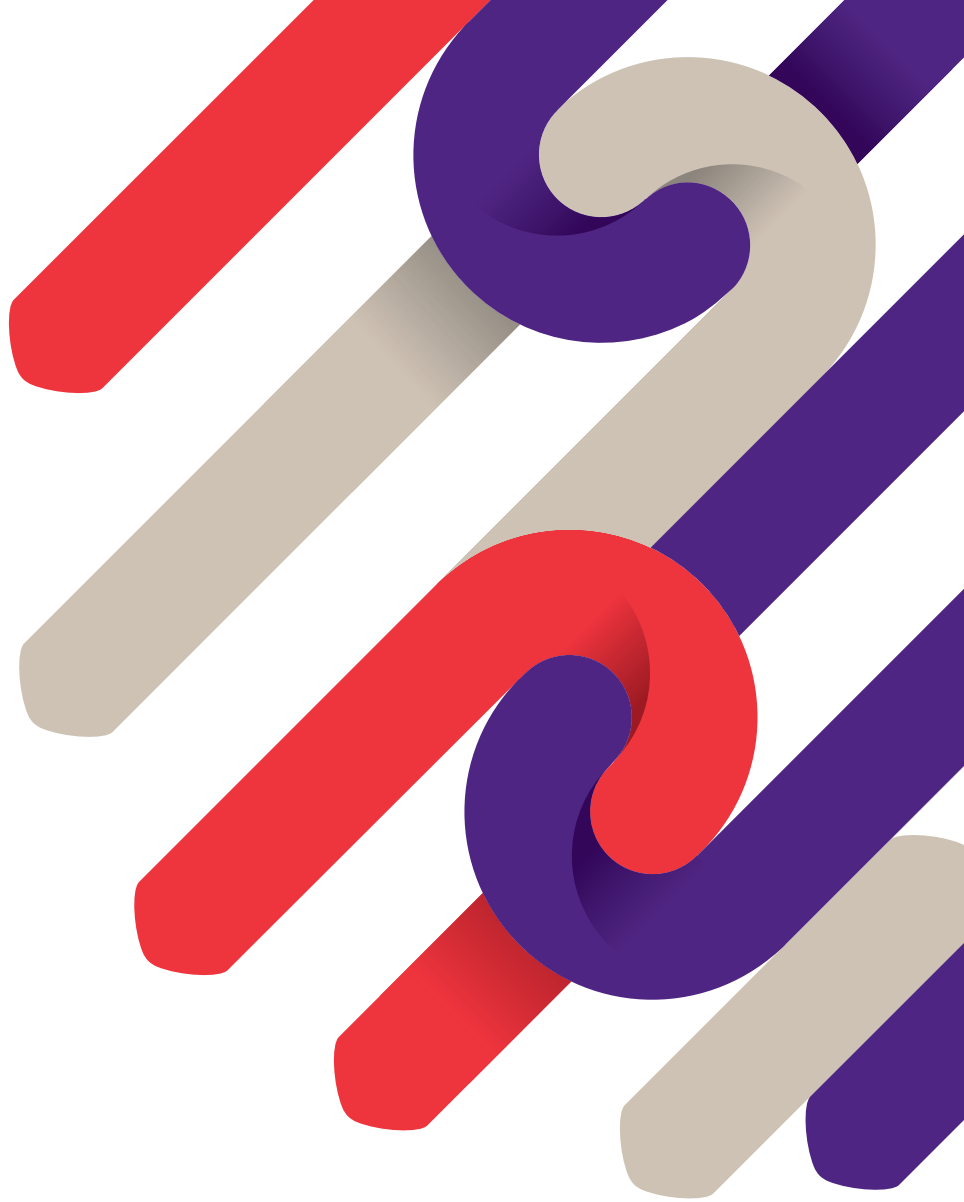




Grant Thornton

An instinct for growth™



Voorzitter lijkt om

Professionalisering RvC kan nu versnellen

Commissarissen benchmarkonderzoek 2017-2018 - Deel I

Door:

Aalt Klaassen

Dirk-Jaap Klaassen

Herbert Rijken



'Basis' commissariaat:
organisatie/bedrijf



Verbeterwensen
technische
competenties



Informatievoorziening
aan RvC

Voorzitter lijkt om

Professionalisering RvC kan nu versnellen

Commissarissen benchmarkonderzoek 2017-2018 - Deel I

door:
Aalt Klaassen
Dirk-Jaap Klaassen
Herbert Rijken

Over de auteurs



Aalt Klaassen

Researcher/consultant en bestuursadviseur. Ruim 45 jaar werkervaring, onder andere in ondernemingsfinanciering, Investor relations, (kapitaal)marktonderzoek, management development en good governance. Partner in Board in Balance bv, 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 in 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.



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 Nijmegen, heeft promotieonderzoek uitgevoerd in de toegepaste kernfysica aan de Technische Universiteit Eindhoven en is werkzaam geweest als adviseur ondernemingsstrategie en bestuur. Zijn huidige onderzoek richt zich voornamelijk op kredietrisico, structured finance, financieringskosten en besturingsvraagstukken in ondernemingen.

© 2018 A. Klaassen en H.A. Rijken

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
Woord van dank	7
Commissarissen, bestuurders en secretarissen die hun medewerking hebben verleend	8
Voorwoord van Bart Jonker	9
Samenvatting en conclusies deelrapport I	10
Enige discussievragen naar aanleiding van de resultaten	12
Summary and main conclusions of sub-report I	14
Questions for debate based on the results	16
1 Inleiding	18
1.1 Aanpak in dit onderzoek	18
1.2 Verbijzondering resultaten naar basisprofiel en variaties daarop	18
1.2.1 Basisprofiel en variaties/benchmarks	19
1.2.2 Regressieresultaten	20
1.2.3 Introductie: discussie fictief commissaris-duo	20
2 Toekomstperspectief, uitdagingen/bedreigingen/dilemma's en assets	21
2.1 Toekomstperspectief	21
2.2 Bedreigingen/uitdagingen/dilemma's	25
2.3 Aanwezige en gewenste assets/kwaliteiten om toekomstperspectief te realiseren	30
2.3.1 Aanwezige assets/kwaliteiten	30
2.3.2 Gewenste kwaliteiten/assets om toekomstperspectief te realiseren	33
3 Overall oordeel RvC versus norm	35
3.1 Normen voor een aantal RvC beoordelingscriteria	35
3.2 Verbeterwens en huidige kwaliteit	38
4 Deel activiteiten RvC	41
4.1 Wenselijke situatie	41
4.2 Verbeterwensen	43
5 Verbeterpunten: competenties, activiteiten en/of werkwijze RvC en 'uzelf'	46
6 Agenda komend jaar	52
Appendix 1: Toelichting regressieanalyse	57

Leeswijzer

Belangrijkste bevindingen,
discussievragen en inleiding

Resultaten:
basisprofiel
afwijkingen variaties

Quotiënt als indicatie verbeterwens/
ambitie

Signalen in tabellen
groen: kan/moet minder
blanco: wellicht wat onderhoud
oranje: (beslist) verbeteren
rood: zeer ongewenste situatie

- In het **begin van het rapport** zijn de belangrijkste bevindingen en een aantal **discussievragen** gegeven. Hierna volgt een inleidend hoofdstuk met een korte achtergrond van het rapport en verantwoording van het onderliggende onderzoek. Resultaten worden gepresenteerd voor een gekozen **basisprofiel** van een commissaris **en 16 variaties (ook wel benchmarks)** op dit basisprofiel¹.
- In het vervolg van het rapport wordt dieper ingegaan op de diverse onderwerpen. Per hoofdstuk wordt bij de **gesloten vragen** doorgaans **eerst een figuur met resultaten** neergezet. Daarbij zijn steeds de resultaten voor het **basisprofiel (= bapr)** opgenomen met betrekking tot de wenselijke situatie (ambitie). Soms is een vergelijking gemaakt met resultaten uit eerdere versies van dit onderzoek in 2008 en 2010 tot en met 2016². Na de bespreking van de resultaten van het basisprofiel wordt gewezen op grote, belangrijke en opvallende afwijkingen bij de 16 variaties/andere benchmarks.
- **Hierna worden tabellen met de quotiëntklassen in kleur** weergegeven. Deze quotiënten zijn een indicatie voor een **verbeterwens**. De gemiddelde score voor de 'huidige situatie/kwaliteit/karakteristiek zijn' is gedeeld door de gemiddelde score voor 'wenselijke situatie/kwaliteit/belang'. Een waarde van 1.0 duidt op een evenwicht tussen de bestaande situatie en de geambieerde positie. Een waarde van 0.81 geeft aan dat de score voor 'de huidige positie' in negatieve zin 19 procent afwijkt van 'de gewenste positie'. Verbetering is dan nodig. Het quotiënt is een indicatie van de mismatch tussen wenselijke en huidige positie en geeft de ambitie van de commissarissen weer in termen van gewenste verbeteringen (quotiënt < 1.0) of juist een temporisering van de ambitie (quotiënt > 1.0). Een **afwijking van maximaal 10 procent naar beneden of naar boven** (score vanaf 0.9 tot 1.1) wordt in dit rapport als **acceptabel** beschouwd. Deze scores worden in de tabellen met grijs op de betrokken positie weergegeven. Een **negatieve afwijking tussen de 10 procent en 20 procent** wordt in de tabellen met **oranje** gearceerd. Er is sprake van een **forse verbeterwens**. **Negatieve afwijkingen boven de 20 procent** zijn met **rood** weergegeven (quotiënt < 0.8). De betreffende mismatches duiden op een **zeer ongewenste situatie** en een **urgente verbeterwens**. Een score onder de 1.0 duidt op een underperformance in relatie tot het ambitieniveau. Een score boven de **1.1** wordt met **groen** gearceerd. Er is sprake van overkwalificatie. Maar soms kan dit ook op een verbeteringswens duiden.



<0.8
urgente
verbeterwens



0.8-0.9
forse
verbeterwens



0.9-1.1
acceptabel



>1.1
overkwalificatie

¹ De term basisprofiel en variaties op het basisprofiel zijn toegelicht in paragraaf 1.2.

² De Rapporten uit 2010 tot en met 2016 zijn te downloaden via www.grantthornton.nl/commissarissenonderzoek. Het FINEM-rapport uit 2008 'Commissarissen willen verbeteren en leggen de lat hoger' is aan te vragen via de auteurs.

Verbeterpercentage als indicatie van mate van gedeelde verbeterwensen

Bij open vragen procentueel aantal opmerkingen als referentie

Persoonlijke mening

Omschrijving variaties/benchmarks

- Bij de verbeterwensen wordt ook de term **verbeterpercentage** gehanteerd. Dit is het totaal aantal verbeterwensen als percentage van het totaal aantal mogelijke opties. Zo wordt er gewerkt met een verbeterpercentage van de bedrijfsvariaties (inclusief basisprofiel), van de persoonsgebonden variaties en van de niet-commissaris groep 'directie/secretaris gezamenlijk'. Het verbeterpercentage is een indicatie van de mate waarin op een bepaald onderdeel de verbeterwensen wel of niet breed worden gedeeld.
- Na de verbeterwensen worden geregeld nog opmerkingen gewijd aan de **huidige situatie**.
- Bij de **open vragen** zijn alle opmerkingen in een aantal **clusters** gedeeld, die weer onderverdeeld zijn in **rubrieken/aandachtsgebieden**. Onderscheiden worden: de profitsector, de non-profitsector (beide commissarissen) en de gecombineerde groep niet-commissaris 'directeuren/secretarissen [=DIR/Secr]'. Er wordt gewerkt met opmerkingen als percentage van het totaal aantal opmerkingen voor commissarissen en van het totaal bij DIR/Secr. Rubrieken met minder dan 5 procent opmerkingen worden doorgaans niet genoemd. Soms wordt binnen de sectoren ook verwezen naar deelsectoren.
- Tussendoor worden, veelal **in kadertjes**, enige **persoonlijke meningen** van de auteurs opgenomen.
- In de tabellen met de quotiënten zijn, conform hiervoor geschetst, de resultaten gegeven voor het **basisprofiel** (bapr) en een vaste selectie van 6 variaties/benchmarks. Deze betreffen:



bapr

basisprofiel



Fam

familiebedrijf



Corp

woningcorporatie



Zorg

bedrijf/instelling in de zorg- en welzijnssector



VZ

voorzitter van de Raad van Commissarissen of Raad van Toezicht



VR

vrouwelijke commissaris



DIR

lid van een RvB/directie die als bestuurder heeft ingevuld

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

- Andere nog niet genoemde variaties zijn:



GB

commissaris van de variatie GB (groot niet-beursgenoteerd bedrijf)



MKB

commissaris bij een MKB-bedrijf



Cult

commissaris bij een culturele instelling



OW

commissaris bij een onderwijsinstelling



ONP

commissaris bij een overige non-profitinstelling



1tier

commissaris bij een one-tier board



RvB

commissaris die tevens elders RvB-lid



Jong

commissaris < 55 jaar



ARvC

commissaris bij een instelling met het afgelopen jaar een mutatie in de samenstelling van de RvC

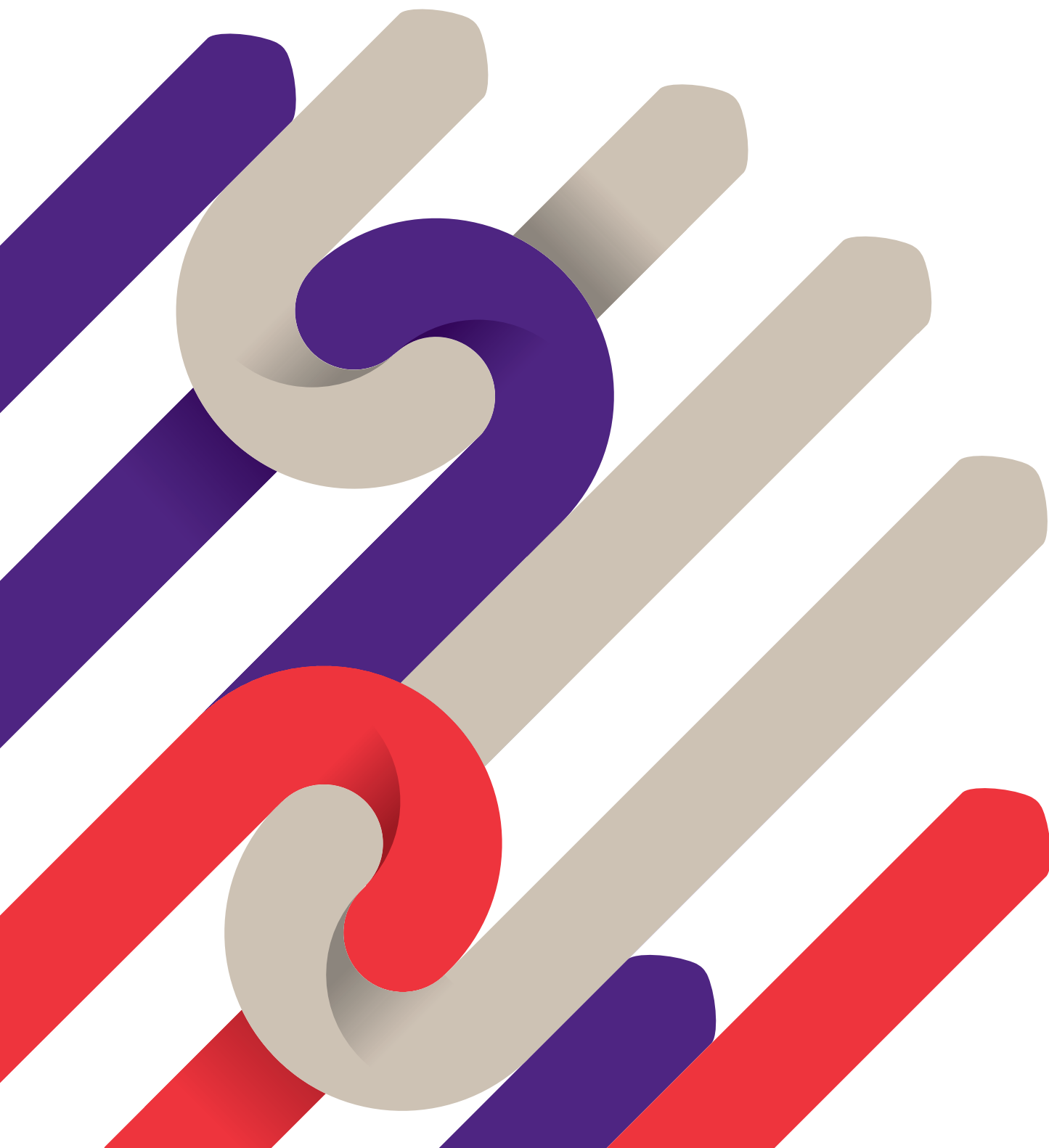


Secr

secretaris van een RvC

Getallen in figuren

- De variaties zijn onderscheiden in **bedrijfsvariaties** (bapr, GB, MKB, Fam, Corp, Zorg, OW, Cult, ONP en 1tier), **persoonsgebonden variaties** (VZ, RvB, Jong, VR en ΔRvC) en **niet-commissaris** (DIR en Secr).
- Bij de meeste vragen is gebruikgemaakt van een 5-puntsschaal met onder andere 1 = volstrekt onbelangrijk/volstrekt oneens/zeer zwak tot 5 = zeer belangrijk/volstrekt mee eens/zeer sterk. In één geval is een 10-puntsschaal gebruikt om te scoren.
- In de figuren is meestal meer dan 1 variabele getoond. Voor 1 of 2 variabele(n) zijn doorgaans de bijbehorende getallen gegeven. De andere waarden kunnen dan uit de figuur worden afgelezen.



Woord van dank

Zoals elk jaar spreken de auteurs hun welgemeende dank uit naar alle commissarissen, leden RvB's/directies en de secretarissen van RvC's voor hun medewerking (zie volgende pagina). De persoonlijke interviews van gemiddeld circa 2,5 uur leverden ook dit jaar weer een belangrijke toegevoegde waarde voor het verwerven van inzichten in het commissariaat. Ook dit jaar is weer gebleken dat de interviews geen eenrichtingverkeer zijn. Er is geregeld sprake van uitdagende discussies. Er is behoefte aan reflectie met een onafhankelijke derde. Governance is geen statisch geheel.

Léon de Man heeft dit jaar ook weer de programmering en verzending van de webbased vragenlijst verzorgd. 185 respondenten hebben via dit kanaal meegewerkt. De invoer van de niet-webbased vragenlijsten is door Dirk-Jaap Klaassen verricht, die net als vorig jaar coauteur is van deelrapport I.

Ook de **FINEM** (www.finem.nl) en haar leden worden bedankt voor hun medewerking. 2 van de 3 auteurs, al jarenlang FINEM-lid, ervaren deze vereniging, waar senior financiële professionals theorie en praktijk op een vruchtbare manier bij elkaar brengen, als een uitstekende omgeving om vrijuit van gedachten te wisselen over de nieuwste ontwikkelingen binnen het vakgebied van de CFO.

FINEM, de Vereniging voor Financieel-Economisch Management, is een vereniging voor financiële topfunctionarissen uit het bedrijfsleven en non-profitinstellingen en financieel-economisch deskundigen uit het wetenschappelijk onderwijs. FINEM heeft zich 'het vergroten van kennis en

inzicht van de leden voor zover betrekking hebbend op financieel-economisch beheer van ondernemingen en niet direct op winstgerichte instellingen' tot doel gesteld.

Dit jaar zijn uit het ledenbestand van de **NCD** (Nederlandse vereniging van Commissarissen en Directeuren, www.ncd.nl) weer zowel alle commissarissen, directieleden die werken met een RvC en secretarissen van RvC's benaderd. Mede hierdoor is de spreiding over de diverse variaties weer goed geweest. Zoals gebruikelijk zijn de resultaten het afgelopen jaar ook weer met NCD-leden besproken en ingebracht in de commissarisopleiding Governance Essentials van NCD. De medewerking van NCD en haar directeur Gerard van Vliet wordt zeer gewaardeerd.

De bijdrage van de alumni van de **Governance University** (www.governanceuniversity.nl) draagt zoals elk jaar weer bij aan een breed geschaakt bestand van respondenten. Een deel van de onderzoeksgegevens is verzameld ten behoeve van een separaat onderzoek van Stefan Peij van de Governance University. De resultaten ervan worden los van dit rapport gepubliceerd.

De **VTW** (Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties, www.vtw.nl) heeft nu voor het 4^{de} jaar in successie haar medewerking verleend en de **NVTZ** (Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in Zorg en Welzijn, www.nvtz.nl) voor het 3^{de} jaar. Commissarissen van deze verenigingen hebben het afgelopen jaar actief deelgenomen aan de discussies in diverse ronde tafel bijeenkomsten van Grant Thornton. Daarbij stonden de onderzoeksresultaten centraal.

Dit jaar hebben voor het eerst **FB-Ned** (FamilieBedrijven Nederland, www.fbned.nl), **Stichting Blikverruimers** (www.stichtingblikverruimers.nl) en **Topvrouwen.nl** (www.topvrouwen.nl) ook deelgenomen.

Grant Thornton was ook dit jaar, inmiddels voor de 9^{de} keer, de hoofdsponsor van het onderzoek. De samenwerking met Bart Jonker, Lotte Enting en de adviseurs van de afdeling Business development, marketing en communicatie van Grant Thornton is essentieel voor het mogelijk maken van het onderzoek en het uitdragen van de resultaten. De auteurs zijn en blijven Grant Thornton erkentelijk dat door deze samenwerking een bijdrage kan worden geleverd aan de ontwikkeling van het commissariaat in Nederland. 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.

Voor het 3^{de} jaar in successie is Board in Balance cosponsor. Dit heeft ertoe geleid dat mede dankzij de interviews van Dirk-Jaap Klaassen en Oscar Toebosch het totaal aantal persoonlijke interviews is gestegen naar 115.

Commissarissen, bestuurders en secretarissen die hun medewerking hebben verleend³

G.C. Anbeek
P.R. Baart
V. van Baasbank
H. Bakker
H. te Beest
P. Bennemeer
K. Bonnema
C.A.M. de Boo
G. Boon
P.J.C. Borgdorff
C.H. van den Bos
L.A. Bosveld
R. Boxman
A.M. Breeman
S.G. Brummelhuis
M. de Bruyn
R.G. Buwalda
E. Capitain
M.H. Carrilho
F.J.H. Carstens
W.G.F. Cassée
G. Citroen
J.B. Crol
C.M.H.A. Deckers
F.B. Deiters
H.E. Delicaat
A.J.L. van Dijck-van Eck
E.A. Dijkstra
L. Dingemanse
T.R. Doesburg
M.J.W. van Dooremalen
M.E.M. Doorewaard
T. van Duivenbode
J.J.M. van Elderen
A. Elsenaar
R.J. Elzinga
R.M. van Erp-Bruinsma
G. van Essen
R. Florijn

A. van Gaalen
E.F. van Galen
E.J. van Garderen
J.M. Gerlings
E.J.C.M. Gieben
L.M. van der Goes
M.W. Gout-van Sinderen
J.R.J. Greitemann
A. de Groot
V.H. Gruis
S. Havinga
H. Hazewinkel
T.J.L.M. van der Heijden
P.H.M. Hofsté
Ph.P.F.C. Houben
H. ten Hove
M.M.R. Huizinga
P.J. Huurman
R. Icke
M.C. van der Jagt
A.C. Kapitein
J.M.A. Kemna
A. Kerssies
F.W.M. Kevenaer
E.S. Klap-van Strien
M.M.A.M. Knoops
J. de Kok
W.G. Kooijman
B. Kramer
M.A.D. Kroon
A.R. Kuilboer-Noorman
K. Laglas
B.W.H. de Lange
G. van der Lee
J.C. Lobbezoo
D. Maclaime Pont
E.A. Marseille
E.P.W.J. Martherus

M. Meijs
B. van Meurs
J. Molenaar
C.B. Mulder
M. Muller
J.T.M. Munten
T.A. Muusse
P. Nabuurs
C.B. Nauta
G.J. Nauta
J.J. Nooitgedagt
H.L.J. Noy
J. Oerlemans
M.H.J. Oomes
H.S.M. van Oostrom
K. Oudendijk
L.J. van Rij
C.J.M. van Rijn
J.P. Rijdsdijk
A. Roggeveen
G.J.A.M. Römgens
F.A. Roozen
R.J. Routs
A.N.G. Ruis
P.A.M. Sampers
H. Scheffer
L.B.J. Schmitz
J.C.M. Schönfeld
M.J.C. Schoordijk
E. Sentjens
A.J.L. Slippens
A.C. Smaling
E.J.M. Smeets
H. Snijders
J.W. Sodderland
S.A. Sonnema
A.B. Star
J. van der Starre

R. van der Steeg
B.T.M. Steins Bisschop
H. Stellingsma
K. Stol
J.H.P.M. Stolker
M.H.A.E. Sweere
V.J. Teekens
B.E.M. Tettero
J.E.M. Tijhuis
J.D.M. Touw
D.H. van Uiter
L. Urlings
A.W. Veenman
A.P.M. van der Veer
P. van der Velden
A. Verberk
G. Vreugdenhil
E.J. de Vries
C.W. van der Waaij
T. de Waard
J. van Walraven
V. Wanders
S.G.C.F. Warmoeskerken
W.E. Wedman
E. Weel
P. Westenberg
K.L.S.J. Wester
A.J.A. Wiechmann
M.P. van de Wiel
M. de Wild
G.N.G. Wirken
T.M. de Witte
T. Yousif
J.H.J. Zegering Hadders
D.P.E. van Zijl
T.R. Zomer
D. Zwaveling
J. van Zwol

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

Voorwoord van Bart Jonker

De hoogconjunctuur houdt aan. Het bruto binnenlands product (BBP) is met ruim 3 procent toegenomen. Deze groeiversneling is mede veroorzaakt door de wereldhandel waardoor de Nederlandse uitvoer flink is gestegen. Ook de investeringen binnen ons land lieten groei zien. Al met al een positief klimaat voor optimisme bij bedrijven en hun bestuurders, commissarissen en toezichthouders.



Dit optimisme is terug te zien in de uitkomsten van het commissarissen benchmarkonderzoek 2017-2018. Op de vraag waar het bedrijf over 5 jaar zou moeten staan zijn 'groei van de omzet, verbetering winstgevendheid, toename geografische spreiding (internationalisering) en verbreding van product- en dienstenportfolio' het meest genoemd. Stuk voor stuk visies die logisch voortvloeien uit de gunstige economie. Bij de non-profitsector staan ook samenwerkingsverbanden en of fusies op het wensenlijstje. Deze worden meer ingegeven door bezuinigingen en te geringe schaalgrootte.

Grant Thornton is sinds 9 jaar partner van het commissarissen benchmarkonderzoek. Wij vinden het belangrijk om een bijdrage te leveren aan de ontwikkeling van good governance, gericht op de rol van de commissaris. Commissarissen zijn opdrachtgever van de externe accountant voor de controle van de jaarrekening en steeds vaker voor bijzondere adviesopdrachten. Met dit onderzoek bevorderen wij kennis van de dynamiek

in de boardroom bij commissarissen en onszelf.

De gunstige omstandigheden voor de organisatie doen geen afbreuk aan het zelfkritisch vermogen van de commissarissen, overigens worden ze hierin gesteund door bestuurders en secretarissen. Ook in het huidige tijdgewricht wordt aandacht gevraagd voor diversiteit, zowel in het bestuur als in de RvC. Een ander element wat voor maatschappelijke druk zorgt, is de beloning van bestuurders en de externe toezichthouder. Uit het onderzoek blijkt rondom 'tijdbeslag in combinatie met honorering' een verdere tendens tot professionalisering van de rol van de commissaris.

Volgens goed gebruik verschijnen er ook dit jaar 3 deelrapporten naar aanleiding van het commissarissen benchmarkonderzoek. In deelrapport I is ingegaan op de 'basis' van het commissariaat, namelijk de organisatie of het bedrijf. Wat is de verwachting waar men staat over 5 tot 10 jaar, wat zijn de

sterke punten en wat zijn de uitdagingen? Daarnaast gaat het onderzoek in op de onderwerpen die de komende jaren de meeste aandacht zullen vragen van de commissarissen.

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

Bart Jonker
Partner
Grant Thornton

Samenvatting en conclusies deelrapport I

In 2017 is het jaarlijkse commissarissen benchmarkonderzoek voor de 9^{de} keer in successie gehouden. In totaal hebben dit jaar 240 commissarissen, 28 leden RvB's/directies en 32 secretarissen van RvC's hun medewerking verleend. De respons is daarmee dit jaar voor het eerst in de historie afgenomen. Dit jaar is via 115 persoonlijke interviews (het hoogste aantal tot nu toe) een deel van de onderzoek gegevens verkregen.

Deze interviews zijn een bron van inspiratie en geven ons een waardevolle inzicht in de zeer uiteenlopende situaties waarmee commissarissen worden geconfronteerd. Ze helpen ons om de nodige nuances aan te brengen bij het interpreteren van de resultaten. De resultaten van het onderzoek zijn in een drietal deelrapporten verwerkt. Ook is dit jaar weer gewerkt met een **basisprofiel** (gemakshalve het beursgenoteerd bedrijf genoemd) en nu een zestiental **variëties/andere benchmarks** verdeeld in **bedrijfsvariëties** (groot niet-beursgenoteerd bedrijf, MKB, familiebedrijf, woningcorporatie, zorginstelling, culturele instelling, onderwijsinstelling, overige non-profitinstellingen en one-tier board), **persoonsgebonden variëties** (voorzitter, jongere commissaris, vrouw, commissaris met RvB positie elders en een commissaris met in het afgelopen jaar een mutatie in de samenstelling van de RvC) en **2 niet-commissaris variëties** namelijk RvB-leden/directies en secretarissen van RvC's.

Inhoud deelrapport I

In het eerste rapport wordt ingegaan op 'de basis' van het commissariaat, namelijk 'de organisatie/het bedrijf'. Waar staat dit naar **verwachting** over 5 tot 10 jaar, wat zijn de huidige en de gewenste assets/**sterke punten** en wat zijn de **hobbels** die moeten worden genomen. Ook zijn in deelrapport I de onderwerpen opgenomen die naar verwachting het komend jaar de meeste aandacht zullen vragen van de commissarissen (de **agenda**). Verder is gevraagd naar de belangrijkste **verbeterpunten** voor de RvC en de individuele leden. Bij deze open vragen zijn de antwoorden onderverdeeld in 3 groepen, namelijk:

commissarissen



profitsector



non-profitsector

niet-commissarissen



RvB's/directies en
secretarissen

Dit jaar waren er weer voldoende waarnemingen om soms ook opmerkingen per variatie/benchmark te kunnen maken.

Een totaal oordeel over de **aandachtsgebieden** van RvC's en de bijbehorende ambitieniveaus vormen een logisch opstap voor een eerste brede oriëntatie op het commissariaat. Ook zijn op hoofdlijnen de opvattingen op een aantal deelgebieden aan de orde gesteld. De nadere uitwerking op detailniveau komt in de volgende deelrapporten.

Nieuw: commissaris-duo Rob en Eva

Ook is in dit rapport het fictief commissaris-duo Rob en Eva opgenomen om op een andere manier wat resultaten van het onderzoek te belichten.



ROB

Rob is een jonge commissaris, net aan zijn eerste commissariaat begonnen.



EVA

Eva is een commissaris met jarenlange ervaring in de private en de publieke sector.



Optimistische teneur gecontinueerd met meer omzet, bredere product-/dienstportfolio en geografische spreiding en meer winst

Toekomstperspectief bedrijf/organisatie: uitdagingen en 'assets' (open vraag)

Op de vraag waar hun bedrijf **over 5/10 jaar** moet staan, zijn bij de **profitsector** relatief het meest genoemd: groei omzet (24 procent)⁴, verbetering winstgevendheid, toename geografische spreiding - veelal ook internationalisering en verbreding van de product-/dienstportfolio. Bij de **non-profitsector** zijn dit: groei omzet (14 procent), meer samenwerking en/of fusies, betere reputatie, gelijkblijvende geografische spreiding en een verbreding van de product-/dienstportfolio. De **niet-commissarissen** hebben als 'toplijst': groei omzet, ongewijzigde geografische spreiding, toenemende winstgevendheid, verbreding van de product-/dienstportfolio en meer samenwerking/fusies.

Tussen de profitsector en de non-profitsector doen zich wel wat (accent)verschillen voor. Samenwerking/fusie bijvoorbeeld is uitsluitend van toepassing op de non-profitsector en de toename van de geografische spreiding is het domein van de profitsector.

Voor profitsector mensen en interne organisatie een issue, voor non-profit en niet-commissaris mensen en overheid

De **bedreigingen/uitdagingen/dilemma's** voor de toekomst betreffen bij de **profitsector** in belangrijke mate de 'menselijke' factor (kwaliteit en aantal van mensen en management), de interne organisatie en concurrentie. Bij de **non-profitsector** zijn dat de overheid en de menselijke factor en bij de **niet-commissarissen**: de overheid, de menselijke factor en de vraag. Binnen de profitsector heeft vooral het familiebedrijf een uitdaging bij de 'menselijke' factor en binnen de non-profitsector de culturele instelling en de onderwijsinstelling.

'Menselijke' factor, product-/dienstportfolio en interne organisatie breed gedeelde assets

Bij alle 3 de groepen staan in de top 3 als **aanwezige assets/kwaliteiten**: 'menselijke' factor (ruim 30 procent), innovatievermogen/product-/dienstportfolio en interne organisatie. Voor de **non-profitsector** komen daar nog bij: funding/financiële kracht en reputatie/draagvlak. Voor de **profitsector** komen daar nog bij: marktpositie en reputatie/draagvlak. Ook dit jaar is bij alle groepen bij de 'menselijke' factor '**management**' relatief (iets) **minder vaak genoemd** dan de 'medewerkers'.

Bedrijfscultuur en overheid komen meer aan bod in gewenste situatie

Commissarissen in de profitsector wijzen bij de **gewenste assets** wat vaker op bedrijfscultuur. In de non-profitsector wensen de commissarissen wat vaker een overheid die meer voorspelbaar is en een stabiel beleid voert. Niet-commissarissen in de profitsector wijzen op bedrijfscultuur en relatiebeheer. De collega's in de non-profitsector hebben een breder wensenpakket.

⁴ Bij de open vragen wordt het totaal aantal genoemde opmerkingen als referentiepunt gehanteerd. Wanneer wordt gesproken over het totaal aantal opmerkingen, dan is dat gerelateerd aan de commissarissen. Opmerkingen van de niet-commissarissen worden expliciet als zodanig vermeld.

Samenwerking binnen RvC op 1; belang relatiebeheer gestegen, maar nog wel laatste

Vooral verbetering wenselijk bij bijscholing, werkgeversrol, informatievoorziening, samenwerking RvB-RvC en kwaliteit van kennis

Meeste activiteiten scoren (zeer) sterk op ambitie ; breed gedeelde verbeterwens voor evaluaties en selectie en benoeming van RvB en RvC

Verbeterpunten breed: technische 'kennis' competenties

Minder verbeterwensen en wisselend beeld bij activiteiten

Diverse verbeteringen wenselijk bij vergaderingen

Individuele verbeterwens bij commissaris veel in lijn met verbeterwensen RvC

Overall oordeel RvC versus norm (gesloten vraag en enige met 10-puntsschaal)

Dit jaar en voor het eerst is bij het basisprofiel **samenwerking binnen de RvC** met een 8.7 op de 1^{ste} plaats gekomen qua belang. Samen met de toezichtrol geldt bij de afzonderlijke variaties voor deze aandachtsgebieden telkens een toppositie. In iets mindere mate geldt dit ook voor de informatievoorziening. Het belang van relatiebeheer is toegenomen en scoort samen met het belang van bijscholing als enige nog onder de 8.0. Het aantal grote verschillen van de afzonderlijke variaties met de scores van het basisprofiel is beperkt.

Bij dit onderdeel is het **aantal forse en urgente verbeterwensen** fors hoger dan vorig jaar met nu 43 procent van het totaal⁵. Breed gedeelde verbeterwensen betreffen 'bijscholing' en 'invulling werkgeversrol', **informatievoorziening** aan de RvC, **samenwerking RvB-RvC** en **kwaliteit van kennis** binnen de RvC. Voor de **kwaliteit van ervaring** is **geen verbeterwens** gesignaleerd.

In het algemeen lijken de **commissarissen wat kritischer geworden** te zijn. Ook dit jaar geven RvB's/directies de nodige signalen af. Vooral de werkgeversrol en bijscholing moeten het ontgelden. De **minste verbeterwensen** komen voor bij de **woningcorporatie** (1) en de **meeste** bij **RvB/directie** (13 van de 14 aandachtsgebieden). Zelfs de **voorzitter** van de RvC heeft het **ongekend hoge aantal** van 8 **verbeterwensen**.

Deel activiteiten RvC

De **activiteiten** betreffen: evaluatie en selectie/benoeming van RvB- en RvC-leden, remuneratieactiviteiten en (mede) bepaling doelstellingen en strategie. De meeste activiteiten scoren bij het basisprofiel en de meeste variaties hierop in de categorie **(zeer) sterk** als ambitieniveau met selectie/benoeming en evaluatie RvB dit jaar leidend. De opvattingen van het basisprofiel zijn redelijk representatief voor het commissaris- en ook het niet-commissarisveld. Het familiebedrijf en het MKB hebben wat lagere ambities. Breed gedeelde **verbeterwensen** betreffen de **evaluatie** en de **selectie en benoeming** van RvB en van RvC. Bij de helft van de benchmarks geldt dit ook voor **(mede)bepaling van doelstellingen** en **strategie**. De commissarissen van het basisprofiel beoordelen de huidige kwaliteit van de activiteiten doorgaans richting 'sterk'. Bij een aantal variaties zijn wat 'zwakke' activiteiten waar te nemen.

Verbeterpunten bij competenties, activiteiten en/of werkwijze (open vraag)

De **meeste verbeterwensen** betreffen de **competenties** en daarbinnen met name de **technische competenties** met een 'kennis' dimensie. Alleen in de profitsector ligt er een verbeterbehoefte voor 'ervaring'. Bij **persoonlijke competenties** worden minder verbeteringen nodig, of misschien wel mogelijk, geacht. De **niet-commissarissen** denken daar duidelijk anders over. Zij hebben procentueel een groot aantal verbeterwensen voor de RvC bij de persoonlijke competenties.

Bij de **activiteiten** is het procentueel aantal verbeterwensen geringer dan bij de competenties. Bij de commissarissen zijn genoemd: de advies-/klankbordfunctie en bij de commissarissen in de non-profitsector ook nog de toezichtrol. De niet-commissarissen geven aan dat de commissarissen wel meer het bedrijf in mogen/moeten gaan en ook bij toezicht zien ze nog wel wat verbeteropties.

Verbeteringen in de **werkwijze** liggen meer op het terrein van de non-profitsector dan op dat van de profitsector. Alle groepen ventileren verbeteringen voor de vergaderingen. Voor de **RvC zelf** zien de commissarissen verbeterwensen ten aanzien van teamsamenstelling, -functioneren en evalueren. Vooral de **niet-commissarissen** uit de **non-profitsector** zien hier de nodige **uitdagingen**.

Voor de **respondenten zelf** zijn er de nodige overeenkomsten met de situatie bij de RvC. Een opvallend verschil is de opvatting van de **niet-commissarissen** dat zij wat **meer zelfvertrouwen** mogen uitstralen en dingen doen en dat zij daarnaast de **RvC meer moeten meenemen** in het onderliggende **proces** en het **delen** van **dilemma's**.

⁵ Vorig jaar was dit 27 procent.

Vooral operationele gang van zaken, strategie en businessmodel op agenda

Agenda RvC komend jaar (open vraag)

Voor 2018 zijn **gedeelde**, verwachte **agendapunten**: de operationele gang van zaken en winstgevendheid, **strategie** en businessmodel en in minder mate toezicht. Voor de **profitsector** komt daar nog bij de werkgeversrol en voor de **non-profitsector** M&A en samenwerking.



Enige discussievragen naar aanleiding van de resultaten

1. Zijn bij de discussies in de RvC de **door** de afzonderlijke leden **gehanteerde vooronderstellingen** wel **helder** en concreet genoeg? Worden deze met enige regelmaat besproken? Zijn de opvattingen over het toekomstperspectief van het bedrijf wel voldoende homogeen en in lijn met de afgesproken doelstellingen en strategie van de betrokken organisatie?
2. Zijn het **denkraam** van **RvC en directie/RvB breed genoeg**? Realiseren commissarissen en directieleden zich wel voldoende wat de beperkingen van hun referentiekader zijn? Denk bijvoorbeeld aan gewenste, noodzakelijke of mogelijke schaalgrootte.
3. Staat de **risico-opvatting en -houding**, die veelal wordt aangetroffen bij de **RvC**, ondernemerschap niet onnodig in de weg? Moet er naast een downsiderisk oriëntatie niet meer oog zijn voor een upward potential?
4. Waarom zien de niet-commissarissen in de profitsector **bedrijfscultuur** niet als een uitdaging? Moeten de commissarissen in deze sector de aanjager worden voor het meer oog krijgen voor deze dimensie van het ondernemerschap?
5. Legt de RvC wel het **juiste accent** bij **relatiebeheer** met belanghebbenden? Over de klant wordt doorgaans niet veel tot niets aangetroffen. Waar is de klant verstopt?
6. Hoe moet een RvC **balanceren** tussen de **opvattingen** van zijn (groot) **aandeelhouder** en zijn **eigen opvattingen** over de invulling van het commissariaat?
7. Kan het zijn dat de **werkgeversrol** van de RvC **onvoldoende** wordt ingevuld, omdat de RvC de **evaluatie** van haar eigen functioneren **niet goed** aanpakt?
8. Komen bestuurders en commissarissen uit de **non-profitsector** wel voldoende in hun **'Silicon Valley'**?
9. De **voorzitter** van de RvC heeft dit jaar op diverse punten een historisch gezien **ongehoord** hoog **aantal verbeterwensen**. Is dit een **indicatie** voor een **versnellingsproces** in de **professionalisering** van het commissariaat? Of zal de voorzitter zijn oren toch nog te veel laten hangen naar wat behoudende krachten in de RvC?
10. Wat is het **verschil** tussen **kickers in een kokende pan** met water en **RvC's**, die jarenlang gesignaleerde omissies in competenties niet aanpakken?



Summary and main conclusions of sub-report I

In 2017, the annual benchmark survey among Supervisory Directors was held for the 9th consecutive time. A total of 240 Supervisory Directors, 28 members of the Executive Board (EB)/ Management Board (MB) and 32 secretaries of the Supervisory Board (SB) participated in the survey. The response rate has fallen for the first time since the survey began, in 2008. Part of the data was gathered during personal interviews 115 this year, the highest number so far.

These interviews are a source of inspiration to us and provide us with a valuable insight into the wide variety of situations Supervisory Directors are faced with today. They help us to make the necessary differentiations when interpreting the results. The results of the survey have been incorporated into 3 sub-reports.

As in previous years, we worked with a **basic company profile** (for convenience, we refer to this as ‘the listed company’) and this year, we distinguished 16 **variants/ benchmarks** divided into **company-specific variants** (large unlisted companies, SME’s, family businesses, housing corporations, health care institutions, cultural institutions, educational institutions, other non-profit organisations and companies with a one-tier board), **person-specific variants** (Chairman, young supervisory director, female, member of the SB who also serves on the EB of a different company and a Supervisory Director of a SB which has undergone a composition change in the past year) and **2 non-Supervisory Director variants**, i.e. members of the EB/MB and secretaries of the SB.

Contents of sub-report I

The first report focuses on the ‘foundation’ of the supervisory directorship, i.e. ‘the organisation/company’. The questions put to the respondents included: where is the company likely to be in 5 to 10 years’ time (**expectations**), what are its current and desired assets/**strengths** and which **hurdles** need to be overcome? Sub-report I also covers the subjects that are likely to require most of the Supervisory Directors’ attention (the **agenda**) in the coming year. The respondents were also asked to list the main **areas for improvement** for the SB and its individual members. For these open questions, the answers were divided into 3 categories:

Supervisory Directors



profitsector



non-profitsector

non-Supervisory Directors



EB's/MB's and secretaries

As in previous years, a sufficient number of observations was obtained to allow for a breakdown by variant/benchmark for some of the questions. The overall assessment of the SB's **areas for improvement** and the relevant levels of ambition provide a logical starting point for a first, broad introduction to the supervisory directorship. In addition, a general overview of the respondents' views will be given for a number of SB's activities. A more detailed discussion will then be provided in the subsequent sub-reports.

New: Fictitious duo of Supervisory Directors Rob and Eva

This year, we are introducing a fictitious duo of Supervisory Directors - Rob and Eva - to provide a new perspective on the results of the survey.



ROB

Rob is a young Supervisory Director, who has just started his first supervisory directorship.



EVA

Eva is a Supervisory Director with many years of experience in both the private and public sector.



Future prospects of the company/organization: challenges and assets (open question)

Optimistic outlook continues with a higher turnover, an expanded product/service portfolio, a wider geographical spread and a higher profit

In the **profit sector's** answers to the question 'Where should the company be in 5/10 years' time?', the following aspect were the most frequently cited: Turnover growth (24 percent⁶), improved profitability, increased geographical spread - often with internationalisation - and an expanded product/service portfolio. For the **non-profit sector**, most frequent reference was made to the following aspects: Turnover growth (14 percent), more collaboration and/or mergers, improved reputation, unchanged geographical spread and an expanded product/service portfolio. Top of the list for the **non-Supervisory Directors** were the following aspects: Turnover growth, unchanged geographical spread, increasing profitability, expansion of the product/service portfolio and more collaboration/mergers.

Some **differences**, if only in emphasis, are seen between the **profit sector** and the **non-profit sector**. The aspect of more collaboration/merger, for example, is only seen in the non-profit sector and the aspect of increase in geographical spread is limited to the profit sector.

Main issues for the profit sector: 'the human factor' and 'internal organisation'; for the non-profit sector and non-supervisory directors: 'the human factor' and 'the government'

For the **profit sector**, the main future **threats/challenges/dilemma's** relate to the 'human factor' (e.g. quality and quantity of staff and management), the internal organisation and competition. For the **non-profit sector**, the relevant issues are the government and the human factor and for the **non-Supervisory Directors**: 'the government', 'human factor' and 'demand'. Within the profit sector, family businesses, in particular, face challenges relating to the human factor and within the non-profit sector, this applies to cultural and educational institutions.

Widely shared assets: 'human factor', product/service portfolio and internal organisation

For all 3 categories, the top 3 in terms of **current assets/qualities** consists of: 'human factor' (over 30 percent), innovative ability, product/service portfolio and internal organisation. For the **non-profit sector**, the following 2 were also listed: funding/financial strength and reputation/support. For the **profit sector**, the following 2 were also listed: market position and reputation/support. As in previous years, '**management**' received (slightly) **less mention** as human factor than 'staff'.

'Corporate culture' and 'government' slightly more frequently mentioned in the desired situation

When asked about the company's **desired assets**, Supervisory Directors slightly more frequently refer to the corporate culture. In the non-profit sector, Supervisory Directors slightly more frequently indicate that they would like government policy to be more predictable and stable. Non-Supervisory Directors in the profit sector refer to 'corporate culture' and 'relationship management'. Their peers in the non-profit sector have a longer wish list.

⁶ Wherever reference is made to the total number of comments, this applies to comments made by Supervisory Directors. If any of the comments are made by non-Supervisory Directors, this will be clearly stated.

Collaboration within the SB's ranks first; the importance of relationship management has increased, but still brings up the rear

Main areas for improvement are retraining, employer's role, information provision, collaboration between the EB and SB and the quality of knowledge

For most of the activities, the ambition level can be classed as '(very) strong'; evaluations and selection & appointment of the EB and SB were identified as areas for improvement across the board

Areas identified across the board: technical 'knowledge' competences

Fewer area for improvement and a mixed picture with regard to activities

Room for improvement with regard to meetings

Overall assessment of the SB compared to the standard (closed question and the only one using a 10-point scale)

This year, **collaboration within the SB** ranks first within the basic profile for the first time, scoring 8.7 on importance. For each of the individual variants, both this aspect and that of the supervisory role consistently achieve a top ranking. This also applies, albeit to a lesser extent, to the aspect of information provision. Although the importance of relationship management has increased, this aspect and that of 'retraining' are the only aspects to still score below 8.0. The number of major differences between the individual variants and the scores of the basic profile is limited.

For this part of the survey, the **number of areas for considerable and urgent improvement** is much higher than last year (43 percent of the total)⁷. The following areas for improvement were identified across the board: '**retraining**' and '**fulfilment of the employer's role**', **information provision** to the SB, **collaboration between the EB and SB** and the **quality of knowledge** within the de SB. The **quality of experience** was not identified as **an area for improvement**.

On the whole, **Supervisory Directors** seem to **have become slightly more critical**. As in previous years, the EB's/MB's send out various telling signals. The employer's role and retraining, in particular, have to bear the brunt. The **lowest number of areas for improvement** was identified by the **housing corporations** (1) and the **highest** by the **EB's/MB's** (13 out of 14 areas). Even for the **Chairman** of the SB an **unprecedented high number** (8) of **improvement areas** was identified.

Section relating to the SB's activities

Most of the **activities** (evaluation and selection/appointment of EB and SB members, remuneration activities and (co-) determining goals & strategy) fall into the category of a **(very) strong** level of ambition, both for the basic profile and for most of the variants, with a leading position for selection/appointment and evaluations of the EB. The views within the basic profile are fairly representative for both the Supervisory and non-Supervisory Directors. The ambition level is slightly lower at family businesses and SME's. **Areas for improvement** identified across the board were **evaluation** and **selection & appointment** of the EB and SB. For half of the benchmarks, this also applied to **(co-) determining the goals and strategy**. The Supervisory Directors in the basic profile generally assess the current quality of the activities as close to 'strong'. For a number of variants, some activities are considered to be 'weak'.

Areas for improvement in terms of the competences, activities and/or working methods (open question)

The **majority of the areas for improvement** relate to the **competences** and, in particular, the **technical competences with a 'knowledge' dimension**. 'Experience' is only identified as an area for improvement in the profit sector. Less need or even room for improvement is identified with regard to the **personal competences**. **Non-Supervisory Directors**, however, clearly take a different view. In percentage terms, many of them identify a large number of areas for improvement in the personal competences of SB members.

For **activities**, the number of areas for improvement identified, in percentage terms, is smaller than for competences. For the Supervisory Directors, the following areas were identified: the advisory/sparring partner role and, for Supervisory Directors in the non-profit sector, also the supervisory role. Non-Supervisory Directors felt that Supervisory Directors could do with visiting the work floor more often and they also see some room for improvement with regard to their supervisory role.

Room for improvement with regard to the **working method** is found more often in the non-profit than in the profit sector. However, all groups identify room for improvement with regard to meetings.

For the **SB itself**, Supervisory Directors identify room for improvement when it comes to the composition and performance of the team and for evaluation. The **non-Supervisory Directors** in the **non-profit sector**, in particular, identify several **challenges** here.

⁷ Last year, this figure was 27 percent.

Individual areas for improvement with regard to the Supervisory Director generally in line with those for the SB as a whole

Main items on the agenda: operations, strategy and business model

Many similarities are seen between the situation for the **respondents themselves** and that for the SB as a whole. An important difference is the view held by **non-Supervisory Directors** that they could show a bit **more confidence** and be more decisive and that they should also **involve the SB more** in the underlying **process** and in **sharing dilemmas**.

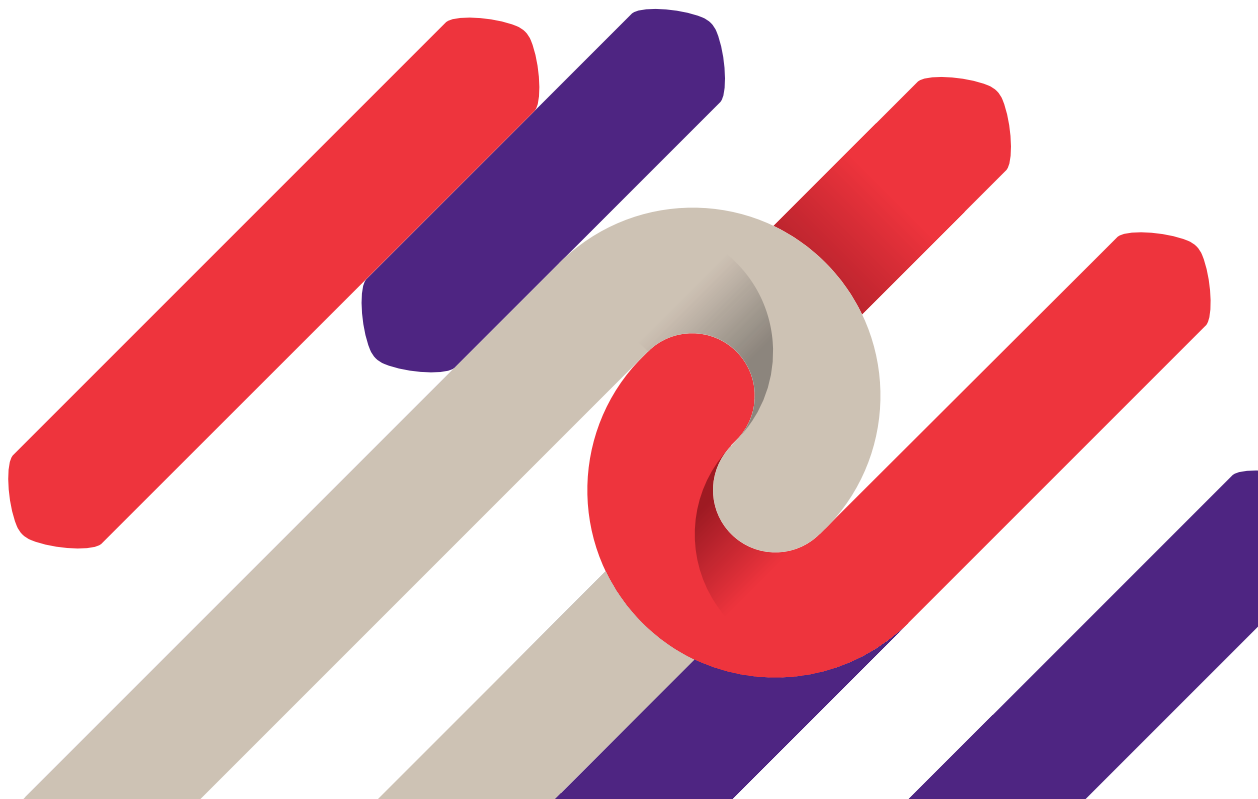
The SB's agenda for the coming year (open question)

For **2018**, the following **items** are **expected** to be **on the agenda across the board**: operations and profitability, **strategy** and business model and, to a lesser extent, the supervisory role. For the **profit sector**, the additional item is the employer's role and for the **non-profit sector** additional items are M&A and collaboration.



Questions for debate based on the results

1. During the debates in the SB meetings, are the individual members' **presuppositions** sufficiently **clear** and specific? Are they regularly discussed? Are the views on the company's future prospects sufficiently homogeneous and in line with the agreed goals and strategy of the relevant organisation?
2. Are the **SB's and the EB's/MB's frames of mind wide enough**? Are the SB and MB members sufficiently aware of the limitations of their own frame of reference? What is the desired, required or potential scale for example?
3. Do the **views and attitudes with regard to risk** which are often found among SB members not stand in the way of the company's entrepreneurial opportunities?
4. Should there not be a stronger focus on upward potential, instead of only taking a down-side risk orientation?
4. Why do the non-Supervisory Directors in the profit sector not regard the **corporate culture** as a challenge? Should the Supervisory Directors in this sector play a booster role in having a stronger focus on this dimension of enterprise?
5. Does the SB place **the right emphasis** in their **relationship management** with stakeholders? Where does the client come in?
6. How can SB's **find a compromise** between their (major) **shareholder's views** and their **own views** on the fulfilment of the supervisory directorship?
7. Is it possible that the SB is not fulfilling its **employer's role** to a sufficient degree because it is not evaluating its own performance effectively?
8. Do MB and SB members from the **non-profit sector** make sufficient trips to their '**Silicon Valley**'?
9. This year, an **unprecedented number of areas for improvement** were identified for the **Chairman** of the SB with regard to various aspects. Does this **point to an accelerated process of professionalization** within the supervisory directorship? Or is the Chairman still too willing to lend an ear to the slightly conservative powers in the SB?
10. What is the **difference** between **frogs in a boiling pot** and **SB's**, which, for years, have failed to tackle identified shortcomings in competences?



1 Inleiding

1.1 Aanpak in dit onderzoek

Repeterende vragen en capita selecta

Dit onderzoek kent een **vergelijkbare aanpak** als de voorgaande jaarlijkse onderzoeken van 2008 en 2010 tot en met 2016. Vragen over technische competenties van de RvC, activiteiten van de RvC, samenwerking binnen RvC, samenwerking tussen RvC en RvB, informatieverstrekking aan de RvC en de algemene beoordeling van de RvC zijn grotendeels identiek in alle 9 versies, zodat trends in de periode tussen 2008 en 2017 kunnen worden geanalyseerd. Ook de vragen over het toekomstperspectief, de verwachte agendapunten en verbeterpunten voor de RvC zijn inmiddels standaard geworden.

Daarnaast wordt er elk jaar een aantal specifieke aandachtsgebieden opgenomen, soms om de paar jaar herhaald (bijvoorbeeld de teamrollen). Voor 2017 waren de onderwerpen:

- een deel van de werkgeversrol (in casu succession planning met betrekking tot de RvB);
- de relatie met externe toezichthouders vanwege (her)benoemingen van commissarissen;
- omgaan met (tijdelijke) lacunes in de RvC ten aanzien van bepaalde competenties;
- aanwezig zijn van teamrollen in/bij RvC, RvB en het individuele RvC-lid;
- relaties tussen RvC en haar audit-, selectie-, en remuneratiecommissie;
- relatie met de controlerend accountant;
- budget ter beschikking van de RvC voor opleiding, evaluaties en overige diensten;
- diversiteit op de agenda van de RvC; en
- tijdsbesteding en honorering RvC.

Respons teruggelopen, maar nog steeds hoog. 115 persoonlijke interviews

- In totaal zijn 300 vragenlijsten ingevuld die bruikbaar waren voor de kwantitatieve analyse (bruikbaar = in voldoende mate ingevuld). Dit aantal is lager, maar statistisch qua aantallen vergelijkbaar met het aantal van 366 vorig jaar (351 in 2015, 216 in 2014, 134 in 2013, 129 in 2012, 115 in 2011, 93 in 2010 en 111 in 2008).
- Een deel van de vragenlijsten is ingevuld in combinatie met een **persoonlijk interview**. **Dit jaar zijn er 115 afgenomen** (85 interviews in 2016, 67 interviews in 2015 en 61 interviews in 2014). Deze interviews blijven een zeer waardevolle bron van informatie. Ze helpen ons om kritisch te kijken naar onze eigen opvattingen. Bovendien constateren we elk jaar weer dat op diverse onderdelen van het onderzoek de wereld veel gevarieerder is dan we vooraf zouden vermoeden. Hierdoor kunnen wij de nodige nuanceringen aanbrengen bij de cijfermatige resultaten.
- De resterende 185 vragenlijsten zijn via een webbased vragenlijst ingevuld. Hiervoor zijn commissarissen benaderd via FBNet, de FINEM, de Governance University, de NCD, de NVTZ, de VTW, Topvrouwen.nl en de eigen database.

1.2 Verbijzondering resultaten naar basisprofiel en variaties daarop

Basisprofiel als referentiepunt

De structuur van de analyse is als volgt:

- Allereerst zijn de resultaten geanalyseerd voor een herkenbaar **basisprofiel**. De definitie van het basisprofiel wordt gegeven in paragraaf 1.2.1.
- Daarna is de invloed van **variëtes in het basisprofiel** op de resultaten geanalyseerd.

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



1.2.1 Basisprofiel en variaties/benchmarks

Aan de respondenten is gevraagd de enquête in te vullen vanuit het perspectief van 1 van de commissariaten (of andere toezichthoudende functies). Voor leden RvB's/directies en secretarissen van RvC's betreft dit de eigen organisatie. Ook is gevraagd naar algemene achtergrond gegevens. De invloed van scores op het perspectief en achtergrond zijn cruciaal voor een zinvolle interpretatie van de resultaten. Het profiel van de geënquêteerde is opgesteld aan de hand van de antwoorden op een aantal kenmerkragen:

- Een deel van de kenmerkragen betreft de **achtergrond** gegevens van de respondent, zoals de leeftijd van de respondent en of de respondent nu elders een positie in een RvB bekleedt.
- Daarnaast heeft de respondent aangegeven vanuit welk **perspectief** hij/zij de vragenlijst invult. Dit perspectief bevat het type organisatie, de grootte van de organisatie en de rol die de respondent heeft bij de organisatie.

Definitie basisprofiel

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

- is toezichthouder bij een beursgenoteerde onderneming;
- is een gewoon RvC-lid en geen voorzitter;
- heeft zitting in een two-tier board;
- heeft geen zitting in een RvB elders;
- is ouder dan 55 jaar;
- is man; en
- zit in een RvC waarbij geen verandering in de RvC samenstelling heeft plaatsgevonden in het afgelopen jaar (dit kenmerk van het basisprofiel is nieuw).

Variaties op het basisprofiel

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

Tabel 1.1 Onderscheiden (basisprofiel + variaties)/benchmarks*

Bedrijfsvariaties/benchmarks		
Bapr	Basisprofiel/beursgenoteerd bedrijf (34)	ΔRvC In het afgelopen jaar heeft zich een mutatie voorgedaan in de samenstelling van de RvC (196)
GB	Groot, niet-beursgenoteerd bedrijf (40)	
MKB	Midden- en kleinbedrijf (27)	Persoonsgebonden variaties/benchmarks
Fam	Familiebedrijf (21)	VZ Voorzitter RvC/RvT (69)
Corp	Woningcorporatie (67)	'RvB' Commissaris met RvB-positie elders (33)
Zorg	Zorginstelling (44)	Jong Commissaris ≤ 55 jaar (108)
Cult	Culturele instelling (14)	VR Vrouwelijke commissaris (99)
OW	Onderwijsinstelling (15)	Niet-commissaris variaties/benchmarks
ONP	Overige non-profit (31)	DIR Lid RvB/directie (28)
1tier	One-tier board (54)	Secr Secretaris van de RvC (32)

* 5 respondenten hebben niet aangegeven of het board type two-tier of one-tier is. De variatie 'board type onbekend' (5 observaties) is wel meegenomen op de regressieanalyse om de resultaten voor de overige variaties zo zuiver mogelijk te houden. Om vergelijkbare redenen zijn de variaties 'type onbekend' (3 observaties) en de variatie 'privaat, balanstotaal onbekend' (4 observaties) toegevoegd. Vanwege de kleine aantallen en niet eenduidige interpretatie zijn de resultaten van deze variaties niet gerapporteerd.

Nieuwe variaties: overige non-profit en mutatie in RvC

Opnieuw in het onderzoek de 'buitenstaanders' RvB-leden en secretarissen RvC's

1.2.2 Regressieresultaten

Appendix 1: nadere uitleg regressie analyse

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

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

1.2.3 Introductie: discussie fictief commissaris-duo

Nieuw: commissaris-duo Eva en Rob

- Vergeleken met vorig jaar is de variatie Stichting vervangen door de variatie **'overige non-profit'**. Deze bestaat primair uit commissarissen bij stichtingen, coöperaties, verenigingen en semi-overheid. Ook is opgenomen een **variatie**, waarbij zich het afgelopen jaar een **mutatie in** de samenstelling van de **RvC** heeft voorgedaan. Niet zelden blijkt dat effect te hebben op de 'board dynamics'.
- Ook dit jaar hebben we weer als 2 aparte benchmarks opgenomen **leden van RvB's/directies** en **secretarissen van RvC's** en RvB's. De nuancering die deze beide doelgroepen aanbrengen op het zelfbeeld van de commissarissen, is ons inziens zeer waardevol. Overigens komt het voor dat diverse leden van RvB's/directies en sommige secretarissen ook elders een commissarisfunctie vervullen. In dit onderzoek hebben zij geantwoord vanuit het perspectief als RvB-lid of als secretaris.
- De resultaten zijn verkregen met behulp van een **regressieanalyse**. Deze analyse destilleert uit 300 ingevulde formulieren de resultaten voor het basisprofiel. Ook destilleert de regressieanalyse de 'zuivere' effecten van variaties op het basisprofiel. Meer details over deze analyse staan in Appendix 1.

Het voordeel van deze regressieanalyse is driedelig:

- 1 De resultaten voor het basisprofiel en haar variaties kunnen worden verkregen zonder dat respondenten aan de exacte profielbeschrijving hoeven te voldoen. Maar 4 van de 300 respondenten voldoet exact aan het basisprofiel. Maar er zijn wel meer respondenten die op 1 of meer variaties na voldoen aan het basisprofiel. De regressieanalyse maakt ook gebruik van deze informatie.
- 2 De analyse is niet afhankelijk van de exacte **samenstelling van de groep respondenten**. Deze verschilt van jaar op jaar. Door elk jaar voor de verschillen in de samenstelling te controleren kunnen de resultaten voor meerdere jaren goed met elkaar worden vergeleken.
- 3 De samenstelling van de groep respondenten is alleen van invloed op het significantieniveau van de resultaten voor het basisprofiel en de variaties. Indien maar enkele RvC-leden aan een beursgenoteerde onderneming verbonden zijn, kunnen nauwelijks significante conclusies voor het basisprofiel worden getrokken. Daarom is met het benaderen van commissarissen en het afnemen van interviews aangestuurd op een evenwichtige samenstelling van de groep respondenten. In tabel 1.1 is zichtbaar hoe de respondenten 'scoren' op de verschillende variaties.

- Met regressieanalyses kunnen de **'zuivere' (of netto) invloeden** van de 16 variaties worden bepaald. Bijvoorbeeld, wanneer gemiddelde scores van beursgenoteerde bedrijven worden vergeleken met die van niet-beursgenoteerde is het de vraag of de verschillen toe te schrijven zijn aan het niet-beursgenoteerd zijn of dat het ligt aan de gemiddeld kleinere omvang van de niet-beursgenoteerde bedrijven. De geschatte regressie coëfficiënten β_j representeren nagenoeg de 'zuivere' effecten. Voorwaarde is wel dat de variaties niet teveel met elkaar gecorreleerd zijn, wat het geval is.

In de nieuwe Research- & Discussieflits van Board in Balance hebben wij een fictief commissaris-duo geïntroduceerd om op een andere manier dan gebruikelijk resultaten van het commissarissen benchmarkonderzoek te belichten. Daarbij kiezen wij ervoor een situatie uit de praktijk als illustratie te gebruiken. Dit doen wij met behulp van 2 fictieve commissarissen: Rob (jonge commissaris, net aan zijn eerste commissariaat begonnen) en Eva (commissaris met jarenlange ervaringen in private en publieke sector). Op grond van de ontvangen reacties hebben we besloten dit duo ook in de deelrapporten van het 2017-2018 onderzoek op te voeren. Dit doen wij dan wel aan het begin van een bepaald onderwerp.

2 Toekomstperspectief, uitdagingen/bedreigingen/dilemma's en assets

Onderzoeksvragen

Aan de commissarissen is gevraagd aan te geven waar zij denken dat hun **bedrijf/organisatie over 5 tot 10 jaar** zou moeten staan in termen van omvang, resultaat, werkgebied en product-/dienstportfolio bijvoorbeeld. Ten aanzien van de realisatie van deze toekomstvisie/ambitie is gevraagd welke **bedreigingen/uitdagingen/dilemma's** er zijn aan de ene kant en welke **assets/kwaliteiten** (zowel aanwezig als gewenst) aan de andere kant. 260 commissarissen, 56 leden RvB/directies en secretarissen RvC's (306 commissarissen, 51 leden RvB/directie en secretarissen RvC's in 2016, 357 respondenten in 2015, 233 in 2014 en 150 in 2013) hebben deze vraag ingevuld⁸. Ook dit jaar zijn de antwoorden op de open vragen verbijzonderd naar het **onderscheid profit- versus non-profitbedrijf** (= non-profit) met respectievelijk 135 (140 in 2016) en 181 (217 in 2016) respondenten. Er is voor gekozen alleen per afzonderlijke benchmark een opmerking te maken als er grotere verschillen zijn met hun overkoepelende categorie (respectievelijk profit en non-profit). De opmerkingen van leden **RvB/directie en secretarissen** zijn niet opgenomen in de (sub-) totalen, maar telkens verantwoord sub directie/secretarissen.

2.1 Toekomstperspectief



Zijn gehanteerde veronderstellingen wel voor ieder duidelijk?



ROB

Dag Eva, bij de discussie in de RvC gisteren over mogelijke investeringen liepen onze veronderstellingen over de omvang sterk uiteen. Ik dacht aan een bedrag van 300K, jij had het over 100K en de voorzitter ging voor 90K. Het viel mij daarbij op dat jullie sterk bleven denken in termen van ons huidige werkgebied, regio Twente. Een tijdje geleden heb ik op een congres in Osnabrück gesproken met een Duits, regionaal familiebedrijf, dat vergelijkbare producten levert en in de regio rond Osnabrück de enige leverancier is. Daarna heb ik nog wat verder gezocht op Internet. Op grond daarvan kwam ik tot de conclusie dat het marktgebied voor ons bedrijf veel groter is dan alleen Twente. Alleen al rond de regio Osnabrück richting Nederlandse grens taxeer ik een marktpotentieel dat 10 keer zo hoog is dan in onze regio.

EVA

Interessant wat je daar zegt Rob, ik had, constateer ik nu, inderdaad alleen onze huidige regio op het oog. Wij hebben nooit verder gekeken. Misschien komt dat mede door de directie, die hier heel sterk is geworteld in het sociale leven. Wellicht is het goed dat we de volgende keer ieder onze veronderstellingen over de toekomst op tafel leggen en bespreken. Door je opmerking realiseer ik mij, dat we op meer aandachtsgebieden soms fors uiteenlopende taxaties hanteren. Daarom duren de vergaderingen vaak ook zo lang. We spreken onvoldoende systematisch helder en concreet uit, waarop onze mening is gebaseerd.

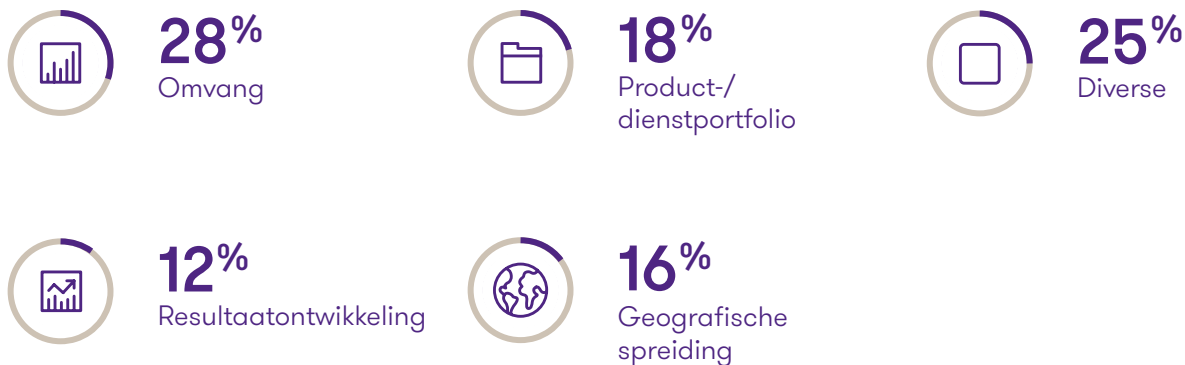


⁸ Bij de open vragen is ervoor gekozen geen uitspraken te doen over statistisch significante verschillen. Wel zijn percentages gegeven over het aantal opmerkingen om gevoel te krijgen voor verhoudingen.

Clusters onderscheiden

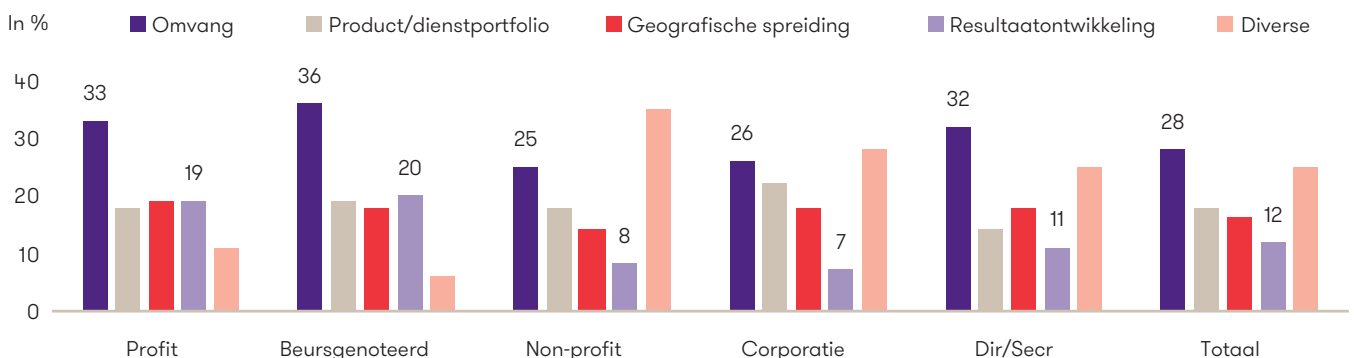
- Bij de indeling van de 909 opmerkingen (1.022 in 2016, 962 in 2015, 603 in 2014 en 357 in 2013) zijn 5 clusters onderscheiden, namelijk:
 - **omvang** (28 procent)⁹, verdeeld in toename, afname, gelijk, verschuiving binnen portfolio, acquisities, overgenomen worden en marktleiderschap;
 - **product-/dienstportfolio** (18 procent), verdeeld in breder, reductie, ongewijzigd, kwaliteit verbeteren/excelleren, specialiseren en aanpassen bij gelijke omvang;
 - **geografische spreiding** (16 procent), verdeeld in breder, reductie, ongewijzigd, andere segmenten/sectoren en aanpassen bij 'gelijke' omvang;
 - **resultaatontwikkeling** (12 procent), verdeeld in meer, minder en ongewijzigd; en
 - **diverse** (25 procent), verdeeld over onder andere samenwerking/fusies, andere klantbediening, digitalisering, reputatie/uitstraling en financieel gezond worden.

909 opmerkingen in 5 clusters onderscheiden



- Door commissarissen uit de profitsector zijn 361 opmerkingen gemaakt, waarvan 118 bij de beursgenoteerde bedrijven. In de non-profitsector hebben van de 548 opmerkingen er 210 betrekking op de woningcorporaties en 152 op de zorgsector. Door directeuren/RvB-leden en door secretarissen van RvC's zijn er respectievelijk in de profitsector 95 en in de non-profitsector 73 opmerkingen gemaakt. In figuur 2.1 zijn opgenomen het procentuele aantal opmerkingen per cluster voor het totaal (in casu van de commissarissen), de profitsector, het beursgenoteerd bedrijf, de non-profitsector, de woningcorporatie en gezamenlijk de directeuren en de secretarissen van de RvC (= DIR/Secr).

Figuur 2.1 Aantal opmerkingen per cluster over toekomstperspectief (als procent van totaal)






Al 4 jaar stabiel beeld op overall clusterniveau. Wel verschillende accenten tussen profit- en non-profitsector

- Op **overall clusterniveau** is het percentage opmerkingen bij de commissarissen per cluster dit jaar redelijk vergelijkbaar met de percentages van de voorgaande 3 jaren. Vergeleken met 2012 en 2013 is het percentage opmerkingen in de cluster 'omvang' en de cluster 'spreiding' (duidelijk) teruggelopen. De toename is met name te vinden in de cluster 'diverse'.

⁹ Tussen haakjes staat vermeld het totaal aantal opmerkingen per cluster als percentage van het totaal aantal opmerkingen.

- Verhoudingsgewijs heeft de **profitsector meer** opmerkingen in de clusters '**omvang**', '**spreiding**' en '**resultaatontwikkeling**' dan de non-profitsector. In deze laatste sector vallen vooral meer opmerkingen in de cluster '**diverse**'. In concreto kan daarbij dan vooral worden gedacht aan meer opmerkingen voor fusie/samenwerking, reputatie en de subcategorie 'overige'. Ten aanzien van de cluster **product-/dienstportfolio** ontlopen de percentages opmerkingen elkaar nauwelijks in de tijd.
- De **niet-commissarissen** laten voor 2017 op totaal niveau een vergelijkbaar beeld zien als de commissarissen.

Tabel 2.1 Hoofdaccenten groeiperspectief in procent genoemd zijn (minimaal 5 procent keer)

	 Toekomstperspectief		 Profitsector		 Non-profitsector	
	Commissaris	Directie/secretaris	Commissaris	Directie/secretaris	Commissaris	Directie/secretaris
Omzet/omvang:						
toename	24	21	14	16		
ongewijzigd		5	5	8		
Product-/dienstportfolio:						
uitbreiding	9	7	9	7		
Geografische spreiding:						
toename	10	5				
ongewijzigd	7	9	9	15		
Economisch resultaat:						
toename	17	12	5			
Diverse:						
samenwerking/fusie			11	8		
reputatie/uitstraling			11	7		

'Toename omvang/omzet' nog steeds leidend

- De **meeste opmerkingen** (28 procent) vallen in de categorie '**omvang**'. Voor de profitsector valt 33 procent van de opmerkingen in deze cluster en voor de non-profitsector 25 procent. Net als in het verleden is het **meest genoemd** de groei van de omzet met 18 procent van de opmerkingen. Bij de **profitbedrijven** is dit 24 procent en bij de **non-profit** slechts 14 procent. Bij de profitsector is de afwijking van de afzonderlijke variaties van deze 24 procent beperkt. Alleen bij het familiebedrijf is groei (32 procent) dominant. Bij de non-profitsector doet zich geen relevante afwijking voor van de 14 procent. Wel wijst 5 procent van de opmerkingen daar op een **gelijkblijvende** omvang. Deze opvatting treffen we in vergelijkbare mate ook aan bij de gezamenlijke **niet-commissarissen** (directie en secretaris RvC) in zowel de profit- als de non-profitsector.
- Het 'groei-denken' lijkt nog steeds een belangrijke rol te spelen in het denken van de leiding van organisaties. Het lijkt welhaast een automatisme te zijn geworden.

Relatief meest genoemd uitbreiding van product-/dienstportfolio

- Het procentuele aantal opmerkingen over de **product-/dienstportfolio** is licht afgenomen (van 20 procent naar 18 procent). Binnen deze cluster is **uitbreiding met 9 procent** het meest genoemd. Bij de profitsector geeft 6 procent van de beursgenoteerde bedrijven aan **geen wijzigingen** te voorzien in de product-/dienstportfolio. Bij de non-profitsector gaat dit op voor de woningcorporaties. De **niet-commissarissen** voorzien ook een uitbreiding van de product-/dienstportfolio (7 procent).

Een ongewijzigde geografische spreiding nu bovenaan, maar niet bij profitsector

- In de cluster **geografische spreiding** valt 16 procent van de opmerkingen. Dat is iets lager dan vorig jaar. Opvallend is dat dit jaar een **ongewijzigde situatie** (8 procent) **vaker** is genoemd dan een **verbreding** (7 procent). Dit komt vooral door de situatie in de non-profitsector, waar uitbreiding minder dan 5 procent keer is vermeld. Binnen deze sector is de zorg een uitzondering, waar wel een verbreding aannemelijk wordt

geacht (7 procent). Overigens wijst ook 7 procent hier op een ongewijzigde positie. Bij de woningcorporaties betreft 13 procent van de opmerkingen de ongewijzigde situatie.

- Ten aanzien van de geografische spreiding laten de **niet-commissarissen** in de profitsector een vergelijkbaar beeld zien als bij de commissarissen in deze sector: uitbreiding op 1 en gelijk blijven op 2. In de non-profitsector zijn de niet-commissarissen (15 procent) nog meer uitgesproken dat de commissarissen wat betreft het ongewijzigd laten van de situatie.

Profitsector duidelijk positief gestemd over resultaat

- Het procentuele aantal opmerkingen over **resultaat** is ook dit jaar min of meer **stabiel** gebleven. Bij de profitsector is door 17 procent op een **stijging** van de **winst** gewezen tegen slechts 5 procent bij de non-profitsector. Een vergelijkbaar beeld wordt aangetroffen bij de niet-commissarissen.

Meest genoemde cluster in non-profitsector met fusie/samenwerking en reputatie/uitstraling als exponenten

- In de cluster **diverse** bedraagt het procentuele aantal opmerkingen 25 procent (22 procent in 2016). Dit komt ook nu weer primair op het conto van de non-profitsector met 35 procent van de opmerkingen tegen 11 procent in de profitsector. De woningcorporaties en de zorgsector hebben hier elk 28 procent van de opmerkingen en de overige non-profitbedrijven zelfs 48 procent.
- Relatief vaak zijn genoemd in de non-profitsector elk met 11 procent **samenwerking** met **derden** en **fusie** en **reputatie/uitstraling**.
- Bij de **niet-commissarissen** valt 21 procent van de opmerkingen in deze cluster. Het patroon is vergelijkbaar met dat bij de commissarissen.

Aanwezige patronen bij zorgsector en woningcorporaties

- In de **zorgsector** valt een zekere lijn te ontdekken in die zin dat voor een deel van de instellingen het volgende patroon kan worden onderscheiden: een mix van toenemende omvang en een verschuiving in de portefeuille qua accenten, een bredere en gelijkblijvende spreiding, een bredere product-/dienstportfolio met een toenemende specialisatie, meer samenwerking/fusies, een beter economisch resultaat en oog voor reputatie/uitstraling.
- Voor de **woningcorporaties** komt het beeld deels overeen met dat van de zorgsector. Alleen is dat beeld iets eenvoudiger: een mix van toename en gelijkblijvende omvang en product-/dienstportfolio, een ongewijzigde geografische spreiding, meer samenwerking/fusie en meer oog voor reputatie/uitstraling.



Enige bespiegelingen/vragen/kanttekeningen

Is groei een doel of een middel?

Het is duidelijk dat **groei-denken** nog steeds redelijk **dominant** is. Het merendeel van de commissarissen, maar ook directies en secretarissen lijkt nog in deze dimensie te zijn 'geprogrammeerd'. Maar is 'meer' in termen van omvang/omzet 'een' of 'het' doel of is het een middel? Stel dat continuïteit van de organisatie het doel is, dan kan groei in omvang/omzet een middel zijn om een bepaalde kritische massa te bereiken. Daarbij denken wij bijvoorbeeld aan een vereiste schaalgrootte om bepaalde diensten/voorzieningen in huis te kunnen hebben/houden of om effectief te kunnen

investeren in marketing-/reputatie-activiteiten. Outsourcing blijkt namelijk, nog los van risico-overwegingen, toch ook niet voor iedereen op elk moment de heilige graal te zijn.

Is denkraam van RvC en directie breed genoeg?

De volgende vraag die kan worden beantwoord, betreft het **niveau** van de **schaalgrootte**. Moet deze op lokaal, regionaal, nationaal of internationaal niveau worden bekeken? En kan het zijn dat, om met Toonder/Bommel te spreken, het **denkraam** van de RvC en/of de directie niet **ruim genoeg** is bij

het maken van een keuze daarin? Welke commissaris en/of directielid is zich voldoende bewust van de beperkingen van zijn/haar eigen referentiekader? Heeft een commissaris, die alleen regionaal heeft geopereerd, voldoende oog voor mogelijkheden op nationaal of internationaal niveau? Durft of mag een RvC niet verder 'dromen'? Of moet een RvC misschien juist wel verder dromen? Is het gevaar reëel dat de eigen ervaren horizon een beperkende factor is om ruimer en verder te denken dan de bestaande situatie? Een verdubbeling van bijvoorbeeld de omzet in 4 jaar lijkt fors. Maar stel dat de markt ruimte

biedt voor een vertienvoudiging in die periode en een concurrent wel een dergelijk groeipad kiest. Loopt de organisatie dan niet het risico zichzelf in een concurrentieel moeilijk positie te manoeuvreren? Voor de directie kunnen vergelijkbare vragen worden gesteld. De vraag is dan vervolgens of directie en RvC elkaar voldoende kunnen uitdagen? Want waarom zou alleen de RvC de directie moeten uitdagen?

Zijn opvattingen over toekomstperspectief wel voldoende homogeen?

Mede op grond van diverse evaluaties van RvC en op basis van de gehouden persoonlijke interviews constateren wij geregeld dat ten aanzien van het toekomstperspectief geen sprake is van homogene opvattingen. Individuele leden van RvC en directie hebben, zowel onderling als ten opzichte van elkaar divergerende meningen over de toekomst.

Niet zelden zijn deze niet expliciet aan de orde gekomen. En de vraag is dan met welk 'wereldbeeld' een commissaris bijvoorbeeld binnen de betrokken organisatie keuzes maakt, beslissingen neemt en adviezen uitbrengt of bijvoorbeeld een voorkeur uitsprekt over de samenstelling van RvC en/of directie.

2.2 Bedreigingen/uitdagingen/dilemma's



Staat veelal aangetroffen risico-opvatting van RvC's ondernemerschap niet onnodig in de weg?



ROB

Eva, ik ben laatst vanwege de 'standing invitation' voor niet-commissieleden, een keer als toehoorder bij de vergadering van de audit- en risicocommissie geweest. Het viel mij op dat er alleen maar werd gesproken over wat er mis kon gaan en hoe de RvB dacht daarmee om te gaan. Duidt dat eigenlijk niet op een enge, eenzijdige benadering van risico? Ik heb altijd geleerd dat risico een tweezijdig begrip is. Geen van de collega-commissarissen stelde een vraag over de marktpotentie van onze diensten of over een vraag uit de markt, waaraan wij nog niet kunnen voldoen.

EVA

Dat klopt Rob. Marketingkennis, ervaring en attitude is volgens mij onderbelicht in de commissie en in onze RvC. Ondernemen is risico's nemen, maar het lijkt er bij ons vaak op dat we alleen maar risico's willen beheersen en dan alleen die naar de downside. Onze RvC, maar ook onze directie, is zeer risico-avers. Misschien goed om dit bij onze komende evaluatie van de RvC aan de orde te stellen. Zijn wij met deze risico-instelling juist geen risico voor ons bedrijf?



Indeling in clusters

- De 970 opmerkingen (931 in 2016, 830 in 2015, 537 in 2014 en 363 in 2013) waarvan 169 door DIR en Secr, over de bedreigingen/uitdagingen en dilemma's zijn in 4 clusters ondergebracht, namelijk:

970 opmerkingen in 4 clusters onderscheiden



21%
Markt/
conjunctuur



50%
Meer
bedrijfsgerelateerd



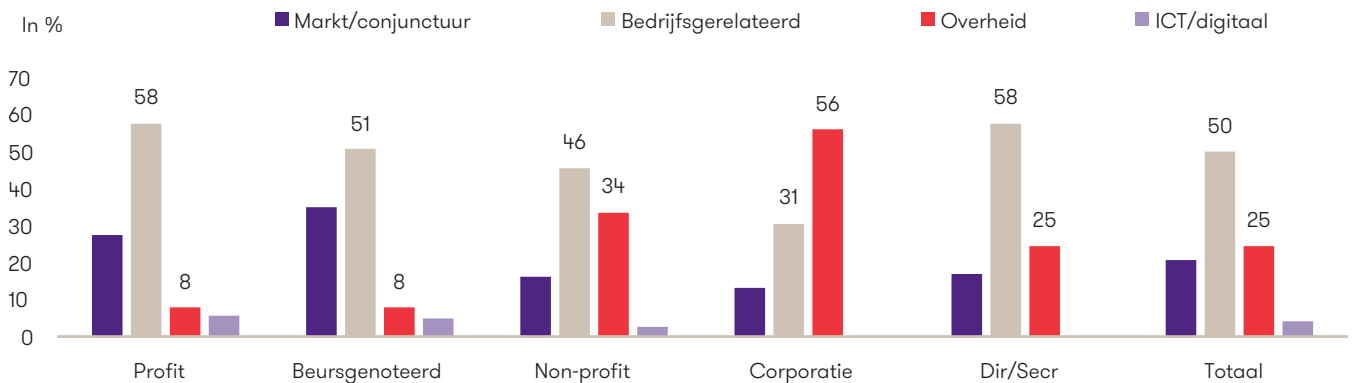
25%
Overheid/politiek
regelgeving gericht



4%
ICT en/of digitale
ontwikkelingen

Door commissarissen uit de profitsector zijn 286 opmerkingen gemaakt, waarvan 74 bij de beursgenoteerde bedrijven. In de non-profitsector hebben van de 515 opmerkingen er 203 betrekking op de woningcorporaties en 158 op de zorgsector. Door directeuren/RvB-leden en door secretarissen van RvC's zijn er in de profitsector 88 en in de non-profitsector 81 opmerkingen gemaakt. In figuur 2.2 zijn opgenomen het procentuele aantal opmerkingen per cluster voor het totaal (in casu van de commissarissen), de profitsector, het beursgenoteerd bedrijf, de non-profitsector, de woningcorporatie en gezamenlijk de directeuren en secretarissen van de RvC (=DIR/Secr).

Figuur 2.2 Aantal bedreigingen/uitdagingen per cluster en per categorie bedrijf (als procent van totaal)



Verdere verschuiving van 'overheid-' naar 'bedrijfsgerelateerd'

- Op overall clusterniveau is het percentage opmerkingen van **commissarissen** in de afzonderlijke clusters redelijk in lijn met de gemiddelde posities vanaf 2012. Vergelijken met 2016 is de procentuele aanhang voor **'bedrijfsgerelateerd'** duidelijk **gestegen** en dat voor **'overheid'** **gedaald**. Het procentuele aantal opmerkingen in de **'ICT/digitaal'** cluster blijft met 4 procent nog steeds aan de bescheiden kant. De **verschuiving** van overheid naar bedrijfsgerelateerd heeft zich in 2017 verder voortgezet. Het kan een indicatie zijn dat de in het verleden getroffen maatregelen door de overheid inmiddels (grotendeels) als een fait accompli zijn geaccepteerd.

Directie en secretaris zien geen probleem bij ICT/digitalisering

- Opvallend is dat bij de **niet-commissarissen** in tegenstelling tot vorig jaar **geen problemen/uitdagingen/dilemma's** met betrekking tot **'ICT/digitalisering'** zijn **genoemd**. Wat betreft de andere clusters is het procentuele aantal opmerkingen op totaal niveau vergelijkbaar met dat op totaal niveau bij de commissarissen.
- De grote **verschillen** tussen de **profit-** en **non-profitsector** bij de commissarissen betreffen een groter aandeel voor markt/conjunctuur en bedrijfsgerelateerd bij de profitsector dan bij de non-profitsector. Het tegendeel gaat op voor het aandeel 'overheid'.

Bij de **niet-commissarissen** zijn deze verschillen ook waar te nemen met uitzondering van die in de cluster bedrijfsgerelateerd. Deze is redelijk vergelijkbaar tussen de profit- en de non-profitsector.

Tabel 2.2 Hoofdaccenten bedreigingen/uitdagingen in procent genoemd zijn (minimaal 5 procentkeer)

Bedreigingen/uitdagingen/dilemma's	Profitsector		Non-profitsector	
	Commissaris	Directie/secretaris	Commissaris	Directie/secretaris
Markt/conjunctuur:				
marktomstandigheid	5	5		
concurrentie	7	5		
vraag	6	7	5	7
Bedrijfsgerelateerd:				
menselijke factor	21	19	16	16
businessmodel	5	7		
innovatievermogen		6		6
product-/dienstportfolio			6	6
funding/financiële kracht			6	7
relatie[beheer]	5	5		
winstgevendheid		7		
schaalgrootte		5		
interne organisatie	9	5	5	7
Overheid:				
gedrag/wet-/regelgeving	5	16	25	25
ICT/digitalisering	6			

'Menselijke factor' en product-/dienstportfolio weer het meest genoemd bij bedrijfsgerelateerde onderwerpen

'Menselijke factor' en met name beschikbaarheid werknemers een uitdaging

Familiebedrijf vooral uitdaging bij menselijke factor

Woningcorporatie alleen probleem bij product-/dienstportfolio

- De cluster **bedrijfsgerelateerde onderwerpen** bevat bij de commissarissen ook dit jaar weer de meeste opmerkingen (50 procent). Bij de profitsector gaat het om 58 procent van de opmerkingen tegen 46 procent bij de non-profit. Ten opzichte van 2016 is bij beide categorieën sprake van een stijging van het procentuele aantal opmerkingen in deze cluster.
- Procentueel het vaakst zijn bij commissarissen binnen deze cluster genoemd: de **menselijke factor** (gewenste kwaliteit en aantallen medewerkers/management en bedrijfscultuur), de **product-/dienstportfolio** (inclusief businessmodel en technologische ontwikkeling/innovatie) en **interne organisatie/bedrijfsstructuur** met respectievelijk 17 procent, 11 procent en 6 procent.
- De **bedrijfscultuur** is bij de **profit-** en de **non-profitbedrijven** met 5 procent in gelijke mate genoemd. Het vinden en behouden van de gewenste kwaliteit en aantal wordt voor **medewerkers** relatief vaker als een uitdaging gezien dan voor managers. Alleen bij de profitsector is het percentage opmerkingen voor het **management** boven de 5 procent gelegen (in casu 6 procent). Het **businessmodel** lijkt bij de non-profitsector geen issue te zijn. Op dezelfde manier is het opvallend dat **innovatief vermogen** voor niet-commissarissen een aandachtspunt is, maar niet voor de commissarissen. **Relatiebeheer** (inclusief investor base) wordt alleen in de profitsector als uitdaging gezien. **Winstgevendheid** en **schaalgrootte** zijn blijkbaar alleen een punt van zorg bij de niet-commissarissen in de profitsector. Daarbij lijkt dit laatste vooral te spelen bij de beursgenoteerde bedrijven. Het kunnen aantrekken van geld (**funding**) en **financiële kracht** manifesteren zich als uitdaging alleen in de non-profitsector. De **interne organisatie** en de **bedrijfsstructuur**, daarentegen spelen zowel bij commissarissen als ook niet-commissarissen en in de profit- en in de non-profitsector.
- Binnen de **profitsector** wijkt het **familiebedrijf** af van het gemiddelde beeld in die zin dat er meer uitdagingen liggen ten aanzien van de menselijke factor (zowel werknemers als management) en minder voor de product-/dienstportfolio.
- Binnen de **non-profitsector** varieert het percentage opmerkingen in deze cluster van 31 procent (woningcorporaties) tot 56 procent (zorginstellingen) en 57 procent bij de resterende non-profitinstellingen. De **woningcorporaties** scoren alleen bij product-/dienstportfolio in de buurt van het gemiddelde van de non-profitsector. Op de andere genoemde onderdelen lijken de problemen daar nauwelijks relevant.

Bij non-profitsector alleen ontwikkelingen aan de vraagkant een uitdaging

- De markt/’conjunctuur’ komt qua procentueel aantal opmerkingen met een percentage van 21 procent weer op de 3^{de} plaats. Voor de profitsector valt 28 procent van de opmerkingen in deze cluster tegen 16 procent voor de non-profitsector.
- Bij de profitsector en de afzonderlijke variaties daarbinnen liggen de uitdagingen/bedreigingen/dilemma’s op het terrein van marktomstandigheden, concurrentie en ontwikkelingen aan de vraagkant. Bij de non-profitsector is alleen het laatste punt relatief vaak genoemd met 5 procent.
- In de zorgsector is er voor geen rubriek een aanhang van 5 procent of meer. Alleen bij de woningcorporaties en de resterende non-profitinstellingen betreft 5 procent van de opmerkingen de vraagkant. Bij deze laatste categorie instellingen is ook het vinden van acquisitiekandidaten of samenwerkingspartners met 5 procent een relatief geregeld genoemde uitdaging.
- Voor de niet-commissarissen is de vraagkant een gedeeld punt van zorg. Voor de profitsector komen daar bij deze doelgroep nog bij de vraagkant en de marktomstandigheden.

Vooraf woningcorporaties hebben nog last van overheidsmaatregelen en -gedrag

- De cluster overheid en overige bevat 25 procent van het totaal aantal opmerkingen. Voor de profitsector betreft dit 8 procent van de opmerkingen. Bij de non-profitsector is dit met 34 procent fors hoger, maar duidelijk lager dan vorig jaar. De niet-commissarissen hebben hier gezamenlijk 27 procent van de opmerkingen met 18 procent voor de profitsector en 33 procent voor de non-profitsector. Het accent ligt daarbij op de wet- en regelgeving van de overheid en gedrag van de overheid.
- Vooral de woningcorporatiesector (56 procent) zucht nog onder het juk van de overheid met 42 procent van de opmerkingen dat daarop betrekking heeft. Bij de zorgsector en de andere non-profitinstellingen ligt dit met respectievelijk 17 procent en 11 procent substantieel lager.
- Bij de profitsector is ‘het overheidseffect’ met 5 procent van de opmerkingen relatief bescheiden.

ICT/digitale ontwikkelingen bij commissaris in profitsector op netvlies gekomen

- Ook dit jaar is weer een aparte cluster onderscheiden met betrekking tot ICT en digitale ontwikkelingen. Het aantal opmerkingen in deze cluster (4 procent) is en blijft bescheiden. Alleen bij de profitsector is dit met 6 procent relatief vaak genoemd.
- Zeer opvallend is dat dit bij de niet-commissarissen geen enkele keer als uitdaging, probleem, bedreiging of dilemma is genoemd.



Enige bespiegelingen/vragen/kanttekeningen

Is innovatievermogen zo goed of hebben commissarissen er geen oog voor?

Innovatievermogen is alleen bij de niet-commissarissen in de profitsector een uitdaging. Het verbaast ons dat dit onderwerp niet breed leeft bij commissarissen in het algemeen en ook niet bij niet-commissarissen uit de non-profitsector. Kan het zijn dat de aangetrokken economie commissarissen blind heeft gemaakt voor het belang van innovatievermogen? Of zijn de commissarissen van mening dat het innovatievermogen van hun instelling zo goed is, dat op dat gebied geen uitdaging/bedreiging wordt voorzien? Of is innovatievermogen voor hun organisatie geen relevant criterium? Eén en ander doet ons herinneren aan een oud spreekwoord: ‘bij mooi weer moet

je je dak repareren’. Vertaald naar ons voorbeeld: ‘juist als het weer goed lijkt te gaan, is het wenselijk zwaar te investeren in innovatie’.

Waarom is bedrijfscultuur geen issue bij de niet-commissaris in de profit-sector?

In de code Van Manen is specifiek aandacht besteed aan bedrijfscultuur. In dat verband is het opvallend dat alleen bij de niet-commissarissen in de profitsector bedrijfscultuur minder dan 5 procent keer voorkomt bij de opmerkingen. Het kan zijn dat bedrijfscultuur wellicht een issue is, maar dat deze in hun ogen ver achterblijft bij andere, belangrijkere uitdagingen/bedreigingen. Blijkbaar vinden de andere respondentgroepen dat er ten aanzien van de bedrijfscultuur nog wat uitdagingen

liggen? Zij zetten het daarmee hoger op de prioriteitenlijst. Overigens zijn we wel benieuwd of er sprake is van rapportage over bedrijfscultuur, zowel intern als ook in bijvoorbeeld het jaarverslag van de betrokken bedrijven. Of wordt bedrijfscultuur genegeerd? Of is bedrijfscultuur al zo verankerd in de genen van de organisatie dat de niet-commissarissen de aandacht voor het onderwerp wat overtrokken vinden. Ze werken er al lang mee en de monitoringcommissie heeft in hun ogen eigenlijk alleen de bestaande praktijk ‘gecodeerd’.

Is er bij commissaris en niet-commissaris voldoende oog voor ICT/digitalisering?

ICT/digitalisering komt alleen bij de

commissarissen uit de **profitsector** geregeld voor als een relevant **aandachtsgebied**. Ze hebben daarmee vergeleken met vorig jaar van positie gewisseld met de niet-commissarissen. En ook dat is frappant. Dit aandachtsgebied wordt bij de niet-commissarissen nauwelijks tot niet genoemd als een bedreiging/uitdaging of dilemma. Het lijkt niet te matchen met de geregeld in de publiciteit komende voorvallen dat op het gebied van ICT/digitalisering nog al eens majeure misers voorkomen. Is het niet op projecten die mislukken dan zijn het wel de bekende datalekken. Of is dergelijke publiciteit niet representatief voor de feitelijke situatie? Of onderschatten niet-commissarissen de ontwikkelingen op dit gebied? Als dat zo is, en we achten dat in sommige gevallen niet uitgesloten, dan is dit een zeer zorgelijke zaak. Maar zijn de commissarissen dan wel voldoende bij machte om dit probleem te adresseren?

Heeft non-profitsector echt geen uitdagingen op het gebied van concurrentie en marktomstandigheden?

Concurrentie en **marktomstandigheden** komen in het vocabulaire van de **non-profitsector** nauwelijks voor. Zowel in de zorg- als de woningsector zijn er evenwel voldoende voorbeelden van een zich wijzigend krachtenveld op de betrokken markten. Het substantiële karakter laat wellicht nog te wensen over. Maar is dit doorgaans niet een algemene situatie, wanneer verschuivingen optreden? Het onvoldoende inspelen op nieuwe ontwikkelingen kan in een later stadium wel eens leiden tot een hoge rekening in termen van bijvoorbeeld beperkingen ten aanzien van de aan te bieden product-/dienstportfolio. Op een andere manier geldt dit wellicht ook voor het kunnen

aantrekken van de mensen, zowel qua aantallen als qua gewenste kwaliteiten. De 2 genoemde mogelijke gevolgen getuigen van een defensieve blik. Het is misschien beter te onderzoeken of nieuwe ontwikkelingen, al dan niet in aangepaste vorm, het navolgen waard zijn.

Gaat ook RvC in de profit-sector actiever worden op gebied van relatiebeheer?

In de **profitsector** gaat 5 procent van de opmerkingen over een vorm van **relatiebeheer**. Het grootste deel daarvan heeft betrekking op geldgevers/aandeelhouders. Als signaal lijkt ons dit bemoedigend. Bekend is dat vooral in de non-profitsector relatiebeheer met diverse stakeholders al op de agenda van de directies en van de RvC's staat. In de profitsector is dat in de breedte minder gangbaar, uitzonderingen daargelaten. In de aard en de intensiteit van dit relatiebeheer hebben wij minder inzicht op dit moment. In het verleden is daar door ons uitgebreider aandacht aan geschonken¹⁰. Mede op grond van de persoonlijke interviews en raadpleging van diverse verslagen van RvC's hebben wij onvoldoende reden om te veronderstellen dat de toen verwachte kentering al tot volle wasdom is gekomen. Wellicht ten overvloede herhalen wij hier dat relatiebeheer met diverse belanghebbenden ons inziens de primaire verantwoordelijkheid is van de RvB/directie. Dat neemt niet weg dat ook een RvC hier voor een goede uitoefening van zijn functie inhoud aan dient te geven.

Als winstgevendheid een uitdaging is voor de directie, is het dan ook geen uitdaging voor de commissaris?

Winstgevendheid en **schaalgrootte** zijn

vaak genoemde **uitdagingen** bij alleen de **niet-commissarissen** in de profitsector. Het komt bij ons wat merkwaardig over dat dit niet wordt gedeeld door de commissarissen uit de profitsector. Delen de niet-commissarissen hun twijfels/dilemma's op dit gebied wel voldoende met hun commissarissen? Of is het zo dat het natuurlijk is, dat zeker wat de winstgevendheid betreft, dit op het bordje van de directie ligt? Maar moet het dan ook niet een zorgpunt voor de commissarissen zijn, bijvoorbeeld in termen dat de vooruitzichten niet zo rooskleurig zijn of dat de directie moet worden vervangen? Of speelt hier misschien mee, dat een deel van de variabele honorering van de directie gekoppeld is aan de winstgevendheid en daardoor een ander accent krijgt bij de directie?

Valt denken in de non-profitsector aan schaalgrootte onder het begrip struisvogelpolitiek?

Het relatief zelden genoemd zijn van **schaalgrootte** in de **non-profitsector** verbaast ons ten zeerste. In deze sector is een groot aantal organisaties werkzaam, waarvan de schaalgrootte op (middel) lange termijn ontoereikend lijkt voor een zelfstandig voortbestaan. Dit valt ook op te maken uit het groot aantal vormen van samenwerking dat kan worden waargenomen. Het is aannemelijk dat diverse van de samenwerkingsverbanden een voor-sorteren zijn op een fusie of overname. De woningcorporatiesector lijkt ons een voorbeeld van een sector, waar dit verschijnsel manifest is. Is schaalvergroting een taboe of is de samenstelling van de RvC debet aan een wegduiken voor de constatering dat continuïteit meer schaalgrootte vereist. Is er misschien sprake van een struisvogelpolitiek?

¹⁰ Zie 'Aan vooravond kentering relatiebeheer en verantwoording afleggen door RvC?', commissarissen benchmarkonderzoek 2015/2016, blz. 16-20.

2.3 Aanwezige en gewenste assets/kwaliteiten om toekomstperspectief te realiseren



Stemt RvC kwaliteit directie en RvC wel voldoende af op benodigde, toekomstige kwaliteiten?



ROB

Eva, we hebben in de selectie- en remuneratiecommissie weer de jaarlijkse evaluatie van de algemeen directeur gedaan. Hij zit er nu al 14 jaar. Hij doet het niet slecht, maar ik heb niet het gevoel dat we met deze man de oorlog gaan winnen. Ook vraag ik mij af of wij bij het vaststellen van het strategisch plan impliciet niet teveel uitgegaan zijn van zijn capaciteiten. Daardoor zijn we aan de onderkant van de marktmogelijkheden gaan zitten.

EVA

Rob, ik deel je mening. Gegeven het mogelijke en realistische ambitieniveau, denk ik dat wij een nieuwe algemeen directeur nodig hebben die én meer internationale ervaring heeft én ook ervaring heeft met het managen van een groeistrategie. In dat verband vind ik ook dat internationale ervaring van onze RvC te gedateerd is en gebaseerd is op totaal andere markten dan waarin ons bedrijf acteert. Misschien is dat laatste ook wel de reden dat we als RvC onvoldoende kritisch hebben gekeken wat ons bedrijf als algemeen directeur nodig heeft. We hebben teveel in de achteruitkijkspiegel gekeken.



2.3.1 Aanwezige assets/kwaliteiten

Vraag gesplitst in huidige en gewenste situatie

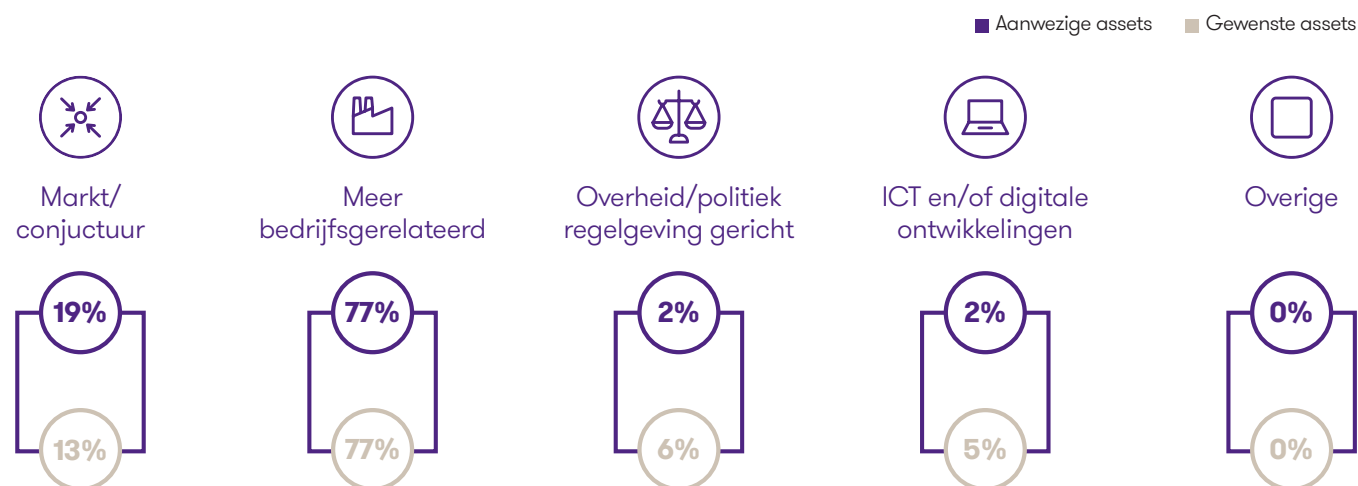
Op grond van eerdere ervaringen is de vraag dit jaar gesplitst in 2 vragen, namelijk:
- wat zijn de aanwezige assets/kwaliteiten?
- wat zijn de gewenste assets/kwaliteiten?

We gaan in eerste instantie uit van de vraag over de aanwezige assets/kwaliteiten.

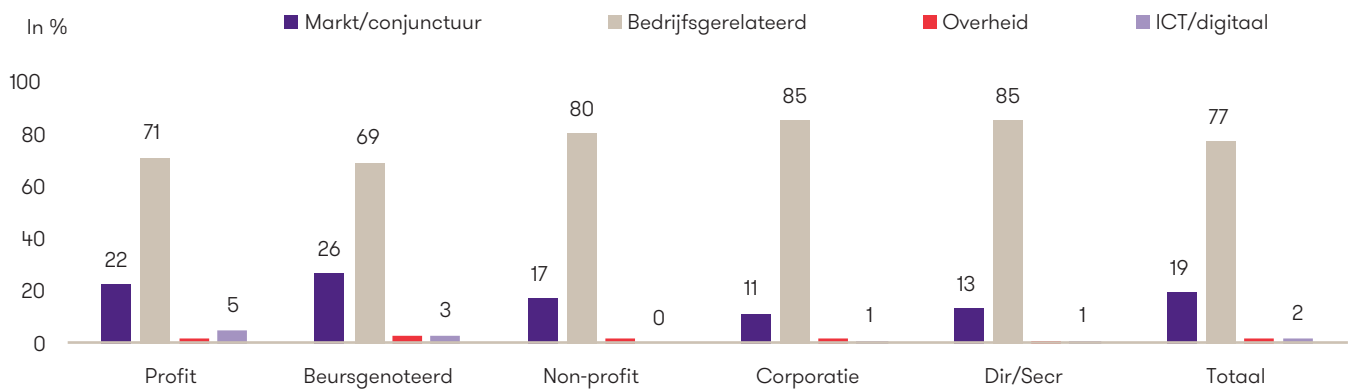
Daarna vermelden wij de in onze ogen belangrijkste verschillen van de gewenste situatie met de huidige situatie.

Indeling in clusters

De 821 opmerkingen (825 in 2016, 831 in 2015 en 504 in 2014) waarvan 143 door DIR en Secr over de aanwezige assets/kwaliteiten zijn in dezelfde 5 clusters ondergebracht als bij 'bedreigingen', namelijk:



Figuur 2.3 Aantal 'aanwezige assets' per cluster en per categorie bedrijf (als procent van totaal)



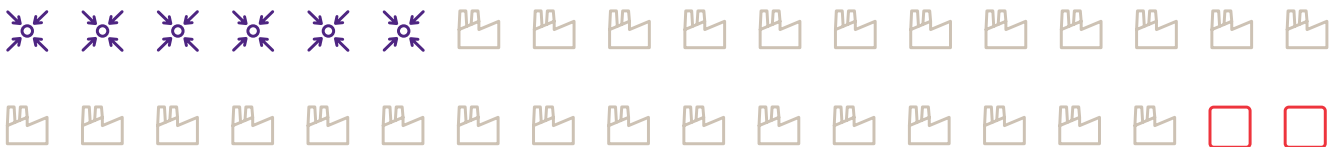
Op clusterniveau duidelijke verschillen tussen profit- en non-profitsector

- Evenals in voorgaande jaren is het **percentage opmerkingen** in de clusters 'bedrijfsgerelateerd' met 77 procent en 'markt/conjunctuur' met 19 procent goed voor nagenoeg alle opmerkingen. Dit jaar zijn 3 ontwikkelingen waar te nemen:
 1. Het percentage opmerkingen in de cluster 'markt/conjunctuur' is vanaf 2012 gestaag gestegen van 12 procent naar 19 procent in 2017. Dit is 3 procent meer dan in 2016. Wellicht is deze tendens een indicatie van de economische ontwikkelingen.
 2. Het percentage opmerkingen in de cluster 'bedrijfsgerelateerd' varieert doorgaans tussen 80 procent en 85 procent, maar zakt in 2017 van 82 procent in 2016 naar 77 procent.
 3. De cluster ICT/digitalisering komt met 5 procent op een all time high. Dat is primair op conto van de profitsector te schrijven. De andere clusters komen niet aan bod.

19%
Markt/conjunctuur

77%
Bedrijfsgerelateerd

4%
Overig



- Op overall cluster niveau is de cluster markt/conjunctuur duidelijk minder vaak en de cluster bedrijfsgerelateerd duidelijk vaker genoemd bij de **non-profitsector** dan bij de **profitsector**.
- De **niet-commissarissen** komen met 13 procent voor markt/conjunctuur en 85 procent voor bedrijfsgerelateerd op de wat meer historische verhoudingen uit.

Tabel 2.3 Hoofdaccenten aanwezige assets/kwaliteiten in procent genoemd zijn (minimaal 5 procentkeer)

Assets/kwaliteiten: aanwezig	Profitsector		Non-profitsector	
	Commissaris	Directie/secretaris	Commissaris	Directie/secretaris
Markt/conjunctuur:				
reputatie/draagvlak	7		7	6
marktpositie/niche	8			
marktkennis	6			
acquisitie opties/partners		6		
Bedrijfsgerelateerd:				
menselijke factor	32	37	36	35
innovatievermogen	9	7		
product-/dienstportfolio	8	10	6	8
funding/ financiële kracht		7	8	
relatie[beheer]				7
productie/locatie			5	
interne organisatie	6	7	10	8
ICT/digitalisering	5			

Sterke punten: bedrijfscultuur en medewerkers

• Binnen de cluster **bedrijfsgerelateerd** scoren qua procentueel aantal opmerkingen het hoogst:



15%
Bedrijfscultuur



12%
Medewerkers



8%
Management



8%
Interne organisatie/
bedrijfscultuur



7%
Product-/dienst-
portfolio in enge zin



7%
Funding/financiële
kracht

Beeld DIR en Secr conform beeld commissarissen

Vergeleken met vorig jaar is alleen de interne organisatie/bedrijfsstructuur toegevoegd. Wel zijn ook nu de corresponderende percentages weer lager dan die van vorig jaar.

• De **niet-commissarissen** laten grosso modo een **vergelijkbaar beeld** zien als de commissarissen. Alleen noemen zij het management niet, maar wel in bescheiden mate het innovatievermogen.

'Menselijke' factor meest genoemd; bedrijfscultuur vooral kenmerkend in non-profitsector

• Wanneer wordt gekeken naar de **menselijke factor** (bedrijfscultuur, mensen en management) binnen deze cluster, dan ontloopt het procentuele aantal opmerkingen tussen de profit- en de non-profitsector, zowel bij de commissarissen als de niet-commissarissen elkaar niet veel. Dat gaat niet op voor de afzonderlijke 'onderdelen'. **Bedrijfscultuur** is bij de **non-profitsector** aanzienlijk vaker genoemd dan bij de profitsector. Ten aanzien van **medewerkers** laten de **niet-commissarissen** in de **profitsector** met 29 procent een substantieel hoger percentage zien dan de anderen die rond de 10 procent scoren. **Management** als asset wordt in vergelijkbare mate alleen door de beide groepen commissarissen genoemd.

Profitsector beter met innovatief vermogen; businessmodel geen asset

- De **product-/dienstportfolio** (inclusief businessmodel en innovatievermogen) is dit jaar met 17 procent **vaker door de profitsector** genoemd dan door de non-profitsector met 8 procent. Dit is bij commissarissen en niet-commissarissen ongeveer in vergelijkbare mate gedaan. Het belangrijkste verschil betreft het **innovatievermogen**, dat vooral in de profitsector is genoemd. Opvallend is dat zowel in de profit- als in de non-profitsector het **businessmodel** nauwelijks tot **niet is genoemd** als asset. Hetzelfde geldt merkwaardigerwijs ook voor de **product-/dienstportfolio** in enge zin bij de **woningcorporaties** en de **zorginstellingen**.
- Als rubriek is **'de interne organisatie en bedrijfsstructuur'** dit jaar in vergelijkbare mate genoemd als vorig jaar. De **non-profitsector** is wat **positiever** dan de profitsector. Dit geldt met name voor de **woningcorporaties**, waar commissarissen ook als positief punt wijzen op het woningbezit.
- **Financiële kracht/funding** is alleen bij de niet-commissarissen in de profitsector en bij de commissarissen in de non-profitsector als asset genoemd. Voor **relatiebeheer** gaat dit op bij de niet-commissarissen in de non-profitsector.

Financiële kracht en relatiebeheer geen breed gedeelde assets

Reputatie/draagvlak het meest genoemd in deze cluster

- De **markt/'conjunctuur'** komt qua procentueel aantal opmerkingen met 19 procent **op de 2^{de} plaats**. De percentages voor de profit- en de non-profitsector lopen wat uiteen met respectievelijk 22 procent en 17 procent. **Reputatie/draagvlak** wordt behalve door de niet-commissarissen uit de profitsector circa 7 procent keer genoemd. Opvallend is dat dit bij de beursgenoteerde bedrijven en de woningcorporaties ruim onder de 5 procent ligt. **Marktpositie** en **marktkennis** worden alleen bij de commissarissen in de profitsector als sterk punt gezien. Voor **acquisitiekandidaten/partners** komt dit alleen voor bij de niet-commissarissen in de profitsector.

ICT/digitalisering soms asset in profitsector

- **ICT/digitalisering** wordt alleen door commissarissen in de profitsector als asset opgevoerd (5 procent). De cluster **overheid** is ook dit jaar nauwelijks genoemd.

2.3.2 Gewenste kwaliteiten/assets om toekomstperspectief te realiseren

Menig respondent gaf bij gewenst aan dat de kwaliteiten van de huidige situatie de basis vormden voor de gewenste situatie, maar dat het dan een tandje beter moest. Voor de gewenste situatie zijn in het totaal 617 opmerkingen gemaakt, waarvan 91 bij de niet-commissarissen.

Bedrijfscultuur en voorspelbare overheid gewenst

- Bij de commissarissen in de **profitsector** is in de gewenste situatie vaker gewezen op de bedrijfscultuur als asset dan in de huidige situatie.
- In de **non-profitsector** wijzen de commissarissen op een overheid die meer voorspelbaar is, een stabiel beleid voert en rekening houdt met de regeldruk voor kleinere organisaties.
- Bij de **niet-commissarissen** in de **profitsector** wordt vaker gewezen op het belang van bedrijfscultuur en relatiebeheer.
- De niet-commissarissen in de **non-profitsfeer** hebben een wat meer uitgebreide lijst met meer aandacht voor: medewerkers, innovatievermogen, goede interne en externe toezichthouders en ICT/digitalisering.



Enige bespiegelingen/vragen/kanttekeningen

Wordt wel genoeg gerealiseerd dat businessmodel en product-/dienstportfolio assets zijn?

Opmerkelijk is dat in het algemeen het **businessmodel** en bij de woningcorporaties en zorginstellingen de **product-/dienstportfolio nauwelijks** of niet als asset zijn genoemd. Wij vragen ons af hoe we dit kunnen verklaren. Kan het zijn dat commissarissen en bestuurders, omdat ze er zeer frequent mee te maken hebben, niet zien hoe mooi of bijzonder iets is of dat iets een hoge maatschappelijke waarde vertegenwoordigt? Neem bijvoorbeeld een ziekenhuis. Als we eens vergelijken met 50 jaar geleden, is dan de product-/dienstportfolio niet fors uitgebreid? Als we vergelijken met diverse vooral niet-westerse landen mogen wij ons dan niet gelukkig prijzen met onze ziekenhuizen? Als we vergelijken met andere ziekenhuizen in Nederland dan zijn de product-/dienstportfolio's grosso modo redelijk vergelijkbaar, maar is dat dan een reden om de product-/dienstportfolio niet als een asset aan te merken?

Een vergelijkbare redenering kunnen we

ook opbouwen voor een businessmodel. Wordt er niet te vanzelfsprekend vanuit gegaan dat dit er op een of andere manier is. De organisatie heeft dit wel ontwikkeld en het vormt (mede) de basis voor het toekomstperspectief van de betrokken organisatie. Is het businessmodel perfect? Vast niet. Ontbreekt er veel aan? Het antwoord daarop laat zich niet altijd gemakkelijk geven. Maar het zou wel goed zijn om het businessmodel en de houdbaarheid periodiek aan de orde te stellen. Een bespreking van de doelstellingen en strategie van de organisatie is een goed moment om de discussie hierover (geregeld) te voeren.

Wat te doen als commissarissen en directies verschillende assets noemen?

Uit de resultaten bij de hier behandelde vraag over de aanwezige assets/kwaliteiten blijkt dat commissarissen en niet-commissarissen niet altijd dezelfde opvattingen hebben. Als dit binnen één en dezelfde organisatie het geval is, kan dat zorgelijk zijn. Maar wat nog zorgelijker is als RvC's en directies deze verschillende percepties niet op tafel leggen en bespreken. Het

kan niet anders dan dat dit soms tot een Babylonische spraakverwarring aanleiding moet geven.

Zijn commissarissen in de profitsector de aanjagers voor meer oog voor de bedrijfscultuur?

Bedrijfscultuur lijkt nadrukkelijker op het netvlies te komen in de **profitsector**. Opvallend is dat die bij de commissarissen al min of meer het geval was, maar in veel mindere mate bij de niet-commissarissen. Wij vragen ons af of dit het effect is van het rapport van de monitoring commissie Van Manen. Zou dat eerder appelleren aan commissarissen en pas in 2^{de} instantie aan bestuurders? In dat verband is het opvallend dat de niet-commissarissen in de profitsector bij de bedreigingen/uitdagingen zich meer zorgen maken over de winstgevendheid dan over de bedrijfscultuur. Moeten en kunnen de commissarissen de bestuurders het belang van bedrijfscultuur laten inzien? Zit bedrijfscultuur dan als beoordelingsvariabele ook in de beloningsstructuur of moeten we dat juist niet willen?



3 Overall oordeel RvC versus norm

Onderzoeksvragen

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

3.1 Normen voor een aantal RvC beoordelingscriteria



— Legt RvC wel juiste accent bij relatiebeheer met belanghebbenden? —



ROB

Eva, wat mij zo verbaast is dat we relatiebeheer als RvC relatief niet zo belangrijk vinden. Vooral ten aanzien van de klant begrijp ik dat niet. Ik heb vroeger geleerd dat de klant aan de basis staat van onze organisatie. We vragen het elke keer of de RvB dat vindt, maar ik kan mij niet herinneren dat wij structureel en systematisch als RvC met de klant bezig zijn. We kijken teveel naar statistieken als de net promotor score, klanttevredenheid en omzet en denken dat dat voldoende is. Blijkbaar vinden we de medewerkers belangrijker, want daar praten we af en toe wel mee.

EVA

Ja Rob, we moeten oppassen niet op de stoel van de RvB te gaan zitten.

ROB

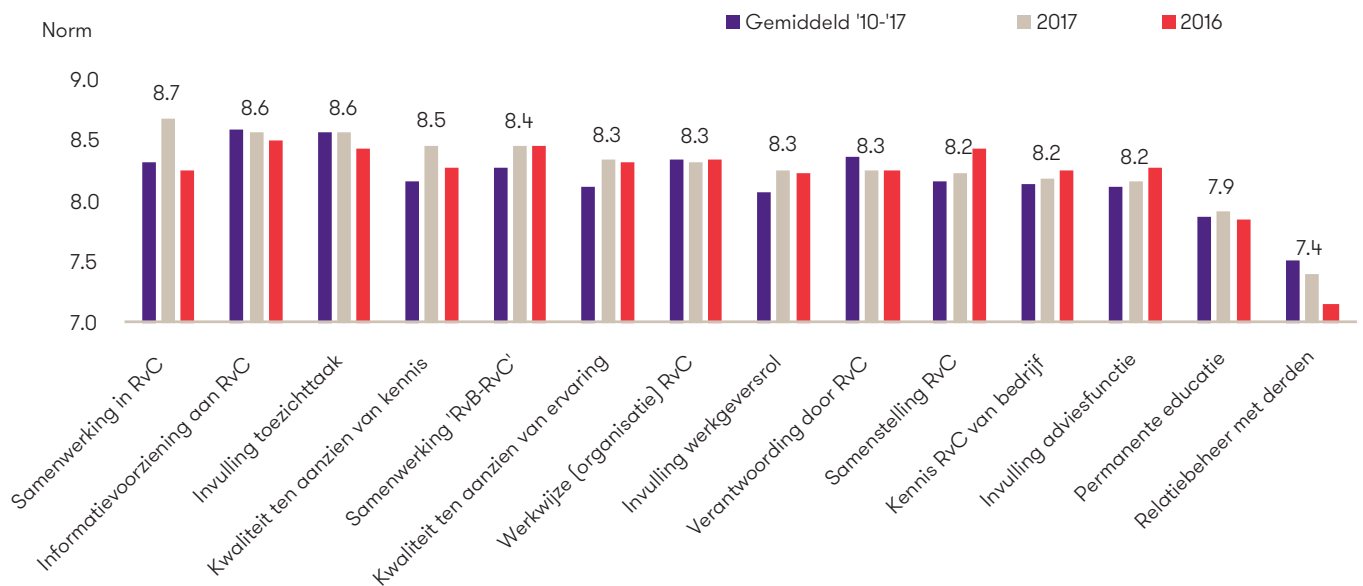
Daar gaat het ook niet om. Maar hoe kan ik rekening houden met de klant als we daar nooit mee praten.

EVA

Misschien is het goed om eens te gaan praten met een klant die een klacht heeft ingediend, want ik heb geleerd: van een klagende klant leer je het meest.



Figuur 3.1 Normwaarde voor een aantal RvC beoordelingscriteria, basisprofiel (10-puntsschaal)



Normen voor basisprofiel

Samenwerking in RvC voor het eerst op 1

- Ook **dit jaar** ligt de **norm** voor de afzonderlijke beoordelingscriteria gemiddeld **weer boven de 8.0**. De waardering is met een 8.3 iets hoger dan die in 2016 (8.2).
- Er heeft zich dit jaar 1 opvallende verschuiving voorgedaan. Voor de **samenwerking binnen de RvC** is de norm een flink stuk hoger gelegd dan vorig jaar (8.7 om 8.2). Deze samenwerking is daarmee voor het eerst op de 1^{ste} plaats gekomen met het hoogste ambitieniveau.

Relatiebeheer weer terug op niveau voor 2015

- Een lichtere verschuiving is te vinden bij **ambassadeursrol/relatiebeheer met derden**, door de **RvC** op een 7.4 gezet qua ambitieniveau (7.1 in 2016). Daarmee blijft dit criterium wel op de laatste plaats bivakkeren.
- Evenals vorig jaar zijn ambassadeursrol/**relatiebeheer** en **permanente educatie RvC-leden** de enige aandachtsgebieden die lager dan een 8.0 scoren. Het verschil tussen de 1^{ste} plaats en de 2 na laatste plaats was vorig jaar slechts 0.3 punt, maar is dit jaar gegroeid naar 0.8 punt. Een teken dat er weer meer onderscheid wordt gemaakt tussen de verschillende aandachtsgebieden.

Resultaten voor variaties op de normen van het basisprofiel

Weinig grote verschillen met basisprofiel

- **Grote verschillen**¹¹ ten opzichte van het basisprofiel zijn ook dit jaar qua absolute scores weer **zeer schaars**. Bij de **persoonsgebonden** variaties zijn er helemaal **geen** grote verschillen in ambitieniveau te vinden en bij **bedrijfsgebonden** variaties slechts 7.

MKB en cultuursector hechten meer belang aan relatiebeheer door RvC

- De volgende grotere afwijkingen van het basisprofiel doen zich voor:
 - **invulling ambassadeursrol/relatiebeheer** bij de cultuursector en het MKB: **hogere norm**;
 - **samenwerking binnen RvC** bij woningcorporaties en ONP (overige non-profit): lagere norm;
 - **advies geven** bij onderwijssector: minder hoge ambitie;
 - **permanente educatie** bij familiebedrijf: lagere ambitie; en
 - **toezichthoudende taak** bij groot niet-beursgenoteerd for-profitbedrijf: lagere norm.

¹¹ Bij deze vraag is een 10-puntsschaal gehanteerd. Een groot verschil is daarom bij dit onderdeel gedefinieerd als een afwijking van 0,5 of meer.

Tabel 3.1 Per aandachtsgebied het aantal keren op een bepaalde positie in de ranking bij de 17 benchmarks

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

Legenda: grijs gearceerd: min of meer een cluster van posities; rood gearceerd: positie(s) buiten cluster. Per positie is het aantal keren vermeld dat een bepaalde plaats is gerealiseerd. Bijvoorbeeld de 3 in het hakje achter informatievoorziening en onder 2 impliceert 3 keer een 2^{de} plaats.

Op 1^{ste} plaats vooral samenwerking in RvC en toezicht

Wanneer wordt gekeken naar de rankings bij de afzonderlijke variaties/benchmarks dan valt een aantal zaken op:

- De **toezichthoudende** taak en de **samenwerking binnen de RvC** staan elk bij 6 van de 17 benchmarks op de 1^{ste} plaats. Bij GB (11^{de}/3^{de})¹², RvB (7^{de}/2^{de}), VR (2^{de}/3^{de}), ΔRvC (2^{de}/3^{de}) en DIR (7^{de}/3^{de}) is dat niet het geval.
- **Informatievoorziening aan de RvC** staat bij 4 persoonsgebonden variaties op 1. Dat zijn RvB, VR, ΔRvC en DIR. Bij de overige benchmarks is de informatievoorziening altijd binnen de top 4 te vinden, behalve bij Corp en Cult waar zij op plaats 6 staat. Vorig jaar stond dit criterium bij een zestal variaties nog op 1.
- **Samenwerking tussen RvC en RvB** staat alleen bij GB op nummer 1. Bij de meeste variaties staat deze binnen de top 6. Alleen relatief laag bij Corp (7^{de}) en OW (8^{de}).
- **Samenstelling van de RvC** kent misschien wel de grootse verschillen tussen de verschillende variaties. GB (2^{de}), Fam (2^{de}), Corp (3^{de}) en 1tier (3^{de}) leggen de lat hoog. Daarentegen bezet dit criterium bij basisprofiel, VR en SECR de 10^{de} plaats en bij ΔRvC zelfs de 12^{de} plaats.
- Kwaliteit van **competenties** ten aanzien van **kennis** staat bij Corp, ONP en DIR op de 2^{de} plaats. Bij de andere variaties een plaats tussen de 4 en 8.
- Kwaliteit van **competenties** met betrekking tot **ervaring** scoort meestal lager. Bij ONP bezet dit criterium de 3^{de} plaats en bij VZ ook nog 4^{de}. Bij Fam is het pas op de 10^{de} plaats terug te vinden. Bij de overige variaties scoort het tussen de 5^{de} en 9^{de} plaats in.
- **Kennis** van het **bedrijf** scoort bij de meeste variaties tussen de 10^{de} en 12^{de} plaats in. Fam en Zorg wijken daar enigszins van af met een 5^{de} plek.
- De **werkgeversrol** is meestal tussen de 8^{de} en 10^{de} plek terug te vinden. Opvallende uitzonderingen daarop zijn de OW met een 4^{de} plek en MKB met een 12^{de} plek.
- De **adviesrol** lijkt vooral binnen Cult belangrijk te zijn (4^{de}) want het merendeel van de benchmarks zet dit aandachtsgebied op een plek vanaf 9.
- De invulling van **ambassadeursrol/relatiebeheer** staat, op MKB, Cult en OW na, overal onderaan (14^{de} plaats). In de meeste gevallen staat **permanente educatie** daar net boven (13^{de} plaats). Behalve bij MKB (14^{de}), Corp (11^{de}), Cult (14^{de}) en OW (12^{de}).
- De bandbreedte bij **werkwijze (organisatie) RvC** wordt begrensd door de 5^{de} plaats bij Cult en de 12^{de} plaats bij ONP.

Kennis van bedrijf nauwelijks hoog genoteerd
Werkgeversrol veelal onderin middenmoot gepositioneerd

¹² De eerste aanduiding tussen haakjes betreft de positie van de toezichthoudende taak en de tweede die van samenwerking binnen de RvC.

Verantwoording afleggen bepaald niet hoogste prioriteit

- **Verantwoording afleggen** behoort niet tot de meest populaire aandachtsgebieden. Alleen bij ΔRVC is een 5^{de} positie behaald. De andere posities variëren van een 8^{ste} plaats tot een 13^{de} plaats met een accent op de 9^{de} (4x) en de 12^{de} (6x) positie.



Enige bespiegelingen/vragen/kanttekeningen

Waarom meer oog gekregen voor belang samenwerking in RvC?








De forse **stijging** qua **ambitie** voor **samenwerking binnen de RvC** is **opvallend**. Wij vragen ons af of dit een gevolg is van de externe druk door middel van nieuwe regels, codes, et cetera om via bijvoorbeeld evaluaties meer naar zichzelf te kijken als RvC? En dan blijken sommige zaken toch niet zo soepel te verlopen als bijvoorbeeld de voorzitter vaak vond. Of

is deze hogere ambitie een acceptatie van de reeds veelvuldig in diverse media aan de orde gestelde ‘group dynamics’? Naar men zegt, en we zijn geneigd daarmee in te stemmen, zijn deze group dynamics uitermate belangrijk voor een goed functionerende RvC. Misschien speelt ook mee dat langzaam maar zeker afstand wordt genomen van de uitspraak dat een nieuwe commissaris eerst maar eens een jaar moet kijken hoe de hazen

lopen in zijn nieuwe RvC. De tijdsdruk is evenwel van dien aard, dat een nieuwe commissaris gelijk aan de bak moet. Een goed introductieprogramma moet eraan bijdragen dat een nieuwe commissaris een ‘vliegende start’ kan maken. We hebben wel de indruk dat het aantal RvC’s met een introductieprogramma is gestegen. Over de kwaliteit ervan hebben wij, evenwel, wat gemengde gevoelens.

3.2 Verbeterwens en huidige kwaliteit

Tabel 3.2 Verbeterwens basisprofiel en enige variaties (10-puntsschaal)

	 bapr	 Fam	 Corp	 Zorg	 VZ	 VR	 DIR	Totaal
Werkwijze (organisatie) RvC	0.89							9
Samenwerking tussen RvB en RvC	0.89							11
Informatievoorziening aan RvC	0.89							13
Samenwerking binnen RvC								6
Kwaliteit van kennis binnen RvC	0.89							11
Kwaliteit van ervaring binnen RvC								0
Kennis bij de RvC van de organisatie								6
Samenstelling RvC								4
Invulling adviesfunctie door RvC								3
Invulling toezichttaak door RvC								4
Invulling werkgeversrol door RvC	0.87							13
Ambassadeursrol/relatiebeheer								4
Permanente educatie RvC(-leden)	0.89							13
Afleggen verantwoording door RvC								5

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

Basisprofiel uitzonderlijk hoog aantal verbeterwensen (6x)

Verbeterwens bij basisprofiel

- Dit jaar heeft het **basisprofiel** bij **6** onderdelen een **verbeterwens**. Dit is een uitzonderlijk hoog aantal, dat alleen in 2014 met 5 bijna werd gehaald. De andere, vorige jaren tot en met 2011 was het aantal verbeterwensen 0 of 1. **Permanente educatie** was ook in 2016 een verbeterwens. Dit jaar zijn daar bij gekomen: **werkwijze, samenwerking** tussen **RvC** en **RvB**, **informatievoorziening** aan de RvC, kwaliteit van **kennis** binnen de RvC en invulling van de **werkgeversrol**.

- Voor alle variaties en basisprofiel gezamenlijk is het **overall verbeterpercentage**, in casu forse verbeteringen, **43 procent** (27 procent in 2016). Dat komt overeen met 102 van de 238 onderdelen. Dat betekent een forse toename ten opzichte van vorig jaar.

Uiteenlopend aantal verbeterwensen per variatie. Zelfs voorzitter heeft veel wensen

Verbeterwens voor andere benchmarks

- Uit Tabel 3.2 valt af te lezen dat **Corp** (evenals in 2016) en **Zorg**, met respectievelijk 1 en 2, relatief weinig verbeterwensen hebben. In tegenstelling tot voorgaande jaren is ook de **voorzitter niet tevreden**. Hij/zij noteert maar liefst 8 aandachtsgebieden met een verbeterwens.
- De **meeste forse verbeterwensen** zijn te vinden bij **DIR**. Bij 13 van de 14 onderzoeksgebieden is verbetering mogelijk, waarvan 2 zelfs als urgent worden beoordeeld: werkgeversrol en permanente educatie. Op enige afstand volgen VZ (8), VR (7) en Fam (7).
- Van de overige **niet getoonde variaties** loopt het aantal forse verbeterwensen flink uiteen, van 1 bij **1tier** tot 10 bij **Secr** en zelfs 13 bij **MKB**. Ook bij **ΔRvC** is het aantal verbeterwensen met 9 aan de hoge kant. Hieronder vallen bijvoorbeeld de niet vaak voorkomende verbeterwensen voor: samenwerking binnen de RvC, kennis van het bedrijf en de ambassadeursrol/relatiebeheer. Bij deze benchmark zijn dat voor de hand liggende redenen.

Informatievoorziening aan RvC, invulling werkgeversrol en bijscholing meest gedeelde verbeterwensen

Verbeterwensen per aandachtsgebied

- Van de **verbeterwensen** worden die voor **informatievoorziening** aan de RvC, invulling **werkgeversrol**, **permanente educatie/bijscholing** (elk 13×), **samenwerking tussen RvB en RvC**, **kwaliteit van kennis binnen de RvC** (elk 11×) en **werkwijze** (9×) breed gedeeld.
- Met de **kwaliteit** ten aanzien van **ervaring** zit het blijkbaar wel goed. Daar wordt **nergens** een **verbeterwens** signaleerd. Ook weinig verbeterwensen worden waargenomen bij: de advies- de toezicht- en de ambassadeursrol en de samenstelling van de RvC.
- **DIR** en **Secr** delen de mening van de commissarissen dat het met de ervaring wel goed zit binnen de RvC. Het totaal aantal verbeterwensen van DIR (13×) en Secr (10×) lijkt ons een aanmoediging voor commissarissen om nog eens kritisch te kijken naar hun eigen opvattingen.
- Het **percentage verbeterwensen** bij de **bedrijfsvariatis** is 34 procent, waarvan 50 procent voor de profitsector en 27 procent voor de non-profitsector. Bij de **persoonsgebonden variatis** is dit percentage 55 procent, waarvan 44 procent voor de commissarissen en **82 procent** voor de **niet-commissarissen**.

Niet-commissarissen ambitieuzer dan commissarissen

Huidige kwaliteit

Basisprofiel

Ervaring, toezicht en samenwerking in RvC als goed beoordeeld

- De huidige kwaliteit wordt gemiddeld (7.6) net iets lager gewaardeerd dan de voorgaande 2 jaar (7.7). De **kwaliteit van competenties** binnen de RvC ten aanzien van **ervaring** (8.1), de invulling van de **toezichthoudende taak** (8.0) en de **samenwerking binnen de RvC** worden als goed gezien. De overige aandachtsgebieden scoren tussen de 7.5 en 7.7.
- Invulling **ambassadeursrol/relatiebeheer** RvC neemt met een 7.0 (6.7 vorig jaar) weer de laatste plaats in. Ook de scores voor de **permanente educatie** (7.1) en **werkgeversrol** (7.2) blijven achter bij de overige scores.
- Het aantal **grote verschillen** in waardering is ten opzichte van vorig jaar minimaal. Alleen samenwerking tussen RvB en RvC (-0.6) en informatievoorziening aan de RvC (-0.5) verschillen fors met een lagere beoordeling. In iets mindere mate geldt dit ook voor de invulling van de werkgeversrol (-0.3). De score voor relatiebeheer (+0.3) is als enige gestegen. Bij de overige gebieden is sprake van geen of verschillen kleiner dan 0.3.
- De **conclusie** is dat het basisprofiel voor het eerst alle onderscheiden aandachtsgebieden minimaal met een 7.0 beoordeelt. Dat betekent dat op de meeste afzonderlijke onderdelen vaak een meer dan ruime voldoende wordt behaald. Op een groot aantal beoordelingsgebieden scoort de eigen RvC dichter bij de kwalificatie goed dan bij de kwalificatie ruim voldoende.

Basisprofiel 'positief' over huidige kwaliteit

**Redelijke consensus bij commissarissen.
DIR is evenwel kritischer**

**Vooraf afwijkingen bij bijscholing en
afleggen verantwoording**

Andere variaties

- De **overall gemiddelden** van de 17 verschillende variaties liggen **dicht bij elkaar**. Opvallende afwijking is **DIR** die flink lager scoort dan alle andere variaties. Er zit daar een verschil van minimaal 0.4 punt.
- Bij de **bedrijfsvariaties** wijken **Corp, Cult** en **OW** elk 2 keer **positief** af van het basisprofiel en **GB** 1 keer. Corp en Cult wijken positief af ten aanzien van samenstelling RvC en Cult en OW bij de invulling van de ambassadeursrol. Corp en Cult weken overigens vorig jaar ook al positief af. Van de **persoonsgebonden** variaties is DIR degene met de meeste negatieve verschillen, liefst 9. Met name het **verschil bij permanente educatie** van de RvC is **fors**. DIR waardeert dat met een krappe voldoende (5.6) terwijl het basisprofiel daar een 7.1 tegenover zet. Binnen de bedrijfsvariaties is Cult degene met de meeste negatieve afwijkingen (3x). Ook daar is het verschil bij permanente educatie het grootst (-1.4).
- De **meeste** grote **afwijkingen** zijn te vinden bij **afleggen verantwoording** (5x negatief) en bij **permanente educatie** (3x negatief en 1x positief). In totaal zijn er 7 positieve afwijkingen van het basisprofiel, alle bij de bedrijfsvariaties, en 19 negatieve. Hiervan zijn er 8 bij de bedrijfsvariaties en 11 bij de persoonsgebonden variaties.



Enige bespiegelingen/vragen/kanttekeningen

Verbeterwensen bij basisprofiel hoog realiteitsgehalte. Leidt standpunt voorzitter tot versnelling in professio- nalisering commissariaat?

Dit jaar constateren we dat het aantal en de specifieke **verbeterwensen** bij het **basisprofiel** meer **in lijn** zijn met de in het verleden bij de detailvragen **geconstateerde stand van zaken**. Er lijkt meer consistentie waar te nemen tussen opvattingen op hoofdlijnen en op details, behalve bij samenwerking tussen RvC en RvB. Evenals bij de eerder besproken ontwikkeling bij het hogere ambitieniveau voor samenwerking binnen de RvC vragen wij ons hier af wat de verklaring is voor die betere aansluiting en het hebben van meer verbeterwensen. Het kan net als in 2014 een incidentele hick-up zijn, maar het wil ons voorkomen dat het incidentele karakter wat minder wordt. Niet uitgesloten is dat het inmiddels tot de commissarissen begint door te dringen dat zij op een aantal gebieden uit een ander, meer professioneel, vaatje moeten tappen. De bereidheid daartoe lijkt toe te nemen. In dat verband wekt het relatief hoge aantal verbeterwensen bij de voorzitter bij ons hoge verwachtingen. Dit kan duiden op een mogelijke versnelling in de professionaliseringsslag van RvC's. Niet uitgesloten is dat dit zal leiden tot een toenemend aantal mutaties in de RvC's. Deze zullen dan samenvallen met het niet verlengen van benoemingstermijnen.

Tussentijdse mutaties lijken nog een brug te ver te zijn, hoewel ook op dit gebied zaken bespreekbaar lijken te worden.

Is een mutatie in de samenstelling van de RvC geen snelle oplossing voor het realiseren van gewenste verbeteringen?

Als de samenstelling van de RvC geen verandering behoeft, hoe moeten dan kwaliteit van kennis binnen RvC, invulling werkgeversrol en werkwijze en samenwerking tussen RvC en RvB worden verbeterd? Moet dat met de uit het vorige onderzoek geconstateerde slechte situatie ten aanzien van permanente educatie komen? We wagen dat te betwijfelen. Ook dit jaar vinden commissarissen dat bij bijscholing nog verbeteringen moeten worden gerealiseerd. Het lijkt daarmee niet reëel dat van de te verbeteren bijscholing voldoende soelaas komt om de gesignaleerde verbeterpunten aan te pakken. Bovendien is het de vraag of sommige verbeterpunten niet meer duiden op intrinsieke kwaliteiten die aanwezig moeten zijn. Bijscholing kan daarmee niet de remedie zijn. Een andere aanpak kan wel eens effectiever zijn, namelijk tussentijdse aanpassing van de RvC. Het lijkt wel of commissarissen in het algemeen minder moeite hebben met het aanpassen van de samenstelling van een RvB dan die van een RvC. Misschien is het goed dat

eens met elkaar te bespreken.

Weet elke commissaris zijn/haar ervaring relevant te maken?

Ten aanzien van de kwaliteit van ervaring in de RvC heeft geen benchmark een verbeterwens. Dit verbaast ons ten zeerste. Ervaring blijkt een belangrijk, zo niet dominant criterium te zijn om commissarissen aan te trekken. Het is zelfs zo dominant dat soms gesteld wordt dat elke commissaris daarover dient te beschikken. Externe toezichthouders lijken de nodige sympathie te voelen voor dit standpunt. Mede op grond van onze evaluaties van RvC's en op grond van diverse analyses van de samenstellingen van RvC's van beursgenoteerde en niet-beursgenoteerde bedrijven (zowel in de profit- als de non-profitsector) menen wij vraagtekens te mogen zetten bij de relevantie van sommige ervaringen. Ervaring kan ons inziens niet worden losgezien van het vermogen van een commissaris om deze ervaring relevant te maken voor de organisatie waaraan hij als commissaris is verbonden. Wij vragen ons af of bij de selectie van commissarissen soms niet te gemakkelijk wordt verondersteld dat een commissaris voldoende lenigheid van geest bezit om zijn/haar ervaring relevant te maken voor het betrokken commissariaat. Niet elke bestuurder is automatisch ook een goede commissaris.

4 Deel activiteiten RvC

Onderzoeksvraag

Met betrekking tot een aantal activiteiten van de RvC is gevraagd aan te geven wat de commissarissen van de huidige kwaliteit en de gewenste kwaliteit vinden. Voor de gewenste kwaliteit gebruiken wij afwisselend ook termen als ambitie en belang. Zowel voor de huidige als de gewenste kwaliteit is de volgende schaalverdeling gehanteerd: 1 = zeer zwak, 2 = zwak, 3 = deels zwak/deels sterk, 4 = sterk en 5 = zeer sterk.



Wordt hele RvC wel betrokken bij selectie en benoemingen?



ROB

Eva, jij zit in de selectie- en benoemingscommissie (= S&B cie). Ik heb de indruk dat jullie 2 goede commissarissen hebben voorgedragen voor benoeming aan de RvC. Maar waarom kregen wij als niet-commissieleden niet de gelegenheid om voordat jullie een keuze hadden gemaakt een inbreng te hebben? En is het niet gebruikelijk voor elke positie minimaal 2 kandidaten voor te stellen?

EVA

Nee Rob, zo doen we het al sinds mensenheugenis. De voorzitter van de RvC en ik zitten in de S&B cie. Wij hebben beide veel ervaring met het selecteren van kandidaten. Tot nu toe heeft de RvC altijd ons advies gevolgd. Er was geen behoefte om meer dan 1 kandidaat per positie voor te dragen. Dat spaart jullie zo ook tijd.

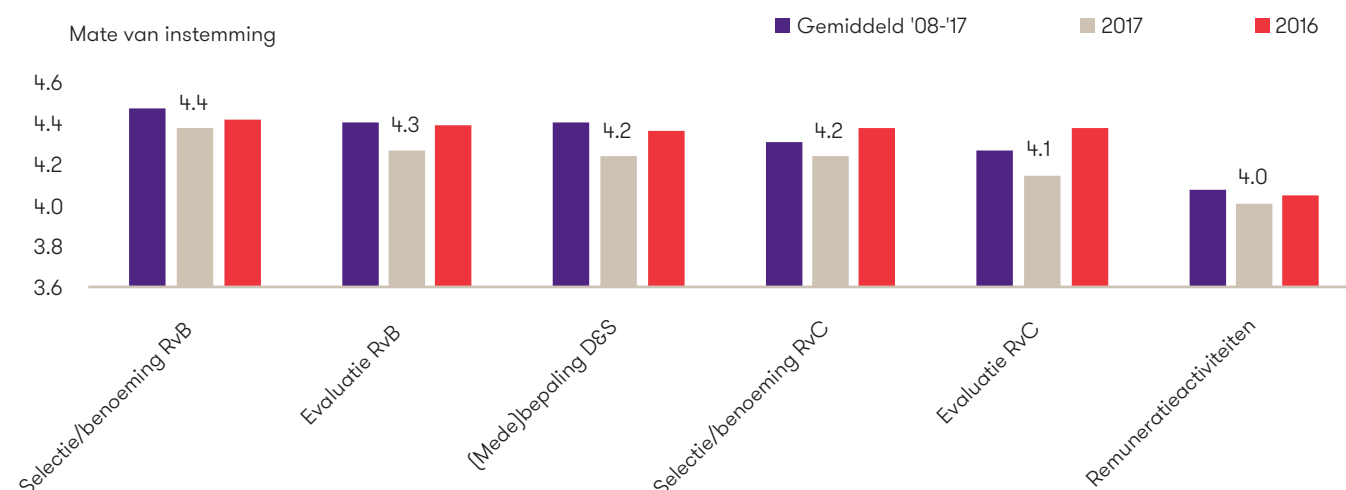
ROB

O?!



4.1 Wenselijke situatie

Figuur 4.1 Scores gewenste kwaliteit RvC-activiteiten basisprofiel (5-puntsschaal)



Legenda: De getallen in de grafiek betreffen de scores voor 2017; D&S: doelstellingen en strategie.

Bijna zeer sterk: selectie/benoeming RvB

Voor selectie/benoeming leden RvB en evaluatie RvB hoogste eisen

Meeste variaties gemiddeld eens met basisprofiel; Fam en MKB iets lagere ambitie

Voorafwijken bij selectie- en benoemingsproces RvC en RvB

Gewenste kwaliteit activiteiten voor basisprofiel

- **Gemiddeld** is de **gewenste kwaliteit** van de onderscheiden activiteiten als sterk te typeren met een score van 4.2 op de 5-puntsschaal (4.3 in 2016). Dat is in lijn met het niveau van de jaren 2010 tot en met 2014. De selectie/benoeming RvB gaat qua ambitie richting zeer sterk. Aan de remuneratieactiviteiten worden relatief de laagste eisen gesteld met een 4.0.
- Vorig jaar was sprake van een vlak beeld: 5 van de 6 activiteiten kregen een 4.4 mee als score in de wenselijke situatie. **Dit jaar** is door de respondenten weer **meer reliëf** aangebracht. Dat heeft geleid tot enkele verschillen. De grootste 'daler' is de evaluatie van de RvC, van een 4.4 naar 4.1. Bij alle andere activiteiten is eveneens sprake van een lagere score, zij het dat deze minder uitgesproken is. De verschillen met de negenjaars gemiddelden zijn verwaarloosbaar. Het **ambitieniveau** voor de **evaluatie** van de **RvC** is voor het 2^{de} jaar op een rij **gedaald**. In 2015 was er een 'hoogtepunt' op 4.7 en vorig jaar dus een 4.4. Vanaf 2011 (3.9) tot aan 2015 was juist een stijgende lijn zichtbaar.

Gewenste kwaliteit voor andere benchmarks

- **Overall** gemiddeld zijn er **nauwelijks grote verschillen (0.3 of meer)** met het **basisprofiel**. Fam en MKB wijken wat negatief af en daar waar een wisseling in de RvC heeft plaatsgevonden (ΔRvC), en bij VR is sprake van een hogere score dan bij het basisprofiel.
- Als wordt gekeken naar de activiteiten bij de afzonderlijke benchmarks, dan zijn er vooral bij de **bedrijfsvariëaties** wat **grote verschillen** waar te nemen en wel in **20 procent** van de gevallen. Bij de **persoonsgebonden variëaties** is dat slechts **5 procent**. En deze komen volledig op conto van Secr en betreffen de medebepaling van doelstellingen en strategie en de remuneratieactiviteiten.
- In totaal zijn er 6 bedrijfsvariëaties die lagere ambities (11*) laten zien bij enkele activiteiten. De **meeste** komen voor bij **MKB** en **FAM** (elk 3*) met gedeeld die bij remuneratieactiviteiten en selectie en benoemingsproces bij RvC. Ook Cult en OW hebben voor deze laatste activiteit een lagere ambitie dan het basisprofiel. Voor MKB komt er evenals voor Corp, OW en ONP nog bij: selectie en benoeming RvB-leden. Bij Fam hoort de evaluatie van de RvC er nog bij.
- **Samenvattend:** de opvattingen van het basisprofiel zijn redelijk representatief voor het commissaris-, maar ook het niet-commissarisveld. Fam en MKB zijn min of meer een uitzondering en wijken elk op een drietal activiteiten af. De **meeste grote verschillen doen zich voor bij de bedrijfsvariëaties en betreffen vooral het selectie- en benoemingsproces** van zowel RvB als RvC.



Enige bespiegelingen/vragen/kanttekeningen

Schaalgrootte een verklarende variabele voor lagere eisen bij midden- en kleinbedrijf en familiebedrijf?

Evenals voorgaande jaren zijn het midden- en kleinbedrijf en familiebedrijf die het vaakst van het basisprofiel afwijken. Mogelijke **verklaringen** zijn: **schaalgrootte**, het **groeiproces** van de **RvC** en de **relatie** met de (groot)**aandeelhouder**. Wat betreft de schaalgrootte is de mediaan qua balanstotaal bij het midden- en kleinbedrijf 20 miljoen euro en de bovengrens 100 miljoen euro. Voor familiebedrijf is de vergelijkbare mediaan 50 miljoen euro en de bovengrens niet beperkt tot 100 miljoen euro. Het lijkt aannemelijk dat

bij een geringere schaalgrootte in het algemeen geen sprake zal zijn van een uitgebreide RvC en van een governance structuur die is afgestemd op een groot, mondiaal concern. Zowel de faciliteiten in het bedrijf als voor de RvC zijn daarmee van een andere orde van grootte. De remuneratieactiviteiten bijvoorbeeld zullen daarmee doorgaans een veel simpeler karakter hebben, nog afgezien van de vraag of dit een aandachtsgebied is waarover de RvC gaat bij deze benchmarks. Dit laat onverlet dat een RvC gezien haar taak ook ongevraagd advies mag uitbrengen en misschien ook wel moet uitbrengen.

Mag een RvC genoeg nemen met een andere dan een volwaardige rol? En zo ja, hoe lang?

Als we kijken naar het **wordingsproces** van een **RvC**, dan is een veel voorkomende situatie de volgende: de directeur van het bedrijf werkt met 1 of meer adviseurs/klankbordpersonen. In een volgende fase wordt een en ander wat meer geformaliseerd en komt er een Raad van Advies (=RvA). Er komt wat meer structuur. Voor sommige bedrijven is dit ook het eindstadium. Er zijn er evenwel ook bedrijven die de volgende stap in de ontwikkeling maken en doorgroeien naar een RvC. Een dergelijke RvC zal veelal

een tussenpositie innemen tussen een RvA en een volwaardig opererende RvC. Ons inziens zal een dergelijke RvC altijd als referentiekader een volwaardige RvC voor ogen moeten hebben. Bij voorkeur dient voorkomen te worden dat er structuren worden bedacht, die de mogelijke eindsituatie permanent blokkeren. Ook lijkt het ons wenselijk bij de overgang van een RvA naar een RvC te overwegen kritisch te kijken naar de samenstelling van de RvC. Het opnemen van een buitenstaander met commissariservaring kan dan een verstandige beslissing zijn. Overigens dienen commissarissen zich te realiseren dat zodra ze in een RvC functioneren in plaats van in een RvA, dat dan wettelijk bepaalde spelregels van toepassing zijn, ook voor RvC's die menen in een transitiefase te verkeren.

Hoe moet RvC balanceren tussen opvattingen van aandeelhouder en opvattingen over het commissariaat?

De **relatie met de (groot)aandeelhouder** is zeer bepalend voor het uiteindelijk volwassen kunnen worden van een RvC. Daarbij denken wij zowel aan de formele als de feitelijke situatie. Niet zelden zal een (groot)aandeelhouder via de Algemene vergadering van Aandeelhouders (=AvA) een beslissende rol spelen ten aanzien van selectie- en benoeming van RvB- en RvC-leden. Ook honoreringsbeslissingen en belangrijke (des)investeringen zullen aan de AvA zijn voorbehouden. Het behoeft geen betoog dat in een dergelijke situatie veel gevraagd wordt van het balanceervermogen van een RvC en meestal de voorzitter ervan. Stel bijvoorbeeld dat het selectie- en benoemingsproces van de RvB in handen

is van de AvA. Kan een RvC dan volstaan met zeggen "wij bemoeien ons er niet mee?" En betekent dit dan dat een RvC zich ook niet bezig mag en misschien zelfs moet houden met successionplanning van de RvB? Kan een RvC haar taak dan wel naar behoren uitoefenen? Het lijkt ons dat het minste wat een RvC dan kan doen is het ongevraagd advies uitbrengen op dit gebied. Maar stel dat de AvA zich niets aan een dergelijk advies gelegen laat liggen. Moet de RvC dan opstappen? En zo ja, wat lost dat dan op, zowel voor de RvC als voor het bedrijf? Een andere vraag is nog hoe de invulling van het commissariaat in de hier geschetste situatie zich verhoudt met wettelijke en maatschappelijke opvattingen. Overigens doet de hier geschetste situatie zich ook voor bij 100 procent dochters van bedrijven met een zelfstandige RvC.

4.2 Verbeterwensen

Tabel 4.1 Verbeterwens deel activiteiten RvC: basisprofiel en enige variaties (5-puntsschaal)

	bapr	Fam	Corp	Zorg	VZ	VR	DIR	Totaal
(Mede) bepaling D&S	0.89							8
Remuneratieactiviteiten								1
Selectie en benoeming RvC-leden	0.87							10
Selectie en benoeming RvB-leden	0.87							13
Evaluatie functioneren RvC	0.89							13
Evaluatie functioneren RvB	0.83							16
# Verbeterwensen	5	4	0	2	4	5	5	

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

Bij 5 van de 6 activiteiten verbeterwensen

Verbeterpercentage in de non-profitsector relatief erg laag en lager dan vorig jaar

Basisprofiel

- Bij het **basisprofiel** is sprake van een toename van het aantal verbeterwensen, van 2 in 2016 naar 5 in 2017. Alleen ten aanzien van de remuneratieactiviteiten zijn er dit jaar geen verbeterwensen.
- Voor alle variaties gezamenlijk is het **verbeterpercentage** 60 procent (47 procent in 2016). Van de **bedrijfsvariatis** is dat 48 procent (45 procent in 2016) en van de **persoonsgebonden variaties** 76 procent (50 procent in 2016). Het verbeterpercentage van de bedrijfsvariatis in de **non-profitsector** is met 30 procent (40 procent in 2016) aan de **lage** kant vergeleken met de 75 procent (50 procent in 2016) voor de profitsector. Bij de **persoonsgebonden** variaties is het overall verbeterpercentage bij de **commissarissen** 73 procent (46 procent in 2016) en 83 procent bij de **niet-commissarissen** (58 procent in 2016). Daarmee neemt met name de non-profitsector een uitzonderingspositie in.

Verbeterwensen voor evaluaties en selectie/benoemingsproces breed gedeeld. Corp andermaal opvallende uitzondering

Remuneratieactiviteiten alleen voor DIR een issue

Bij basisprofiel blijven alle activiteiten ruim voldoende

Bij andere variaties, met name MKB en Fam, zijn er ook wat minder sterke spelers

Andere benchmarks

- De andere **benchmarks** delen nagenoeg alle de opvattingen van het basisprofiel dat de evaluaties beter moeten en dat het selectie en benoemingsproces van de RvB en in mindere mate van de RvC beter kan. **Ook de voorzitter** onderschrijft deze 4 verbeterwensen. Dat de evaluaties beter kunnen, was voorgaande jaren ook al het geval.
- Opvallend genoeg geldt dit als enige niet voor Corp. Deze variatie heeft net als vorig jaar geen enkele verbeterwens.
- Binnen de **bedrijfsvariaties** heeft **GB** evenals het basisprofiel 5 verbeterwensen. MKB en Fam hebben er elk 4, waarvan die bij Fam alle urgent zijn. Bij de **persoonsgebonden variaties** komen de meeste verbeterwensen voor bij: Jong, VR, ΔRVC, DIR en Secr (alle 5×). Van die 5 verbeterwensen zijn er 1 urgent bij ΔRVC en Secr en 3 bij DIR.
- **Remuneratieactiviteiten** zijn noch bij het basisprofiel noch bij de andere variaties een issue. Enkel DIR vindt dat dit beter kan.

Huidige kwaliteit

Basisprofiel

- Bij het **basisprofiel** worden alle activiteiten net als vorig jaar als **ruim voldoende/bijna sterk** bestempeld. De 5 verbeterwensen zijn derhalve te herleiden tot het hoger leggen van de lat.

Andere variaties

- Gekeken per variatie is de **commissaris** bij het **familiebedrijf** het **minst tevreden** met een overall gemiddelde van 3.1. Bij deze variatie zijn ook 2 zwakke (in casu onvoldoende) punten (= score < 3.0) te ontdekken: het selectie en benoemingsproces en de evaluatie van de RvC.
- Bij een aantal andere variaties zijn ook wel wat minder sterke punten waar te nemen. Dit betreft dan MKB (4×), Fam (5× inclusief 2 onder de 3.0), OW (4×), DIR (4×) en Secr (4×) met scores lager dan 3.5. Daarnaast zijn er 3 bedrijfsvariaties (Zorg, Cult en ONP) die lichte twijfels hebben over de evaluatie van het functioneren van de RvC. De persoonsgebonden variaties Jong, VR en ΔRVC hebben juist lichte twijfels over de evaluatie van het functioneren van de RvB. Maar over het algemeen scoren de **variaties de nodige voldoende**s.

Beeld activiteiten

- Als gekeken wordt naar de gemiddelde score per activiteit voor alle variaties komt de (mede) **bepaling doelstellingen** en **strategie** het hoogst met een 3.7 (3.9 in 2016). Een 3.3 als laagste gemiddelde score is weggelegd voor het **evaluatieproces** van de **RvC** en stond vorig jaar ook al onderaan. Toen nog met een 3.6.



Enige bespiegelingen/vragen/kanttekeningen

Is evaluatie van de RvC zo moeilijk of doet de RvC er om wat voor reden dan ook zo moeilijk over?

De ontwikkeling bij de **evaluatie** van de **RvC** bij in ieder geval het basisprofiel roept bij ons vragen op. Al vanaf 2008 vinden de commissarissen van deze benchmark dat deze evaluatie moet verbeteren. Deze **verbeterwens** was in **elk jaar actueel** en stond los van de hoogte van het gewenste kwaliteitsniveau. De commissarissen hebben hun ambitieniveau de laatste 2 jaar naar beneden bijgesteld. Betekent dit dat de commissarissen hun eigen evaluatie wat minder belangrijk

vinden? Hebben ze misschien negatieve ervaringen opgedaan met hun eigen evaluatie? Of zijn er RvC-leden die een professionele evaluatie tegen houden, omdat ze bang zijn om door de mand te vallen? Niet uitgesloten is dat ze terugvallen op een evaluatie door bijvoorbeeld de voorzitter of de secretaris van de RvC. Die heeft nog wel een lijstje liggen of plukt een lijstje van internet zonder zich om auteursrechten te bekommeren. Het kan natuurlijk ook zijn dat de tijdsdruk voor de commissarissen van dien aard is, dat zij niet bereid zijn in een evaluatie ook nog zoveel tijd te

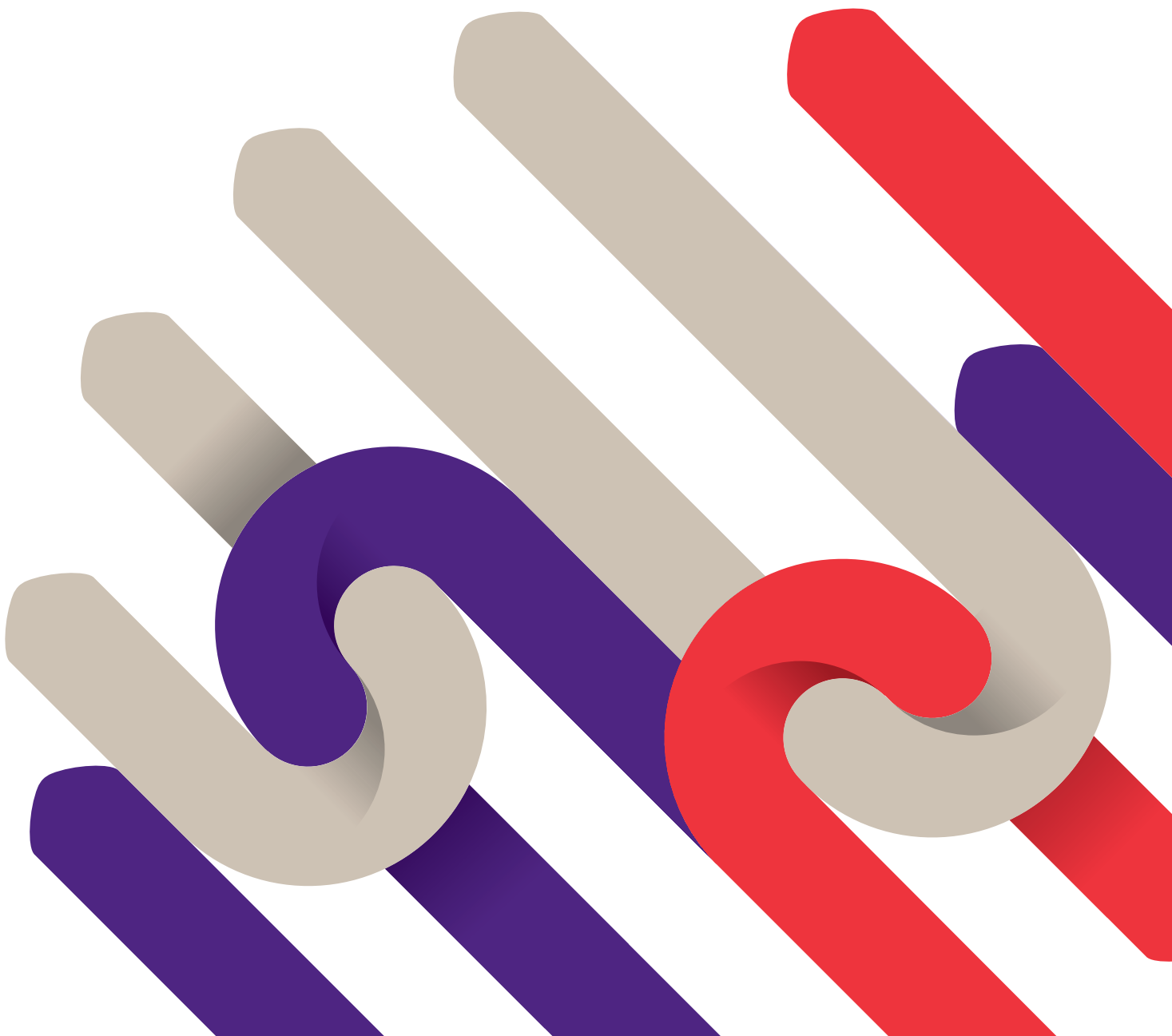
investeren? Maar het kan natuurlijk ook zo zijn dat commissarissen wat evaluatie-moe zijn geworden. Voor een professionele RvC mag dat laatste ons inziens zeker geen excuus zijn. Maar we blijven met de vraag zitten: waarom hebben commissarissen zoveel moeite met een evaluatie? Wat dat betreft zijn woningcorporaties misschien een voorbeeld voor menige commissaris. Evaluatie van de RvC is daar veel beter gestructureerd ingebed in de governance. Is daarmee altijd sprake van een goede evaluatie? Dat hoeft niet. Maar de vrijblijvendheid is er vanaf.

Kan het zijn dat een 'slechte' evaluatie van het functioneren van de RvC debet is aan het onvoldoende invullen van de werkgeversrol? Moet evaluatie van de RvC qua ambitie dan juist niet op een 5 liggen?

De **evaluatie** van het functioneren van de **RvB**, de **selectie** en **benoeming** van **RvB-leden** en de **remuneratieactiviteiten** vallen ons inziens onder de werkgeversrol van de RvC. De resultaten van dit deel van het onderzoek geven aan dat er in ieder geval bij de evaluatie, maar ook bij de selectie en benoeming van de RvB een breed ervaren gevoel is

dat dit beslist beter moet. Dit is in lijn met de bij de 10-puntsvraag breed gesignaleerde verbeterwens voor de werkgeversrol. De mening op het hogere aggregatieniveau is consistent met de mening op detailniveau. In het verleden was dat doorgaans anders. Onderzoekstechnisch is dat een bevredigende situatie. Maar dat is geen antwoord op de vraag, waarom de commissarissen niet tevreden zijn. In eerdere onderzoeken constateerden wij al dat de commissarissen over de hele linie vonden dat de evaluatie van de RvB drastische verbeteringen

behoefden. Maar blijkbaar is dat nog steeds niet of nog niet in voldoende mate gerealiseerd. Zou het kunnen zijn dat een gebrekkige evaluatie van het functioneren van de RvC mede debet is aan deze hoogst ongezonde situatie? En kan het zijn dat de gebrekkige evaluatie er ook toe leidt dat de commissarissen ten onrechte tevreden zijn over de remuneratieactiviteiten? En zou dat er niet voor pleiten dat het ambitieniveau van de evaluatie van de RvC veel hoger moet liggen, omdat commissarissen anders altijd onvoldoende alert zijn op het verbeteren van hun functioneren?



5 Verbeterpunten: competenties, activiteiten en/ of werkwijze RvC en ‘uzelf’

Onderzoeksvraag

Via een open vraag is onderzocht wat de commissarissen als **verbeterpunten** zien met betrekking tot de competenties, activiteiten en/of werkwijze van de RvC(-leden) van de organisatie die zij centraal hebben gesteld in het onderzoek. De RvB-leden en de secretarissen hebben de vraag beantwoord met betrekking tot de organisatie, waaraan zij verbonden zijn. Ook dit jaar is weer gevraagd welke **verbeterpunt(en)** de respondent **voor zichzelf** heeft.



Wie bepaalt de werkwijze/agenda?



ROB

Eva, ik was laatst op een nieuwjaarsbijeenkomst van mijn voetbalvereniging en toen raakte ik in gesprek met een ouder van één van de teamgenoten van mijn dochter, een sympathieke vent, die altijd wat op de achtergrond opereert. Maar als hij wat zegt, snijdt dat meestal wel hout. We kwamen over zijn werk te praten. Hij blijkt directiechauffeur te zijn en rijdt onder andere vrij geregeld voor de directievoorzitter Jan van ons bedrijf in Groningen. Zo één keer per maand brengt hij Jan naar Delft. Hij overnacht daar en de volgende middag rijdt hij Jan weer terug naar Groningen. Ik vroeg mij af of dit nu een privé- of een zakenritje was. Ik wilde er niet verder op ingaan om de man niet in verlegenheid te brengen. Wat vind jij hiervan?

EVA

Ik denk dat ik het wel weet. Jan heeft een dochter die in Delft Industrial Design studeert. Hij gaat er inderdaad geregeld naar toe en praat dan ook gedurende 2 dagen met hoogleraren, medewerkers en studenten. Zo probeert hij zijn eigen ontwikkeling bij te houden en oog te krijgen voor mogelijke belangrijke ontwikkelingen en talenten, die hij aan ons bedrijf kan verbinden. Vlak voor jouw komst hebben we een keer een aparte sessie gewijd aan technologische ontwikkelingen en strategie. Goed dat je ermee kwam. Volgens afspraak zouden we volgend kwartaal weer een updatesessie houden, maar deze zijn we vergeten te agenderen.

ROB

Dat lijkt me interessant.



Clusters anders ingedeeld

De vraagstelling is wat explicieter geworden dan in voorgaande jaren. Hierdoor zijn er meer antwoorden verkregen. De opmerkingen zijn ook dit jaar weer in 5 clusters weergegeven. Deze zijn dit jaar anders ingericht dan in voorgaande jaren. Besloten is meer aan te sluiten bij de rubricering die past bij de hoofdaccenten van het commissariaat. De volgende clusters worden onderscheiden:



Activiteiten

Hierbij kan vooral worden gedacht aan bedrijfsbezoeken en praten met mensen in de organisatie, de klankbord-/adviesfunctie inclusief het meedenken over de strategie, de toezichthoudende taak inclusief het kritisch volgen van de RvB, de werkgeversrol, relatiebeheer/ambassadeursrol en bijscholing.



(Technische en persoonlijke) competenties en ervaring

Hieronder zijn gerangschikt **technische competenties** als kennis en ervaring op uiteenlopende gebieden als financiën, HR, marketing, ICT/digitalisering,

veranderingen, internationalisering, businessmodel, branche-/sectorkennis, netwerk en maatschappelijke blik. Bij de persoonlijke competenties kan worden gedacht aan: betrokkenheid, netwerk, inzicht en visie, zelfkritisch vermogen, bereidheid tot verbeteren, empathisch vermogen en attitude.



'RvC zelf'

Teamsamenstelling, teamfunctioneren, evaluatie RvC, rol voorzitter en informatievoorziening zijn de onderwerpen, die hieronder vallen.



Werkwijze

Hieronder vallen bijvoorbeeld de relatie tussen RvB en RvC, de relatie tussen de commissies en de voltallige raad, de vergaderingen (inclusief agendazetting, tijd voor agendapunten, met of zonder RvB vergaderen, effectiviteit), besluitvaardigheid en sfeer/attitude.

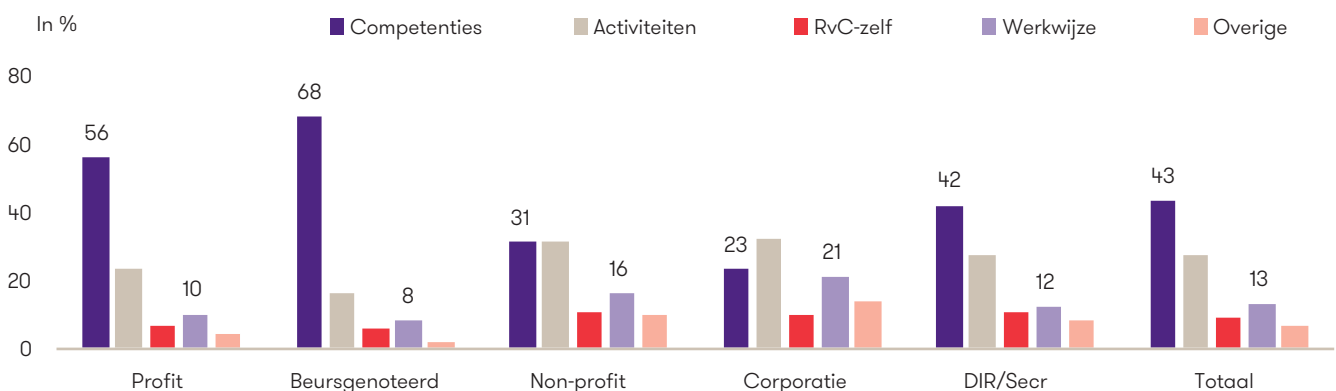


Overige

Hieronder zijn alle overige verbeterwensen (onder andere met betrekking tot **professionalisering** in het algemeen) gerangschikt, die niet in 1 van de vorige clusters konden worden ondergebracht.

In het totaal zijn voor de RvC als **totaal** 1.015 (669¹³) **opmerkingen** gemaakt. Hiervan komen er 493 (301) van commissarissen bij de **profitbedrijven**, 522 (368) van de commissarissen bij **non-profitbedrijven** en 168 (163) van **DIR en Secr** gezamenlijk. Deze vraag is door 198 commissarissen beantwoord en door 46 representanten van DIR en Secr. Per cluster worden aan het eind opmerkingen gemaakt over de **scores** bij 'uzelf'.

Figuur 5.1 Aantal verbeterpunten per categorie bedrijven per cluster (als procent van totaal)



Legenda: In de figuur zijn bij de 'competenties' en 'werkwijze' het aantal verbeterpunten vermeld als procent van het totaal. Totaal heeft betrekking op het totaal aantal opmerkingen van de commissarissen.

Meeste verbeterpunten RvC bij 'competenties'

Totaal niveau

- Bij de commissarissen als totaal is het procentueel **hoogste aantal verbeterpunten** met 43 procent in de cluster '**competenties**' gekomen. De cluster '**activiteiten**' met 27 procent komt hierna op de 2^{de} plaats. De clusters '**RvC zelf**' (9 procent), '**werkwijze**' (11 procent) en '**overige**' (7 procent) volgen hierna.
- Het **beeld** bij de **profit-** en de **non-profitsector varieert** bij de commissarissen soms fors. Per cluster zijn de relevante percentages weergegeven in tabel 5.1.

¹³ Tussen haakjes staat telkens het aantal opmerkingen vermeld, dat betrekking heeft op de verbeteringen voor 'uzelf'.

Tabel 5.1 Procentuele verdeling verbeteringen over profit- en non-profitsector op clusterniveau¹⁴

Cluster	Profitsector		Non-profitsector	
	Commissaris	Directie/secretaris	Commissaris	Directie/secretaris
Competenties	56	52	31	29
Activiteiten	23	30	31	22
RvC zelf	7	5	11	18
Werkwijze	10	8	16	17
Overige			10	14

Verbetering competenties dominant bij profitsector

- Ten aanzien van de **competenties** lijkt zich een scheiding af te tekenen tussen de profit- en de non-profitsector. Zowel commissarissen als DIR/Secr komen binnen een sector op vergelijkbare percentages. Verbetering ten aanzien van de competenties manifesteert zich veel nadrukkelijker bij de profitsector dan bij de non-profitsector. De competenties staan daarmee binnen de **profitsector** dominant op de **1^{ste} plaats**. Bij de non-profitsector is dat niet het geval bij de commissarissen. Bij DIR/Secr staan de competenties als verbetergebied daar wel duidelijk bovenaan.

Activiteiten ook vaak genoemd als verbetergebied

- Ook **activiteiten** staan als verbetergebied substantieel vaak genoemd. In de profitsector is dat meer bij DIR/Secr dan bij de commissarissen en bij de non-profitsector is dat precies tegengesteld.

RvC zelf en werkwijze meer issue bij non-profitsector

- De **RvC zelf** en de **werkwijze** zijn in de profitsector 10 procent of minder genoemd. In de non-profitsector liggen de vergelijkbare percentages beduidend hoger. Dit indiceert dat in deze laatste sector er nog wel wat verbeterbehoeften liggen. Dit speelt (iets) meer bij DIR/Secr dan bij de commissarissen. Het beeld in de categorie overige is hiermee vergelijkbaar.

Beeld 'commissaris zelf' vergelijkbaar met beeld RvC

- Wat betreft de wensen voor de **commissaris zelf** is het beeld op hoofdlijnen vergelijkbaar met het beeld voor de RvC. Voor de **niet-commissarissen** ligt dat wat **anders**. Daar hebben qua procentueel aantal verbeteringen werkwijze en activiteiten van volgorde gewisseld op de 2^{de} en de 3^{de} plaats.

Grotere afwijkingen vooral in non-profitsector en bij DIR/Secr.

- **Grotere afwijkingen** van de situatie voor de RvC bij de 'zelf-situatie' doen zich voor in de **non-profitsector**, waar met name bij competenties en **werkwijze** nu meer verbeteringen worden genoemd. Voor de hand liggend is dat er voor de RvC zelf minder verbeterwensen zijn. Grote **verschuivingen** in de **profitsector** betreffen **primair** de **niet-commissarissen** met een daling voor de activiteiten en een forse stijging voor de werkwijze. De verschuivingen bij de niet-commissarissen zijn in belangrijke mate te herleiden tot het niet meer centraal stellen van de commissaris.

Per cluster

Competenties

- De technische competenties zijn in onderstaande tabel opgesplitst in competenties met een kennis- en met een ervaringsachtergrond. Bij 'kennis' kan worden gedacht aan kennis op financiën, HR, marketing, ICT/digitalisering, juridisch, et cetera. Bij ervaring denken we bijvoorbeeld aan: internationale ervaring, ervaring met veranderingsprocessen, ervaring met de sector, bestuurlijke en toezichhoudende ervaring, et cetera. Wel zij opgemerkt dat deze indeling niet altijd zo zwart-wit kan worden gedaan.

¹⁴ Als het percentage < 5 procent, wordt het betrokken percentage niet genoemd. Dit geldt ook voor de volgende tabellen.

Tabel 5.2 Procentuele verdeling verbeteringen competenties over profit- en non-profitsector

Competenties	Profitsector		Non-profitsector	
	Commissaris	Directie/secretaris	Commissaris	Directie/secretaris
Technische:				
- 'kennis'	33	24	18	14
- 'ervaring'	15	8		
Persoonlijke	8	18	7	11

Beursgenoteerd bedrijf: 68 procent verbeteringen bij technische competenties

Woningcorporaties maar 23 procent verbeterwensen

Verbetering vooral bij kenniscompetenties

DIR/Secr zien meer verbeterbehoefte bij persoonlijke competenties dan commissarissen

Beperkt aantal verschillen vergeleken met beeld voor RvC

- Binnen de profitsector worden de uitersten gevormd door de **beursgenoteerde bedrijven** aan de ene kant en het **familiebedrijf** aan de andere kant met respectievelijk 68 procent en 38 procent van de verbeteringen in deze cluster. Niet uitgesloten is dat schaalgrootte, internationalisatie en complexiteit een belangrijke verklaring zijn voor deze uiteenlopende percentages. Deze variabelen zouden eveneens het verschil tussen de profit- en de non-profitsector kunnen verklaren. Impliciet betekent dit vermoedelijk dat de eisen voor de afzonderlijke competenties voor een beursgenoteerd bedrijf hoger liggen dan voor andere organisaties. Uiteraard geldt dit ook voor andere organisaties die op de beursnotering na vergelijkbare karakteristieken hebben.
- Binnen de **non-profitsector** varieert het percentage verbeterpunten van 23 procent bij de woningcorporaties tot 39 procent bij de 'overige non-profitbedrijven'. De zorginstellingen komen met 30 procent redelijk op het niveau van het gemiddelde van de non-profitsector.
- Opvallend is dat zowel in de profit- als in de non-profitsector het **accent** ligt op de '**kenniscompetenties**' en niet op de ervaringscompetenties. Dit kan een indicatie zijn dat ervaring nog steeds een belangrijk onderdeel vormt van de gehanteerde selectiecriteria. Het kan ook betekenen dat wordt verondersteld dat kennis nog kan worden bijgespijkerd. De lage score voor bijscholing zou daarop kunnen duiden, als in het vorige onderzoek niet was gebleken dat deze activiteit in het algemeen niet het sterkste onderdeel is van RvC's.
- Een ander opvallend gegeven is dat de **persoonlijke competenties** veel lager scoren als verbetergebied dan de technische competenties. Misschien speelt daar wel mee dat er soms sprake is van 'dat is de aard van het beestje en dat kunnen we niet meer veranderen'. Maar vervangen kan altijd, nietwaar? In dat verband geven **DIR/Secr** aan dat zij **meer** dan de commissarissen ten aanzien van deze competenties **verbeterbehoeften** ventileren.
- Ten aanzien van '**uzelf**' in de **zorgsector** heeft de **commissaris meer** behoefte aan verbetering voor de **persoonlijke competenties** en **attitude**. Voor dit laatste kan worden gedacht aan bedrijf centraal stellen en aan een meer kritische opstelling/ assertievere houding. Deze attitudeverbetering doet zich ook voor bij **DIR/Secr**. Deze niet-commissarissen geven ook aan dat zij zichzelf voor de meer kennis-technische competenties nog wel wat willen ontwikkelen.
- De **commissarissen** bij het **GB/MKB** en het **familiebedrijf** geven impliciet aan dat het met **hun ervaring** 'wel **oké** is', maar gezien de opvattingen over hun RvC geldt dat niet voor hun collega's.

Activiteiten

- De activiteiten zijn gekoppeld aan de rollen van een commissaris: toezicht, advies/ klankbord, werkgever en relatiebeheer. Van de activiteit gelabeld met praten/ bedrijfsbezoek hebben wij wel de percentages onder de 5 procent laten zien, omdat deze activiteiten ondersteunend kunnen zijn voor de genoemde rollen. Het kan ook een indicatie van de werkwijze van de RvC zijn.

Tabel 5.3 Procentuele verdeling verbeteringen activiteiten over profit- en non-profitsector

Activiteiten	Profitsector		Non-profitsector	
	Commissaris	Directie/secretaris	Commissaris	Directie/secretaris
Praten/bedrijfsbezoek	4	6	3	6
Advies/klankbord	7		7	
Toezicht		8	8	6

Bijna geen verbeterwens voor werkgeversrol en ambassadeursrol!

DIR/Secr geen behoefte aan advies of tevreden?

DIR/Secr in non-profitsector meer bijscholing en transparanter

DIR/Secr uit non-profitsector zien wel wat uitdagingen

Vooraf vergadering punt van aandacht

Woningcorporatie als enige probleem met rolvastheid RvC-RvB

- Ten aanzien van de **werkgeversrol** en de **ambassadeursrol**/relatiebeheer hebben de commissarissen nauwelijks tot geen verbeterwensen aangegeven voor de RvC. Dat geldt ook voor DIR/Secr. Bij de ambassadeursrol zijn de uitzonderingen de commissarissen van de woningcorporaties en van de overige non-profitbedrijven. Circa 5 procent verbeterwensen staan daar.
- **DIR/Secr** geeft ook aan **nauwelijks** een **verbeterbehoefte** te hebben voor de **advies-/klankbordrol**. Dat kan betekenen dat ze tevreden zijn of dat ze er juist helemaal geen behoefte aan hebben. Wel zijn zij een voorstander van meer bedrijfsbezoeken en gesprekken met mensen uit het bedrijf door RvC's. Deze laatste wens wordt ook, in bescheiden mate (circa 5 procent) gedeeld door de commissarissen bij het beursgenoteerd bedrijf en de zorgsector. Ook commissarissen laten geen substantiële verbeterbehoefte zien ten aanzien van de adviesrol.
- De **toezichtrol** wordt volgens de commissarissen in de **profitsector** blijkbaar naar tevredenheid ingevuld, maar deze mening wordt niet gedeeld door DIR/Secr. Bij de non-profitsector is wat dat betreft geen sprake van een onbalans.
- Bij de **activiteiten** zijn 2 grotere verschillen waar te nemen voor 'uzelf'. Deze betreffen de **niet-commissarissen** in de non-profitsector. Vergeleken met de situatie van de RvC geven zij aan voor zichzelf ten behoeve van de **advies-/klankbordrol** **meer te communiceren/transparanter** te zijn en meer te doen aan **bijscholing**.

RvC zelf

- Bij de **profitsector** valt 7 procent van de verbeterbehoefte in deze cluster tegen 11 procent elk bij de **non-profitsector** en bij **DIR/Secr**. Bij deze laatste groep is het verschil tussen de profitsector met 5 procent erg groot vergeleken met de non-profitsector (18 procent). Bij de profitsector is het **familiebedrijf** met 16 procent de grote afwijking van het gemiddelde van deze sector. Bij de non-profitsector zijn de afwijkingen van het bijbehorende gemiddelde geringer.
- Binnen deze cluster speelt vooral het 'teamenken' een rol in termen van het functioneren, de samenstelling en de evaluatie van het functioneren. Over de rol van de voorzitter worden nauwelijks verbeterbehoefte geventileerd.
- Het **beeld** bij **DIR/Secr** is grotendeels **vergelijkbaar met** dat bij de **commissarissen**.

Werkwijze

- De **werkwijze** lijkt **meer** dan bij de profitsector een **aandachtsgebied** in de **non-profitsector** te zijn. 16 procent van de verbeterwensen valt daar in deze cluster tegen 10 procent in de profitsector. Het grote aandachtspunt is over de hele linie de **vergadering**. In dit verband zijn genoemd: meer op hoofdlijnen bezig zijn, betere agendering, meer vergaderen en ook meer informeel. Het **beeld** bij **DIR/Secr** is ook nu weer **vergelijkbaar met** dat bij de **commissarissen**.
- Opvallend is dat de **woningcorporatie** bij deze cluster de **hoogste** en een bovengemiddelde **verbeterbehoefte** heeft. Dit komt vooral doordat zij **als enige benchmark** blijkbaar moeite hebben met de **rolvastheid** tussen RvC en RvB.

Meer lef voor DIR/Secr en RvC deelgenoot maken van dilemma's

- Eén groter verschil bij **uzelf** is het vermelden waard. Het betreft de verbeterwens bij DIR/Secr bij **attitude**. Met name zijn daar genoemd meer **zelfvertrouwen uit te stralen** en dingen doen en daarnaast de **RvC** meer **meenemen** in het onderliggende **proces** en het delen van **dilemma's**.

ONP wil meer professionalisering

Overige

- Het aantal onderwerpen in deze cluster is doorgaans te divers om hierover iets te kunnen zeggen. De enige opmerking is dat de **overige non-profitbedrijven** in algemene termen hebben aangegeven dat verbeteringen nodig zijn om te komen tot een **meer professionele organisatie**.



Enige bespiegelingen/vragen/kanttekeningen

Wat is het verschil tussen kikkers in een kokende pan met water en RvC's, die jarenlang gesignaleerde omissies in competenties niet aanpakken?

De procentuele scores voor de technische en persoonlijke competenties bij de profitsector roepen bij ons wat vragen op. Zijn de verbeterwensen een indicatie van een wens om het echt goed te doen en de lat steeds hoger te leggen? Dat is een vorm van perfectioneren. Of is het eigenlijk een signaal dat gegeven de behoefte van de betrokken organisatie er sprake is van een tekortkoming/zwakte? Indien dit laatste het geval is, kan dat duiden op een 'onvolkomenheid' in het selectie en benoemingsproces? Het kan ook zijn dat de betrokken commissaris(sen) onvoldoende aan het in stand houden van hun individuele houdbaarheid hebben gewerkt. De relatief **lage** procentuele **score** voor **bijscholing** (1 procent in de profitsector) spreekt wat dat betreft wellicht boekdelen. Maar ook is mogelijk dat de behoeften van het bedrijf in de tijd zijn veranderd. En de vraag is of commissarissen daarop voldoende alert zijn geweest. Gezien de in het algemeen geringe, tussentijdse, mutatiegraad in RvC's, zien commissarissen een snelle aanpassing van een RvC tot nu toe niet als meest voor de hand liggende oplossing. Het doet wat denken aan de bekende uitspraak van de kikkers die in

een kokende pan met water zitten.

Zijn klassieke selectiecriteria als ervaring en netwerk debet aan de vele verbeterwensen voor competenties?

Bij de technische competenties zijn er **meer verbeterwensen** ten aanzien van **kennis** dan voor ervaring. Daarmee lijkt ervaring nog steeds 1 van de belangrijkste selectiecriteria te zijn bij het aantrekken van commissarissen. Hetzelfde geldt wellicht voor netwerk, want dat wordt nauwelijks als verbeterpunt genoemd. Ook het aantal verbeterwensen bij de persoonlijke competenties is relatief aan de bescheiden kant. Enerzijds kan dit betekenen dat deze op orde zijn. Anderzijds geeft dit wellicht aan dat deze dimensie nog steeds wat onderbelicht blijft in het spreken over het functioneren van RvC's. De indruk die wij hebben gekregen is dat de 2^{de} verklaring vermoedelijk dichter bij de waarheid ligt dan de 1^{ste}. Daarmee heeft deze dimensie in het selectie- en benoemingsproces minder gewicht dan de klassieke criteria. Het blijft voor commissarissen nog steeds een moeilijk bespreekbaar onderwerp. Frappant is dat leden RvB/directie en secretarissen van de RvC juist bij deze persoonlijke competenties meer verbeterwensen signaleren dan de commissarissen. Dat zou een signaal kunnen zijn voor commissarissen. Het lijkt er op dat de klassieke selectiecriteria als

netwerk en (bestuurlijke) ervaring nog steeds dominant zijn. Kan het zijn dat de dominantie van deze criteria naast een gebrek aan veranderingsbereidheid verantwoordelijk is voor de geconstateerde verbeterwensen?

Is verschil in opvatting over toezicht in profitsector te herleiden tot verschillende taxaties of gebrek aan openheid?

Opvallend is dat commissarissen in de profitsector nauwelijks verbeterwensen hebben voor de toezichtrol in tegenstelling tot leden RvB/directie en secretarissen van de RvC. In dat verband is het opvallend dat tijdens de interviews wel eens werd gezegd door met name RvB-leden, dat zij bij hun bedrijf als RvC andere vragen zouden stellen dan hun RvC doet. Het wil ons voorkomen dat er in een dergelijke organisatie of gebrek aan transparantie is of dat RvC aan de ene kant en RvB aan de andere kant elkaar niet kunnen overtuigen van wat de belangrijke issues zijn vanuit een toezicht optiek. En misschien zijn de verschillende opvattingen nooit op tafel gekomen. Hetgeen ons niet zou verbazen. Het kan ook zijn dat commissarissen voor de uitoefening van hun toezichttaak veel vertrouwen hechten aan de rol van de externe accountant en/of indien aanwezig, een internal auditor.

6 Agenda komend jaar

Onderzoeksvraag

Aan de commissarissen is gevraagd aan te geven welk onderwerp naar verwachting het komende jaar (2017/2018) de meeste aandacht zal vragen. In het totaal zijn voor het komend jaar voor het totaal 673 (544 in 2016) onderwerpen genoemd. Hiervan zijn er 134 afkomstig van DIR en Secr gezamenlijk.



Wie zorgt dat actiepunten ook worden uitgevoerd?



ROB

Eva, ik zag het schema van de voorzitter met de agenda van het komend jaar. Het viel mij op dat het teamfunctioneren en het evalueren van de RvC met een externe niet is opgenomen. Volgens mij hadden wij dat met nog een aantal andere punten over bijscholing als actiepunten voor het komend jaar afgesproken. We hebben het zelfs in het jaarverslag opgenomen. Ook zouden we een heisessie afspreken als voorbereiding voor de strategiediscussie.

EVA

Je hebt gelijk Rob, maar dit gebeurt wel vaker. Misschien moeten we een agendacommissie instellen, waarin naast de voorzitters van de RvC en de RvB en de secretaris van de RvC ook de voorzitters van de afzonderlijke commissies zitten. Zij kunnen dan zowel voor het jaarplan als voor de concrete vergaderingen punten ter agendering inbrengen. Trouwens wij zouden ook nog een bijscholingscursus gaan volgen als RvC over bedrijfscultuur. Destijds bleek dat niemand daarbij een afgerond beeld had. En volgens de monitoringcommissie Van Manen moeten wij daar wel aandacht aangeven.

ROB

Het viel mij wel op de RvB dat over de bedrijfscultuur toen niet zo zag zitten. Het leek wel of ze water zagen branden.



Indeling onderwerpen in rubrieken

• De onderwerpen zijn in 5 clusters verdeeld, namelijk:



Ingrijpende aanpassing: continuïteit/overleven, reorganisatie/herstructurering, (her)financiering en regelgeving overheid.



Operaties: operationele gang van zaken, verbeteren winstgevendheid, kwaliteit van diensten/innovatie, mensen behouden/werven, bedrijfscultuur, special projects en IT/digitalisering/technologische ontwikkelingen.



Strategie: strategie/businessmodel, marketing/positionering, internationalisering, merger & acquisitions (= M&A)/samenwerking, consolidatie/integratie acquisities, (des)investeringen en groei en marktontwikkelingen.

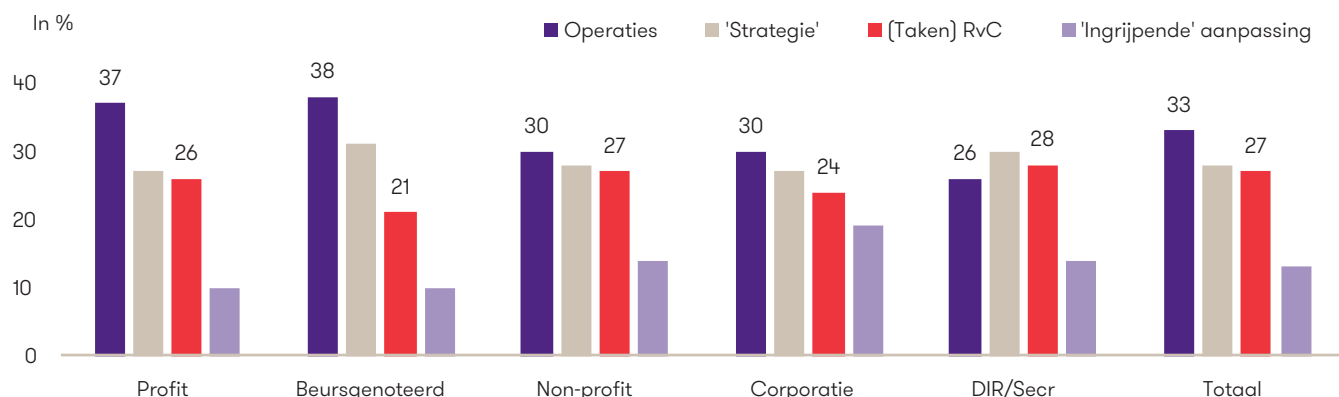


(Taken) RvC: toezicht en informatie, risicomanagement, interne organisatie en governance structuur, klankbord-/adviesrol, werkgeversrol, stakeholdersbeheer, afbakening relatie RvC- RvB, compliance en RvC zelf (onder andere team-samenstelling en -functioneren).



Overige: de hier opgenomen onderwerpen waren te divers van aard om te kunnen clusteren. Het percentage opmerkingen uit deze 'restcategorie' is niet in de figuren opgenomen.

Figuur 6.1 Aantal agendapunten per cluster per categorie bedrijven voor 2018 (in procent totaal)



DIR/Secr: betreft de benchmarks DIR en Secr gezamenlijk. In de figuur is de cluster 'overige' niet getoond vanwege het lage percentage. De getallen betreffen de percentages voor 'operaties' en '(taken) RvC'.

Na accent op 'strategie' nu tijd voor de 'executie'

Totaal niveau

- De **meeste agendapunten** vallen in de categorie **'operaties'** (33 procent nu en 18 procent in 2016). Vorig jaar was dat nog strategie met 38 procent. Dat impliceert dat na de vaststelling van de strategie het nu tijd is voor de executie. Toch staat ook voor het komende jaar de **strategie** nog op de agenda, getuige het 28 procent keer genoemd zijn. Strategie en de actualisering ervan is bij de meeste bedrijven terecht een jaarlijks ritueel.
- De **('taken') RvC** staan qua procentueel aantal opmerkingen (27 procent nu en 24 procent in 2016) op de 3^{de} plaats gevolgd door: **'ingrijpende' aanpassingen'** (13 procent nu en 19 procent in 2016). Wat betreft dit laatste lijkt dit in lijn te zijn met de economische ontwikkelingen.

Mutaties in profitsector geprononceerder dan in non-profitsector

- Het beeld bij de **profit-** en de **non-profitsector** is grotendeels **vergelijkbaar** met het overall beeld bij de commissarissen. Wel is dit bij de **profitsector** veel **meer uitgesproken** dan bij de non-profitsector. Aandacht voor strategie loopt in de profitsector met 20 procent punten terug tegen 4 procent punten in de non-profitsector. En 'operaties' wint 25 procent punten tegen 7 procent punten in de non-profitsector.

Bij DIR/Secr strategie nog steeds aan top

- Bij de combinatie **DIR/Secr** staat **strategie** evenals vorig jaar **nog** op de 1^{ste} plaats (30 procent nu tegen 42 procent in 2016). De 2^{de} plaats is daar gereserveerd voor (taken) RvC (28 procent) en de 3^{de} voor operaties (26 procent). Beide clusters zijn dit jaar procentueel wat vaker genoemd dan in het vorige onderzoek. Ingrijpende aanpassingen (14 procent) is qua procentueel genoemd zijn min of meer stabiel gebleven.

Per categorie bedrijven en rubriek

Tabel 6.1 Procentuele verdeling agendapunten 'operaties' over profit- en non-profitsector

	Profitsector		Non-profitsector	
	Commissaris	Directie/secretaris	Commissaris	Directie/secretaris
Operatieve gang/winst	14	12	8	8
Kwaliteit dienst/product	5		8	5
Bedrijfscultuur			6	5
IT/digitalisering/technologische ontwikkelingen	8	6		

Winstgevendheid vooral aandachtspunt bij commissaris profitsector

- Het hogere percentage in de profitsector voor **operationele gang** van zaken en **winstgevendheid** is wat betreft de commissarissen volledig te herleiden tot

Bedrijfscultuur wel in non-profitsector, maar ICT/digitalisering niet

Zorgsector heeft de nodige uitdagingen bij de 'operaties'

winstgevendheid. Opvallend is dat winstgevendheid verbeteren door **DIR/Secr** in de profitsector nauwelijks is genoemd. Vermoedelijk vinden zij dit zo vanzelfsprekend dat het niet genoemd wordt. Ook de **kwaliteit van diensten/producten** wordt door deze subgroep relatief weinig genoemd in tegenstelling tot de andere subgroepen.

- Verrassend en voor ons onbegrijpelijk is dat **bedrijfscultuur** als agendapunt **wel** wordt genoemd in de **non-profitsector**, maar niet in de profitsector. Omgekeerd geldt dit voor **ICT/digitalisering/technologische ontwikkelingen**. Opvallend is ook dat dit zowel de commissarissen als DIR/Secr tegelijk betreft.
- Overigens is **bedrijfscultuur** wel een punt van aandacht bij het **beursgenoteerd** bedrijf en het **GB** en **MKB**.
- En bij de **zorgsector** valt 40 procent van de agendapunten in deze cluster tegen 30 procent voor de non-profit als sector. Op IT/digitalisering/technologische ontwikkelingen na zijn bij de zorg alle andere aandachtspunten 5 procent of vaker genoemd. Er liggen blijkbaar de nodige uitdagingen voor de zorgsector te wachten.

Tabel 6.2 Procentuele verdeling agendapunten 'strategie' over profit- en non-profitsector

	Profitsector		Non-profitsector	
	Commissaris	Directie/secretaris	Commissaris	Directie/secretaris
Strategie/businessmodel	14	12	12	22
M&A/samenwerking		5	13	6
Investerings/groei	8	7		

Strategie/businessmodel vooral punt voor DIR/Secr in non-profitsector

M&A/samenwerking vooral actueel in non-profitsector

Investerings agendapunt in profitsector, maar ook bij woningcorporaties

- **Strategie/businessmodel** is als onderwerp een breed gedeeld aandachtsgebied. Opvallend is dat dit bij **DIR/Secr** in de **non-profitsector** verhoudingsgewijs heel sterk speelt. Binnen de non-profitsector blijft de **zorgsector** met 9 procent wat aan de onderkant qua aandacht voor dit punt. De uitdagingen op operationeel gebied zijn daar blijkbaar wel erg dominant.
- **M&A/samenwerking** speelt vooral bij de commissarissen in de non-profitsector en verder bij DIR/Secr. Bekend is dat schaalgrootte in de non-profitsector een onderwerp is dat geregeld op de agenda staat. Fusie, samenwerking en/of overgenomen worden zijn daarbij naar verluid de meest besproken oplossingen. In de profitsector hebben de commissarissen van het beursgenoteerd bedrijf dit onderwerp ook als agendapunt genoemd met 9 procent.
- **Investerings/groei** lijkt **primair** in de **profitsector** te spelen. Bij de non-profitsector hebben **ook** de commissarissen van de **woningcorporatie** dit als agendapunt genoemd. Gezien de vraag naar betaalbare woningen, verduurzaming van het huidige woningbestand en de krapte aan grond in sommige gebieden lijkt ons dit een voor de hand liggend agendapunt.

Tabel 6.3 Procentuele verdeling agendapunten '(taken) RvC' over profit- en non-profitsector

	Profitsector		Non-profitsector	
	Commissaris	Directie/secretaris	Commissaris	Directie/secretaris
Toezicht	10	7	13	11
Werkgeversrol	12	10	7	
Relatiebeheer			7	11

Toezicht overall een punt van aandacht

Werkgeversrol geen agendapunt DIR/Secr in non-profitsector

Relatiebeheer alleen opportuun in non-profitsector

- **Toezicht** in de ruimste zin des woords is voor elke subgroep een punt van aandacht. In de **profitsector** betreft dit **primair** de **interne organisatie** en de **governance structuur**. In de non-profitsector vallen ook de externe toezichthouder en risicomangement hier expliciet onder.
- De **werkgeversrol** is heel opvallend geen punt van aandacht bij DIR/Secr in de non-profitsector. Bij de commissarissen is dit wel het geval evenals bij DIR/Secr in de profitsector. Voor die afwijkende situatie hebben wij geen verklaring.
- **Relatiebeheer** blijkt nog steeds een agendapunt te zijn in de **non-profitsector**. Zowel de commissarissen als DIR/Secr in de profitsector zien dit onderwerp niet op de agenda staan voor het komend jaar.
- De **advies-/klankbordrol** wordt blijkbaar goed ingevuld. Deze rol is namelijk geen agendapunt. Of deze taak is niet belangrijk genoeg in relatie tot de andere genoemde onderwerpen.

Tabel 6.4 Procentuele verdeling agendapunten 'ingrijpende aanpassing' over profit- en non-profitsector

	Profitsector		Non-profitsector	
	Commissaris	Directie/secretaris	Commissaris	Directie/secretaris
Reorganisatie	5	6		9
(Her)financiering			5	
Regelgeving overheid			6	

Reorganisatie/aanpassing portfolio jaarlijks weerkerend agendapunt

(Her)financiering en regelgeving overheid vooral in non-profitsector op de agenda

- **Reorganisatie** inclusief aanpassing van de product-/dienstportfolio is een agendapunt behalve bij de **commissarissen** in de **non-profitsector**. Dit wekt in zoverre verbazing dat juist de niet-commissarissen in die sector dit onderwerp maar liefst 9 procent punt keer als agendapunt hebben opgevoerd. Reorganisatie en aanpassing van de portfolio zal voor een aantal bedrijven een permanente activiteit zijn en daarmee ook elk jaar weer op de agenda staan. De commissarissen bij de **woningcorporaties** zijn in dit verband een uitzondering in de non-profitsector. Zij hebben dit onderwerp ook als agendapunt genoemd (6 procent).
- **(Her)financiering en andere aandeelhoudersbasis** speelt vooral in de non-profitsector en in de profitsector bij het familiebedrijf. **Regelgeving overheid** laat ook zijn sporen na in de non-profitsector en dan vooral bij de **woningcorporaties** en de **zorgsector**.

Enige bespiegelingen/vragen/kanttekeningen

Laat non-profitsector momentum liggen door afwachtende houding?

In de **profitsector** is **strategie** in procentuele termen genoemd als onderwerp voor de meeste aandacht in het komend jaar met **20 procent punten teruggevallen** naar 27 procent. Tegelijkertijd is de **operationele gang** van zaken met 37 procent punten 25 procent punten **vaker genoemd** dan in het vorige onderzoek. Bij de **non-profitsector** zijn die mutaties qua omvang veel geringer. Wij vragen ons af of dit een indicatie is van een sneller besluitvormingsproces in de profitsector. Of worden problemen eerder

gesignaleerd en opgepakt? Kan dit een indicatie zijn dat in de non-profitsector een afwachtende houding, vooral in relatie tot wat de overheid gaat doen, (te) vaak voorkomt? Wordt er voldoende geanticipeerd op mogelijke ontwikkelingen en de randen van de eigen mogelijkheden voldoende geëxploreerd? Wij realiseren ons terdege dat overheidsmaatregelen zeer ingrijpend werken op het kunnen runnen van een non-profitbedrijf. Toch kunnen wij ons niet aan de indruk onttrekken, mede op grond van voorbeelden uit de betrokken sectoren, dat er meer mogelijkheden zijn om daar

met een wat meer ondernemende en proactieve instelling mee om te gaan. Wij vragen ons af in hoeverre er in sommige non-profitsectoren sprake is van een zekere **sector-sleetsheid**? Men praat elkaar na. Er wordt niet altijd kritisch gekeken naar de onderbouwing en de validiteit van de gedane uitspraken. Dit leidt tot een vorm van apathie, waarmee de instellingen niet zijn gediend.

Hebben niet-commissarissen in de profitsector (terecht) niets met bedrijfscultuur? Is het een modebegrip? **Bedrijfscultuur** is voor **bestuurders** en

secretarissen in de **profitsector** geen onderwerp waaraan het komend jaar veel aandacht zal worden besteed. Dit geldt ook voor de commissarissen van het familiebedrijf. Is dat wel zo vanzelfsprekend? Veronderstellen commissarissen en bestuurders soms niet te gemakkelijk dat er, bijvoorbeeld bij het familiebedrijf, een bepaalde gewenste cultuur is? Onderzoek zou wel eens kunnen uitwijzen dat dat niet het geval is. Aan de andere kant horen en lezen wij geregeld dat bijvoorbeeld in een ziekenhuis sprake is van een cultuur van betrokkenheid. Het personeel is zeer betrokken. Maar dat wil nog niet zeggen dat het personeel ook in voldoende mate beschikt over andere voor een bedrijfscultuur relevante eigenschappen. Zijn bijvoorbeeld ondernemende en communicatieve componenten voldoende aanwezig? En worden deze gewenste cultuurkenmerken ook met een RvC besproken. Hoe wordt de cultuur in het bedrijf gestimuleerd? Als bij de bedrijven van de niet-commissarissen in de profitsector bedrijfscultuur in de genen is verankerd en wordt gekoesterd en onderhouden, dan is het misschien begrijpelijk dat bedrijfscultuur geen punt van aandacht is. Maar als dat niet zo is, hoe komt het dan dat bedrijfscultuur niet als 1 van de agendapunten naar voren komt? Of is bedrijfscultuur een modebegrip in hun ogen?

Komen bestuurders en commissarissen uit de non-profitsector wel voldoende in hun 'Silicon valley'?
ICT/digitalisering/technologische ontwikkelingen behoren naar verwachting tot de onderwerpen die het

komend jaar **veel aandacht** van de RvC en leden RvB/directie en secretarissen van de RvC in de **profitsector** gaan vragen. In de **non-profitsector** is dat **totaal niet** het geval. We constateren dat in de non-profitsector zich met betrekking tot dit onderwerp de nodige ontwikkelingen op dit gebied voordoen. We zien ook dat bijvoorbeeld in de zorgsector het behouden en krijgen van personeel (en vaak ook management) een uitdaging is. We zien dat er diverse e-health toepassingen worden gelanceerd. Philips, bijvoorbeeld, is met andere partijen actief om zorg op afstand te implementeren. Wij hebben ook begrepen dat sommige toepassingen een vroege dood zijn gestorven. Maar als niet-medische buitenstaander kunnen wij ons niet aan de indruk onttrekken dat sommige toepassingen een antwoord kunnen zijn op te verwachten en/of al actuele problemen/uitdagingen. Ook hebben wij vernomen dat sommige instellingen al geëxperimenteerd hebben met bepaalde innovatieve toepassingen, maar dat dit niet altijd een werkzame oplossing opleverde. Wij begrijpen dat er een zekere terughoudendheid bestaat om nieuwe ontwikkelingen al te gehaast te omarmen, maar blijven wachten lijkt ons ook geen optie. Van sommige problemen, bijvoorbeeld geschikt personeel, lijkt het nu al vrij zeker dat de kweekvijver alleen maar krappere wordt en de vraag alleen maar groter. Afwachten en niets doen is geen optie. We lezen geregeld dat bestuurders en commissarissen een bijscholings sessie doen in Silicon Valley. Misschien zou het goed zijn als bijvoorbeeld commissarissen en bestuurders van zorginstellingen

geregeld gezamenlijk een bezoek brengen aan een E-Health Valley.

Waarom zijn commissarissen in profitsector zo allergisch voor relatiebeheer met diverse belanghebbenden?

Relatiebeheer met belanghebbenden lijkt alleen een agendapunt te zijn in de non-profitsector. In de **profitsector** wordt het **niet** opgevoerd als **agendapunt**. Dat kan betekenen dat het al voldoende is opgepakt door de RvC. Het kan ook zijn dit niet als taak wordt gezien voor de RvC. Maar als we eens aan ketenaansprakelijkheid denken in termen van reputatieschade. Kan een RvC van een textielconcern het zich permitteren om te volstaan met alleen maar informatie van de RvB over hoe de producten van het bedrijf worden geproduceerd? Kan een RvC van een bedrijf met een beperkt aantal klanten goed functioneren als hij ook niet eens zelf met klanten praat? Voeren commissarissen van KLM bijvoorbeeld nooit gesprekken met piloten of met cabinepersoneel? Wordt er binnen RvC's in de profitsector wel voldoende of überhaupt gediscussieerd over een vorm van relatiebeheer met diverse belanghebbenden? Hoe denkt een RvC voldoende inzicht te krijgen in de belangen van de diverse, aselect genoemde, groepen van belanghebbenden? Die moet een RvC toch kennen? Want hoe kunnen ze bij de uitoefening van hun taak anders rekening houden met die belangen? Het lijkt wel of veel commissarissen in de profitsector last hebben van **koudwatervrees**.



Appendix 1:

Toelichting regressieanalyse

Regressieanalyse

- Het basisprofiel en de variaties op het basisprofiel worden verkregen met behulp van regressieanalyses.
- De score S_{ij} ingevuld door respondent i op een vraag j in de enquête is de te verklaren variabele. De verklarende variabelen D_{vi} zijn 16 dummy variabelen die de 16 variaties V representeren. De variabele D_{vi} is 0 wanneer de respondent i niet scoort op de betreffende variatie V en deze variabele D_{vi} is 1 wanneer de respondent i wel scoort op de betreffende variatie V . Bijvoorbeeld de dummy variabele $D_{MKB,i}$ is gelijk aan 1 indien de respondent i de enquête heeft ingevuld vanuit het perspectief van een niet-beursgenoteerd (for-profit) MKB-bedrijf met een balanstotaal ≤ 100 miljoen euro. In alle andere gevallen heeft deze dummy variabele de waarde 0.
- In tabel A1 zijn de 16 variaties en het basisprofiel op een rij gezet.

Tabel A1 Basisprofiel en 16 variaties op het basisprofiel

	Basisprofiel	16 variaties	
Perspectief van de organisatie en de rol daarbij waarmee de respondent de enquête heeft ingevuld			
Type en grootte organisatie**	Beursgenoteerd bedrijf (34); balanstotaal, Mediaan gemiddelde 1.100 mln.	GB	Groot, niet-beursgenoteerd for-profitbedrijf (40); balanstotaal > € 100 mln.; (mediaan gemiddelde 2.310 mln.)
		MKB	Midden- en kleinbedrijf, niet-beursgenoteerd for-profitbedrijf (27); balanstotaal \leq € 100 mln.; (mediaan gemiddelde 20 mln.)
		Fam	Niet-beursgenoteerd familiebedrijf (21); balans-totaal, mediaan gemiddelde 50 mln.
		Corp	Woningcorporatie (67); balanstotaal, mediaan gemiddelde 911 mln.
		Zorg	Zorginstelling (44); balanstotaal, mediaan gemiddelde 65 mln.
		Cult	Culturele instelling (14); geen vraag gesteld over balanstotaal.
		OW	Onderwijsinstelling (15); balanstotaal, mediaan gemiddelde 15 mln.
		ONP	Overig non-profit: semi-overheid, stichting, coöperaties en verenigingen (31); balanstotaal, mediaan gemiddelde 16 mln.
Board type	Two-tier board (241)*	1tier	Geen two-tier board (54)
Mutatie RvC	Geen mutatie RvC (104)	Δ RvC	Het afgelopen jaar heeft zich een mutatie voorgedaan in de samenstelling van de RvC (196)
Rol bij organisatie	Gewoon RvC-lid, geen voorzitter, geen lid directie, geen secretaris (171)	VZ	Voorzitter RvC (69)
		DIR	Lid RvB/directie (28)
		Secr	Secretaris van de RvC/RvB (32)
Achtergrond van de respondent			
RvB-positie elders	Geen RvB-lid elders (267)	'RvB'	Commissaris met een RvB-positie elders (33)
Leeftijd	> 55 jaar (192)	Jong	Commissaris \leq 55 jaar (108)
Gender	Man (201)	VR	Vrouw (99)

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

* 5 respondenten hebben niet aangegeven of het board type two-tier of one-tier is. De variatie 'board type onbekend' (5 observaties) is wel meegenomen in de regressieanalyse om de resultaten voor de overige variaties zo zuiver mogelijk te houden. Om vergelijkbare redenen zijn de variaties 'type onbekend' (3 observaties) en de variatie 'privaat, balanstotaal onbekend' (4 observaties) toegevoegd. Vanwege de kleine aantallen en niet-eenduidige interpretatie zijn de resultaten van deze variaties niet gerapporteerd.

Regressiemodel

- Het volgende regressiemodel wordt geschat voor de score S_{ij} voor vraag j in de enquête
- $$S_{ij} = \alpha + \beta_{GB,j} \times D_{GB} + \beta_{MKB,j} \times D_{MKB} + \beta_{FAM,j} \times D_{FAM} + \beta_{CORP,j} \times D_{CORP} + \beta_{Zorg,j} \times D_{Zorg} + \beta_{CULT,j} \times D_{CULT} + \beta_{OW,j} \times D_{OW} + \beta_{ONP,j} \times D_{ONP} + \beta_{1TIER,j} \times D_{1TIER} + \beta_{VOORZITTER,j} \times D_{VOORZITTER} + \beta_{DIR,j} \times D_{DIR} + \beta_{SECR,j} \times D_{SECR} + \beta_{RvB,j} \times D_{RvBs} + \beta_{JONG,j} \times D_{JONG} + \beta_{VROUW,j} \times D_{VROUW} + \beta_{MUTATIE RVC,j} \times D_{MUTATIE RVC} + \beta_{BOARD TYPE ONBEKEND,j} \times D_{BOARD TYPE ONBEKEND} + \beta_{ORGANISATIE TYPE ONBEKEND,j} \times D_{ORGANISATIETYPE ONBEKEND} + \beta_{PRIVAAT, BALANS ONBEKEND,j} \times D_{PRIVAAT, BALANS ONBEKEND} + \epsilon_j$$
- Het regressiemodel bevat in werkelijkheid naast de 16 variaties 3 extra variaties: een dummy variabele die scoort wanneer het organisatietype onbekend is ($D_{ORGANISATIETYPE ONBEKEND}$), een dummy die scoort wanneer het board type onbekend is ($D_{BOARD TYPE ONBEKEND}$) en een dummy die scoort wanneer voor een private onderneming het balanstotaal onbekend is ($D_{PRIVAAT, BALANS ONBEKEND}$). Deze 3 dummy variabelen zijn toegevoegd aan de regressieanalyse om de β 's van de overige 16 variaties 'zuiver' te houden en zodat de β 's van de 16 overige variaties zuivere netto effecten representeren. De β 's van deze 3 extra dummy variabelen worden verder niet besproken in dit rapport.
- Vanwege correlaties tussen de 19 dummy variabelen (inclusief 3 extra dummy variabelen) representeren de β 's van de 19 variaties niet helemaal zuivere netto effecten. De absolute waarden van de correlatiecoëfficiënten in de correlatiematrix blijven beperkt tot minder dan 0.30, wat volgens een vuistregel een veilig bereik is. Er is sprake van een enkele uitschieter: een maximale correlatiecoëfficiënt van +0.40 voor de variaties Jong (tot en met 55 jaar) en VR. Jongere commissarissen zijn relatief vaak vrouw. Ook vervullen jonge commissarissen en vrouwelijke commissarissen minder de voorzittersrol [correlatiecoëfficiënt hiervoor is respectievelijk -0.36 en -0.31].

Interpretatie regressie resultaten

- De coëfficiënten α en β_V in het regressiemodel kunnen als volgt worden geïnterpreteerd: de constante α geeft de score wanneer alle dummy variabelen 0 zijn, in feite de score voor het basisprofiel. In dat geval van het basisprofiel scoren alle dummy variabelen 0. De β_V coëfficiënten geven de variaties in de score aan voor de 16 variaties. Bijvoorbeeld: de score voor een vrouwelijke RvC voorzitter bij een MKB onderneming die jonger is dan 55 jaar moet volgens het regressiemodel als volgt berekend worden: $S = \alpha + \beta_{MKB} + \beta_{VOORZITTER} + \beta_{VROUW} + \beta_{JONG}$.
- Met de geschatte coëfficiënten α en β_V kunnen alle profielen eenvoudig berekend worden. In de onderstaande tabel wordt een voorbeeld gegeven voor de scores op huidige kwaliteit van de RvC evaluatie en RvB evaluaties.

Tabel A2 Regressieresultaten voor de scores op de huidige kwaliteit van de RvC evaluatie en scores op de huidige kwaliteit van de RvB evaluatie. De score S wordt gedeeltelijk verklaard met 19 verklarende dummy variabelen ($D_{v,j}$), zie de regressievergelijking hierboven. NB niet alle 19 regressiecoëfficiënten β_v zijn hieronder weergegeven.

	bapr α	GB β_{GB}	MKB β_{MKB}	FAM β_{FAM}	CORP β_{CORP}	Zorg β_{ZW}	OW β_{ONP}	VZ β_{VZ}	RVB β_{RvB}	JONG β_{JONG}
Huidige kwaliteit evaluatie functioneren RvC	3.7	0.0	-0.4	-1.0	0.2	-0.3	-0.3	-0.1	-0.6	-0.1
Huidige kwaliteit evaluatie functioneren RvB	3.6	-0.1	-0.2	-0.5	0.2	0.1	0.1	0.0	-0.4	-0.1

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

- In het basisprofiel is de score voor de kwaliteit van de RvC evaluatie (dit is de geschatte coëfficiënt α) 3.7. De geschatte score voor een directie bij een MKB onderneming (perspectief) is dan gelijk aan $3.7 - 0.4 - 0.6 = 2.7$

Nut regressieanalyse

Resultaten relatief ongevoelig voor samenstelling groep respondenten

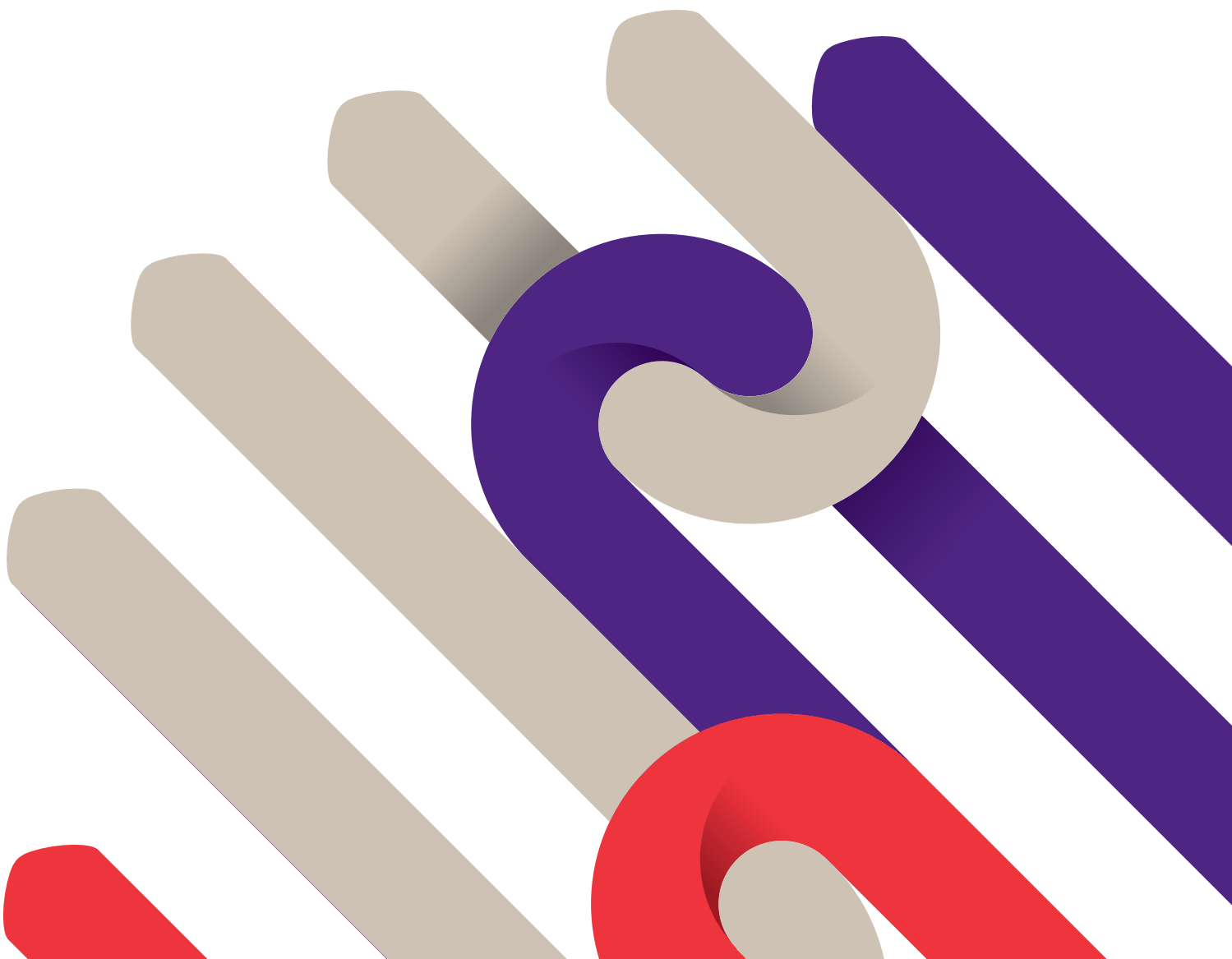
- Het voordeel van deze regressieanalyse is driedelig:

1 De resultaten voor het basisprofiel en haar variaties kunnen worden verkregen zonder dat er veel respondenten aan de **exacte profielbeschrijving** hoeven te voldoen. Geen van de 300 respondenten voldoet exact aan het basisprofiel. Maar er zijn wel meer respondenten die op 1 of enkele variaties na voldoen aan het basisprofiel. De regressieanalyse maakt maximaal gebruik van deze informatie.

2 De analyse is niet afhankelijk van de **exacte samenstelling van de groep respondenten**. De resultaten van het basisprofiel en haar variaties zijn alleen voor het significantieniveau afhankelijk van de samenstelling van de groep respondenten.

Invloed van variaties zijn bijna 'zuiver' te bepalen

3 De **'zuivere' (of netto) invloeden** van de 16 variaties kunnen worden bepaald. Bijvoorbeeld, wanneer gemiddelde scores van beursgenoteerde bedrijven worden vergeleken met die van niet-beursgenoteerde bedrijven, is het de vraag of de verschillen toe te schrijven zijn aan het niet beursgenoteerd zijn of dat het ligt aan de gemiddeld kleinere omvang van de niet-beursgenoteerde bedrijven. De geschatte regressie coëfficiënten β_i representeren nagenoeg de 'zuivere' effecten. Voorwaarde is wel dat de variaties niet teveel met elkaar gecorreleerd zijn, wat inderdaad het geval is.



Maak kennis met Grant Thornton



9
vestigingen in
Nederland

450+
medewerkers in Nederland

€ 52.9 miljoen
omzet in Nederland

729
vestigingen wereldwijd

\$ 4.8 miljard
wereldwijde omzet

50.000
professionals wereldwijd

meer dan 130 landen



www.gt.nl

© Grant Thornton Accountants en Adviseurs B.V.
Grant Thornton Specialist Advisory Services B.V.
Grant Thornton Forensic & Investigation Services B.V.
Grant Thornton Expatriate Services B.V.
Alle rechten voorbehouden.

Grant Thornton Accountants en Adviseurs B.V., Grant Thornton Specialist Advisory Services B.V., Grant Thornton Forensic & Investigation Services B.V. en Grant Thornton Expatriate Services B.V. zijn 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.

