kennis scoort met vijftien hoog als het gaat om gedeelde verbeterwensen. Verder zijn internationaal netwerk (12), marketingkennis (11) en HR-kennis (10) ook voor veel benchmarks punten waaraan de rvb moet werken. Aan de andere kant zien we dat niemand een veranderwens heeft als het gaat over operationele ervaring. Ook de sector-/branche-ervaring (1) en financiële kennis (2) lijken bij de meeste rvb's in voldoende mate aanwezig.

In totaal slechts 23 procent van de opties score ≥ 4.0 qua instemming

Huidige situatie

In de huidige situatie is **50 procent of meer** van de benchmarks, waaronder het basisprofiel, het minimaal **duidelijk eens** met de voldoende aanwezigheid van de volgende vier technische competenties. Dit zijn:



94%

sector-/branche-ervaring



81%

operationele ervaring



75%

financiële kennis



50%

internationale ervaring

In totaal heeft **23 procent** van de opties een **score ≥ 4.0** . In de **wenselijke** situatie is dat bijna drie keer zoveel, **61 procent**. Wanneer we de **grens** bij een score van **3.5** leggen, scoort in de huidige situatie 62 procent boven die grens tegen 89 procent in de wenselijke situatie.

Lagere scores dan 3.5 komen primair voor bij politiek-bestuurlijke ervaring en internationaal netwerk en juridische kennis. Maar ook ervaring met veranderingsprocessen, kennis digitalisering en ICT-kennis scoren bij veel benchmarks laag.

¹¹ DIR is hier cursief gezet vanwege een beperkt aantal waarnemingen (zeven of acht).

Vooral negatieve verschillen, behalve voor netwerk in Nederland en politieke bestuurlijke ervaring die voornamelijk positief zijn

Bij de **bedrijfsbenchmarks** hebben zowel de profit- als de non-profitsector de nodige, voor het merendeel negatieve, afwijkingen van het basisprofiel, maar zijn dat er bij de non-profitsector duidelijk meer. Van de dertien positieve, materiële verschillen hebben er elf betrekking op politiek-bestuurlijke ervaring en netwerk in Nederland.

OW wijkt met veertien het vaakst af, maar ook Corp en Zorg (met elk 11) en ONP (met 10) wijken vaak af. Aan de profitkant is MKB koploper met acht grote, materiële verschillen en blijven Fam (6 keer) en GB (4 keer) daarbij achter.

Bij alle bedrijfsbenchmarks zijn in vergelijking met het basisprofiel de internationale ervaring en technologische kennis minder aanwezig. Bij zes van de zeven benchmarks is het verder ook minder goed gesteld met aanwezigheid van kennis van risicomangement. Vooral de non-profitsector manifesteren zich ook grote, materiële verschillen bij financiële kennis, ICT-kennis, kennis digitalisering en internationaal netwerk.

Bij de **persoonsgebonden** benchmarks zijn de afwijkingen minder talrijk. AC (4 keer) en 'RvB' (3 keer) hebben bij de commissarissen de meeste afwijkingen. De andere commissaris benchmarks hebben elk één materieel verschil.

Bij de niet-commissarissen wijkt zowel Secr (4 keer) als IA (5 keer) vaker af. De gedeelde afwijkingen zijn hier een mindere instemming dan het basisprofiel als het gaat over de aanwezigheid van technologische kennis en kennis van duurzaamheid maar een grotere instemming als het gaat over het internationaal netwerk.

Drie grote verschillen tussen competenties bij rvc en bij rvb

Vergelijking voor basisprofiel rvb met dat van rvc (wenselijk)

Overall gemiddeld is de mate van instemming voor de rvb en rvc nagenoeg gelijk. Grote verschillen tussen de wenselijke aanwezigheid bij de rvb en rvc zijn vooral sector-/branche-ervaring, bestuurlijke ervaring en netwerk in Nederland. Het basisprofiel vindt het wenselijker dat die laatste twee competenties meer aanwezig zijn bij de rvc dan bij de rvb, voor de sector-/branche-ervaring geldt het omgekeerde.

Vergelijking voor basisprofiel rvb met dat van rvc (huidig)

In een vergelijking tussen de mate van aanwezigheid van technische competenties bij de rvc en aanwezigheid bij de rvb zit een aantal grote verschillen. Bestuurlijke ervaring, netwerk in Nederland en ervaring met veranderingsprocessen zijn vaker aanwezig of beter belegd bij rvc dan bij rvb. Andersom geldt dat sector-/branche-ervaring beter geborgd lijkt bij rvb dan bij rvc.

Overall vergelijking rvb met rvc

Als we verder kijken dan alleen het basisprofiel en naar alle benchmarks kijken, zien we dat ze, in de huidige situatie, 81 keer de technische competentie duidelijk **sterker** aanwezig achten **bij de rvc dan bij de rvb** (= 28 procent van het totaal aantal opties). In de wenselijke situatie loopt dat terug naar 32 keer, oftewel 11 procent.

Aan de andere kant is het aantal keren dat bij een benchmark de technische competentie duidelijk **sterker** aanwezig wordt geacht **bij de rvb dan bij de rvc** met 49 keer in de huidige situatie beduidend lager (= 17 procent). In de wenselijke situatie loopt dat terug naar 29 keer, oftewel 10 procent.

Convergentieslag van huidig naar wenselijk voor gelijke aanwezigheid competenties

De **conclusie** is dat er vanuit de huidige situatie een zeker streven van convergentie is naar meer gelijkwaardigheid in de wenselijke situatie in de aanwezigheid van competenties bij rvc en rvb. Anders gezegd, de rvc en rvc worden meer een gelijkwaardige gesprekspartner. Daarbij is de gewenste inhaalslag voor de rvb hoger dan voor de rvc. Dit doet zich sterker voor bij de bedrijfsbenchmarks dan bij de persoonsgebonden benchmarks.

Vergelijking veranderwensen rvc en rvb

Aantal veranderwensen technische competenties	Rvc			Rvb		
	Fors	Urgent	Totaal	Fors	Urgent	Totaal
Bestuurlijke ervaring	3	0	3	6	0	6
Operationele ervaring	3	0	3	0	0	0
Internationale ervaring	6	0	6	4	0	4
Sector-/branche-ervaring	12	0	12	1	0	1
Ervaring met veranderingsprocessen	5	1	6	10	6	16
Financiële kennis	0	0	0	2	0	2
ICT-kennis	10	6	16	10	5	15
Kennis digitalisering	10	5	15	10	6	16
Juridische kennis	3	0	3	5	0	5
Technologische kennis	7	0	7	4	0	4
Marketingkennis	1	0	1	10	1	11
Kennis risicomangement	4	0	4	3	0	3
HR-kennis	3	0	3	9	2	11
Kennis duurzaamheid	11	3	14	4	3	7
Maatschappelijke antenne	1	0	1	5	0	5
Politiek-bestuurlijke ervaring	2	1	3	6	1	7
Netwerk in Nederland	0	0	0	6	0	6
Internationaal netwerk	9	0	9	8	4	12

Forse veranderwensen: de afwijking 'huidig-wenselijk' ligt tussen de -10 procent tot en met -20 procent en is daarmee beslist een punt van aandacht; urgente veranderwensen: de afwijking 'huidig-wenselijk' ligt onder de -20 procent, actie is noodzakelijk; totaal: totaal aantal benchmarks met een veranderwens voor het betrokken aandachtsgebied; rood: door minimaal tien benchmarks gedeelde veranderwensen.

Kennis ICT en digitalisering breed gedeelde verbeterwensen voor rvc en rvb

Voor rvc en rvb veel **gedeelde veranderwensen**:

- ICT-kennis, en
- kennis digitalisering.

Bij beide competenties is er bij vijf of zes benchmarks sprake van een urgente verbeterwens. De uitkomsten bij deze beide competenties zijn niet alleen zeer opvallend, maar naar ons idee ook zeer zorgelijk.

Voor rvc ook werk bij kennis duurzaamheid en sector-/branchekennis

Voor de rvc zijn verder ook de veranderwensen met betrekking tot kennis duurzaamheid en sector-/branchekennis breed gedeeld met respectievelijk veertien en twaalf benchmarks. Internationaal netwerk (9 keer), technologische kennis (7 keer) en internationale ervaring (6 keer) blijven daarbij achter.

Voor drie benchmarks heeft de veranderwens bij kennis van duurzaamheid een **urgent** karakter.

Voor rvb ook werk bij ervaring veranderprocessen, internationaal netwerk, marketing- en HR-kennis

Voor de rvb bestaat ook veel draagvlak voor de veranderwensen betreffende ervaring met veranderprocessen (16 keer), internationaal netwerk (12 keer), marketingkennis (11 keer) en HR-kennis (10 keer).

Kennis duurzaamheid, politiek-bestuurlijke ervaring (elk 7 keer), netwerk in Nederland en bestuurlijke ervaring (beide 6 keer) hebben een geringer aantal benchmarks met een veranderwens.

De nodige **urgente** veranderwensen betreffen hier ervaring met veranderingsprocessen (6 keer) internationaal netwerk (4 keer) en kennis duurzaamheid (3 keer).

Ook alert op internationaal netwerk, kennis duurzaamheid en ervaring met veranderingsprocessen

Naast de reeds eerder genoemde competenties met betrekking tot kennis ICT en digitalisering is ook bij de volgende competenties sprake van een **'gelijktijdige' veranderwens** bij rvc en rvb: **internationaal netwerk** (9 keer voor rvc en 12 keer voor rvb), **kennis duurzaamheid** (14 keer voor rvc en 7 keer voor rvb) en **ervaring met veranderingsprocessen** (6 keer voor rvc en 16 keer voor rvb).



Enige bespiegelingen/vragen/kanttekeningen

Weet de rvc wel wat zij mist ten aanzien van kennis ICT en digitalisering?

In het verleden hebben wij ons ten aanzien van het kennisniveau binnen de rvc over ICT en digitalisering laten verleiden tot een 'Cruiffiaanse' uitspraak, namelijk: "Als je niet weet wat je mist, weet je niet wat je mist". We komen daarop terug, omdat uit het onderzoek blijkt dat de kennis ten aanzien van beide competenties volgens de respondenten zelf nog steeds (urgent) verbetering behoeft. Maar nog zorgelijker is dit, omdat dezelfde respondenten aangeven dat dit ook opgaat voor de rvb. Dat zou dus betekenen dat de rvc niet alleen het eigen rvc-huis na al die jaren nog steeds niet op orde heeft, maar ook blijkbaar tekort is geschoten om ervoor te zorgen dat deze competenties wel voldoende aanwezig zijn in de rvb. Kan het dan zijn dat de rvc al jarenlang zo weinig van ICT en digitalisering afwist, dat ze en niet de juiste vragen wisten te stellen en de verkregen antwoorden niet op hun merites konden beoordelen en onderschat hebben hoe verreikend de ontwikkelingen op het gebied van ICT en digitalisering zouden zijn en misschien ook de snelheid waarmee? Wat zegt dit over de veronderstelde kwaliteiten van de rvc ten aanzien van de invulling van de werkgeversrol. Veelal geeft de rvc blijk van een zekere tevredenheid op dit gebied, behalve als we meer de diepte ingaan. Maar ook kunnen vragen worden gesteld bij de kwalitatieve inbreng van de diverse (gerenommeerde) executive search bureaus. Hadden zij geen oog voor de ontbrekende competenties? Hebben zij de betrokken rvc's wel voldoende bevraagd? Hoe was het met hun eigen analyses ten aanzien van de benodigde competenties of heeft de rvc niet geluisterd naar de 'goede' adviezen van de ingeschakelde bureaus en toch een eigen afweging gemaakt? Een analyse van het verleden is relevant, als u deze tenminste op tijd doet en in actie omzet, zodat de betrokken organisatie op de diverse niveaus over de gewenste en vereiste competenties beschikt. Of is het belang van de organisatie niet altijd leidend geweest en is er misschien sprake geweest van een zekere mate van egotripperij? Gezien

de lange historie dat commissarissen zelf verbeterwensen signaleerden ten aanzien van de hier genoemde competenties is het misschien een idee dat een rvc vaker gebruikmaakt van een ter zake kundige en onafhankelijke externe partij om te adviseren over een profiel voor rvc-, rvb- en de individuele leden.

Is de aanwezigheid van voldoende duurzaamheidskennis de volgende valkuil voor de rvc?

De respondenten geven aan dat kennis van duurzaamheid in de rvc duidelijk een verbeterwens is die qua breed gedeeld zijn niet onderdoet voor de verbeterwensen ten aanzien van ICT-kennis en kennis digitalisering. Maar ook het aantal benchmarks met een verbeterwens voor de rvb op dit gebied roept sterke associaties op met de historische ontwikkeling om te voorzien in de ICT- en digitaliseringscompetenties. Twee woorden komen bij ons boven, namelijk: te laat en te weinig. Maar ook op het gebied van duurzaamheid geeft men al heel lang en nog steeds signalen a dat we geconfronteerd worden met fundamentele veranderingen. Deze zijn mogelijk zo ingrijpend, dat als we nu niet in actie komen, we op een aantal punten zeker te laat zijn. En de vraag is of we wel voldoende nadenken over het prijskaartje dat misschien niet meer in geld wordt uitgedrukt, maar in fysieke existentie mogelijkheden. Wat dat betreft heeft corona ons met de neus op een aantal feiten gedrukt. Just in time met als leidend beginsel zo laag mogelijke kosten heeft een prijs, die we lang hebben weggemoffeld. Een lean en mean zorgstelsel heeft geleid tot extra doden. En misschien dat we binnenkort moeten constateren dat onze westerse manier van denken en gehanteerde logica niet het wereldbeeld is bij andere spelers, landen en organisaties. En dan? Misschien denken we wat te zwart-wit, maar de geconstateerde tekortkomingen op het gebied van ICT en digitalisering in de rvc en blijkbaar ook in de rvb doen een zwartgallige blik bij ons bovenkomen, als we de situatie ten aanzien van duurzaamheid als gewenste/noodzakelijke competentie

in de rvc en de rvb waarnemen in het onderzoek. Mijne dames en heren, wat kunnen en willen we er wanneer aan doen: gisteren, vandaag, (over)morgen? Of is het 'na ons de zonvloed'?

Is internationale kennis/ervaring voor een rvc/rvb in de non-profitsector niet van belang?

Wij gaan niet naar het buitenland. Daar hebben wij niets te zoeken. Wij werken in Nederland en hebben te maken met de lokale/nationale/regionale situatie in de ruimste zin van het woord. Wij zijn niet van plan onze activiteiten in het buitenland uit te gaan oefenen. Dat zal wel. Toch grijpen wij de gelegenheid aan om een paar opmerkingen te maken met als doel deze voor menig non-profitorganisatie vanzelfsprekendheid ter discussie te stellen. De eerste betreft de situatie dat het buitenland of liever gezegd buitenlandse partijen misschien actief worden op onze Nederlandse markt. Was het tien jaar geleden denkbaar dat buitenlandse beleggers een groot aantal van onze sociale woningen in eigendom zouden hebben? Was het denkbaar dat organisaties als Shell en Unilever hun hoofdkantoren buiten Nederland zouden plaatsen en misschien over een aantal jaren ook hun researchactiviteiten? En wat betekent dit dan voor een aantal onderwijsinstellingen? En wat als buitenlandse partijen ook of nog meer in Nederland actief worden in de zorgsector? En als we nu naar de andere kant kijken. Kunnen onze non-profitorganisaties wel voldoende schaalgroottes behalen als ze alleen maar in Nederland actief blijven? Zouden er in het buitenland geen voorbeelden kunnen zijn om in Nederland sommige zaken anders in te richten. Japan is al jaren eerder geconfronteerd met de vergrijzingsgolf. Zijn daar geen goede voorbeelden hoe daar met de oudere generatie is of wordt omgegaan? Hetzelfde geldt voor de woningbouw. Is er alleen in Nederland woningnood? En hoe is het gesteld met zorgvoorzieningen die deels of geheel anders zijn ingericht dan in ons land? Door corona bleken er toch dingen mogelijk, die we drie jaar geleden absoluut voor onmogelijk

hadden gehouden. Of moeten we inzichten uit het buitenland via adviseurs naar ons land laten komen? Wie betaalt deze dan en weten ze wel hoe ze moeten kijken? Zijn wij wel voldoende op de hoogte van wat er in de wereld te koop is?

Wat was de trigger om ervaring met veranderingsprocessen bij rvb zo hoog te agenderen?

Eén van de opvallende uitkomsten uit het onderzoek met betrekking tot de competenties bij de rvb is het hoge aantal benchmarks met een verbeterwens voor ervaring met veranderingsprocessen bij de rvb. Wij vragen ons af of dat manifest is geworden vanwege het acteren in de coronasituatie of dat er andere overwegingen aan ten grondslag liggen. Of is dit ook indirect een punt van kritiek in de zin dat de rvc's in het verleden onvoldoende oog hebben gehad voor het belang van deze competentie? Maar dat is dan misschien weer te herleiden tot het onvoldoende professioneel en/of ter

zake kundig omgaan met het profiel van een rvb. En dan komen we weer op de werkgeversrol: laat de rvc hier geen steken vallen?

Had de verbeterwens voor HR-kennis niet veel meer bij de rvc dan bij de rvb moeten staan?

Maar liefst tien benchmarks vinden dat de HR-kennis bij de rvb verbetering behoeft tegen maar drie benchmarks die dat vinden voor de rvc. Wij vragen ons af of dit misschien niet eerder andersom moet zijn. In onze voorgaande bespiegelingen hebben wij geconstateerd dat op een aantal punten de samenstelling van de rvc en de rvb op diverse competenties niet op het gewenste niveau is. Bij sommige competenties is dat niet van vandaag of gisteren, maar al vanaf het begin van onze onderzoeksreeks. HR-kennis is doorgaans één van de competenties die niet tot de topcompetenties behoort. Wij denken echter dat kennis en ervaring op dit gebied zowel ten behoeve van de samenstelling van de rvc en van de rvb cruciaal is. Veel

commissarissen hebben in onze ogen een wat opvallende opvatting over hoe je HR-kennis/-ervaring omschrijft. We horen geregeld 'ik heb jarenlang niets anders gedaan dan managers/medewerkers beoordelen, benoemen en ontslaan'. Dat er vermoedelijk het nodige voorwerk is verricht door een HR-afdeling of een extern bureau ziet men dan nog wel eens over het hoofd. Bovendien is het de vraag in welke fase van de organisatie de commissaris in kwestie actief is geweest en of dat nog vergelijkbaar is met de situatie van de organisatie waar de commissaris nu actief is. De wereld is veranderd en blijft veranderen. Is de commissaris wat dat betreft wel voldoende aangeliend aan de huidige situatie? Er zijn genoeg signalen om te kunnen stellen dat dit niet bij iedereen het geval is. Concluderend vragen wij ons af of de rvc wel voldoende weet wat HR inhoudt, wat nodig is, zowel in de rvc als in de rvb en last but not least of zij de kwaliteiten heeft om te beoordelen hoe het is gesteld met de huidige kwaliteit op dat gebied bij de rvc en de rvb.



4 Deel van de werkgeversrol

Samenvatting

Wenselijke situatie

Telkens minimaal tien van de zestien benchmarks zijn het minimaal duidelijk eens met: gesprek over functioneren rvb-lid vereist eigen observaties rvc, rvc heeft genoeg informatie voor invulling werkgeversrol (elk 14 keer), aandacht van rvc voor succession planning rvb en voor senior management (elk 13 keer), zicht van rvc/remuneratiecommissie op beloningsverhoudingen in bedrijf (12 keer), aandacht voor talentmanagement en betrokken bij de beoordeling van de internal auditor (elk 10 keer). Alleen het (voldoende) op de hoogte zijn van de privésituatie van rvb-leden en het (voldoende) betrokken zijn bij de beoordeling van de secretaris van de rvc kent, met respectievelijk twee en zeven benchmarks die het minimaal duidelijk eens zijn, minder wenselijkheid.

Veranderwensen

Voor **alle benchmarks** gezamenlijk is het **veranderpercentage** met **38 procent niet hoog en licht bovengemiddeld**.

Het voldoende aandacht schenken aan talentmanagement is de stelling met de meeste verbeterwensen (twaalf benchmarks).

Het voldoende aandacht schenken aan succession planning rvb blijft ook veel benchmarks bezighouden (negen). Op een gedeelde derde plaats qua gedeelde verbeterwensen staan het voldoende aandacht schenken door de rvc aan het senior management en het voldoende op de hoogte zijn van de privésituatie van rvb(-leden) (zeven).

Bij de stelling dat de rvc/remuneratiecommissie (voldoende) zicht heeft op de beloningsverhoudingen in de organisatie zijn de minste verbeterwensen te zien. Alleen Corp vindt dat dit beter kan.

Huidige situatie

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

- de rvc is voldoende betrokken bij de beoordeling van de internal auditor (75 procent);
- het gesprek met de bestuurder(s) over zijn/haar functioneren moet mede gebaseerd zijn op eigen observaties van de rvc (60 procent);
- de rvc/remuneratiecommissie heeft (voldoende) zicht op de beloningsverhoudingen in de organisatie (60 procent);
- de rvc heeft (voldoende) informatie om de werkgeversrol goed uit te kunnen voeren; en
- de rvc schenkt voldoende aandacht aan het senior management (53 procent).

Voor het **basisprofiel** komen daar nog bij dat de rvc voldoende betrokken is bij de beoordeling van de secretaris en dat de rvc voldoende aandacht schenkt aan succession planning met betrekking tot de rvb.

Lagere scores dan 3.5 komen primair voor bij het voldoende op de hoogte zijn van de privésituatie van de rvb(-leden), het voldoende aandacht schenken aan talentmanagement door de rvc en het voldoende betrokken zijn bij de beoordeling van de secretaris van de rvc.

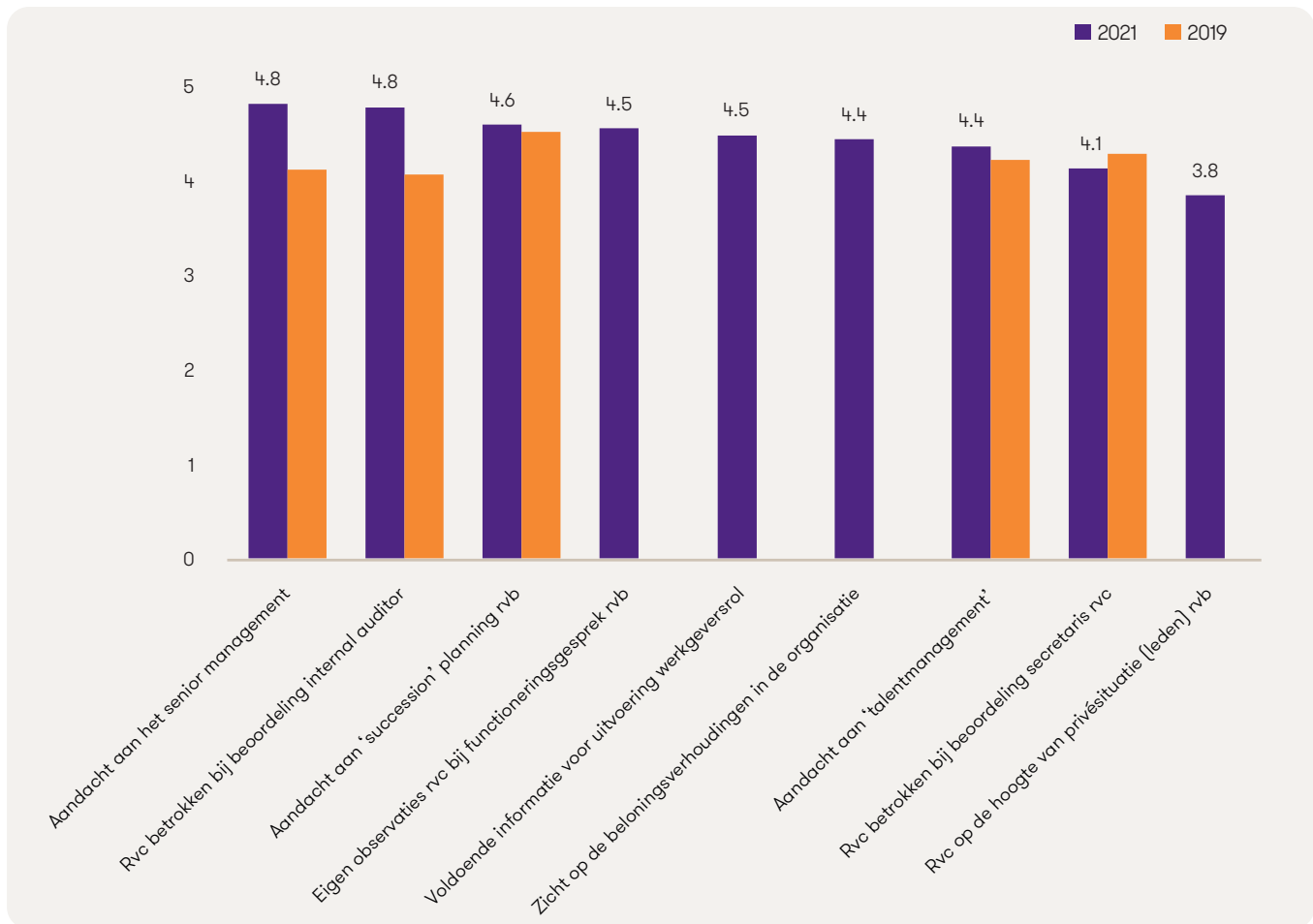
Onderzoeksvraag

In het kader van de werkgeversrol van de rvc is de respondenten gevraagd aan te geven wat zij vinden van de huidige en wenselijke situatie. Een en ander is als stelling geformuleerd. Een deel van de stellingen is in 2017 en 2019 al eens voorgelegd.

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 voor aspecten werkgeversrol, basisprofiel (5-puntsschaal)



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

Basisprofiel bij acht van de negen stellingen volstrekt of duidelijk mee eens

Gewenste situatie basisprofiel

Het basisprofiel is het **'volstrekt mee eens'** (score > 4.5) dat de rvc (genoeg) aandacht schenkt aan het senior management, voldoende betrokken is bij de beoordeling van de internal auditor, (genoeg) aandacht schenkt aan succession planning met betrekking tot de rvc en dat het gesprek met de bestuurder(s) over zijn/haar functioneren mede gebaseerd moet zijn op eigen observaties van de rvc.

In de klasse **'duidelijk mee eens'** ($4 \leq \text{score} < 4.5$) vindt u de volgende stellingen: dat de rvc (voldoende) informatie heeft om de werkgeversrol goed uit te kunnen voeren, dat de rvc/remuneratiecommissie (voldoende) zicht heeft op de beloningsverhoudingen in de organisatie, dat de rvc (genoeg) aandacht schenkt aan talentmanagement binnen de organisatie en dat de rvc (genoeg) betrokken is bij de beoordeling van de secretaris van de rvc.

Dat de rvc (voldoende) op de hoogte is van de privésituatie van rvc(-leden) zit tegen de bovenkant van de klasse **'min of meer mee eens'** ($3.5 \leq \text{score} < 4.0$) aan.

Overall valt 72 procent van de onderwerpen in de klasse 'duidelijk mee eens' of hoger

Clustering mate van instemming alle benchmarks gezamenlijk¹²

28 procent in 'volstrekt mee eens' (score ≥ 4.5)¹³

In deze klasse vindt u terug dat de rvc (genoeg) aandacht schenkt aan het senior management (8 benchmarks), dat de rvc (genoeg) aandacht schenkt aan succession planning met betrekking tot de rvc en dat het gesprek met de bestuurder(s) over zijn/haar functioneren mede gebaseerd moet zijn op eigen observaties van de rvc (beide

¹² We maken slechts opmerkingen over stellingen die drie keer of meer zijn genoemd in een bepaalde categorie. Tussen haakjes wordt per klasse per onderwerp het aantal benchmarks vermeld dat daarin valt.

¹³ Bij deze vraag heeft IA te weinig waarnemingen. Voor DIR geldt dit bij zes van de negen stellingen.

7 benchmarks), dat de rvc (genoeg) betrokken is bij de beoordeling van de internal auditor (6 benchmarks), dat de rvc (voldoende) informatie heeft om de werkgeversrol goed uit te kunnen voeren (5 benchmarks) en dat de rvc/remuneratiecommissie (voldoende) zicht heeft op de beloningsverhoudingen in de organisatie (3 benchmarks).

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

Het merendeel van de combinatie benchmark en stelling valt in deze klasse. Dat de rvc (genoeg) aandacht schenkt aan talentmanagement binnen de organisatie delen zij qua wenselijkheid het meest (10 benchmarks). Dat de rvc/remuneratiecommissie (voldoende) zicht heeft op de beloningsverhoudingen in de organisatie en dat de rvc (voldoende) informatie heeft om de werkgeversrol goed uit te kunnen voeren, zitten daar niet ver vandaan (beide 9 benchmarks). Verder treffen we hier aan het gesprek met de bestuurder(s) over diens functioneren moet mede gebaseerd zijn op eigen observaties van de rvc (7 benchmarks), rvc schenkt (genoeg) aandacht aan succession planning met betrekking tot de rvb, rvc is (genoeg) betrokken bij de beoordeling van de secretaris van de rvc (beide 6 benchmarks) en rvc schenkt (genoeg) aandacht aan het senior management (5 benchmarks) en rvc is (genoeg) betrokken bij de beoordeling van de internal auditor (4 benchmarks).

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

In deze klasse vindt u dat de rvc (voldoende) op de hoogte is van de privésituatie van van rvb(-leden) (13 benchmarks), dat de rvc (genoeg) aandacht schenkt aan talentmanagement binnen de organisatie (5 benchmarks), dat de rvc (genoeg) betrokken is bij de beoordeling van de secretaris van de rvc (4 benchmarks) en dat de rvc (genoeg) aandacht schenkt aan succession planning met betrekking tot de rvb en de rvc/remuneratiecommissie (voldoende) zicht heeft op de beloningsverhoudingen in de organisatie (beide 3 benchmarks).

4 procent in klasse 'neigt naar instemming' ($3.2 \leq \text{score} < 3.5$) of lager.

In deze klasse zitten geen stellingen die drie keer of meer zijn genoemd.

Ander benchmarks vergeleken met het basisprofiel

Overall is het **afwijkingpercentage hoog** bij de **bedrijfsprofielen (80 procent, maar materieel 41 procent)** met voor de **profitsector** 71 procent (materieel 17 procent) en voor de **non-profitsector** 86 procent (materieel 57 procent). Bij de persoonsgebonden benchmarks van de **commissarissen** is het overall **afwijkingpercentage met 12 procent veel lager** (materieel zelfs 0 procent).

Bedrijfsprofielen

In de **profitsector** is sprake van een duidelijk beeld qua overeenstemming met het basisprofiel. Het percentage materiële verschillen is zeer laag (17 procent) met vier grote, negatieve verschillen bij GB en MKB (elk 2). Gedeeld is die voor de betrokkenheid van de rvc bij de beoordeling van de secretaris van de rvc. Vermoedelijk hangt de lagere score (minder instemming) daar deels samen met het nog niet volwassen zijn van de secretariaatsfunctie. Beide andere grote, materiële verschillen krijgen net niet dezelfde mate van instemming als bij het basisprofiel. Het **percentage** materiële en tevens negatieve **verschillen** in de **non-profitsector** is met 57 procent **substantieel**. Zowel Corp (6 keer), Zorg en ONP (elk 5 keer) wijken vaak af. Maar ook de vier keer bij OW is niet gering. Gedeeld zijn de opvattingen over de aandacht voor talentmanagement en voor de betrokkenheid bij de beoordeling van de secretaris van de rvc. Het lijkt ons aannemelijk dat dit deels samenhangt met de schaalgrootte van deze organisaties gemeten in het aantal fte's. Zorg OW en ONP kunnen zich vinden in het standpunt van het basisprofiel wat betreft het op de hoogte zijn van de privésituatie van rvb(-leden). Wel is dit de stelling, waarbij de instemming van het basisprofiel aan de laagste kant was (min of meer mee eens).

Het **percentage** materiële en tevens negatieve **verschillen** in de **non-profitsector** is met 57 procent **substantieel**. Zowel Corp (6 keer), Zorg en ONP (elk 5 keer) wijken vaak af. Maar ook de vier keer bij OW is niet gering. Gedeeld zijn de opvattingen over de aandacht voor talentmanagement en voor de betrokkenheid bij de beoordeling van de secretaris van de rvc. Het lijkt ons aannemelijk dat dit deels samenhangt met de schaalgrootte van deze organisaties gemeten in het aantal fte's. Zorg, OW en ONP kunnen zich vinden in het standpunt van het basisprofiel wat betreft het op de hoogte zijn van de privésituatie van rvb(-leden). Wel is dit de stelling waarbij de instemming van

Afwijkingpercentage overall hoog bij bedrijfsprofielen

Minder instemming bij andere bedrijfsbenchmarks

het basisprofiel aan de laagste kant was (min of meer mee eens).

Persoonsgebonden profielen


Grote overeenstemming met basisprofiel

Bij de persoonsgebonden benchmarks zijn in totaal acht afwijkingen van het basisprofiel. Daarvan is geen enkele materieel.

4.2 Veranderwensen en huidige kwaliteit

Veranderwensen

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

De werkgeversrol van de rvc								Totaal
	bapr	MKB	Corp	Zorg	VZ	VR	Secr	
De rvc schenkt (genoeg) aandacht aan succession planning met betrekking tot de rvb	Oranje				Oranje			9
De rvc schenkt (genoeg) aandacht aan talentmanagement binnen de organisatie		Oranje				Oranje	Oranje	12
De rvc schenkt (genoeg) aandacht aan het senior management		Oranje				Oranje		7
De rvc is (genoeg) betrokken bij de beoordeling van de secretaris van de rvc		Oranje				Oranje		6
De rvc is (genoeg) betrokken bij de beoordeling van de internal auditor		X	Oranje					3
Het gesprek met de bestuurder(s) over zijn/haar functioneren moet mede gebaseerd zijn op eigen observaties van de rvc							X	2
De rvc/remuneratiecommissie heeft (voldoende) zicht op de beloningsverhoudingen in de organisatie			Oranje					1
De rvc is (voldoende) op de hoogte van de privésituatie van rvb(-leden)				Oranje				7
De rvc heeft (voldoende) informatie om de werkgeversrol goed uit te kunnen voeren		Oranje		Oranje				4

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. X: te weinig waarnemingen.

Succession planning rvb moet beter

Basisprofiel

Bij het basisprofiel is sprake van **één verbeterwens**. De rvc moet meer aandacht schenken aan succession planning met betrekking tot de rvb. Bij de andere acht stellingen zijn de huidige en wenselijke situatie in balans.

Overall veranderpercentage niet hoog

Andere benchmarks

Voor **alle benchmarks** gezamenlijk is het **veranderpercentage met 38 procent niet hoog**. Voor de **bedrijfsprofielen** in totaal is het percentage **51 procent**. Het verschil in veranderpercentage tussen de **profit- en nonprofitsector** is verwaarloosbaar. Voor de **persoonsgebonden profielen** is het overall veranderpercentage **25 procent**.

Succession planning met betrekking tot de rvb voor alle vier een verbeterwens

Bedrijfsprofielen

In de **profitsector** heeft **GB** zes veranderwensen, gevolgd door **MKB** en **Fam** met vijf. Het genoeg aandacht schenken door de rvc aan succession planning met betrekking tot de rvb is voor alle vier de profitbenchmarks voor verbetering vatbaar en voor het familiebedrijf is dat urgent.

Verder geven GB, MKB en Fam aan dat ook het door de rvc aandacht schenken aan talentmanagement en senior management beter moet. Ook willen deze drie benchmarks meer of betere informatie om hun werkgeversrol goed uit kunnen voeren.

Bij non-profitsector vooral

In de **non-profitsector** hebben **Corp** en **OW** elk vijf verbeterwensen en **Zorg** en **ONP**

meer aandacht van rvc naar talentmanagement

beide vier. Bij alle vier de benchmarks is het voldoende aandacht schenken aan talentmanagement een verbeterwens en voor ONP is dat zelfs urgent. Het voldoende betrokken zijn bij de beoordeling van de internal auditor is bij Corp, Zorg en OW een verbeterwens. Corp, OW en ONP hebben verbeterwensen bij het voldoende aandacht schenken aan het senior management en het voldoende betrokken zijn bij de beoordeling van de secretaris. Zorg, OW en ONP vinden dat ze wel iets beter op de hoogte mogen zijn van de privésituatie van rvb(-leden). Voor ONP is dat urgent. Geen van de vier heeft een veranderwens bij de stelling dat het gesprek met de bestuurder(s) over zijn/haar functioneren mede gebaseerd moet zijn op eigen observaties van de rvc.

Aandacht voor succession planning en talentmanagement kan beter

Persoonsgebonden profielen

Bij de **commissarissen** is VR de benchmark met de meeste veranderwensen (4). 'RvB' heeft er drie, MErv twee en VZ en AC één en Jong geen. Het meer aandacht besteden door de rvc aan talentmanagement is voor 'RvB', AC, VR en MErv een gedeelde verbeterwens. Het meer aandacht besteden door de rvc aan succession planning met betrekking tot de RvB is voor VZ, 'RvB', VR en MErv een verbeterwens.

Rvc moet beter op de hoogte zijn van privésituatie van de rvb volgens rvb zelf en secretaris

Zowel Secr als DIR vinden dat de rvc beter op de hoogte moet zijn van de privésituatie van de directieleden. De directie geeft verder aan dat de aandacht voor succession planning met betrekking tot de directie beter kan net als dat het gesprek met de bestuurder(s) over zijn/haar functioneren mede gebaseerd moet zijn op eigen observaties van de rvc. De secretaris heeft nog een verbeterwens voor het voldoende aandacht schenken aan talentmanagement.¹⁴

Aandacht aan talentmanagement meest gedeelde verbeterwens

Gedeelde veranderwensen

Het voldoende aandacht schenken aan talentmanagement is de stelling waar de meeste verbeterwensen zijn te vinden. Twaalf benchmarks vinden dat dit beter moet. Het voldoende aandacht schenken aan succession planning met betrekking tot de rvb blijft ook veel benchmarks bezighouden (9). Op een gedeelde derde plaats qua gedeelde verbeterwensen staan het voldoende aandacht schenken door de rvc aan het senior management en het voldoende op de hoogte zijn van de privésituatie van de rvb(-leden) (7).

Bij de stelling dat de rvc/remuneratiecommissie (voldoende) zicht heeft op de beloningsverhoudingen in de organisatie zijn de minste verbeterwensen te zien. Alleen Corp vindt dat dit beter kan.

In totaal 41 procent van de opties score ≥ 4.0 qua instemming, vooral dankzij niet-commissaris en profitsector

Huidige situatie

In de huidige situatie is **meer dan 50 procent** van de benchmarks, waaronder het basisprofiel, het minimaal **duidelijk eens** met de volgende **vijf stellingen**. Het zijn overigens met name de niet-commissarissen en de profitsector die verantwoordelijk zijn voor deze mate van instemming. Het betreft:

- de rvc is voldoende betrokken bij de beoordeling van de internal auditor (75 procent);
- het gesprek met de bestuurder(s) over zijn/haar functioneren moet mede gebaseerd zijn op eigen observaties van de rvc (60 procent);
- de rvc/remuneratiecommissie heeft (voldoende) zicht op de beloningsverhoudingen in de organisatie (60 procent);
- de rvc heeft (voldoende) informatie om de werkgeversrol goed uit te kunnen voeren (53 procent); en
- de schenkt voldoende aandacht aan het senior management (53 procent).

Voor het **basisprofiel** komen daar nog bij dat de rvc voldoende betrokken is bij de beoordeling van de secretaris en dat de rvc voldoende aandacht schenkt aan succession planning met betrekking tot de rvb.

Lagere scores dan 3.5 komen primair voor bij het voldoende op de hoogte zijn van de privésituatie van de rvb(-leden), het voldoende aandacht schenken aan talentmanagement door de rvc en het voldoende betrokken zijn bij de beoordeling van de secretaris van de rvc.

In totaal heeft **41 procent** van de opties een **score ≥ 4.0** . In de **wenselijke** situatie is dat

¹⁴ De benchmark internal auditor had te weinig waarnemingen bij deze vraag.

Meestal minder instemming met stellingen bij andere bedrijfsbenchmarks

71 procent. Wanneer we de **grens** bij een score van **3.5** leggen, scoort in de huidige situatie 76 procent boven die grens tegen 96 procent in de wenselijke situatie.

Bij de **bedrijfsbenchmarks** hebben zowel de profit- als de non-profitsector de nodige negatieve afwijkingen van het basisprofiel. Het totale afwijkingpercentage is met 83 procent zeer hoog. Alle benchmarks wijken tussen de zes en acht keer af van het basisprofiel. Waarbij de acht afwijkingen bij Corp en Zorg zijn te vinden. Deze twee benchmarks kunnen zich alleen bij de stelling over het voldoende op de hoogte zijn goed vinden in de opvattingen van het basisprofiel.

Bij de **persoonsgebonden** benchmarks zijn de afwijkingen minder talkrijk. VR wijkt met drie het vaakst af. VZ, 'RvB' en AC het minst met elk één. Zowel VR, AC als 'RvB' zijn het minder eens met de stelling dat de rvc voldoende betrokken is bij de beoordeling van de internal auditor.

Bij de niet-commissarissen wijkt Secr twee keer af en DIR één keer. De secretaris heeft onder andere meer instemming dan het basisprofiel met de stelling dat de rvc voldoende betrokken is bij de beoordeling van de secretaris.

Vergelijking voor basisprofiel met 2019 en eerder

Toename aandacht voor werkgeversrol

In een vergelijking met 2019 en eerder zien we dat de aandacht voor de werkgeversrol-gerelateerde zaken is toegenomen. De rvc is vooral meer betrokken geraakt bij de beoordeling van de internal auditor en heeft meer aandacht geschonken aan het senior management. Ook de aandacht voor talentmanagement is substantieel toegenomen. De aandacht voor succession planning met betrekking tot de rvb en de betrokkenheid bij de beoordeling van de secretaris is min of meer gelijk gebleven.



Enige bespiegelingen/vragen/kanttekeningen

Waarom is het voldoende aandacht genereren voor talentmanagement voor rvc in tijden van krappe arbeidsmarkt een probleem?

Van de negen stellingen was de stelling over het voldoende aandacht schenken door de rvc aan talentmanagement degene die de meeste verbeterwensen opleverde. Liefst twaalf benchmarks vinden het wenselijk dat de rvc daar voldoende aandacht aan besteedt, maar dat dat op dit moment niet voldoende gebeurt. Ook in ons onderzoek uit 2017/2018 kwam dit resultaat al naar voren. De kern van talentmanagement, het aantrekken, behouden en ontwikkelen van medewerkers met managementpotentie, lijkt ons in de huidige tijd van schaarste op de arbeidsmarkt en demografische ontwikkelingen iets wat bovenaan de agenda van de rvc moet staan. Mede in relatie tot de succession planning van de rvb en de toekomstige invulling van senior management posities lijkt er sprake te zijn van een zekere onderwaardering. Voor de doorgaans relatief matige mate van instemming in de huidige situatie zijn wij benieuwd wat daar de verklaring voor is. Interpreteert men talentmanagement

ruimer en valt daaronder ook het ontwikkelen van medewerkers in de brede zin van het woord, dan denken we al snel aan permanente educatie en bijscholing. Organisaties moeten dan nadenken over welke vaardigheden de medewerkers de komende jaren nodig hebben, gekoppeld aan de strategiedoelen. Hoe kun je medewerkers bijvoorbeeld opleiden in het omgaan met technologie/digitalisering die kan helpen om de organisatiedoelen te halen? De taak van de rvc is dan mede de rvb te stimuleren deze uitdaging op te pakken, maar ook om erop toe te zien dat dit op een goede en effectieve manier gebeurt.

Heeft de commissaris voldoende vertrouwen in borging innovatie door huidige rvb?

In de vraag over de toekomstverwachtingen van waar de organisatie moet staan over vijf tot tien jaar verwachten commissarissen, zowel uit de profit- als de non-profitsector, als het gaat over de product-/dienstenportfolio, een toename van innovatie. De vraag is of die verwachting gerelateerd is aan de eigen organisatie of aan innovatie van buitenaf? Gaat het om innovatie

van buiten de organisatie, dan is het natuurlijk deels een taak van de rvc om die buitenwereld mee te nemen naar de organisatie. Is het de verwachting en het doel om innovatie aan te jagen vanuit de organisatie zelf, dan kunnen commissarissen ook een rol spelen. Bijvoorbeeld door kritische vragen te stellen of het huidige organisatiemodel daartoe uitnodigt. Denk aan de bekende 'silo's' in organisaties. Maar ook het thuiswerkbeleid moet op kritische vragen rekenen van de rvc als één van de doelen is om innovatie te promoten. Thuiswerken is misschien productiever, maar belemmert tegelijk ook de spontane uitwisseling van ideeën. Hoe belangrijk is innovatie voor de continuïteit van de organisatie? En hoe groot is de kans dat een omslag in de organisatie goed komt met de huidige rvb?

In hoeverre moet een commissaris op de hoogte zijn van de privésituatie van de rvb(-leden)?

Tot hoever moet of mag een commissaris in de privésituatie duiken van een rvb-lid? De directie geeft aan het zelf wel wenselijk te vinden. Samen met de voorzitter van de rvc zijn het de enige twee benchmarks die daar een 4.0 of

hoger scoren. De voorzitter zelf heeft daar echter geen verbeterwens, de directie wel. Opvallend genoeg hebben bij de persoonsgebonden benchmarks naast de directie ook de secretaris en de commissaris die elders rvb-lid is verbeterwensen. Zou het gevoel kunnen leven bij bestuurders dat de relatie met de rvc soms ook wat minder zakelijk kan? Of misschien iets anders geformuleerd 'kan de privé-situatie niet een belangrijke invloed hebben op het zakelijk functioneren van de rvb. De geregeld genoemde 'lonely at the top'-uitspraak is er niet voor niets? Vult men de persoonlijke klankbordfunctie vanuit de rvc wel voldoende adequaat in? Of moet het betrokken rvb-lid maar gebruikmaken van een externe coach of een collega-bestuurder van een andere organisatie? Kan een rvc en een organisatie het zich veroorloven om geen vinger aan de pols te houden met betrekking tot de individuele gezondheid van de rvb-leden? Denk aan gestegen burn-outklachten. Worden zaken als ziekte bij familieleden of scheidingsperikelen wederzijds gedeeld? En moeten alle commissarissen in gelijke mate op de hoogte zijn? Of alleen de voorzitter van der rvc vanwege zijn/haar overwegend frequenter contact of alleen de leden van de remuneratiecommissie vanwege het HR-aspect? Maar wat als de relatie tussen de voorzitter van de rvc en de voorzitter van de rvb goed, maar vooral zakelijk is? De voorzitter van de rvc zal terugkoppelen dat de relatie goed is maar de meer emotionele kant komt misschien helemaal niet voor het voetlicht in die relatie. Ja, misschien een keer per jaar tijdens het beoordelingsgesprek. Het lijkt erop dat de vraag 'hoe gaat het met je' vaker is gesteld in de afgelopen coronaperiode dan in menig jaar daarvoor. Hopelijk wordt dat vastgehouden in dat verband hebben wij gehoord dat sommige organisaties met een 'buddy-systeem' werken, waarbij een rvc-lid en een rvb-lid aan elkaar zijn gekoppeld, juist om meer invulling te geven aan die persoonlijke component.

Is het terecht dat de werkgeversrol bij de non-profitsector minder belangrijk lijkt?

Het is opvallend dat in de non-profitsector bij de afzonderlijke onderdelen van het 'werkgevers-

deelonderwerp' slechts 34 procent van de opties in de categorie 'duidelijk mee eens' valt tegen 76 procent bij de profitsector. Dat kan duiden op een lagere prioriteit bij de non-profitsector. Eerder hebben we al gezegd dat dit wellicht te herleiden valt tot het geringer aantal fte's dat in dienst is. Maar deze verklaring lijkt ons onvoldoende. Aannemelijk is dat als een organisatie een gering aantal personeelsleden telt, dat de kans aanwezig is dat voor specialistische diensten als digitalisering, ICT en HR men gebruikmaakt van externe dienstverleners. Ook is het gebruik van shared service centers in dergelijke situaties niet ongebruikelijk. De vraag die bij ons opkomt en vooral bij shared service centers, moet de rvc bij de invulling van de werkgeversrol niet de grens van de eigen organisatie onderscheiden en ook kijken naar de toeleveranciers? Als een organisatie voor bepaalde cruciale diensten geheel afhankelijk is van toeleveranciers, moet een rvc dan geen concreet zicht hebben op de continuïteit van de te leveren diensten. Dit geldt vooral voor situaties, waarbij switchen van toeleveranciers niet gemakkelijk is. Wij zijn situaties tegengekomen, waar digitalisering/ICT, maar ook verkoop volledig ondergebracht was bij andere vennootschappen. Zou het dan niet wenselijk zijn om in een SLA (service level agreement) bepalingen op te nemen over de betrokkenheid van de afnemer (misschien rvb en rvc) bij de invulling en kwaliteit van de personeelsbezetting van management en specialisten? Maar dit staat nog los van de invulling van de werkgeversrol bij de eigen bezetting van de organisatie. Dat moet gewoon op orde zijn.

Waarom zoveel verbeterwensen bij succession planning rvb?

Bij negen van de zestien benchmarks is een verbeterwens geconstateerd bij succession planning met betrekking tot de rvb. Bij zestien is er een verbeterwens geconstateerd voor ervaring met veranderingsprocessen bij de rvb. Een vergelijkbare situatie doet zich voor bij kennis ICT en digitalisering, maar dan geldt dit ook voor de rvc. Dit doet bij ons de vraag opkomen 'in hoeverre kijkt de

rvc wel voldoende adequaat naar de toekomst van een organisatie'. Daarbij vragen wij ons af of de rvc wel voldoende oog heeft voor zowel lange als kortetermijnontwikkelingen en ook voor de huidige en gewenste kwaliteiten van rvb en rvc. Zijn de geconstateerde verbeterwensen op het gebied van ervaring met veranderingsprocessen misschien te herleiden tot de ervaringen met corona? Kan het zijn dat de rvc in de profielschets onvoldoende oog heeft gehad voor deze competentie? Kan het zijn dat de rvc vooral naar het verleden en het nu kijkt en daardoor achter de feiten aanloopt? Kan het zijn dat zodra er een nieuwe bestuurder is benoemd de rvc denkt 'zo dat hebben we ook weer gehad'? Wat een tijdrovend proces. Maar zou de rvc dan eigenlijk al niet gelijk weer in de startblokken moeten gaan staan met het permanent blijven sonderen en bespreken wie kan onze bestuurder opvolgen als deze onverwachts vertrekt? Misschien is het zinvol met collega rvc's en rvb's van gedachten te wisselen over succession planning met betrekking tot de rvb, maar ook succession planning met betrekking tot de rvc. Wellicht is het zinvol op dit gebied allianties aan te gaan met andere partijen en een onderling roulatiesysteem proberen te introduceren voor bestuurders. 'Regeren is vooruitzien'. Maar gebeurt dat wel voldoende of is dat voor een ander?

Succession planning en het familiebedrijf, een never ending story?

Misschien wel het topic als het gaat over de commissaris die bij een familiebedrijf zit, de opvolgingskwestie. Ook in ons onderzoek komt succession planning met betrekking tot de rvb naar voren als een urgente verbeterwens voor de commissaris van het familiebedrijf. De achterliggende vraag is of de aandacht die de rvc geeft aan succession planning voldoende is. Is wel de wil aanwezig, staat het op de agenda, maar pakt men niet voldoende diep door? De respondenten geven immers, in hoofdstuk 7, ook aan dat ze onvoldoende weten wat de eigenaren/aandeelhouders drijft. Zou de rvc dan niet wat meer tijd moeten investeren, hoe complex soms ook, in de relatie met de familie?

5 De rol en taken van de secretaris van de rvc

Samenvatting

Wenselijke situatie

Het basisprofiel is het minimaal 'duidelijk eens' met de stellingen dat de secretaris ondersteuning biedt aan rvc-bijeenkomsten, verantwoordelijk is voor de juridische vormgeving van governance, onderdeel is van de communicatie tussen rvc en rvb, jaarlijks het (concept) rvc-verslag in het jaarverslag schrijft en bijdraagt aan het informeren van aandeelhouders.

Niet echt wenselijk, in de klasse 'deels oneens/deels eens' ($2.8 \leq \text{score} < 3.2$), vinden we dat de secretaris moet bijdragen aan het informeren van belanghebbenden, niet zijnde de aandeelhouder, bijdraagt aan besluitvorming in de rvc en ondersteuning biedt aan verhoging van het kennisniveau van de rvc.

De andere benchmarks kunnen zich in redelijke mate vinden in de opvatting van het basisprofiel. De bedrijfsbenchmarks wijken 43 procent af. Met name bij de stellingen dat de secretaris verantwoordelijk is voor de juridische vormgeving van governance en jaarlijks het (concept) rvc-verslag en de corporate governance paragraaf in het jaarverslag schrijft geven enkele benchmarks aan dat minder wenselijk te vinden.

De secretaris zelf kent met vijf positieve, materiële, afwijkingen veel meer instemming toe aan de genoemde taken/rollen dan het basisprofiel. Bij bijna alle taken/rollen geeft de secretaris een score ruim boven de 4.0, duidelijk mee eens/wenselijk. Alleen het bijdragen aan besluitvorming in de rvc zit onder de instemmingsgrens.

Veranderwensen

Voor alle benchmarks gezamenlijk is het veranderpercentage met 18 procent laag. De scores van die veranderingen liggen in de wenselijke situatie niet allemaal boven de 3.2. Dat betekent dat een deel ook bespreekbare punten betreft (score ≤ 3.2).

Het meest gedeeld zijn de veranderwensen voor het inbrengen van ideeën en visies en het formuleren van codes/ethische standaarden. Vier benchmarks zijn van mening dat het vaker inbrengen van ideeën door de secretaris een verbeterwens is. Bij het vaker inbrengen van visies en vaker formuleren van codes/ethische standaarden lopen verbeterwensen en bespreekbare punten door elkaar heen.

De secretaris zelf heeft slechts een veranderwens en wel voor het minder bijdragen aan de besluitvorming in de rvc.

Huidige situatie

In de huidige situatie is meer dan 50 procent van de elf benchmarks, waaronder het basisprofiel, het minimaal duidelijk eens met de volgende drie stellingen. Dit zijn, de secretaris van de rvc biedt ondersteuning aan rvc-bijeenkomsten (92 procent), is onderdeel van de communicatie tussen rvc en rvb (58 procent) en draagt bij aan het informeren van de aandeelhouders (57 procent). Voor het basisprofiel komen daar nog bij dat de secretaris van de rvc verantwoordelijk is voor de juridische vormgeving van governance.

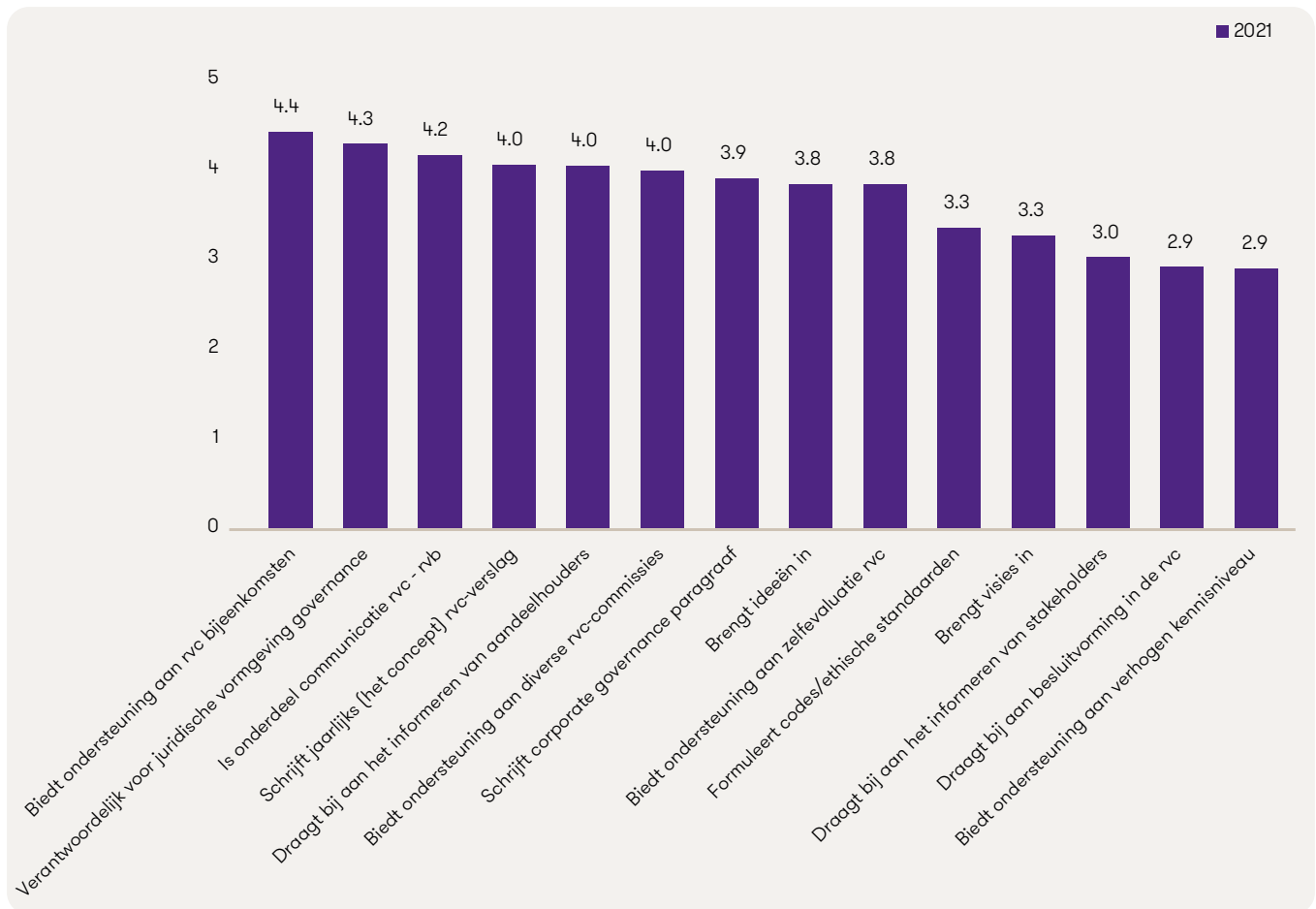
Onderzoeksvraag

In het kader van de rol en taken van een secretaris van de rvc is de respondenten gevraagd aan te geven wat zij vinden van de huidige en wenselijke situatie. Een en ander is als stelling geformuleerd.

In 2014 en 2018 hebben we de rol van de secretaris ook al eens onderzocht. Dat waren echter andere stellingen dan die nu zijn 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 rol en taken secretaris rvc, basisprofiel (5-puntsschaal)



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

Vijf taken/rollen secretaris wenselijk

Gewenste situatie basisprofiel

Het basisprofiel is het **'duidelijk mee eens'** ($4 \leq \text{score} < 4.5$) met de stellingen dat de secretaris ondersteuning biedt aan rvc-bijeenkomsten, verantwoordelijk is voor de juridische vormgeving van governance, onderdeel is van de communicatie tussen rvc en rvb, jaarlijks het (concept) rvc-verslag in het jaarverslag schrijft en bijdraagt aan het informeren van aandeelhouders.

Dat de secretaris ondersteuning biedt aan diverse commissies van de rvc, de corporate governance paragraaf in het jaarverslag schrijft, ideeën inbrengt en ondersteuning biedt aan de (zelf) evaluatie van de rvc zit tegen de bovenkant van de klasse **'min of meer mee eens'** ($3.5 \leq \text{score} < 4.0$) aan.

Dat de secretaris degene is die ethische standaarden en codes formuleert en visies inbrengt **'neigt naar instemming'** ($3.2 \leq \text{score} < 3.5$).

Ondersteuning bieden aan hoger kennisniveau rvc niet wenselijk

Niet echt wenselijk, in de klasse **'deels oneens/deels eens'** ($2.8 \leq \text{score} < 3.2$), vinden we dat de secretaris bij moet dragen aan het informeren van belanghebbenden, niet zijnde de aandeelhouder, bijdraagt aan besluitvorming in de rvc en ondersteuning biedt aan verhoging van het kennisniveau van de rvc.

Overall valt 30 procent van de onderwerpen in de klasse **'duidelijk mee eens'** of hoger

Clustering mate van instemming alle benchmarks gezamenlijk¹⁵

6 procent in **'volstrekt mee eens'** ($\text{score} \geq 4.5$)¹⁶ en **24 procent** in klasse **'duidelijk mee eens'** ($4 \leq \text{score} < 4.5$). In de eerste klasse valt alleen dat de secretaris ondersteuning

¹⁵ 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.

¹⁶ Bij deze vraag hebben elf benchmarks voldoende waarnemingen. Het gaat hier om het basisprofiel, GB, Corp, Zorg, OW, VZ, AC, Secr, Jong, VR en MErv. Bij MKB zijn bij de helft van de taken/rollen voldoende waarnemingen.

biedt aan rvc-bijeenkomsten (4 benchmarks). In de tweede klasse is dezelfde stelling terug te vinden. Maar meer benchmarks, acht, geven er deze mate van instemming/wenselijkheid aan. Een gelijk aantal benchmarks is van mening dat de secretaris onderdeel van de communicatie tussen rvc en rvb moet zijn. Vaker genoemd zijn ook biedt ondersteuning aan rvc-commissies (6 keer), is verantwoordelijk voor juridische vormgeving van governance (4 keer), draagt bij informeren van aandeelhouders en schrijft jaarlijks het (concept) rvc-verslag (beide 3 keer).

Formuleren codes/ethische standaarden en informeren andere belanghebbenden niet perse taak voor secretaris

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

In deze klasse zijn te vinden dat de secretaris ondersteuning biedt aan de (zelf-)evaluatie van de rvc (8 keer), ideeën inbrengt (6 keer), ondersteuning biedt aan diverse commissies van de rvc, jaarlijks het (concept) rvc-verslag schrijft en jaarlijks de corporate governance paragraaf schrijft (elk 5 keer), bijdraagt aan het informeren van de aandeelhouders en onderdeel is van de communicatie tussen de rvc en de rvb (beide 3 keer).

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

Het vaakst genoemd in deze klasse is het informeren van anderen belanghebbenden, niet zijnde de aandeelhouder (6 keer). Brengt visies in (5 keer), formuleert codes/ethische standaarden (4 keer) en brengt ideeën in (3 keer) noemt men ook drie keer of meer.

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

Blijkbaar zijn de respondenten, gezien het gering aantal keren dat ze genoemd, er geen warm voorstander van dat de secretaris bijdraagt aan besluitvorming in de rvc en ondersteuning biedt aan verhoging van het kennisniveau van de rvc (7 keer). Ook het bijdragen aan het informeren van belanghebbenden, niet zijnde de aandeelhouders en het formuleren van codes/ethische standaarden hoeft volgens diverse benchmarks niet perse op het bordje van de secretaris te liggen (elk 4 keer). Overigens gaat dit ook op voor de inbreng van visies (3 keer).

Overall wijkt 43 procent bij bedrijfsprofielen af

Andere benchmarks vergeleken met het basisprofiel

Overall is het **afwijkingpercentage** niet bijzonder hoog bij de **bedrijfsprofielen** (43 procent en materieel 36 procent) met voor de **profitsector** 35 procent (materieel 30 procent) en voor de **non-profitsector** 47 procent (materieel 39 procent). Bij de persoonsgebonden benchmarks van de **commissarissen** is het overall **afwijkingpercentage** met **26 procent** (materieel 24 procent) wat **lager**.

Vooraf minder instemming bij OW

Bedrijfsprofielen

Bij de bedrijfsbenchmarks heeft **OW** met zeven de meeste afwijkingen. Die zijn allemaal negatief en materieel. Corp zit daar met vijf materiële verschillen (1 keer positief en 4 keer negatief) in de buurt. Ook Zorg (3 keer materieel) waarvan twee keer positief en één keer negatief en GB (4 keer materieel), waarvan één keer positief en drie keer negatief, zitten dichtbij. MKB heeft twee negatieve materiële verschillen.

Zowel GB, Corp, Zorg en OW vinden het minder wenselijk dan het basisprofiel dat de secretaris verantwoordelijk is voor de juridische vormgeving van governance. En bij GB, MKB, Corp en OW gaat dit ook op voor het jaarlijks door de secretaris laten schrijven van de corporate governance paragraaf. Verder lijkt het MKB, Corp en OW een minder goed idee als de secretaris ideeën inbrengt.

Grote instemming met basisprofiel

Persoonsgebonden profielen

Bij de persoonsgebonden benchmarks vormen VR met twee negatieve, materiële afwijkingen en AC met in totaal zes materiële afwijkingen, vier negatief en twee positief, de uiteinden van het spectrum. Zowel VZ, AC als Jong zijn positiever over de bijdrage die een secretaris kan leveren aan het informeren van andere belanghebbenden, niet zijnde aandeelhouders. VZ (3 keer positief), Jong (2 keer positief en 1 keer negatief) en MErv (3 keer negatief) hebben elk drie materiële verschillen.

Secretaris zelf veel grotere instemming bij taken/rollen

De secretaris zelf kent met vijf positieve, materiële afwijkingen veel meer instemming toe aan de genoemde taken/rollen. Bij bijna alle taken/rollen geeft de secretaris een score ruim boven de 4.0, duidelijk mee eens/wenselijk. Alleen het bijdragen aan besluitvorming in de rvc zit onder de instemmingsgrens. Het bijdragen aan het informeren van andere belanghebbenden, niet zijnde de aandeelhouders en het ondersteuning bieden aan het verhogen van het kennisniveau van de rvc zitten in de 'min of meer mee eens' klasse. Net daaronder komt het formuleren van codes/ethische standaarden.

5.2 Veranderwensen en huidige kwaliteit

Veranderwensen

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

De secretaris van de rvc:	 bapr	 MKB	 Corp	 Zorg	 VZ	 VR	 Secr	Totaal
biedt ondersteuning aan rvc-bijeenkomsten								0
biedt ondersteuning aan diverse commissies binnen de rvc		X						0
biedt ondersteuning aan het verhogen van het kennisniveau van de commissarissen						B.P.		3
draagt bij aan besluitvorming in de rvc		X		B.P.				3
draagt bij aan het informeren van aandeelhouders		X	X	X				0
draagt bij aan het informeren van belanghebbenden, niet zijnde aandeelhouders				X				0
de secretaris van de rvc schrijft jaarlijks (het concept) rvc-verslag in het jaarverslag								2
schrijft jaarlijks de corporate governance paragraaf in het jaarverslag		X						1
is verantwoordelijk voor juridische vormgeving van governance		X						2
is onderdeel van de communicatie tussen rvc en rvb								0
biedt ondersteuning aan de zelfevaluatie van de rvc		X						2
formuleert codes/ethische standaarden		X						4
brengt ideeën in								4
brengt visies in		X				B.P.		4

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. X: te weinig waarnemingen.

Nul veranderwensen

Basisprofiel

Bij het basisprofiel doen zich **geen veranderwensen** voor. De benchmark vindt dat de secretaris genoemde taken/rollen op de juiste wijze vervuld.

Laag overall veranderpercentage

Andere benchmarks

Voor **alle benchmarks** gezamenlijk is het **veranderpercentage met 18 procent laag**. De scores van die veranderingen liggen in de wenselijke situatie niet allemaal boven de 3.2. Dat betekent dat een deel ook bespreekbare punten betreft (score ≤ 3.2). Voor de **bedrijfsprofielen** in totaal is het percentage **17 procent**. De **profitsector** heeft een minder grote wens tot verandering (**12 procent**) dan de **non-profitsector (21 procent)**. Voor de **persoonsgebonden profielen** is het overall veranderpercentage **19 procent**.

GB meeste veranderwensen bij

Bedrijfsprofielen

In de **profitsector** heeft **GB** vier veranderwensen waarvan twee een bespreekbaar punt

profitsector

Zorg meeste veranderwensen bij non-profitsector

Jong bij persoonsgebonden benchmarks veel verbeterwensen

Secretaris zelf lijkt tevreden

Weinig gedeelde veranderwensen

In totaal 25 procent van de opties score ≥ 4.0 qua instemming



92%

biedt ondersteuning aan rvc-bijeenkomsten



58%

is onderdeel van de communicatie tussen rvc en rvb



57%

draagt bij aan het informeren van de aandeelhouders

Meestal minder instemming met stellingen bij andere bedrijfsbenchmarks

zijn. De twee verbeterwensen betreffen het bijdragen aan besluitvorming in de rvc en het inbrengen van ideeën. De bespreekbare punten zijn het inbrengen van visies en het formuleren van codes/ethische standaarden. MKB heeft bij de zes stellingen met voldoende waarnemingen geen veranderwensen.¹⁷

In de **non-profitsector** heeft Corp geen veranderwensen, OW twee en Zorg zes. Die voor OW betreft een overkwalificatie (de secretaris mag wel minder vaak het concept rvc-verslag schrijven) en een bespreekbaar punt (bij het formuleren van codes/ethische standaarden). Bij Zorg zijn drie veranderwensen urgent van aard, hoewel in de wenselijke situatie de instemming tussen de 3.2. en 3.5 ligt. Het gaat hierbij om bijdragen aan de verhoging van het kennisniveau van de rvc, het verantwoordelijk zijn voor juridische vormgeving van governance en het formuleren van codes/ethische standaarden. Verbeterwensen zijn verder het inbrengen van ideeën en visies. Het meer bijdragen aan besluitvorming in de rvc is een bespreekbaar punt.

Persoonsgebonden profielen

Bij de **commissarissen** heeft Jong de meeste veranderwensen (8). VR (5) en MErv (2) hebben er minder. VZ en AC hebben geen enkele veranderwens. Zowel Jong als VR vinden dat de secretaris vaker het (concept) rvc-verslag in het jaarverslag mag schrijven. Ook vinden ze allebei dat de secretaris vaker zijn/haar ideeën mag inbrengen. Het meer inbrengen van visies is een verbeterwens voor Jong en een bespreekbaar punt voor VR. Het meer ondersteuning bieden aan verhoging van het kennisniveau van de rvc is voor beide een bespreekbaar punt. Voor VR en MErv mag de secretaris in de toekomst wel wat vaker ondersteuning bieden aan de (zelf)-evaluatie van de rvc.

De secretaris zelf heeft slechts een veranderwens, een overkwalificatie bij het bijdragen aan de besluitvorming in de rvc.

Gedeelde veranderwensen

Met de kanttekening dat elf benchmarks genoeg waarnemingen hadden om mee te nemen, valt het aantal veranderwensen dat deze elf hebben niet bijzonder op. Het meest gedeeld zijn de veranderwensen voor het inbrengen van ideeën en visies en het formuleren van codes/ethische standaarden. Vier benchmarks zijn van mening dat het vaker inbrengen van ideeën door de secretaris een verbeterwens is. Bij het vaker inbrengen van visies en vaker formuleren van codes/ethische standaarden lopen verbeterwensen en bespreekbare punten door elkaar heen.

Huidige situatie

In de huidige situatie is **meer dan 50 procent** van de elf benchmarks, waaronder het basisprofiel, het minimaal **duidelijk eens** met de volgende **drie stellingen**. Dit zijn, de secretaris van de rvc:

Voor het **basisprofiel** komt daar nog bij dat de secretaris verantwoordelijk is voor de juridische vormgeving van governance.

In totaal heeft **25 procent** van de opties een **score ≥ 4.0** . In de **wenselijke** situatie is dat **30 procent**. Wanneer de **grens** bij een score van **3.5** wordt gelegd, scoort in de huidige situatie 53 procent boven die grens tegen 59 procent in de wenselijke situatie.

Lagere scores dan 3.5 komen primair voor bij het informeren van andere belanghebbenden, niet zijnde de aandeelhouders, bijdragen aan de besluitvorming in de rvc, het ondersteunen van verhoging van het kennisniveau van de rvc, het inbrengen van visies en het formuleren van codes/ethische standaarden.

Bij de **bedrijfsbenchmarks** hebben OW, met negen, en GB met acht nogal wat materiële verschillen met het basisprofiel. Corp (5), Zorg (4) en MKB (1) hebben er veel

¹⁷ Fam heeft te weinig waarnemingen om mee te nemen.

minder. Op twee na zijn de materiële afwijkingen negatief. Zowel GB, Corp, Zorg als OW geven aan dat de secretaris bij hun minder verantwoordelijk is voor de juridische vormgeving van governance en minder (de facto niet) betrokken is bij de formulering codes/ethische standaarden. Verder zijn er telkens drie benchmarks in wisselende samenstelling die voor de secretaris een geringere rol hebben bij: bijdragen aan de besluitvorming in de rvc, het jaarlijks schrijven van de corporate governance paragraaf en het verslag van de rvc in het jaarverslag en ook het inbrengen van ideeën.

Bij de **persoonsgebonden** benchmarks zijn ook de nodige materiële afwijkingen aanwezig. AC en VR wijken beide vijf keer af. Bij VR zijn die allemaal negatief, bij AC zijn het vier positieve en één negatieve. Jong (4), MErv (3), en VZ (3) hebben meer instemming met de opvattingen van het basisprofiel.

Zowel AC, Jong als VR geven aan dat bij hen de secretaris minder vaak het concept rvc-verslag schrijft dan het basisprofiel.

Bij de niet-commissarissen wijkt Secr bij bijna alle stellingen positief af. Bij negen stellingen is dat materieel.



Enige bespiegelingen/vragen/kanttekeningen

Heeft de commissaris een goed beeld van wat de secretaris van de rvc eigenlijk allemaal voor de rvc doet?

Samen met het onderdeel 'samenwerking rvc-rvb'¹⁸ is het onderdeel 'rol en taken van de secretaris van de rvc' het onderdeel met de minste veranderwensen. In het voorgaande hoofdstuk zagen we dat vijf bedrijfsbenchmarks een veranderwens hebben bij de stelling dat de rvc voldoende betrokken is bij de beoordeling van de secretaris van de rvc. Dat kunnen wij ons goed voorstellen. Met enige regelmaat horen wij dat de betrokkenheid van de rvc bij de beoordeling van de secretaris ontbreekt of zich beperkt tot een compliment in de wandelgangen. Iets meer gestructureerd lijkt het dat een voorzitter van de rvc iets meegeeft aan de voorzitter van de rvb. Ook komt het voor dat de voorzitter van de rvc input opvraagt bij zijn collega's en soms zelfs aanschuift tijdens het beoordelings-/functioneringsgesprek met de secretaris. De vraag is dan ook of de weinige veranderwensen bij dit onderdeel te maken hebben met dat het lijkt dat weinig commissarissen structureel stilstaan bij het functioneren van de secretaris. En zijn deze weinige veranderwensen een indicatie dat het goed gaat en ze daarmee verder geen aandacht aan hoeven te besteden? Op basis van de interviews lijken commissarissen schromelijk te onderschatten hoeveel tijd een secretaris

van de rvc kwijt is aan de rvc.

Moet de secretaris wat assertiever worden?

Toegegeven, er zijn niet veel veranderwensen, maar degene die er zijn groeperen zich rond een beperkt aantal taken/rollen van de secretarissen. De drie 'meest' gedeelde veranderwensen betreffen het formuleren van codes/ethische standaarden, het inbrengen van ideeën en het inbrengen van visies. Telkens gaven vier van de elf benchmarks hier aan meer van de secretaris te verwachten. Uiteraard is de ene secretaris de andere niet, maar de meeste benchmarks lijken de ideeën van de secretaris wel op waarde te kunnen schatten. Voor de secretaris bij het groot niet-beursgenoteerd bedrijf en de zorg geldt daarom dat deze misschien iets vaker zijn mond open mag doen.

Kan de secretaris waakhond spelen in de bijscholingsproblematiek?

Wij en ook de commissarissen zelf constateren al heel lang dat permanente educatie voor veel rvc's en veel individuele commissarissen een punt van zorg en/of aandacht is. Elk jaar is sprake van een meerderheid van de benchmarks, zowel bedrijfs- als persoonsgebonden, die daar een verbeterwens heeft. Alleen de woningcorporatie heeft vanwege de PE-verplichting daar zelden een verbeterwens. In de praktijk verschilt

het per rvc hoe men de permanente educatie oppakt. Waar het bij de ene rvc geen centraal agendapunt is, maar men het overlaat aan de individuele commissarissen zelf, pakt de andere rvc het wel centraal op. Wat doen we gezamenlijk, wat zijn ieders individuele plannen?

Uit de antwoorden blijkt dat de meeste commissarissen niet zo warmlopen voor een ondersteunende rol voor de secretaris bij het verhogen van het kennisniveau van de rvc. De score zit in de meeste gevallen rond de 3.0. Alleen de secretaris zelf ziet wel een ondersteunende rol weggelegd voor zichzelf. Daar is de meeste instemming te vinden.

Wat ondersteuning is, kan verschillend worden opgevat. De één denkt aan een inhoudelijke bijdrage vanuit de (juridische?) achtergrond van de secretaris, de ander aan het bijhouden van de PE-punten. Wat in elk geval kan, is dat de secretaris in de laatste rvc-vergadering in december of de eerste in het nieuwe jaar, de bijscholing agendeert of stimuleert dat de voorzitter van de rvc de bijscholing agendeert. Daarmee voorkomt men in elk geval dat het überhaupt niet op de agenda van de rvc komt. Dat vereist wel enige moed vanuit de secretarissen zelf. Uit de interviews bleek dat sommige secretarissen het op deze manier aanpakken, maar dat andere het liever overlieten aan de commissarissen zelf.

18 Het onderdeel samenwerking rvc-rvb vindt u in deelrapport 1.

Ook na een bespreking door de hele rvc en het vaststellen van actiepunten zou de secretaris een waakhondfunctie kunnen vervullen als de commissarissen elkaar te weinig aanspreken op gemaakte bijscholingsafspraken.

Voert rvc wel in voldoende mate een gestructureerde discussie over de toekomstige werkwijze van de rvc?

In aansluiting op de eerste bespiegeling bij dit hoofdstuk willen wij nog een stap verder gaan. Wij kunnen ons niet aan de indruk onttrekken dat commissarissen onvoldoende een discussie voeren in hoeverre hun werkwijze verandering nodig heeft. Wij dragen een paar bouwstenen aan.

- In al onze onderzoeken constateren wij met grote regelmaat dat commissarissen de nodige veranderwensen hebben, maar deze pakt men doorgaans traag en soms mondjesmaat aan.
- Commissarissen vinden zichzelf doorgaans als gremium flexibel

genoeg. De mutatiegraad van de samenstelling van de rvc's is wel erg laag en wijst op een stabiele samenstelling.

- Ook zien wij weinig rvc's waar echt een structureel andere werkwijze van de grond komt. Dat beeld komt wat ons betreft ook uit dit onderzoek voor zover het de rol van de secretaris betreft.
 - Vooruitkijken, redenerend vanuit de organisatie en dat vertalen naar gewenste competenties voor rvc en rvb is geen gemeengoed. Het lijkt erop dat men soms nog bezig is de vorige oorlog te voeren.
 - Het tijdsbeslag van het commissariaat heeft de neiging eerder toe te nemen dan af te nemen. Zeker in de non-profitsector houdt de beloning van commissarissen daarmee geen gelijke tred.
- Misschien is het zinvol als de rvc eens een heisessie houdt over onder andere de werkwijze van de rvc en de daarbij benodigde hulpmiddelen om een en ander zo aan te pakken dat het

tijdsbeslag van het commissariaat qua aantal uren drastisch wordt gereduceerd. Belangrijke instrumenten daarbij zijn naar ons idee een secretaris van de rvc en een internal auditor die wat sterker tegen de rvc aanleunen. Daarbij zullen beide functionarissen meer ruimte moeten krijgen en nemen om de rvc meer te ontlasten. Daarbij denken wij primair aan het informatieproces in de ruimste zin van het woord. Onafhankelijke audits op uiteenlopende voor de bedrijfsvoering relevante onderdelen, tijdig en geregeld 'inhuren' van bij rvc (en rvb) ontbrekende expertise en een meer managerial rol voor de secretaris van de rvc ten aanzien van de 'inkoop' van de hier bedoelde diensten/activiteiten staan ons voor ogen. Daarmee kan een bijdrage worden geleverd aan een beheersbaar tijdsbeslag voor de commissaris en een kwalitatief betere besluitvorming doordat er op een aantal gebieden in het informatieproces een kwaliteitsslag wordt gemaakt.



6 Ondernemingswaarden

Samenvatting

Wenselijke situatie

Respondenten onderschrijven de wenselijke aanwezigheid van de gevraagde ondernemingswaarden. Overall valt in de **wenselijke situatie 80 procent** van de ondernemingswaarden in de klasse **'duidelijk mee eens'** of hoger.

- In de **top vier** bevinden zich: integriteit, betrouwbaarheid, professionaliteit en kwaliteitsgericht. Bij deze vier ondernemingswaarden scoren alle benchmarks 4.0 of hoger en vinden het daarmee (zeer) wenselijk dat deze aanwezig zijn.
- Bij de andere waarden verschilt het sterk per waarde hoe wenselijk respondenten deze vinden. Een meerderheid van de benchmarks (meer dan 50 procent) kan zich bij de meeste andere ondernemingswaarden ook vinden in de wenselijkheid daarvan, met een minimale score van de 4.0 of hoger. Alleen bij 'zorg voor de maatschappij' scoort een ruime meerderheid van de benchmarks onder die score en vindt men de wenselijkheid van deze ondernemingswaarde minder relevant.

Veranderwensen

Voor **alle benchmarks** gezamenlijk is het **veranderpercentage met 42 procent net boven gemiddeld**. Voor de **bedrijfsprofielen** in totaal is het percentage **45 procent**. De **profitsector** heeft een iets grotere wens tot verandering (**47 procent**) dan de **non-profitsector (43 procent)**. Voor de **persoonsgebonden profielen** is het overall veranderpercentage **38 procent**.

De ondernemingswaarden met de **meeste veranderwensen** zijn die voor **proactiviteit**. Liefst veertien benchmarks vinden dat die beter moeten, voor zeven is dat zelfs urgent. Ook de waarde **innovatief** scoort met dertien benchmarks waarvan twee urgent, hoog op deze lijst net als **medewerkergericht** en **zorg voor de omgeving** met elk bij twaalf benchmarks een verbeterwens. **Zorg voor de maatschappij** is bij nog eens elf benchmarks een verbeterwens en voor Fam en 'RvB' is die urgent van aard. Aan de andere kant zien we dat niemand een veranderwens heeft als het gaat over betrouwbaarheid. Ook prestatiegericht, professionaliteit en onafhankelijkheid (elk 3 keer) lijken in voldoende mate aanwezig.

Huidige situatie

In de huidige situatie is bij zeven van de zeventien stellingen **meer dan 50 procent** van de benchmarks het minimaal **duidelijk eens**. Dit gaat op voor:

- integriteit (94 procent);
- betrouwbaarheid (88 procent);
- professionaliteit (69 procent);
- kwaliteitsgericht (69 procent);
- klantgericht (63 procent);
- onafhankelijkheid (56 procent); en
- prestatiegericht (53 procent).

Voor het **basisprofiel** komen daar nog innovatief, ondernemerschap, risk & controlgericht, toonaangevend, heldere communicatie en wendbaarheid/flexibiliteit bij. Zorg voor de maatschappij is met een 3.2 het minst verankerd.

Onderzoeksvraag

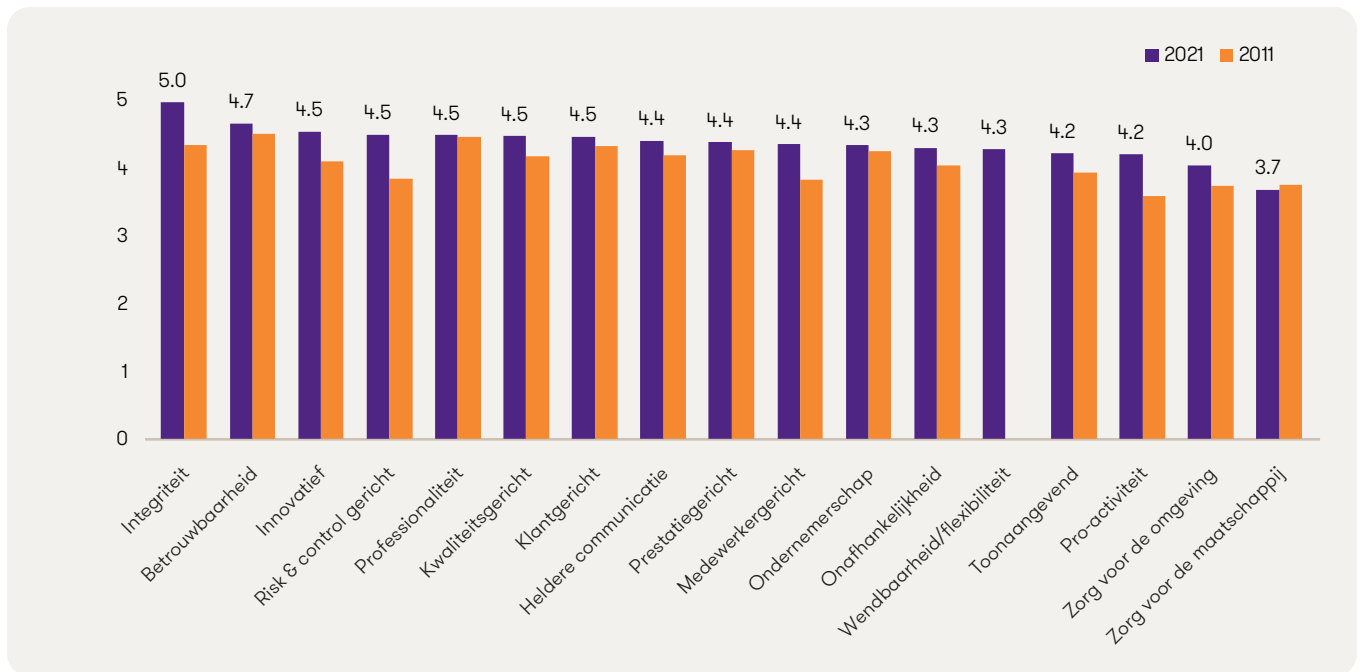
Aan de respondenten is gevraagd om bij zeventien ondernemingswaarden aan te geven in hoeverre deze van toepassing zijn (huidig) of zouden moeten zijn (wenselijk).

Deze vraag is in een andere vorm eerder voorgelegd in 2010 en 2011. Destijds vroegen we naar het belang van een genoemde waarde en het karakteristiek zijn voor de organisatie. Dit jaar is in lijn met de rest van het onderzoek gekozen voor huidig en wenselijk.

Gebruikt is de 5-puntsschaal met 1 = volstrekt oneens, 2 = oneens, 3 = deels oneens/deels eens, 4 = eens en 5 = volstrekt mee eens.

6.1 Wenselijke situatie

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



Legenda: de getallen in de grafiek betreffen de scores van het basisprofiel voor 2021. De gegevens uit 2011 betroffen het belang en niet de wenselijkheid van het aanwezig zijn. Uit eerder onderzoek lijkt in deze context een positieve correlatie te bestaan tussen de score voor belang en wenselijke aanwezigheid.

Bij basisprofiel bijna alle waarden (zeer) wenselijk

Gewenste situatie basisprofiel

Het basisprofiel is het volstrekt mee eens (score ≥ 4.5) dat integriteit, betrouwbaarheid, innovatief en risk & controlgericht onderdeel moeten zijn van de ondernemingswaarden. Verder is ze het 'duidelijk mee eens' ($4.0 \leq \text{score} < 4.5$) met de waarden professionaliteit, kwaliteitsgericht en klantgericht, heldere communicatie, prestatiegericht, medewerkergericht, ondernemerschap, onafhankelijkheid, wendbaarheid/flexibiliteit, toonaangevend, proactiviteit en zorg voor de omgeving. Alleen de ondernemingswaarde zorg voor de maatschappij zit qua wenselijkheid wat lager, 'min of meer eens' ($3.5 \leq \text{score} < 4.0$).

Basisprofiel vergelijking met 2011

In zijn algemeenheid is de wenselijkheid van de genoemde ondernemingswaarden toegenomen. Waren er in 2011 nog zes waarden die onder de 4.0 score scoorden, in 2021 was dat er nog slechts één.

Als we kijken naar de afzonderlijke waarden is vooral de wenselijkheid van risk & controlgericht, integriteit en proactiviteit gestegen. Proactiviteit kreeg met een 3.6 in 2011 zelfs de laagste score. Verder vindt men ook medewerkergericht, innovatief, zorg voor de omgeving en kwaliteitsgericht belangrijker.

Geen van de waarden is qua wenselijkheid fors gedaald in die periode.

Aan kop: integriteit en betrouwbaarheid

Clustering mate van instemming alle benchmarks gezamenlijk

25 procent in 'volstrekt mee eens' (score 4.5)

Integriteit is met vijftien benchmarks de waarde die het vaakst terug te vinden is in deze klasse qua mate van instemming. Betrouwbaarheid met elf staat hier op de tweede plaats. Innovatief (9 benchmarks), klantgericht (6 benchmarks), professionaliteit (5 benchmarks), kwaliteitsgericht en ondernemerschap (elk 4 benchmarks), risk & controlgericht en heldere communicatie (beide 3 benchmarks) zijn hier ook vaker genoemd.

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

Hier vallen de ondernemingswaarden kwaliteitsgericht, heldere communicatie en wendbaarheid/flexibiliteit (elk 12 keer) op. Professionaliteit, medewerkergericht en

risk & controlgericht (11 keer), toonaangevend en proactiviteit (10 keer), zorg voor de omgeving, ondernemerschap, prestatiegericht, klantgericht en onafhankelijkheid (9 keer), betrouwbaarheid en innovatief (5 keer) en zorg voor de maatschappij (4 keer) vallen ook in deze klasse.

Zorg voor de maatschappij veelal lagere scores

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

In deze klasse vallen de waarden zorg voor de maatschappij (12 keer), zorg voor de omgeving (7 keer), onafhankelijkheid (6 keer), prestatiegericht en toonaangevend (5 keer), proactiviteit en wendbaarheid/flexibiliteit (4 keer) en medewerkergericht (3 keer). Geen van de benchmarks scoort op een ondernemingswaarde lager dan 3.2.

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

Bij zestien ondernemingswaarden 100 procent met score ≥ 3.5

Bij zestien van de zeventien ondernemingswaarden scoort 100 procent van de benchmarks een 3.5 of hoger. Elf van deze waarden scoren zelfs 4.0 of hoger, oftewel duidelijk wenselijke ondernemingswaarden. Onder die 100 procent scoort alleen: zorg voor de maatschappij (83 procent). Het percentages benchmarks dat bij deze ondernemingswaarde een score van 4.0 of hoger heeft is maar 25 procent. Bij zorg voor de omgeving is dat 50 procent.

Andere benchmarks vergeleken met het basisprofiel

Afwijkingspercentage overall hoog bij bedrijfsprofielen

Overall is het afwijkingspercentage bij de bedrijfsprofielen substantieel (44 procent, maar materieel 25 procent) met voor de profitsector 27 procent (materieel 12 procent) en voor de non-profitsector 56 procent (materieel 3 procent). Bij de persoonsgebonden benchmarks van de commissarissen is het overall afwijkingspercentage met 7 procent veel lager (materieel zelfs 5 procent). Bij de niet-commissarissen zijn deze percentages respectievelijk 33 procent en 3 procent.

Bedrijfsprofielen

Basisprofiel, GB, MKB en Fam redelijk eensgezind

In de **profitsector** is sprake van een beperkt aantal van veertien afwijkingen van het basisprofiel, waarvan slechts zes materieel. Van deze laatste is die bij GB voor zorg voor de maatschappij positief. De andere vijf zijn negatief en komen voor bij: MKB (bij risk & controlgericht en zorg voor de omgeving) en Fam (bij prestatiegericht, onafhankelijkheid en wendbaarheid/flexibiliteit) met scores lager dan 4.0 in een lagere klasse qua wenselijkheid dan het basisprofiel.

ONP, Corp en OW minder instemming

In de **non-profitsector** zien we wel de nodige, materiële, verschillen met het basisprofiel. ONP (10 keer) voert de lijst aan, op afstand gevolgd door Corp en OW (beide 6 keer). Zorg (2 keer) is redelijk dezelfde mening toegedaan. Alle vier kennen een lagere wenselijkheid toe aan prestatiegericht en ondernemerschap. Voor Corp, Zorg en OW geldt dat ook voor de waarde innovatief. En voor Corp, OW en ONP ook voor wendbaarheid/flexibiliteit en onafhankelijkheid.

Persoonsgebonden profielen

Persoonsgebonden benchmarks vertonen weinig verschil met basisprofiel

Bij de **persoonsgebonden benchmarks** zijn er maar weinig materiële afwijkingen van het basisprofiel. VZ, Jong, DIR en Secr wijken geen enkele keer af. AC, MErv en IA wijken elk één keer positief af (zorg voor maatschappij). Negatieve afwijkingen zijn er voor onafhankelijkheid (bij VR en 'RvB') en voor medewerkergericht bij 'RvB'.

6.2 Veranderwensen en huidige kwaliteit

Veranderwensen

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

	bapr	MKB	Corp	Zorg	VZ	VR	Secr	Totaal
Integriteit								4
Betrouwbaarheid								0
Professionaliteit								3
Kwaliteitsgericht				Oranje				5
Medewerkergericht	Oranje	Oranje				Oranje		12
Zorg voor de omgeving	Oranje	Oranje				Oranje	Oranje	12
Zorg voor de maatschappij	Oranje					Oranje	Oranje	11
Innovatief	Oranje	Rood	Oranje			Oranje		13
Ondernemerschap		Rood						5
Prestatiegericht			Oranje				Groen	2
Klantgericht						Oranje	Oranje	6
Risk & controlgericht		Oranje				Oranje		7
Toonaangevend			Oranje					4
Heldere communicatie						Oranje	Oranje	6
Onafhankelijkheid			Oranje					3
Proactiviteit	Oranje	Rood	Oranje	Oranje	Oranje	Oranje		14
Wendbaarheid/flexibiliteit		Oranje			Oranje			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; groen: de afwijking ligt boven de +10 procent en geeft aan dat het wel wat minder mag; totaal: totaal aantal benchmarks met een veranderwens voor het betrokken aandachtsgebied..

Vijf verbeterwensen

Basisprofiel

Bij het basisprofiel geldt dat bij vijf van de zeventien ondernemingswaarden sprake is van forse **verbeterwensen**: proactiviteit, medewerkergericht, zorg voor de maatschappij, zorg voor de omgeving en innovatief.

Bovengemiddeld overall veranderpercentage

Andere benchmarks

Voor **alle benchmarks** gezamenlijk is het **veranderpercentage met 42 procent bovengemiddeld**. Voor de **bedrijfsprofielen** in totaal is het percentage **45 procent**. De **profitsector** heeft een iets grotere wens tot verandering (**47 procent**) dan de **non-profitsector** (**43 procent**).

Voor de **persoonsgebonden profielen** is het overall veranderpercentage **39 procent**, waarbij 41 procent voor de commissarissen en 33 procent voor de niet-commissarissen.

Vooraf Fam veel verbeterwensen

Bedrijfsprofielen

In de **profitsector** heeft vooral het **familiebedrijf**, met twaalf van de zeventien ondernemingswaarden, veel verbeterwensen. GB en MKB hebben met respectievelijk acht en zeven wat minder.

Proactiviteit, innovatief en zorg voor omgeving door alle vier gedeeld

Door alle vier gedeeld zijn de verbeterwensen voor de ondernemingswaarden proactiviteit, innovatief en zorg voor de omgeving. Bij proactiviteit is dat voor GB, MKB en Fam urgent. Bij innovatief is dat bij MKB urgent. Medewerkergericht (basisprofiel, MKB en Fam) en zorg voor de maatschappij (basisprofiel, GB en Fam) is bij drie van de vier benchmarks een verbeterwens. Opvallend is dat ondernemerschap een urgente verbeterwens bij MKB is.

OW veruit meeste verbeterwensen

Bij de benchmarks in de **non-profitsector** is het vooral OW die, met twaalf, veel verbeterwensen heeft. ONP (9) komt daar bij in de buurt, maar Corp (5) en Zorg (3) hebben veel minder verbeterwensen. Ook hier zijn innovatief en proactiviteit gedeelde verbeterwensen. Die laatste waarde is bij Corp, OW en ONP een urgente verbeterwens.

Zorg, OW en ONP delen daarnaast hun verbeterwens voor kwaliteitsgericht.

Ook bij persoonsgebonden benchmarks veel verbeterwensen

Secr: prestatiegericht mag minder

Meer actie bij: proactief, innovatief, medewerkergericht en zorg voor omgeving en maatschappij

In totaal voor 42 procent van de opties score \geq 4.0



Persoonsgebonden profielen

Bij de **commissarissen** heeft AC met tien de meeste verbeterwensen en MErv met vier de minste. De commissaris die elders in een rvb zit heeft als enige benchmark urgente verbeterwensen. Van de zeven verbeterwensen zijn die voor medewerkergericht, zorg voor de maatschappij en wendbaarheid/flexibiliteit urgent.

Alle commissarissen benchmarks vinden dat medewerkergericht meer aanwezig moet zijn in de organisatie. Telkens merken vier of vijf benchmarks innovatief, zorg voor de omgeving, zorg voor de maatschappij en proactiviteit als verbeterwens aan.

De secretaris heeft relatief weinig veranderwensen, drie verbeterwensen en een overkwalificatie (bij prestatiegericht). De internal auditor heeft er acht, waaronder een urgente voor wendbaarheid/flexibiliteit. Gedeeld zijn bij Secr en IA de zorg voor omgeving en voor maatschappij.

Van DIR mag medewerkergericht en risk & controlgericht wat meer op de voorgrond komen.¹⁹

Gedeelde veranderwensen

De ondernemingswaarden waar de **meeste veranderwensen** zich voordoen, zijn die voor **proactiviteit**. Liefst veertien benchmarks vinden dat dat beter moet, voor zeven is dat zelfs urgent. Ook de waarde **innovatief** scoort met dertien benchmarks waarvan twee urgent hoog op deze lijst net als **medewerkergericht** en **zorg voor de omgeving** waar bij elk twaalf benchmarks een verbeterwens hebben. **Zorg voor de maatschappij** is bij nog eens elf benchmarks ook een verbeterwens en voor Fam en 'RvB' is die urgent van aard.

Aan de andere kant zien we dat niemand een veranderwens heeft als het gaat over betrouwbaarheid. Ook prestatiegericht, professionaliteit en onafhankelijkheid (elk 3 keer) lijken in voldoende mate aanwezig.

Huidige situatie

In de huidige situatie is bij zeven van de zeventien stellingen **meer dan 50 procent** van de benchmarks het minimaal **duidelijk eens**. Dit gaat op voor:

Voor het basisprofiel komen daar nog innovatief, ondernemerschap, risk & controlgericht, toonaangevend, heldere communicatie en wendbaarheid/flexibiliteit bij. Zorg voor de maatschappij is met een 3.2 het minst verankerd.

In totaal heeft **42 procent** van de opties een **score \geq 4.0**. In de **wenselijke** situatie is dat **80 procent**. Wanneer we de **grens** bij een score van **3.5** leggen, scoort in de huidige situatie 80 procent boven die grens tegen 99 procent in de wenselijke situatie.

Lagere scores dan 3.5 komen primair voor zorg voor de maatschappij, proactiviteit en zorg voor de omgeving.

¹⁹ Bij dit onderdeel heeft DIR tussen de zeven of acht waarnemingen per stelling, daarom is dit cursief gezet.

Lagere instemming vooral bij innovatief en ondernemerschap

Bij de **bedrijfsbenchmarks** hebben zowel de profit- als de non-profitsector de **nodige afwijkingen** van het basisprofiel (samen 64 procent en 56 procent materieel met 51 procent materieel bij de profitsector en 60 procent bij de non-profitsector). Die afwijkingen zijn, op drie na, alle negatief, wat betekent dat er minder instemming is met de ondernemingswaarden dan bij het basisprofiel. Koplopers met de materiële verschillen zijn: OW (14 keer), OW, Fam (elk 12 keer en Corp (11 keer). Zorg kent de meeste overeenstemming met het basisprofiel met slechts vier materiële afwijkingen. MKB (6 keer) en GB (8 keer) bevinden zich in de middenmoot. Alle bedrijfsbenchmarks voorzien innovatief en ondernemerschap van een lagere wenselijkheid dan bij het basisprofiel.

Bij telkens vijf benchmarks zijn er lagere wenselijkheden voor: kwaliteitsgericht, prestatiegericht, toonaangevend, heldere communicatie, onafhankelijkheid, proactiviteit en wendbaarheid/flexibiliteit.

Minder grote verschillen bij persoonsgebonden profielen

Bij de **persoonsgebonden** benchmarks is het aantal procentuele verschillen aanzienlijk lager dan bij de bedrijfsbenchmarks. Het totaal is 26 procent en materieel 18 procent. Dit laatste percentage is nagenoeg gelijk bij commissaris en niet-commissaris. Het aantal materiële verschillen loopt uiteen van vijf bij 'RvB' tot nul bij DIR. IA en VR hebben er elk vier tegen twee bij de overigen benchmarks. Bij de waarde zorg voor de maatschappij heeft 'RvB' minder instemming dan het basisprofiel en AC, VR, MErv en IA juist meer.

Secretaris erg positief

Bij de **niet-commissarissen** is de secretaris over de hele linie positief gestemd. Nagenoeg alle ondernemingswaarden zijn volgens hem/haar aanwezig. Dat geldt alleen niet voor zorg voor omgeving en voor maatschappij.

Vergelijking voor basisprofiel met 2011

Als we beide jaren vergelijken, zien we dat men overall gemiddeld de genoemde ondernemingswaarden nu karakteristieker vindt dan in 2011. Waarden die in de loop der tijd met name veel beter verankerd zijn in de organisatie zijn toonaangevend, kwaliteitsgericht, innovatief, onafhankelijkheid en iets mindere mate ondernemerschap en klantgericht.

Opmerkelijk genoeg was zorg voor de maatschappij in 2011 veel beter verankerd dan dat nu is. Maar dat heeft waarschijnlijk te maken met een stukje bewustwording en andere opvatting over wat zorg voor de maatschappij betekent voor een organisatie.



Enige bespiegelingen/vragen/kanttekeningen

Weet de commissaris bij een familiebedrijf waar de familie voor staat?

Binnen de profitbedrijven heeft het familiebedrijf de laagste gemiddelde waarde voor de huidige situatie. De waarden proactiviteit en zorg voor de maatschappij krijgen zelfs bijna een 'onvoldoende'. Wel zijn de commissarissen bij het familiebedrijf het meest kritisch. De twee 'onvoldoende' genoemde waarden zijn urgente verbeterwensen. Maar ook bij tien andere waarden geven de commissarissen aan dat het beter kan. Alleen integriteit, betrouwbaarheid, onafhankelijkheid, prestatiegericht en kwaliteitsgericht zijn op dit moment voldoende in balans qua wenselijke aanwezigheid voor de organisatie en het karakteristiek zijn. De commissarissen vinden het noodzakelijk dat er iets

verandert aan de cultuur van de organisatie. Waarom is de commissaris zo kritisch? Verwacht hij/zij dat de organisatie wordt ingehaald als de cultuur niet wordt aangepast? Zijn deze waarden überhaupt wel eens besproken in de bestuurskamer? Of is dit juist een voortsluimerende frustratie bij de (externe) commissaris? En vindt de familie dat ook? Weet de commissaris eigenlijk wat de familie vindt? In de voorgelegde stelling of de rvc weet wat de eigenaren/aandeelhouders drijft, geeft het familiebedrijf aan dat dit maar in beperkte mate het geval is en heeft daar dan ook een verbeterwens. Misschien hadden we daar nog een stelling aan toe moeten voegen of de rvc weet waar de familie voor staat.

Hoe kan de commissaris innovatie en proactiviteit bevorderen in een organisatie?

In artikel 2.5 van de corporate governance code wordt gesteld dat 'het bestuur verantwoordelijk is voor het vormgeven van een cultuur die is gericht op langetermijnwaardecreatie van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming. De raad van commissarissen houdt toezicht op de activiteiten van het bestuur ter zake'. Alle bedrijfsbenchmarks vinden dat de ondernemingswaarde proactiviteit op dit moment nog onvoldoende karakteristiek is voor de onderneming. Voor het basisprofiel en zorg is dit een forse verbeterwens, voor de andere zes benchmarks is dit zelfs een urgente verbeterwens. Ook vinden alle bedrijfsbenchmarks dat de

ondernemingswaarde innovatie op dit moment onvoldoende verankerd is in de organisatie. Hoe kan de commissaris innovatie en proactiviteit bevorderen in een organisatie? Door zich af te vragen of het organisatiemodel daarvoor geschikt is. Door zich af te vragen of de bedrijfs- en bestuurscultuur dat faciliteert. Door zich af te vragen of daarvoor de juiste mensen in huis zijn of worden gehaald. Door af te wegen hoe belangrijk het is voor de toekomst van de organisatie en de maatschappij. Door kritisch vragen te stellen bij de begroting. Door de discussie aan te gaan of elk rvc-lid onder innovatie en proactiviteit hetzelfde verstaat. En misschien als rvc zelf ook het goede voorbeeld geven?

Zorg voor omgeving en maatschappij nog niet ingebakken in organisaties

Het lijkt erop dat het bewustwordingsproces over welke rol de organisatie in de omgeving en maatschappij wel of niet moet vervullen nog moet beginnen. De enige benchmark die zich daar bij beide waarden nu in redelijke mate in kan vinden is de woningcorporatie. Met name zorg voor de maatschappij zit in de huidige situatie soms maar net boven de instemmingscore van 3.2 bij de andere benchmarks. Bij zorg voor de omgeving licht de instemming iets hoger. Beide ondernemingswaarden scoren hoog in het lijstje gedeelde veranderingen. Bij zorg voor de omgeving hebben twaalf (van de zestien) benchmarks een verbeterwens, bij zorg voor de maatschappij elf benchmarks. Daarmee staan ze in de top vijf. Kortom, het gevoel leeft sterk en breed dat ze iets aan deze ondernemingswaarden moeten doen. Dat men beter moet zorgen dat ze onderdeel worden van de cultuur van een organisatie.

De vraag is of de commissarissen zelf precies weten hoe ze dat voor zich zien? Veel organisaties hebben wel een goed doel of een foundation waarmee ze de maatschappij op verschillende vlakken sponsoren. En sommige organisaties geven medewerkers een aantal uur per week of maand om vrijwilligerswerk te doen. Maar hoe verhoudt de 1 euro die wordt besteed aan sponsoring zich met de 2 euro die wordt bespaard

door 'op de kosten te letten' bij veiligheidsbeleid in een productiefabriek in India? Wat weegt zwaarder bij het beoordelen door commissarissen van het gevoerde beleid?

Zijn bij het beursgenoteerd bedrijf alle ondernemingswaarden echt zo goed geïncorporeerd in de bedrijfscultuur en de purpose van de organisatie?

Bij het beursgenoteerde bedrijf lijken de genoemde zeventien ondernemingswaarden, in vergelijking met de andere bedrijfsbenchmarks, het meest geborgd. Slechts vier waarden scoren onder de 4.0 qua instemming: zorg voor de maatschappij, proactiviteit, zorg voor de omgeving en medewerkergericht. Dat zijn ook precies de waarden (plus innovatie) waarin het beursgenoteerde bedrijf een verbetering wil maken. Aan de andere kant van het spectrum zien we dat deze benchmark zichzelf de hoogste score, andermaal in vergelijking met de andere bedrijfsbenchmarks, toekent voor onder andere integriteit en betrouwbaarheid. Wordt deze zelfverzekerdheid gevoeld door alle strenge regels/compliance die over de beursgenoteerde bedrijven zijn uitgestrooid en alle eden die men aflegt? We kunnen ons niet aan de indruk onttrekken dat dit wat optimistisch lijkt. Is dit enkel een gevoel van de commissarissen of meet men dit ook? En wordt daar met elkaar over gesproken?

Wordt bij proactiviteit wel lang genoeg vooruit gedacht en stilgestaan?

Hoeveel bedrijven of organisaties hanteren bij hun toekomstplannen een tijdshorizon van 99 jaar? Wij denken niet veel en vermoedelijk is het zelfs geen een. Een bekend voorbeeld van het denken over je eigen 'lifetime' heen is ongetwijfeld de overeenkomst tussen China en Groot-Brittannië over Hongkong. Daar is een overeenkomst gesloten met een looptijd van die periode. Zeker in het westen zien we geregeld bij veel organisaties de nodige aandacht voor het zogenaamde middellangetermijnplan. Een tijdsbestek van drie tot vijf jaar komt redelijk in de buurt van de grootst gemene deler. Maar kan een cultuur echt in bijvoorbeeld

vijf jaar structureel worden veranderd? Kan een organisatie echt in vijf jaar tijd volledig switchen van een 'digi-bete fase' naar een 'digi-vaardige fase' of is tien jaar een betere aanname? Misschien is twintig jaar veel meer realistisch. Veranderingen kunnen dan geheel verankerd raken in de organisatie, in de cultuur, in de mensen en in de processen en ook in de beleving met de buitenwereld. Wij hebben het gevoel dat het wat dit betreft de moeite waard is te kijken hoe DSM al in de vorige eeuw begonnen is met een fundamentele transitie en daarmee nog volop bezig is en blijft. En vooral zijn wij dan geïnteresseerd in de rol van de rvc en de interactie met vooral de rvb en het 'menselijk kapitaal' in de organisatie. Wij weten het niet, maar willen wel in algemene termen wat observaties uit de interviews voor onze onderzoeken en uit onze evaluaties van het functioneren van rvc's met u delen. Ver vooruitkijken en voorbij uw eigen leven is geen gemeengoed. Jaarlijks het vergezicht ten aanzien van de organisatie structureel met elkaar delen en bespreken treffen wij sporadisch aan. De tijdshorizon is veelal de strategiehorizon en dan met name de vertaling daarvan in een beleidsplan. En in die analyse is er doorgaans nauwelijks aandacht en tijd voor het maken van een vertaling naar de noodzakelijke stappen om toch de strategie, in ieder geval qua operationalisering, bij te stellen. Ook de vertaling van een dergelijke gedachtenexercitie naar de gevolgen ervan voor het profiel van de rvb en de rvc en individuele leden staat meestal niet hoog op de agenda. Zou het kunnen zijn dat het nalaten van een aantal van de hier aangestipte punten de basis zijn waarom proactiviteit relatief zoveel verbeterwensen heeft. Maar is het reëel om te veronderstellen dat als de manier van kijken en werken van de rvc en de rvb niet verandert ten aanzien van het vooruitkijken en vertalen naar de organisatie ervan dat de organisatie een goede slag kan maken in het proactiever opereren. Verbeter de wereld en begin bij jezelf is een bekend gezegde. Wat let de rvc en de rvb?

7 Cultuur en cultuur-gerelateerd

Samenvatting

Wenselijke situatie

Flexibiliteit: de meeste aanhang bestaat voor flexibiliteit van de rvb, gevolgd door die van de rvc. De medewerkers zijn hier de sluitpost.

Werkwijze rvc: vooral de voorzitter van de rvb moet zijn/haar eerste indrukken na drie maanden terugkoppelen naar de rvc. Voor een ander nieuw rvb-lid is dat iets minder relevant. Verder blijkt de rvc terughoudend ten aanzien van de toepassing van 'in goed overleg alles doen' en het passeren van de formele regels. Deze stelling bleek tijdens de interviews multi-interpretabel te zijn.

(Des)integratie en cultuuraudit: de meeste, maar relatief bescheiden, animo voor toepassing van een cultuuraudit bij samenwerking, fusie of overname. Een dergelijke audit bij de over te nemen partij blijft hier qua wenselijkheid gemiddeld nog wat achter en zomaar geregeld een cultuuraudit doen is van de drie opties de minst populaire. De profitsector en de persoonsgebonden benchmarks zijn op dit gebied positiever dan de non-profitsector.

Verzuimcijfers en inclusie: aan de redenen voor verzuim hecht men meer waarde dan aan het verzuim puur in relatie tot de cultuur. Vooral de persoonsgebonden benchmarks en de profitsector in wat mindere mate zien hier wel wat in. Een vergelijkbaar patroon nemen we waar ten aanzien van het op de rvc-agenda zetten van inclusiviteit.

Toezichtgerelateerd: de rvc 'moet' zicht hebben op wat de eigenaren drijft. Dit speelt niet (voldoende) bij de non-profitsector. Ook voldoende overzicht op wat de organisatie heeft geoutsourced is wenselijk, maar is ook nu gemiddeld weer op een lager niveau bij de non-profitsector.

Veranderwensen

Flexibiliteit: de meeste veranderwensen doen zich voor bij de medewerkers (15 keer). Het aantal benchmarks met een veranderwens bij de rvb (7 keer) en de rvc (3 keer) blijft daarbij ruim achter.

Werkwijze rvc: op dit onderdeel komen de **meeste veranderwensen** voor bij de terugkoppeling binnen drie maanden van de ervaringen van de **voorzitter** van de **rvb** (7 keer). Bij het gewone rvb-lid is alles naar wens. En bij de cultuur in de rvc hebben slechts vier bedrijfsbenchmarks een veranderwens.

(Des)integratie en cultuuraudit: de meeste veranderwensen betreffen het regelmatig houden van een cultuuraudit (15 keer) op enige afstand gevolgd door een cultuuraudit bij de over te nemen partij/fusiepartner in het geval van een overname of fusie (10 keer). Een cultuuraudit in het geval van samenwerking, fusie of overname kent ook de nodige veranderwensen (8 keer).

Vanwege vermoedelijk de term samenwerking lijkt ook de non-profitsector zich hier aangesproken te voelen.

Verzuimcijfers en inclusie: bij de verzuimcijfers zijn er geen veranderwensen, maar het hoge aantal bij het agenderen door de rvc van inclusiviteit (13 keer) compenseert dit ruimschoots.

Toezichtgerelateerd: bij het zicht hebben op wat de eigenaren drijft, is het aantal veranderwensen met twee beperkt tot Fam en Jong. Voor weten wat de organisatie heeft geoutsourced, heeft ongeveer de helft van de benchmarks een veranderwens.

In de **huidige situatie** zijn alleen bij de stelling dat **een ander nieuw rvb-lid na ongeveer drie maanden zijn/haar nieuwe indrukken terugkoppelt naar de rvc een meerderheid van de benchmarks (73 procent)**, inclusief het basisprofiel, het minimaal duidelijk eens. Bij de andere dertien stellingen ligt dit bij meer dan de helft van de benchmarks dus lager. Bij vijf stellingen geeft zelfs geen enkele benchmark die mate van instemming (score hoger dan 4.0). Het gaat hierbij om de drie stellingen met betrekking tot een cultuuraudit, om de stelling dat als het gaat om de cultuur in de rvc, de rvc alles in goed overleg doet zonder formele regels en om de stelling dat de medewerkers voldoende wendbaar/flexibel zijn.

Onderzoeksvraag

Aan de respondenten zijn veertien stellingen voorgelegd. Dit is de eerste keer dat we deze 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.

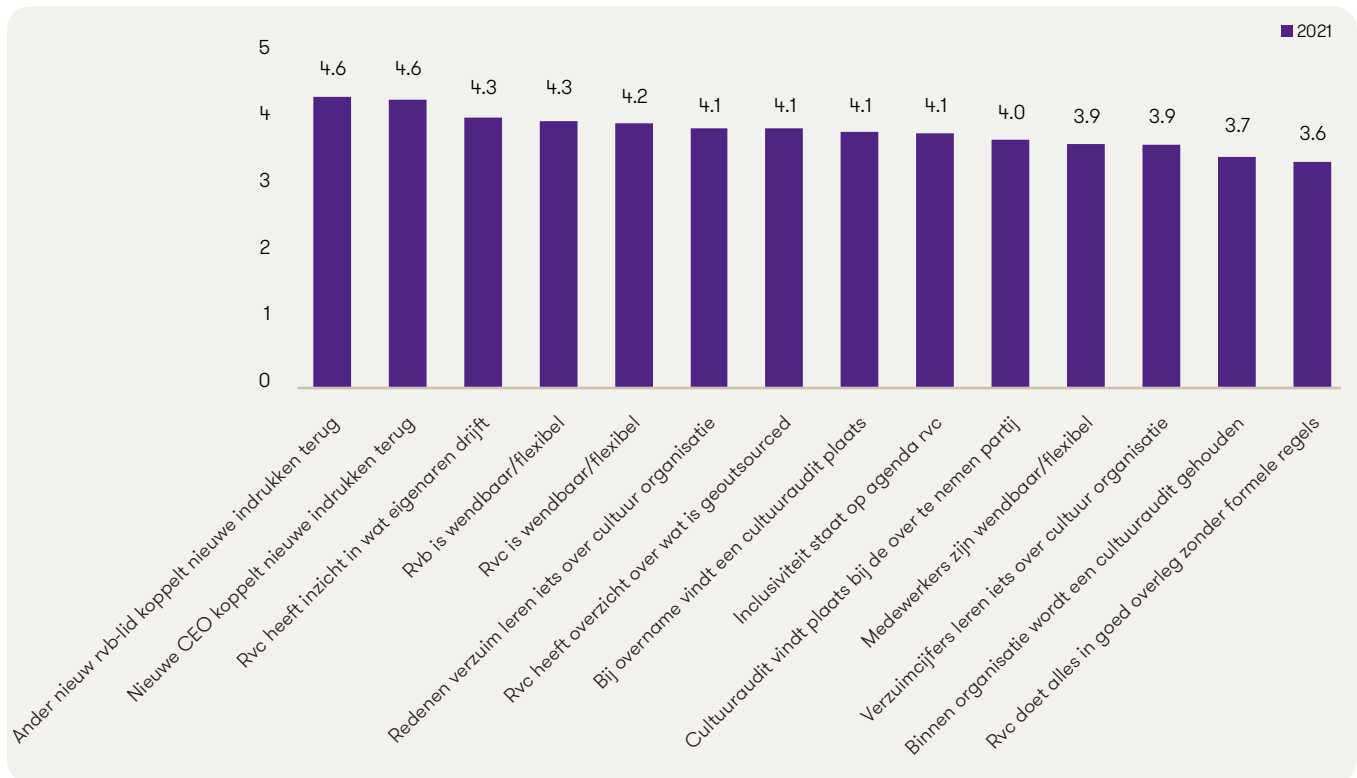
Onderwerpen:

- flexibiliteit
- werkwijze rvc
- (des)integratie/cultuuraudit
- verzuim/inclusie
- toezicht

De stellingen hebben een wat uiteenlopend karakter. Een drietal stellingen betreft **flexibiliteit**, een drietal is min of meer gekoppeld aan de **werkwijze** van de rvc, een drietal is gerelateerd aan de zogeheten **(des)integratieproblematiek en cultuuraudit**, een drietal gaat in op **verzuim en inclusiviteit** en een tweetal heeft een meer **'toezichts-achtige achtergrond'** en is wat verder verwijderd van de cultuurdimensie. Overigens geven wij geen expliciete definitie van wat u onder cultuur kan of moet verstaan.

7.1 Wenselijke situatie

Figuur 7.1 Scores gewenste situatie over enkele stellingen met betrekking tot cultuur, basisprofiel (5-puntsschaal)



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

Terugkoppeling nieuwe rvb-leden zeer wenselijk

Gewenste situatie basisprofiel

Het basisprofiel is het **'volstrekt mee eens'** (score ≥ 4.5) dat zowel een nieuwe voorzitter van de rvb als een ander nieuw rvb-lid na ongeveer drie maanden zijn/haar eerste indrukken terugkoppelt naar de rvc.

Verder is ze het **'duidelijk mee eens'** ($4.0 \leq \text{score} < 4.5$) met de stellingen dat de rvc inzicht heeft in wat eigenaren drijft, dat de rvb en rvc wendbaar/flexibel zijn, dat de redenen voor verzuim iets leren over de cultuur van de organisatie, dat de rvc overzicht heeft over wat de organisatie heeft geoutsourced, dat bij een samenwerking, fusie of overname een cultuuraudit plaatsvindt en dat inclusiviteit (voldoende) op de agenda van de rvc staat.

Het laten doen van een cultuuraudit bij de over te nemen partij zit dicht tegen bovenstaande klasse aan, maar zit qua wenselijkheid net wat lager in de klasse **'min of meer eens'** ($3.5 \leq \text{score} < 4.0$). Daarin zitten ook dat het wenselijk is dat medewerkers wendbaar/flexibel zijn, verzuimcijfers iets leren over de cultuur van de organisatie en als laatste dat men binnen de organisatie (geregeld) een cultuuraudit houdt.

Overall valt 54 procent van de onderwerpen in de klasse 'duidelijk mee eens' of hoger

Clustering mate van instemming alle benchmarks gezamenlijk

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

In deze klasse is door zeven benchmarks aangegeven dat het zeer wenselijk is dat zowel een nieuwe voorzitter als een nieuw ander rvb-lid hun eerste indrukken na ongeveer drie maanden terugkoppelen.

45 procent in klasse 'duidelijk mee eens' ($4 \leq \text{score} < 4.5$). In deze klasse vindt u terug dat de rvb voldoende wendbaar/flexibel moet zijn (13 benchmarks), dat de rvc

voldoende wendbaar/flexibel moet zijn en dat de rvc voldoende overzicht heeft wat de organisatie heeft geoutsourced (elk 11 benchmarks), dat redenen voor verzuim iets leren over de cultuur van de organisatie (10 benchmarks), dat inclusiviteit (voldoende) op de agenda van de rvc staat (9 benchmarks), dat de rvc (voldoende) inzicht heeft wat de eigenaren/aandeelhouders drijft, dat bij een samenwerking/fusie/overname een cultuuraudit plaatsvindt (elk 6 benchmarks), dat een nieuwe voorzitter zijn/haar eerste indrukken na ongeveer drie maanden terugkoppelt, dat bij een fusie of overname een cultuuraudit plaatsvindt bij de over te nemen partij, dat medewerkers voldoende wendbaar/flexibel zijn (elk 5 benchmarks) en de verzuimcijfers iets leren over de cultuur van de organisatie (3 benchmarks).

Over wenselijkheid van cultuuraudit lopen meningen wat uiteen

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

In deze klasse zit dat medewerkers (voldoende) wendbaar/flexibel zijn (11 benchmarks), verzuimcijfers iets leren over de cultuur van de organisatie (10 benchmarks), dat als het gaat om cultuur in de rvc, de rvc alles in goed overleg doet zonder formele regels en binnen de organisatie houdt men (geregeld) een cultuuraudit (elk 8 benchmarks), bij een samenwerking, fusie of overname vindt een cultuuraudit plaats (7 benchmarks), inclusiviteit staat (voldoende) op de agenda van de rvc (6 benchmarks), de rvc heeft (voldoende) overzicht over wat de organisatie heeft geoutsourced, de redenen voor verzuim leren iets over de cultuur van de organisatie, de rvc is (voldoende) flexibel (elk 5 benchmarks) en bij een fusie of overname vindt een cultuuraudit plaats bij de over te nemen partij (4 benchmarks).

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

Dat als het over de cultuur in de rvc gaat, alles in goed overleg gaat zonder formele regels en dat bij een fusie of overname een cultuuraudit plaatsvindt bij de over te nemen partij kan bij elk op drie benchmarks rekenen die dat in deze categorie qua wenselijkheid plaatsen.

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

In deze klasse zit dat binnen de organisatie (geregeld) een cultuuraudit wordt gehouden en dat als het over de cultuur in de rvc gaat, alles in goed overleg gaat zonder formele regels (elk 3 benchmarks).

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

Anderen benchmarks vergeleken met het basisprofiel

Overall is het afwijkingspercentage redelijk hoog bij de bedrijfsprofielen (49 procent) met voor de profitsector 28 procent en voor de non-profitsector 67 procent. Bij de persoonsgebonden benchmarks van de commissarissen is het overall afwijkingspercentage met 17 procent veel lager.

Afwijkingspercentages profitsector en non-profitsector lopen uiteen

Cultuuraudit in eigen organisatie leidt tot tweedeling

Bedrijfsprofielen

In de **profitsector** hebben GB, MKB en Fam bijna hetzelfde aantal negatieve, materiële, afwijkingen van het basisprofiel (3, 4 en 3). Er zijn geen positieve afwijkingen. Alle drie vinden het **minder wenselijk** dan het basisprofiel dat **inclusiviteit** (voldoende) op de agenda van de rvc staat. Bij MKB komt dat zelfs net boven de instemmingsgrens van 3.2 uit. Het doen van een **cultuuraudit** binnen de eigen organisatie laat een kleine **tweedeling** zien, het basisprofiel en Fam zijn het daar min of meer mee eens, bij GB en MKB neigt dit op zijn hoogst naar instemming.

Forse aantallen negatieve afwijkingen bij non-profitsector

In de **non-profitsector** zijn meer verschillen te zien met het basisprofiel. Corp, Zorg en OW wijken met elk zeven materiële verschillen telkens negatief af. ONP heeft slechts vier materiële, negatieve verschillen, maar ook minder stellingen met voldoende waarnemingen. Bij drie stellingen delen Corp, Zorg en OW hun materieel lagere instemming. Het gaat hierbij om het laten plaatsvinden van een cultuuraudit bij een samenwerking, fusie of overname, bij een fusie of overname een cultuuraudit te laten doen bij de over te nemen partij en dat redenen voor verzuim iets leren over de cultuur van de organisatie.

Grote overeenstemming met basisprofiel

Persoonsgebonden profielen

Bij de persoonsgebonden benchmarks is het merendeel van de afwijkingen positief. Jong wijkt met vier (en telkens materieel) het vaakst af (3 keer positief, 1 keer negatief), VR twee keer (1 negatief, 1 positief) en VZ en 'RvB' één keer. MErv en AC wijken niet materieel af.

Bij de niet-commissarissen wijkt Secr twee keer en IA één keer materieel af.

Korte cluster impressie wenselijke situatie

Flexibiliteit: de meeste aanhang bestaat voor flexibiliteit van de rvb, gevolgd door die van de rvc. De medewerkers zijn hier de sluitpost.

Werkwijze rvc: vooral de voorzitter van de rvb moet zijn/haar eerste indrukken na drie maanden terugkoppelen naar de rvc. Voor een ander nieuw rvb-lid is dat iets minder relevant. Verder blijkt de rvc terughoudend ten aanzien van de toepassing van 'in goed overleg alles doen' en het passeren van de formele regels. Deze stelling bleek tijdens de interviews multi-interpretabel te zijn.








(Des)integratie en cultuuraudit: de meeste, maar relatief bescheiden, animo voor toepassing van een cultuuraudit bij samenwerking, fusie of overname. Een dergelijke audit bij de over te nemen partij blijft hier qua wenselijkheid gemiddeld nog wat achter en zomaar geregeld een cultuuraudit doen is van de drie opties de minst populaire. De profitsector en de persoonsgebonden benchmarks zijn op dit gebied positiever dan de non-profitsector.

Verzuimcijfers en inclusie: men hecht meer waarde aan de redenen voor verzuim dan aan het verzuim sec in relatie tot de cultuur. Vooral de persoonsgebonden benchmarks en de profitsector in wat mindere mate zien hier wel wat in. We nemen een vergelijkbaar patroon waar ten aanzien van het op de rvc-agenda zetten van inclusiviteit.

Toezichtgerelateerd: de rvc 'moet' zicht hebben op wat de eigenaren drijft. Dit speelt niet (voldoende) bij de non-profitsector. Ook voldoende overzicht op wat de organisatie heeft geoutsourced is wenselijk, maar is ook nu gemiddeld weer op een lager niveau bij de non-profitsector.

Veranderwensen

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

	 bapr	 MKB	 Corp	 Zorg	 VZ	 VR	 Secr	Totaal
Nieuwe CEO koppelt nieuwe indrukken terug	Oranje	X			Oranje	Rood	X	7
Ander nieuw rvb-lid koppelt nieuwe indrukken terug		X					X	0
Rvc heeft inzicht in wat eigenaren drijft			X				X	2
Rvc heeft overzicht over wat is geoutsourced	Oranje					Oranje		8
Bij overname vindt een cultuuraudit plaats		X	Oranje	Rood	Oranje		X	8
Binnen organisatie wordt een cultuuraudit gehouden	Rood	Rood	B.P.	Rood	Oranje	Rood	Rood	15
Cultuuraudit plaats bij de over te nemen partij	Oranje	X		Rood	Oranje	Oranje	X	10
Rvc doet alles in goed overleg zonder formele regels			Oranje					4
Verzuimcijfers leren iets over cultuur organisatie								0
Redenen verzuim leren iets over cultuur organisatie								0
Inclusiviteit staat op agenda rvc	Oranje	Oranje	Oranje	Oranje	Oranje	Oranje	Oranje	13
Medewerkers zijn wendbaar/flexibel	Oranje	Rood	Oranje	Oranje	Oranje	Oranje	Oranje	15
Rvb is wendbaar/flexibel		Rood		Oranje		Oranje		7
Rvc is wendbaar/flexibel		Oranje						3

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

Basisprofiel

Zes verbeterwensen waarvan één urgent

Bij het basisprofiel geldt dat sprake is van zes verbeterwensen waarvan één urgent. Het laatste gaat om het houden van een cultuuraudit in de organisatie. De andere vijf verbeterwensen betreffen het terugkoppelen van een nieuwe voorzitter van de rvb van de eerste indrukken, het meer op de agenda van de rvc zetten van inclusiviteit, het wendbaarder/flexibeler worden van medewerkers, een cultuuraudit laten doen bij een over te nemen partij en meer overzicht krijgen als rvc van wat de organisatie heeft geoutsourced.

Overall veranderpercentage 47 procent

Andere benchmarks

Voor **alle benchmarks** gezamenlijk is het **veranderpercentage met 47 procent hoog**. Zowel de profitsector als de non-profitsector heeft een veranderpercentage van 49 procent. Ook het verschil tussen de commissarissen (47 procent) en de niet-commissarissen (42 procent) is niet groot.

Bij drie profitbenchmarks cultuuraudit in organisatie urgente verbeterwens

Bedrijfsprofielen

In de **profitsector** heeft Fam zeven veranderwensen, het basisprofiel en GB hebben er zes. MKB heeft vijf verbeterwensen.²⁰ Bij alle vier is het doen van een cultuuraudit in de organisatie urgent, zei het dat dat voor GB een bespreekbaar punt is. Twee andere gedeelde veranderwensen betreffen: dat inclusiviteit vaker op de agenda van de rvc moet en dat de medewerkers wendbaarder/flexibeler moeten worden. Bij MKB en Fam is dit laatste zelfs urgent. Verder zijn GB, MKB en Fam ook van mening dat de rvc wel wat wendbaarder/flexibeler mag zijn, voor MKB is dat ook urgent. En tenslotte hebben MKB en Fam ook een hogere wendbaarheid/flexibiliteit bij de rvc voor ogen en alle vier zijn van mening dat inclusiviteit vaker op de agenda van de rvc moet.

Ook in non-profitsector zorgt cultuuraudit voor discussie

Ook voor de benchmarks in de **non-profitsector**²¹ is een cultuuraudit binnen de eigen organisatie een urgente verbeterwens (Zorg) of een urgent bespreekbaar punt (Corp en OW). Bij samenwerking, fusie of overname vindt een cultuuraudit plaats is voor Zorg en OW een urgente verbeterwens, voor Corp een forse. Een cultuuraudit bij een over te nemen partij is bij Zorg net een (urgent) bespreekbaar punt en voor OW net een urgente verbeterwens.

Inclusiviteit staat ook in de non-profitsector nu nog onvoldoende op de agenda van de rvc, net als dat medewerkers niet voldoende wendbaar/flexibel genoeg zijn. Dit zijn ook verbeterwensen.

Drie verbeterwensen door iedereen gedeeld

Persoonsgebonden profielen

Bij de **commissarissen** hebben Jong en VR de meeste veranderwensen (9 en 7) en AC de minste (4). De andere benchmarks (VZ, 'RvB' en MErv) hebben elk zes veranderwensen. De eerste door alle benchmarks gedeelde verbeterwens is het vaker doen van een cultuuraudit in de organisatie. Voor 'RvB', VR en MErv is dit urgent. De tweede is het doen van een cultuuraudit bij een over te nemen partij. Voor iedereen een verbeterwens en voor 'RvB' zelfs urgent. Een derde door de commissarissen gedeelde verbeterwens is de terugkoppeling na ongeveer drie maanden van een nieuwe voorzitter van de rvc van zijn/haar eerste indrukken.

Daarnaast zijn drie stellingen waarvan telkens vier of vijf benchmarks vinden dat dit in de toekomst beter moet. Het gaat hierbij om de wendbaarheid/flexibiliteit van medewerkers en om het voldoende op de agenda van de rvc staan van inclusiviteit (VZ, 'RvB', Jong, VR en MErv) en om van mening dat de rvc op dit moment niet voldoende overzicht heeft over wat door de organisatie is geoutsourced ('RvB', Jong, VR en MErv).

Zowel Secr als IA zien graag een cultuuraudit in eigen organisatie

Zowel de secretaris als de internal auditor heeft een urgente verbeterwens bij het (geregeld) doen van een cultuuraudit in de organisatie. Ook vinden ze allebei dat de medewerkers wendbaarder/flexibeler mogen zijn. De internal auditor heeft daarnaast nog vier andere verbeterwensen.

DIR heeft urgente verbeterwensen voor het overzicht dat de rvc heeft over wat is geoutsourced en voor het geregeld doen van een cultuuraudit in de organisatie.²²

Cultuuraudit in organisatie en wendbaarheid medewerkers meest gedeelde veranderwensen

Gedeelde veranderwensen

De **meeste veranderwensen** doen zich voor bij het (geregeld) in de organisatie doen van een cultuuraudit en het voldoende wendbaar/flexibel zijn van de medewerkers (15 benchmarks). Inclusiviteit mag vaker op de agenda van de rvc volgens dertien benchmarks en tien benchmarks vinden dat bij fusie of overname vaker een cultuuraudit moet plaatsvinden. Acht benchmarks vinden dat het overzicht dat de rvc heeft over outsourcing van de organisatie beter kan en hetzelfde aantal is van mening dat bij een samenwerking, fusie of overname een cultuuraudit plaats moet vinden. Aan de andere kant zien we dat niemand een veranderwens heeft als het gaat over het leren over cultuur van de organisatie via verzuimcijfers en de redenen voor verzuim. Ook

20 MKB heeft bij dit onderdeel bij vier stellingen te weinig waarnemingen, Fam bij drie.

21 Bij dit onderdeel hebben Corp en OW bij een stelling te weinig waarnemingen, ONP bij negen stellingen.

22 Bij dit onderdeel heeft DIR tussen de zeven of acht waarnemingen per stelling, daarom is dit cursief gezet.

het terugkoppelen door een ander nieuw rvb-lid na ongeveer drie maanden van zijn/haar nieuwe indrukken naar de rvc is voor niemand een veranderwens.

Korte cluster impressie veranderwensen

Flexibiliteit: de meeste veranderwensen doen zich voor bij de medewerkers (15 keer). Het aantal benchmarks met een veranderwens bij de rvb (7 keer) en de rvc (3 keer) blijft daarbij ruim achter.

Werkwijze rvc: op dit onderdeel komen de **meeste veranderwensen** voor bij de terugkoppeling binnen drie maanden van de ervaringen van de **voorzitter** van de **rvb** (7 keer). Bij het gewone lid van de rvb is alles naar wens. En bij de cultuur in de rvc hebben slechts vier bedrijfsbenchmarks een veranderwens.

(Des)integratie en cultuuraudit: de meeste veranderwensen betreffen het geregeld houden van een cultuuraudit (15 keer) op enige afstand gevolgd door een cultuuraudit bij de over te nemen partij/fusiepartner in het geval van een overname of fusie (10 keer). Een cultuuraudit in het geval van samenwerking, fusie of overname kent ook de nodige veranderwensen (8 keer). Vanwege vermoedelijk de term samenwerking lijkt ook de non-profitsector zich hier aangesproken te voelen.

Verzuimcijfers en inclusie: bij de verzuimcijfers zijn er geen veranderwensen, maar het hoge aantal bij het agenderen door de rvc van inclusiviteit (13 keer) compenseert dit ruimschoots.

Toezichtgerelateerd: bij het zicht hebben op wat de eigenaren drijft, is het aantal veranderwensen met twee beperkt tot Fam en Jong. Voor weten wat de organisatie heeft geoutsourced heeft ongeveer de helft van de benchmarks een veranderwens.

Huidige situatie

Basisprofiel

Bij het **basisprofiel** vallen slechts twee van de veertien stellingen in de 'duidelijk mee eens' qua instemming: een ander nieuw lid van de rvb koppelt na ongeveer drie maanden zijn/haar eerste indrukken terug naar de raad en de rvc is voldoende wendbaar/flexibel.

In de klasse '**min of meer mee eens**' ($3.5 \leq \text{score} < 4.0$) vallen, op drie na, alle andere stellingen.

In de klasse '**neigt naar instemming**' ($3.2 \leq \text{score} < 3.5$) bevinden zich: dat als het over de cultuur in de rvc, alles in goed overleg gaat zonder formele regels en de wendbaarheid/flexibiliteit van de medewerkers.

Het (geregeld) doen van een cultuuraudit in de eigen organisatie zit dicht tegen de evenwichtsscore van 3.0 aan (**in de klasse 'deels oneens/deels eens'** ($2.8 \leq \text{score} < 3.2$)).

In de huidige situatie is bij een stelling **meer dan 50 procent** van de benchmarks het minimaal **duidelijk eens**. Dat betreft de stelling dat een ander nieuw rvb-lid na ongeveer drie maanden zijn/haar nieuwe indrukken terugkoppelt naar de rvc (73 procent). In totaal heeft **20 procent** van de opties een **score ≥ 4.0** . In de **wenselijke situatie** is dat **53 procent**. Wanneer we de **grens** bij een score van **3.5** leggen, scoort in de huidige situatie 60 procent boven die grens tegen 91 procent in de wenselijke situatie.

Lagere scores dan 3.5 komen primair voor bij het doen van een cultuuraudit in de eigen organisatie, bij een fusie of overname een cultuuraudit laten plaatsvinden bij de over te nemen partij/de nieuwe fusiepartner, bij als het gaat om de cultuur in de rvc, dan doet de rvc alles in goed overleg zonder formele regels, inclusiviteit staat voldoende op de agenda van de rvc en medewerkers zijn voldoende wendbaar/flexibel.

Bij de **bedrijfsbenchmarks** hebben zowel de profit- als de non-profitsector de nodige afwijkingen van het basisprofiel. Het afwijkingpercentage is maar liefst 72 procent (materieel 56 procent). Die afwijkingen zijn, op één na, allemaal negatief, wat betekent dat er minder instemming is met de stelling dan het basisprofiel.

GB, MKB en Fam wijken elk zes keer materieel af. Alle drie hebben materieel minder instemming als het gaat om (geregeld) doen van een cultuuraudit, dat gebeurt nu niet. De instemming is materieel ook minder als het gaat om de flexibiliteit van de rvc en het voldoende op de rvc-agenda staan van inclusiviteit.

OW wijkt elf keer materieel af en Corp (7 keer) en Zorg (9 keer) wat minder. Alleen

Nu: terugkoppeling nieuw ander rvb-lid en rvc-lid is voldoende flexibel

Cultuuraudit niet gangbaar

In totaal voor 20 procent van de opties score ≥ 4.0

Afwijkingspercentage van 72 procent, bijna allemaal negatief

over de terugkoppeling van een nieuwe voorzitter van de rvb van zijn/haar eerste indrukken bestaat geen verschil van mening tussen het basisprofiel en de drie non-profitbenchmarks

Bij de **persoonsgebonden benchmarks** is het afwijkingpercentage rond een derde. Het beeld is wat wisselender qua negatieve en positieve afwijkingen. De materiële afwijkingen lopen uiteen van zes bij IA tot twee bij VR. VZ, 'RvB' en Secr (elk 4 keer), AC en MErv (elk 3 keer) en Jong (5 keer) zitten daartussen. Vooral bij VZ, Jong en Secr worden de nodige positieve verschillen aangetroffen.

Circa een derde grote verschillen



Enige bespiegelingen/vragen/kanttekeningen

Waarom twijfelt onderwijs over het doen van een cultuuraudit?

Net als alle andere benchmarks is het geregeld doen van een cultuuraudit in de organisatie een veranderwens en in het geval van de onderwijssector is die urgent van aard. Wel is de score in de wenselijke situatie onder de 3.2 qua instemming gelegen wat betekent dat we spreken van een bespreekbaar punt. Waarom twijfelt onderwijs over het (geregeld) doen van een cultuuraudit? Is het als bestuur en/of commissaris niet relevant om te weten of beleid, procedures en praktijk (formele cultuur) matchen met opvattingen en percepties (informele cultuur)? Of is het de vraag wie een dergelijke audit zou moeten doen? Of de angst voor nog meer administratieve druk? Of de angst om geen vervolg te kunnen geven aan wat zo'n audit zou kunnen opleveren? Maar stel een scholengemeenschap met zestien afzonderlijke basisscholen. Kan een cultuuraudit in combinatie met een 'cultuurmap' van het voedingsgebied van de school geen inzicht bieden aan het bestuur en de commissarissen over bijvoorbeeld overeenkomsten en verschillen tussen deze scholen? Hoe vertaalt en beleeft men de kerndoelen en de purpose van de gemeenschap op die afzonderlijke scholen. En op die manier kun je toch ook iets leren van elkaar? Of zou dat de autonomie van de directeuren te veel aantasten?

Waarom zijn commissarissen ontevreden over de terugkoppeling door een nieuwe voorzitter van de rvb?

Opvallend genoeg geven alle persoonsgebonden commissarissen benchmarks aan dat het terugkoppelen door een nieuwe voorzitter van de

rvb beter kan. Voor de vrouwelijke commissaris is dat zelfs urgent. Het verschilt per benchmark hoe men daar in de huidige situatie over denkt. De laagste score zit ook bij de vrouwelijke commissaris die het min of meer eens is met die stelling. Bij de andere vijf is de instemming dus groter met bovenaan de voorzitter van de rvc. Het zou dus kunnen dat niet alle rvc's bij de benoeming van een voorzitter van de rvb vragen om zo'n terugkoppeling. En als dat wel gebeurt dat de rvc's niet helemaal tevreden zijn over de kwaliteit van die terugkoppeling. Hopen commissarissen iets te horen van wat ze zelf zien, maar niet durven uitspreken? En teleurgesteld zijn als dat niet terug te lezen is. Of heeft de selectie- en benoemingscommissie een iets te rooskleurig beeld geschetst? Mag of moet een rvc misschien aangeven over welke onderwerpen ze graag iets terug zouden lezen in de 100-dagen notitie? Overigens kunnen ook commissarissen zelf in de spiegel kijken. Uit ons onderzoek van vorig jaar bleek dat terugkoppeling na ongeveer drie maanden van de eerste indrukken door nieuwe rvc-leden ook een breed gedeelte verbeterwens was.

Kan een internal auditor die is opgeleid als antropoloog of psycholoog ook aanschuiven bij een aantal rvc-vergaderingen in het kader van een cultuuronderzoek bij de rvc?

In 2019 heeft het Institute of Internal Auditors een onderzoek gedaan getiteld 'meer succes met soft controls'.²³ Hierin staan de onderzoeken door de internal auditfunctie naar cultuur en gedrag centraal. De aanleiding voor zulke onderzoeken is volgens de internal auditors in eerste instantie

organisatiebeheersing, gevolgd door incidenten, regelgeving, reputatie en externe druk. De top drie van initiators voor zulke onderzoeken zijn de internal auditfunctie zelf, de externe toezichthouder en als derde de rvc/auditcommissie. Verder geeft ruim de helft van de respondenten aan dat de auditcommissie in geringe mate aandacht besteedt aan cultuur en gedrag. Gezien alle aandacht voor cultuur is dat in de tussentijd misschien wel een beetje toegenomen. De vraag is of de interne auditfunctie vaker moet rapporteren aan de andere commissies van de rvc dan enkel de auditcommissie? Onder de remuneratiecommissie vallen eigenlijk alle werkgeversrol gerelateerde zaken. Past daar ook niet dat de internal auditor daar aanschuift als het gaat over cultuur en gedragsonderzoek bij? Of vliegt men cultuur en gedrag alleen vanuit de risicohoek aan? Neemt de internal auditor ook cultuur en gedrag bij de rvc en rvb mee en kan een internal auditor die is opgeleid als antropoloog of psycholoog aanschuiven bij een aantal rvc-vergaderingen in het kader van een cultuuronderzoek bij de rvc? Misschien komt die sterke verbinding, tussen internal auditor en auditcommissie, wel doordat menig rvc primair of alleen rvc-leden met een financiële of risicoachtergrond laat plaatsnemen in de auditcommissie? Zou een gedragsdeskundige die nu eerder in een van de andere commissies plaatsneemt een andere blik kunnen werpen en andere vragen stellen over cultuur en gedragsonderzoek door de internal auditor? Misschien is het wat dat betreft een goede zaak om eens naar de zorgsector te kijken en

23 <https://www.iaa.nl/SiteFiles/Publicaties/Meer%20succes%20met%20soft%20controls-bw-lowres.pdf>

dan met name oog te hebben voor de daar gebruikelijke kwaliteitscommissie. Ook is het de moeite waard om dan te onderzoeken of er een personele unie is tussen de samenstelling van de auditcommissie en die van de kwaliteitscommissie.

Moet de rvc meer wijzen op interne regie van cultuur en gedrag?

Uit eerder genoemd IIA-onderzoek blijkt dat commissarissen hebben opgeroepen om waar dat kan intern meer samen te werken met andere interne partijen zoals compliance, riskmanagement, HR/P&O en communicatie. Voor de commissarissen betekent dat meer eenduidige informatie en voor de organisatie een lagere belasting. Om die eenduidigheid te bereiken, moeten de kernwaarden van de organisatie wel duidelijk zijn bij alle afdelingen. Moet de rvc meer wijzen op interne regie van cultuur en gedrag? En zou een rvc vaker het initiatief moeten nemen om een externe in te huren als het gaat over gedrag en cultuur? Kan de rvc dat beoordelen, zit er zelf voldoende kennis in de eigen rvc wat dat betreft?

Cultuuraudit: blinde vlek bij rvc en/of rvb?

Een cultuuraudit wordt niet geregeld gehouden. Een cultuuraudit is wel enigszins in beeld bij het aangaan van samenwerken, fusies en overnames behalve bij de non-profitsector. In de wenselijke situatie neemt de animo toe om een cultuuraudit te gebruiken. Bij alle benchmarks is het regelmatig houden van een cultuuraudit een verander- en meestal een verbeterwens. Toch is het absolute gewenste niveau uitgezonderd bij de persoonlijke benchmarks nog aan de bescheiden kant. Uit onderzoek blijkt dat bij joint ventures, overnames en/of fusies één van de factoren waarom deze niet succesvol zijn te herleiden is tot het niet kunnen overbruggen van de bedrijfsculturen en het onvoldoende

professioneel omgaan met deze vormen van 'samenwerking'. Deze inzichten zijn niet van recente datum, maar zijn allang bekend. Wetende dat dit zo is, zou het dan niet, los van andere overwegingen, een goede zaak zijn zeker bij de eigen organisatie periodiek (bijvoorbeeld jaarlijks) een cultuuraudit te houden? Wij vragen ons af of er bij de rvc en de rvb sprake is van een blinde vlek op dit gebied. De resultaten van een dergelijke audit kan u gebruiken om op voorhand al kritisch naar mogelijke samenwerkingspartners te kijken, te weten welke informatie u van de andere partij op dit gebied moet vragen en last but not least, om te kijken hoe het is gesteld met de bedrijfscultuur binnen de eigen organisatie in relatie tot de gewenste cultuur. Van een dergelijke audit zou ook de cultuur binnen de rvc, de rvb en tussen rvc en rvb een onderdeel kunnen of misschien zelfs moeten zijn. De rvc kan door ook naar zichzelf te kijken en de uitkomsten te vergelijken met die van de rvb en de rest van de organisatie wellicht meer begrip krijgen voor het belang van de cultuur in een organisatie en hoe daarmee om te gaan. Ook kan een rvc zo meer en tijdig gevoel krijgen voor deze binnen organisaties en bij overnames/samenwerkingen kritische succesvariabele. Regeren is vooruitzien en een gewaarschuwd mens geldt voor twee.

Waarom verwacht men bij rvc en rvb hogere flexibiliteit dan bij medewerkers?

Over het algemeen stelt men de hoogste flexibiliteitseis aan de rvb, voor de rvc ligt die fractioneel lager en voor de medewerkers nog lager. Het aantal benchmarks met een verbeterwens voor de medewerkers (15 keer) is hoger dan die voor de rvb (7 keer) en de rvc (3 keer). Bij de vraag over de ondernemingswaarden bleek voor flexibiliteit/wendbaarheid bij zes

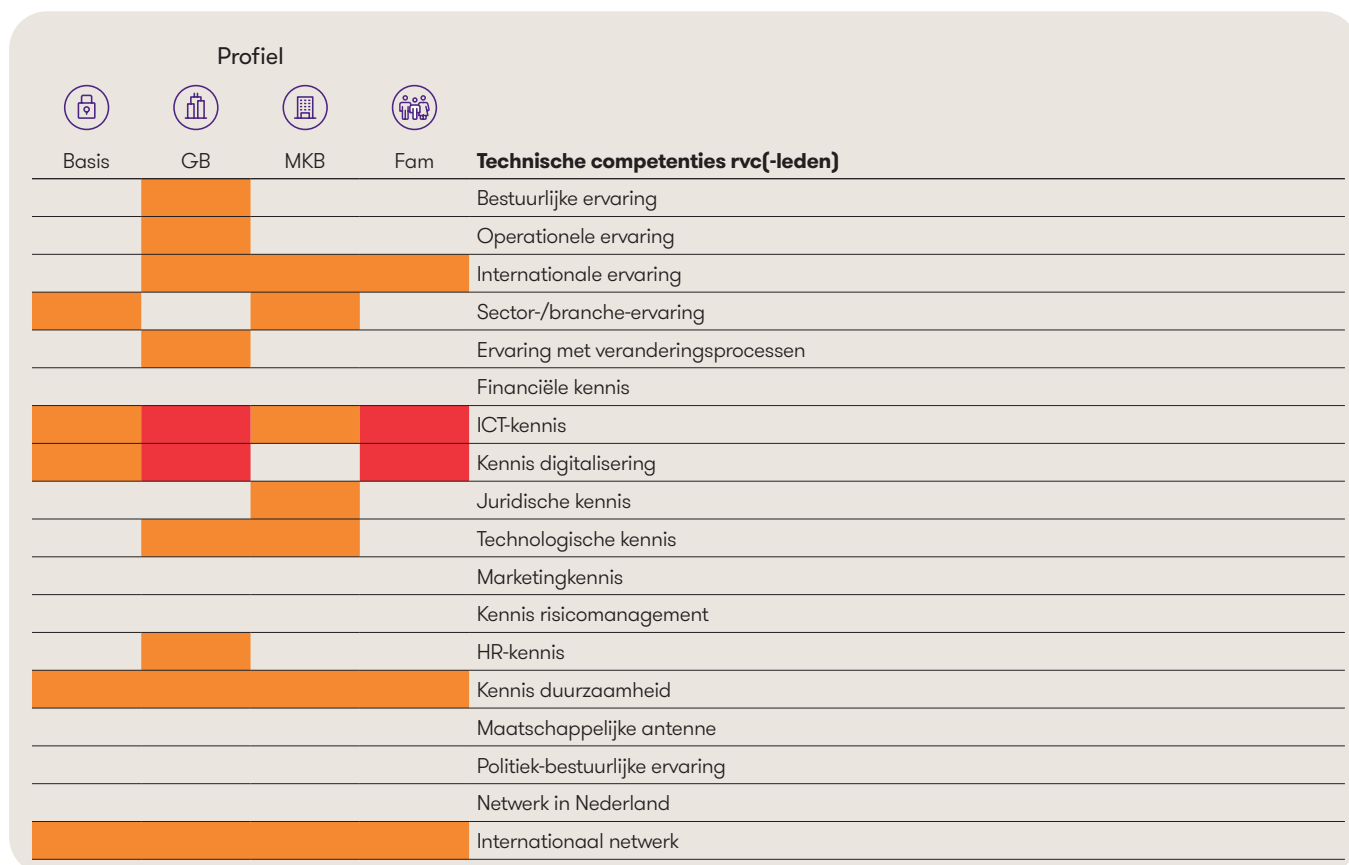
benchmarks een verbeterwens te gelden, waarbij die van de IA urgent was. Dus met flexibiliteit leek het daar wel in orde te zijn. Maar de uitkomsten op de drie in het begin genoemde stellingen brengen ons aan het twijfelen. Er lijkt toch sprake te zijn van een zekere tegenstrijdigheid in de uitkomsten. De vraag is dan: hoe komt het dat de respondenten uit het onderzoek bij de vraag over de ondernemingswaarden niet veel veranderwensen hebben, maar bij die van dit hoofdstuk wel en dan met name voor de medewerkers. De informatie kan niet afkomstig zijn uit een cultuuraudit, want die houdt men nauwelijks. Hoe wordt het beeld van het beeld van de respondenten dan wel gevormd? Het antwoord hebben wij niet. Maar nu de volgende stap. Bekend is dat deelnemers aan een onderzoek doorgaans positiever zijn over de eigen groep dan over andere groepen. Dat beeld lijkt zich hier ook voor te doen. Maar dan is het de vraag of er niet een systematische bias zit in de manier van kijken van bijvoorbeeld commissarissen wat betreft het eigen functioneren, maar ook naar het functioneren van anderen? Zou het zo kunnen zijn dat de flexibiliteit bij medewerkers hoger is dan bij commissarissen en bestuurders? En misschien zijn daarvan wel voorbeelden boven water gekomen door de veranderingen die corona heeft veroorzaakt? Want als we er nog wat resultaten uit dit onderzoek bij mogen halen, dan valt ons op dat bij de technische competenties die zijn vereist voor de rvc bij een aantal al jarenlang sprake is van structurele verbeterwensen. En dat blijft blijikbaar maar voortduren. Zou dat kunnen duiden op een tekort aan flexibiliteit bij de rvc veroorzaakt door of gehecht zijn aan het pluche of te optimistisch over de eigen kwaliteiten? En ten aanzien van het laatste bewust of onbewust een tekort aan vermogen tot zelfkritiek?

Appendix 1 Overzicht veranderwensen: profitbenchmarks

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 for-profitbedrijf (23); balanstotaal > 100 miljoen euro; (mediaan gemiddelde 5.000 miljoen euro)
		MKB	Midden- en kleinbedrijf, niet-beursgenoteerd for-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 drie 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

Technische competenties rvb(-leden)

				Bestuurlijke ervaring
				Operationele ervaring
				Internationale ervaring
				Sector-/branche-ervaring
				Ervaring met veranderingsprocessen
				Financiële kennis
				ICT-kennis
				Kennis digitalisering
				Juridische kennis
				Technologische kennis
				Marketingkennis
				Kennis risicomanagement
				HR-kennis
				Kennis duurzaamheid
				Maatschappelijke antenne
B.P.				Politiek-bestuurlijke ervaring
				Netwerk in Nederland
		B.P.		Internationaal netwerk

Profiel



Basis



GB



MKB



Fam

Deel werkgeversrol

				Rvc schenkt (genoeg) aandacht aan succession planning met betrekking tot rvb
				Rvc schenkt (genoeg) aandacht aan talentmanagement binnen de organisatie
				Rvc schenkt (genoeg) aandacht aan het senior management
			X	Rvc is (genoeg) betrokken bij de beoordeling van de secretaris van de rvc
		X	X	Rvc is (genoeg) betrokken bij de beoordeling van de internal auditor
				Het gesprek met de bestuurder(s) over zijn/haar functioneren moet mede gebaseerd zijn op eigen observaties van de rvc
				De rvc/remuneratiecommissie heeft (voldoende) zicht op de beloningsverhoudingen in de organisatie
				De rvc is (voldoende) op de hoogte van de privésituatie van rvb-leden
				De rvc heeft (voldoende) informatie om de werkgeversrol goed uit te kunnen voeren

Profiel



Basis

GB

MKB

Fam

De rol van de secretaris

Basis	GB	MKB	Fam	De rol van de secretaris
			X	Biedt ondersteuning aan rvc-bijeenkomsten
		X	X	Biedt ondersteuning aan diverse commissies binnen de rvc
			X	Biedt ondersteuning aan het verhogen van het kennisniveau van de commissarissen
		X	X	Draagt bij aan besluitvorming in de rvc
		X	X	Draagt bij aan het informeren van aandeelhouders
			X	Draagt bij aan het informeren van belanghebbenden, niet zijnde aandeelhouders
			X	Schrijft jaarlijks (het concept) rvc-verslag in het jaarverslag
		X	X	Schrijft jaarlijks de corporate governance paragraaf in het jaarverslag
		X	X	Is verantwoordelijk voor juridische vormgeving van governance
			X	Is onderdeel van de communicatie tussen rvc en rvb
		X	X	Biedt ondersteuning aan de zelfevaluatie van de rvc
	B.P.	X	X	Formuleert codes/ethische standaarden
			X	Brengt ideeën in
	B.P.	X	X	Brengt visies in

Profiel



Basis

GB

MKB

Fam

Ondernemingswaarden

Basis	GB	MKB	Fam	Ondernemingswaarden
				Integriteit
				Betrouwbaarheid
				Professionaliteit
				Kwaliteitsgericht
				Medewerkergericht
				Zorg voor de omgeving
				Zorg voor de maatschappij
				Innovatief
				Ondernemerschap
				Prestatiegericht
				Klantgericht
				Risk & controlgericht
				Toonaangevend
				Heldere communicatie
				Onafhankelijkheid
				Proactiviteit
				Wendbaarheid/flexibiliteit

Profiel

Basis	GB	MKB	Fam	Cultuur en cultuurgerelateerd
		X	X	Een nieuwe voorzitter van de rvb koppelt na ongeveer drie maanden zijn/haar nieuwe indrukken terug naar de rvc
		X	X	Een ander nieuw rvb-lid koppelt na ongeveer drie maanden zijn/haar nieuwe indrukken terug aan de rvc
				De rvc heeft (voldoende) inzicht in wat de eigenaren/aandeelhouders drijft
				De rvc heeft voldoende overzicht over wat de organisatie heeft geoutsourced
		X		Bij een samenwerking, fusie of overname vindt een cultuuraudit plaats
	B.P.			Binnen onze organisatie wordt geregeld een cultuuraudit gehouden
		X	X	Bij een fusie of overname vindt een cultuuraudit plaats bij de over te nemen partij/ de nieuwe fusiepartner
				Als het gaat om de cultuur in de rvc, dan doet de rvc alles in goed overleg zonder formele regels
				De verzuimcijfers leren iets over de cultuur van de organisatie
				De redenen voor verzuim leren iets over de cultuur van de organisatie
				Inclusiviteit staat (voldoende) op de agenda van de rvc
				De medewerkers zijn (voldoende) wendbaar/flexibel
				De rvb is (voldoende) wendbaar/flexibel
				De rvc is (voldoende) wendbaar/flexibel

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. B.P.: bespreekbaar punt. X: te weinig waarnemingen.

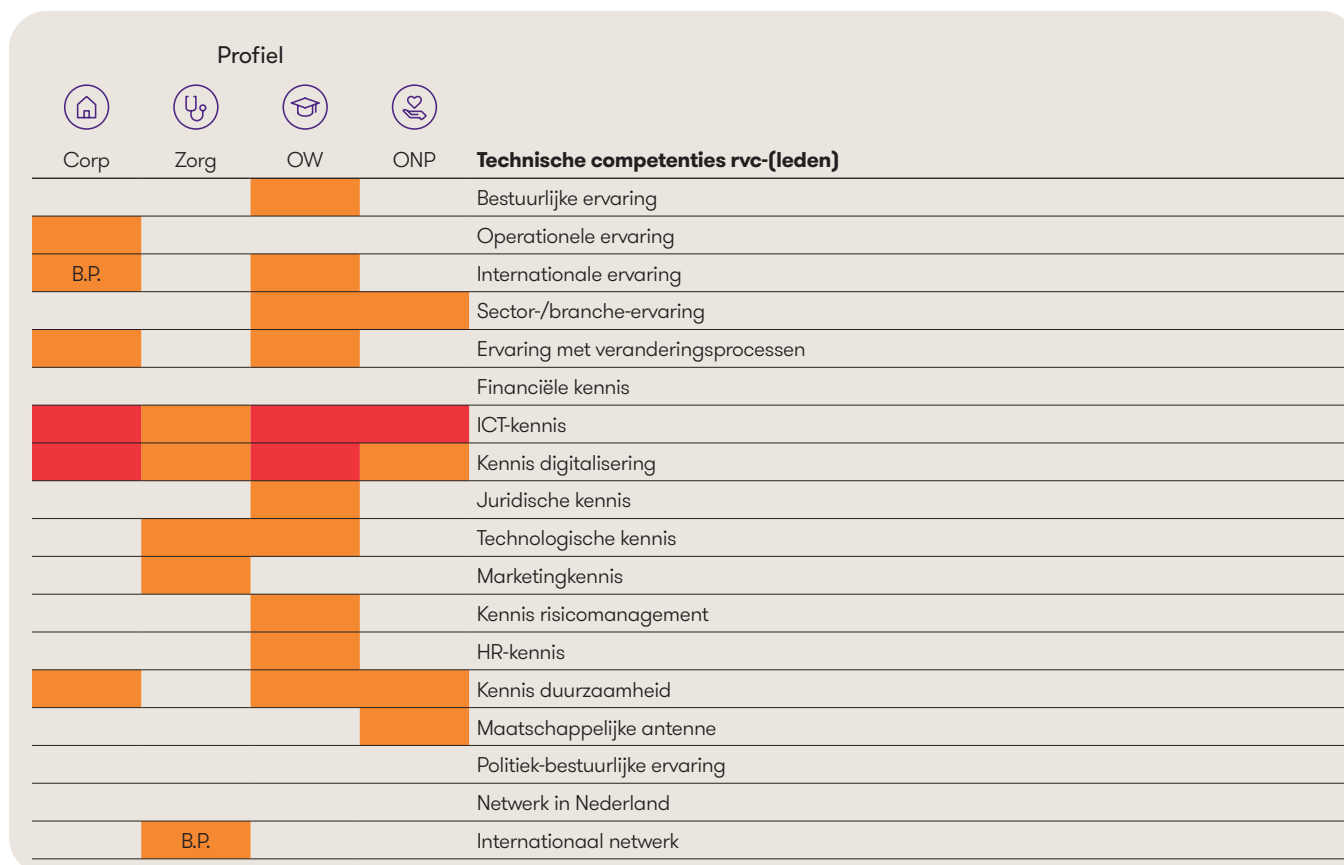


Appendix 2 Overzicht veranderwensen: non-profitbenchmarks

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 drie 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

Technische competenties rvb(-leden)

Corp	Zorg	OW	ONP	Competentie
				Bestuurlijke ervaring
				Operationele ervaring
	B.P.	B.P.		Internationale ervaring
				Sector-/branche-ervaring
				Ervaring met veranderingsprocessen
				Financiële kennis
				ICT-kennis
				Kennis digitalisering
				Juridische kennis
				Technologische kennis
				Marketingkennis
				Kennis risicomanagement
				HR-kennis
				Kennis duurzaamheid
				Maatschappelijke antenne
				Politiek- bestuurlijke ervaring
				Netwerk in Nederland
	B.P.	B.P.		Internationaal netwerk

Profiel



Corp



Zorg



OW



ONP

Deel werkgeversrol

Corp	Zorg	OW	ONP	Competentie
				Rvc schenkt (genoeg) aandacht aan succession planning met betrekking tot rvb
				Rvc schenkt (genoeg) aandacht aan talentmanagement binnen de organisatie
				Rvc schenkt (genoeg) aandacht aan het senior management
			B.P.	Rvc is (genoeg) betrokken bij de beoordeling van de secretaris van de rvc
			X	Rvc is (genoeg) betrokken bij de beoordeling van de internal auditor
				Het gesprek met de bestuurder(s) over zijn/haar functioneren moet mede gebaseerd zijn op eigen observaties van de rvc
				De rvc/remuneratiecommissie heeft (voldoende) zicht op de beloningsverhoudingen in de organisatie
				De rvc is (voldoende) op de hoogte van de privésituatie van rvb(-leden)
				De rvc heeft (voldoende) informatie om de werkgeversrol goed uit te kunnen voeren

Profiel



Corp



Zorg



OW



ONP

De rol van de secretaris

				X	Biedt ondersteuning aan rvc-bijeenkomsten
				X	Biedt ondersteuning aan diverse commissies binnen de rvc
				X	Biedt ondersteuning aan het verhogen van het kennisniveau van de commissarissen
				X	Draagt bij aan besluitvorming in de rvc
X	X	X		X	Draagt bij aan het informeren van aandeelhouders
	X			X	Draagt bij aan het informeren van belanghebbenden, niet zijnde aandeelhouders
				X	Schrijft jaarlijks (het concept) rvc-verslag in het jaarverslag
				X	Schrijft jaarlijks de corporate governance paragraaf in het jaarverslag
				X	Is verantwoordelijk voor juridische vormgeving van governance
				X	Is onderdeel van de communicatie tussen rvc en rvb
				X	Biedt ondersteuning aan de zelfevaluatie van de rvc
				X	Formuleert codes/ethische standaarden
				X	Brengt ideeën in
				X	Brengt visies in

Profiel



Corp



Zorg



OW



ONP

Ondernemingswaarden

					Integriteit
					Betrouwbaarheid
					Professionaliteit
					Kwaliteitsgericht
					Medewerkergericht
					Zorg voor de omgeving
					Zorg voor de maatschappij
					Innovatief
					Ondernemerschap
					Prestatiegericht
					Klantgericht
					Risk & controlgericht
					Toonaangevend
					Heldere communicatie
					Onafhankelijkheid
					Proactiviteit
					Wendbaarheid/flexibiliteit

Profiel



Corp



Zorg



OW



ONP

Cultuur en cultuurgerelateerd

			X	Een nieuwe voorzitter van de rvb koppelt na ongeveer drie maanden zijn/haar nieuwe indrukken terug naar de rvc
			X	Een ander nieuw rvb-lid koppelt na ongeveer drie maanden zijn/haar nieuwe indrukken terug naar de rvc
X		X	X	De rvc heeft (voldoende) inzicht in wat de eigenaren/aandeelhouders drijft
			X	De rvc heeft voldoende overzicht over wat de organisatie heeft geoutsourced
			X	Bij een samenwerking, fusie of overname vindt een cultuuraudit plaats
B.P.		B.P.	X	Binnen onze organisatie wordt geregeld een cultuuraudit gehouden
			X	Bij een fusie of overname vindt een cultuuraudit plaats bij de over te nemen partij/de nieuwe fusiepartner
B.P.				Als het gaat om de cultuur in de rvc, dan doet de rvc alles in goed overleg zonder formele regels
			X	De verzuimcijfers leren iets over de cultuur van de organisatie
			X	De redenen voor verzuim leren iets over de cultuur van de organisatie
				Inclusiviteit staat (voldoende) op de agenda van de rvc
				De medewerkers zijn (voldoende) wendbaar/flexibel
				De rvb is (voldoende) wendbaar/flexibel
				De rvc is (voldoende) wendbaar/flexibel

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. B.P.: bespreekbaar punt. X: te weinig waarnemingen.



Appendix 3 Overzicht veranderwensen: persoons- gebonden benchmarks

	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 drie 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

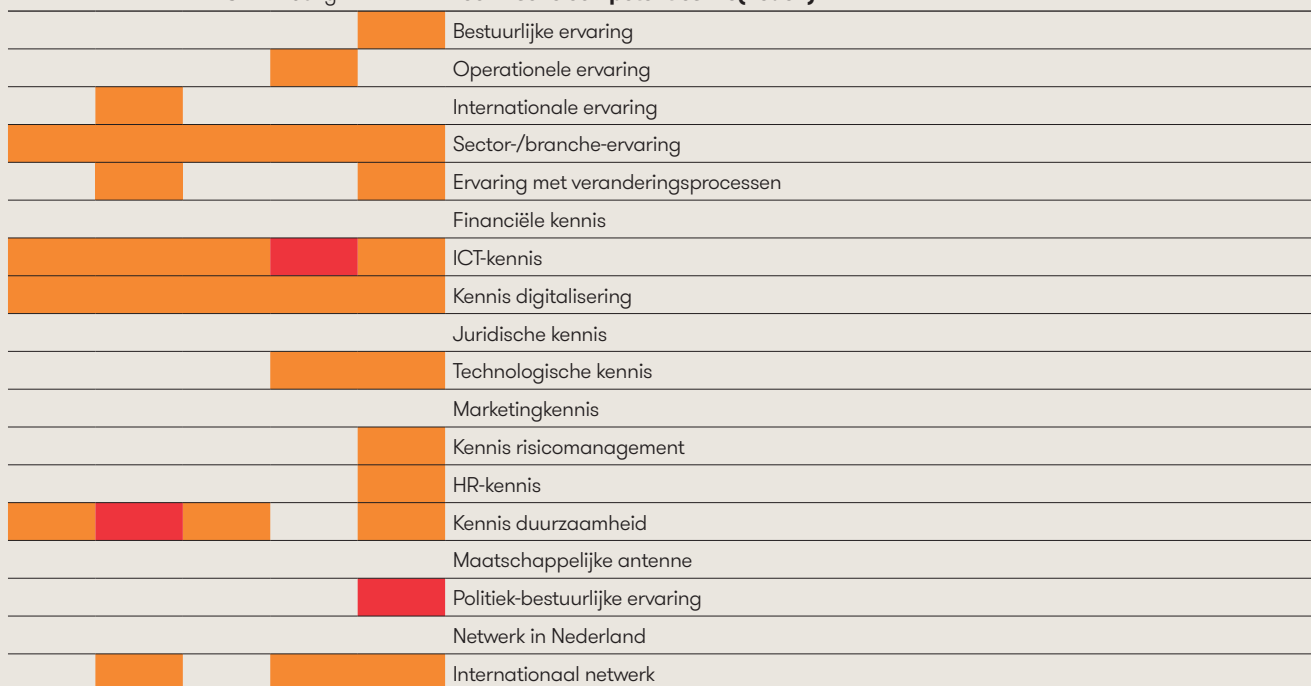
'RvB'

AC

Jong

MErv

Technische competenties rvc(-leden)



Profiel



VZ

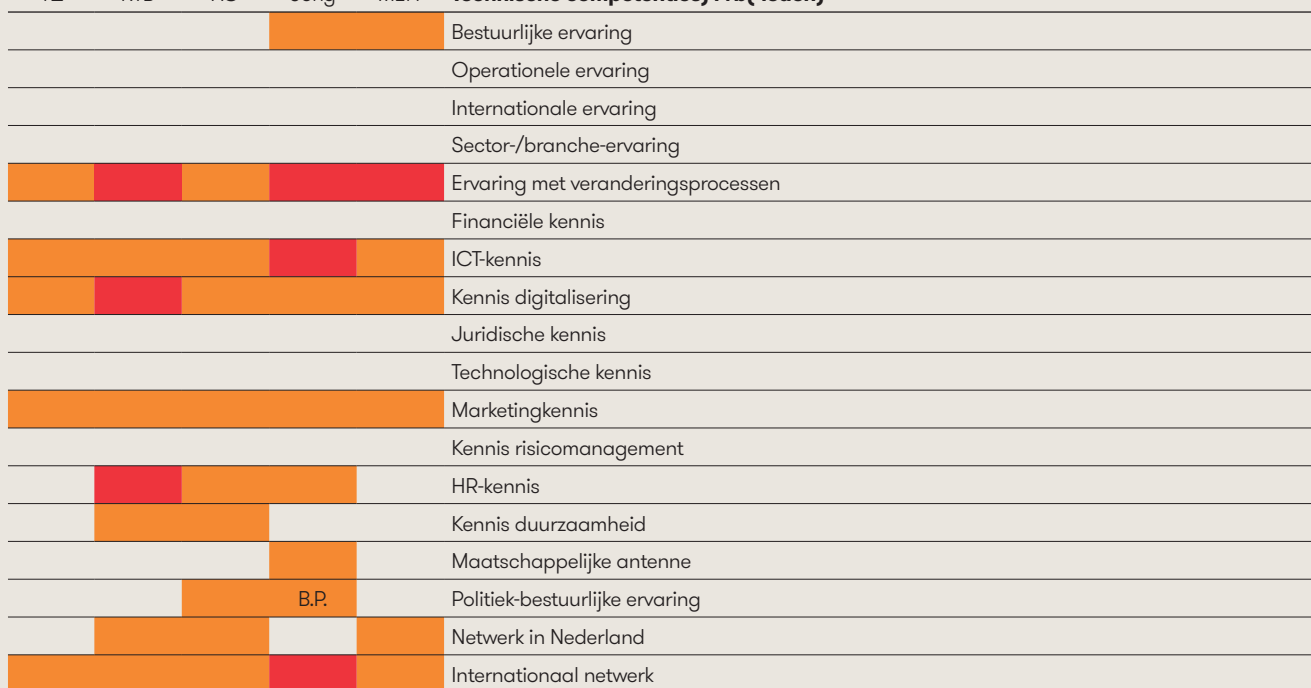
'RvB'

AC

Jong

MErv

Technische competenties) rvb(-leden)



Profiel



VZ



'RvB'



AC



Jong



MErv

Werkgeversrol

					Rvc schenkt (genoeg) aandacht aan succession planning met betrekking tot rvb
					Rvc schenkt (genoeg) aandacht aan talentmanagement binnen de organisatie
					Rvc schenkt (genoeg) aandacht aan het senior management
					Rvc is (genoeg) betrokken bij de beoordeling van de secretaris van de rvc
					Rvc is (genoeg) betrokken bij de beoordeling van de internal auditor
					Het gesprek met de bestuurder(s) over zijn/haar functioneren moet mede gebaseerd zijn op eigen observaties van de rvc
					De rvc/remuneratiecommissie heeft (voldoende) zicht op de beloningsverhoudingen in de organisatie
					De rvc is (voldoende) op de hoogte van de privésituatie van rvb(-leden)
					De rvc heeft (voldoende) informatie om de werkgeversrol goed uit te kunnen voeren

Profiel



VZ



'RvB'



AC



Jong



MErv

De rol van de secretaris

X					Biedt ondersteuning aan rvc-bijeenkomsten
X					Biedt ondersteuning aan diverse commissies binnen de rvc
X			B.P.		Biedt ondersteuning aan het verhogen van het kennisniveau van de commissarissen
X			B.P.		Draagt bij aan besluitvorming in de rvc
X					Draagt bij aan het informeren van aandeelhouders
X					Draagt bij aan het informeren van belanghebbenden, niet zijnde aandeelhouders
X					Schrijft jaarlijks (het concept) rvc-verslag in het jaarverslag
X					Schrijft jaarlijks de corporate governance paragraaf in het jaarverslag
X					Is verantwoordelijk voor juridische vormgeving van governance
X					Is onderdeel van de communicatie tussen rvc en rvb
X					Biedt ondersteuning aan de zelfevaluatie van de rvc
X					Formuleert codes/ethische standaarden
X					Brengt ideeën in
X					Brengt visies in

Profiel



VZ

'RvB'

AC

Jong

MErv

Ondernemingswaarden

					Integriteit
					Betrouwbaarheid
					Professionaliteit
					Kwaliteitsgericht
					Medewerkergericht
					Zorg voor de omgeving
					Zorg voor de maatschappij
					Innovatief
					Ondernemerschap
					Prestatiegericht
					Klantgericht
					Risk & controlgericht
					Toonaangevend
					Heldere communicatie
					Onafhankelijkheid
					Proactiviteit
					Wendbaarheid/flexibiliteit

Profiel



VZ

'RvB'

AC

Jong

MErv

Cultuur en cultuurgerelateerd

					Een nieuwe voorzitter van de rvb koppelt na ongeveer drie maanden zijn/haar nieuwe indrukken terug naar de rvc
	X				Een ander nieuw rvb-lid koppelt na ongeveer drie maanden zijn/haar nieuwe indrukken terug naar de rvc
	X				De rvc heeft (voldoende) inzicht in wat de eigenaren/aandeelhouders drijft
					De rvc heeft voldoende overzicht over wat de organisatie heeft geoutsourced
	X				Bij een samenwerking, fusie of overname vindt een cultuuraudit plaats
					Binnen onze organisatie wordt geregeld een cultuuraudit gehouden
					Bij een fusie of overname vindt een cultuuraudit plaats bij de over te nemen partij/de nieuwe fusiepartner
					Als het gaat om de cultuur in de rvc, dan doet de rvc alles in goed overleg zonder formele regels
					De verzuimcijfers leren iets over de cultuur van de organisatie
					De redenen voor verzuim leren iets over de cultuur van de organisatie
					Inclusiviteit staat (voldoende) op de agenda van de rvc
					De medewerkers zijn (voldoende) wendbaar/flexibel
					De rvb is (voldoende) wendbaar/flexibel
					De rvc is (voldoende) wendbaar/flexibel

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. B.P.: bespreekbaar punt. X: te weinig waarnemingen.

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.

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 drie 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

Technische competenties rvc(-leden)

VR	DIR	Secr	IA	Technische competenties rvc(-leden)
	X			Bestuurlijke ervaring
	X			Operationele ervaring
	X			Internationale ervaring
	X			Sector-/branche-ervaring
	X			Ervaring met veranderingsprocessen
	X			Financiële kennis
	X			ICT-kennis
	X			Kennis digitalisering
	X			Juridische kennis
	X			Technologische kennis
	X			Marketingkennis
	X			Kennis risicomanagement
	X			HR-kennis
	X			Kennis duurzaamheid
	X			Maatschappelijke antenne
B.P.	X			Politiek-bestuurlijke ervaring
	X			Netwerk in Nederland
	X			Internationaal netwerk

Profiel



VR

DIR

Secr

IA

Technische competenties rvb(-leden)

VR	DIR	Secr	IA	Technische competenties rvb(-leden)
	X			Bestuurlijke ervaring
	X			Operationele ervaring
	X			Internationale ervaring
	X			Sector-/branche-ervaring
	X			Ervaring met veranderingsprocessen
	X			Financiële kennis
	X			ICT-kennis
	X			Kennis digitalisering
	X			Juridische kennis
	X			Technologische kennis
	X			Marketingkennis
	X			Kennis risicomanagement
	X			HR-kennis
	X			Kennis duurzaamheid
	X			Maatschappelijke antenne
B.P.	X	B.P.		Politiek-bestuurlijke ervaring
	X			Netwerk in Nederland
	X			Internationaal netwerk

Profiel



VR

DIR

Secr

IA

Deel werkgeversrol

			X	Rvc schenkt (genoeg) aandacht aan succession planning met betrekking tot rvb
	X		X	Rvc schenkt (genoeg) aandacht aan talentmanagement binnen de organisatie
	X		X	Rvc schenkt (genoeg) aandacht aan het senior management
	X		X	Rvc is (genoeg) betrokken bij de beoordeling van de secretaris van de rvc
	X		X	Rvc is (genoeg) betrokken bij de beoordeling van de internal auditor
		X	X	Het gesprek met de bestuurder(s) over zijn/haar functioneren moet mede gebaseerd zijn op eigen observaties van de rvc
	X		X	De rvc/remuneratiecommissie heeft (voldoende) zicht op de beloningsverhoudingen in de organisatie
			X	De rvc is (voldoende) op de hoogte van de privésituatie van rvb(-leden)
	X		X	De rvc heeft (voldoende) informatie om de werkgeversrol goed uit te kunnen voeren

Profiel



VR

DIR

Secr

IA

De rol van de secretaris

	X		X	Biedt ondersteuning aan rvc-bijeenkomsten
	X		X	Biedt ondersteuning aan diverse commissies binnen de rvc
B.P.	X		X	Biedt ondersteuning aan het verhogen van het kennisniveau van de commissarissen
	X		X	Draagt bij aan besluitvorming in de rvc
	X		X	Draagt bij aan het informeren van aandeelhouders
	X	X	X	Draagt bij aan het informeren van belanghebbenden, niet zijnde aandeelhouders
	X		X	Schrijft jaarlijks (het concept) rvc-verslag in het jaarverslag
	X		X	Schrijft jaarlijks de corporate governance paragraaf in het jaarverslag
	X		X	Is verantwoordelijk voor juridische vormgeving van governance
	X		X	Is onderdeel van de communicatie tussen rvc en rvb
	X		X	Biedt ondersteuning aan de zelfevaluatie van de rvc
	X		X	Formuleert codes/ethische standaarden
	X		X	Brengt ideeën in
B.P.	X		X	Brengt visies in

Profiel



VR

DIR

Secr

IA

Ondernemingswaarden

VR	DIR	Secr	IA	Ondernemingswaarden
				Integriteit
	X			Betrouwbaarheid
	X			Professionaliteit
	X			Kwaliteitsgericht
Oranje	X		Oranje	Medewerkergericht
	X	Oranje		Zorg voor de omgeving
Oranje	X	Oranje		Zorg voor de maatschappij
Oranje	X		Oranje	Innovatief
				Ondernemerschap
	X	Groen		Prestatiegericht
Oranje	X	Oranje		Klantgericht
Oranje	X		Oranje	Risk & controlgericht
	X			Toonaangevend
Oranje	X		Oranje	Heldere communicatie
	X			Onafhankelijkheid
Oranje	X		Oranje	Proactiviteit
	X		Rood	Wendbaarheid/flexibiliteit

Profiel



VR

DIR

Secr

IA

Cultuur

VR	DIR	Secr	IA	Cultuur
Rood	X	X	X	Een nieuwe voorzitter van de rvb koppelt na ongeveer drie maanden zijn/haar nieuwe indrukken terug naar de rvc
	X	X	X	Een ander nieuw rvb-lid koppelt na ongeveer drie maanden zijn/haar nieuwe indrukken terug naar de rvc
	X	X	X	De rvc heeft (voldoende) inzicht in wat de eigenaren/aandeelhouders drijft
Oranje	X		Oranje	De rvc heeft voldoende overzicht over wat de organisatie heeft geoutsourced
	X	X	Oranje	Bij een samenwerking, fusie of overname vindt een cultuuraudit plaats
Rood	X	Rood		Binnen onze organisatie wordt geregeld een cultuuraudit gehouden
Oranje	X	X	Oranje	Bij een fusie of overname vindt een cultuuraudit plaats bij de over te nemen partij/de nieuwe fusiepartner
	X		X	Als het gaat om de cultuur in de rvc, dan doet de rvc alles in goed overleg zonder formele regels
	X			De verzuimcijfers leren iets over de cultuur van de organisatie
	X			De redenen voor verzuim leren iets over de cultuur van de organisatie
Oranje	X			Inclusiviteit staat (voldoende) op de agenda van de rvc
Oranje	X	Oranje		De medewerkers zijn (voldoende) wendbaar/flexibel
Oranje	X			De rvb is (voldoende) wendbaar/flexibel
	X		Oranje	De rvc is (voldoende) wendbaar/flexibel

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. B.P.: bespreekbaar punt. X: te weinig waarnemingen.

Maak kennis met Grant Thornton



750+

vestigingen wereldwijd

8

vestigingen in Nederland

600+

medewerkers in 2021 in Nederland

€ 73,8 miljoen

omzet in 2021 in Nederland

\$ 6,6 billion

wereldwijde omzet in 2021

62.000

professionals wereldwijd

meer dan 135 landen



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

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

