

Informatievoorziening weer prominent bovenaan

Commissaris wil (of durft) zijn vingers niet te branden aan relatiebeheer met stakeholders

Commissarissen benchmarkonderzoek 2016-2017 - Deel I



Informatievoorziening weer prominent bovenaan

Commissaris wil (of durft) zijn vingers niet te branden aan relatiebeheer met stakeholders

Commissarissen benchmarkonderzoek 2016-2017 - Deel I

door:
Aalt Klaassen
Dirk-Jaap Klaassen
Herbert Rijken

© 2017 A. Klaassen en H.A. Rijken

Niets uit dit rapport mag worden veeleelvoudigd, 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	6
Commissarissen, bestuurders en secretarissen die hun medewerking hebben verleend	7
Voorwoord van Bart Jonker	8
Samenvatting en conclusies deelrapport I	9
Enige discussievragen naar aanleiding van de resultaten	11
Summary and main conclusions of the first sub-report	12
Some questions for discussion following the results	14
1 Inleiding	15
1.1 Aanpak in dit onderzoek	15
1.2 Verbijzondering resultaten naar basisprofiel en variaties daarop	15
1.2.1 Basisprofiel en variaties/benchmarks	16
1.2.2 Regressieresultaten	17
2 Toekomstperspectief, uitdagingen/bedreigingen/dilemma's en assets	18
2.1 Toekomstperspectief	18
2.2 Bedreigingen/uitdagingen/dilemma's	20
2.3 Assets/kwaliteiten	24
3 Overall oordeel RvC versus norm	27
3.1 Normen voor een aantal RvC beoordelingscriteria	27
3.2 Verbeterwens: vergelijking tussen oordeel huidige situatie en norm	31
4 Deel activiteiten RvC	34
4.1 Wenselijke situatie	34
4.2 Verbeterwensen: vergelijking huidige kwaliteit met gewenste kwaliteit	36
5 Verbeterpunten: competenties, activiteiten en/of werkwijze RvC en 'uzelf'	38
6 Agenda komend jaar	42
Appendix 1: Toelichting regressieanalyse	46

Belangrijkste bevindingen, discussievragen en inleiding

Resultaten:

- basisprofiel
- afwijkingen variaties

Quotiënt als indicatie verbeterwens/ ambitie

Signalen in tabellen

- groen: kan minder
- blanco: wellicht wat onderhoud
- blauw: (beslist) verbeteren
- oranje: zeer ongewenste situatie

Verbeterpercentage als indicatie van mate van gedeelde verbeterwensen

Bij open vragen procentueel aantal opmerkingen als referentie

- 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 15 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, 2010-2015². Na de bespreking van de resultaten van het basisprofiel wordt gewezen op grote, belangrijke en opvallende afwijkingen bij de 15 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% 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% 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 een blanco op de betrokken positie weergegeven. Een **negatieve afwijking tussen de 10% en 20%** wordt in de tabellen met **blauw** gearceerd. Er is sprake van een **forse verbeterwens**. **Negatieve afwijkingen boven de 20%** zijn met **oranje** 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.
- 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/aandachtgebieden**. Onderscheiden worden de

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

2 Het FINEM-rapport uit 2008 'Commissarissen willen verbeteren en leggen de lat hoger' is aan te vragen via de auteurs. De rapporten uit 2010 tot en met 2015 zijn aan te vragen/te raadplegen bij Grant Thornton (www.granthornton.nl/commissarissenonderzoek).

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% opmerkingen worden doorgaans niet genoemd. Soms wordt binnen de sectoren ook verwezen naar deelsectoren.

Persoonlijke mening

- Tussendoor worden, veelal **in kadertjes**, enige **persoonlijke meningen** van de auteurs opgenomen.

Omschrijving variaties/benchmarks

- 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:

Fam: het familiebedrijf;

Corp: de woningcorporatie;

Zorg: organisatie/instelling in de zorg- en welzijnssector;

VZ: de voorzitter van de Raad van Commissarissen of Raad van Toezicht;

VR: de vrouwelijke commissaris;

DIR: lid van een RvB/directie die als bestuurder heeft ingevuld.

- De notatie **GB** wordt doorgaans gehanteerd als omschrijving voor 'de commissaris van de variatie GB (groot niet-beursgenoteerd bedrijf)'. Op dezelfde manier gaat dat op voor de overige variaties. Andere nog niet genoemde variaties zijn: **MKB:** commissaris bij een MKB-bedrijf; **STI:** commissaris bij een Stichting; **Cult:** commissaris bij een culturele instelling; **Ondw:** commissaris bij een onderwijsinstelling, **1tier:** commissaris bij een one-tier board; **RvB:** de commissaris die tevens elders lid is van de RvB; **Jong:** commissaris < 55 jaar en **Secr:** secretaris van een RvC.
- De variaties zijn onderscheiden in **bedrijfsvariaties** (bapr, GB, MKB, Fam, Corp, Zorg, STI, Ondw, Cult en 1tier), **persoonsgebonden variaties** (VZ, RvB, Jong en VR) en **niet-commissaris** (DIR en Secr).
- Bij de meeste vragen is gebruik gemaakt van een 5-puntsschaal met onder andere 1 = volstrekt onbelangrijk/volstrekt oneens/zeer zwak tot 5 = zeer belangrijk/volstrekt mee eens/zeer sterk. In 1 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.

Getallen in figuren



Woord van dank

De auteurs zijn weer veel dank verschuldigd aan al de commissarissen voor hun medewerking (zie ook volgende pagina). Dat geldt dit jaar ook voor de leden RvB's/directies en de secretarissen van RvC's. De gehouden interviews, die gemiddeld circa 2,5 uur duurden, waren ook dit jaar weer een zeer rijke bron van inspiratie. De zeer open discussies maken duidelijk dat ook de direct bij RvC's betrokkenen wel eens onder 4 ogen van gedachten willen wisselen. Er is behoefte aan reflectie met een onafhankelijke derde. De invulling van het commissariaat, maar ook van het secretariaat is geen statisch geheel.

Léon de Man heeft dit jaar ook weer de programmering en verzending van de webbased vragenlijst verzorgd. 281 respondenten hebben via dit kanaal meegewerkt. De invoer van de niet-webbased vragenlijsten is door Dirk-Jaap Klaassen verricht, die net als vorig jaar een kritische blik heeft geworpen op eerdere versies van onderhavig rapport.

Ook de FINEM 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-profitorganisaties 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 niet alleen weer alle commissarisleden van de NCD benaderd, maar ook directieleden die werken met een RvC. Mede hierdoor is de spreiding over de diverse variaties weer verder toegenomen. 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 draagt zoals elk jaar weer bij aan een breed geschakeerd 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 heeft nu voor het 3^{de} jaar in successie haar medewerking verleend en de NVTZ voor het 2^{de} jaar.

Commissarissen van deze verenigingen hebben het afgelopen jaar actief deelgenomen aan de discussies in diverse Rondetafelsessies van Grant Thornton. Daarbij stonden de onderzoekresultaten centraal.

Dit jaar hebben voor het eerst de NVTC en de alumni van het Programma voor Commissarissen en toezichthouders van de Erasmus Universiteit deelgenomen.

Grant Thornton was ook dit jaar, inmiddels voor de 8^{ste} 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. Dit komt ook tot uiting in het toenemend aantal partijen dat op structurele wijze de medewerking verleent aan het onderzoek. 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 2^{de} jaar in successie is Board in Balance cosponsor. Dit heeft er mede toe geleid dat dankzij de interviews van Dirk-Jaap Klaassen en Oscar Toebosch het totaal aantal face-to-face-interviews het hoogste aantal van 85 heeft bereikt.

Commissarissen, bestuurders en secretarissen die hun medewerking hebben verleend³

A.H. Baas
V. van Baasbank
A.J. Bakker
R. de Bakker
M.A. Becherer
G. van den Berg
M.E.N. van Berkel
M.K.H. Bode
M.A.M. Boersma
J.H. van Boetzelaer-Wormgoor
J.C.G. Bongaerts
C.A.M. de Boo
P.J.C. Borgdorff
C.H. van den Bos
E. ten Brink
C.P.F. Broek
R.J.M. van den Broek
R.T. Brokking
S.G. Brummelhuis
R.F.A.Th. Buschman
E. Capitain
F.J.H. Carstens
W.G.F. Cassée
P.M.M. Castenmiller
G. Citroen
M.P.M. Cooijmans
T. Crijs
J.B. Crol
J.A. de Die
J.F.M. van Dijk
H. Dijkma
E.A. Dijkstra
T.R. Doesburg
M.E.M. Doorewaard
J.P. Duijvestijn
T. van Duivenbode
J. van Elderen
D.J. Elders
P.J.J. Elferink
M.G.P.G. Elings

A. Elsenaar
P.A.F.W. Elverding
R.J. Elzinga
E.G.M. van Ewijk
R. Florijn
R.C. de Fluiter Balledux
E.J. van Garderen
A. Geene
A.L.A. van Gelder
J.J.K. Gerards
E.J.C.M. Gieben
L.M. van der Goes
W. Gooijer
A.A.G. van Gorkom
J.R.J. Greitemann
H.K. Griffioen
E.M.M. van Groningen
H.G. Hagen
A.G.J.M. Hammer
H. Hazewinkel
M.M.A.E. Heemsker
T.J.L.M. van der Heijden
P.H.M. Hofsté
Ph. P.F.C. Houben
T.E. Houterman
H. ten Hove
J.J.Tj. van den Hul-Omta
G. Hylkema
M.G.F.M.V. Janssen
J.M.E.M. Janssen
J.G.J. de Jong
A. de Jong
R. Jung
G.W. Kamp
A.C. Kapitein
S. van Katwijk
A. Kerssies
F.W.M. Kevenaer
E.S. Klap-van Strien
J.P.W. Klopper

M. Knoops
W.G. Kooijman
D.R. van Kooten
B. Kramer
A.R. Kuilboer-Noorman
K. Laglas
J.B.J.P. Lemmen
Th. Lingmont
J.C. Lobbezoo
D. Maclaine Pont
J.W. van der Marel
H.M.C.A. van Mil
C.B. Mulder
M. Muller
P. Nabuurs
G.J. Nauta
G.W. Nijman
J.J. Nooitgedagt
H.L.J. Noy
E. Olde Bijvank
H.S.M. van Oostrom
K.N. Ottervanger
C. Oudendijk
J.A.H. Overing
C.J.M. Peeters
A.E.C. Pothuizen
M.M.C. Prins
R.M.S. Prop
K. Reinders
E. Rekker
C.J.M. van Rijn
G.J.A.M. Römgens
F.A. van Rooij
R.J. Routs
P.S.M. Ruigrok
A.N.G. Ruis
S.R.F. Ruiten
K. Sant
J.C.M. Sap
M.J.C. Schoordijk

H.W.M. Sentjens
R. Sijberden
A.J.L. Slippens
C. Smilde
J.L. Spaan
J.A.J. Spil
R. van der Steeg
B.T.M. Steins Bisschop
H. Stellingsma
R. Stevens
W.F.C. Stevens
K. Stol
J.H.P.M. Stolker
T.L. Strijbos
S. Timmerman
F.H. van der Togt
A.P.M. van der Veer
C. in 't Veld
G.E. Veltman
M.P. Verboom
J.C. Vercammen
G.J. Verwoert
P.-J. Vogelzang
J. van Walraven
V. Wanders
E. Weel
P. Westenberg
K.L.S.J. Wester
A.J.A. Wiechmann
J.T. Wieleman
E.A. Wiersma
A.C.J. de Win
J.M.M. van de Winkel
T.M. Witte
G.H.N.L. van Woerkom
H.G. Wokke
J.H.J. Zegering Hadders
W.A.M. Zoetemelk-van der Hulst
T.R. Zomer
P.R. van Zuijlen

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

Voorwoord van Bart Jonker

Op het moment van schrijven van dit voorwoord gaan de koppen van de kranten over pogingen tot vijandige overname van Nederlandse bedrijven. Te lage waarderingen in combinatie met overvloedig aanwezig kapitaal en een lage rente liggen daaraan ten grondslag.



Besturen en commissarissen reageren onmiddellijk. Strategieën worden verder verduidelijkt en deels aangepast, beschermingsconstructies worden overwogen en uiterste pogingen worden ondernomen om zo'n overname te voorkomen. Ook in andere sectoren, zoals in de zorg en bij woningcorporaties, zijn grote veranderingen waarneembaar die urgente aandacht vragen. Agendabepalende gebeurtenissen voor de Raad van Commissarissen.

Grant Thornton is sinds jaren 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. Dit jaar is door de inbreng van RvB- en directieleden en secretarissen van RvC's daaraan een verdere verdieping toegevoegd.

De invulling van het opdrachtgeverschap van de accountant behoeft verbetering en biedt kansen aan de commissaris. De dialoog en wederzijdse afstemming van de risicogebieden, met inachtnaam van de bedrijfscultuur en 'tone at the top', zijn daar sprekende voorbeelden van. De externe accountant kan instrumenteel zijn voor de commissaris op de gekozen gebieden en andersom wordt de kwaliteit van de accountantscontrole bevorderd door een gedegen samenwerking met de Raad van Commissarissen.

Inhoudelijke kennis en ervaring dient op hoog niveau binnen de Raad van Commissarissen te worden gewaarborgd. Wat wij als Grant Thornton met klem onderschrijven is dat gedrag tenminste zo belangrijk is. Gedrag wat tot uitdrukking komt bij de rolverdeling en samenwerking binnen de Raad, alsook met de (leden van) de Raad van Bestuur en andere sleutelfunctionarissen in de organisatie. Het is om die reden dat de onderzoekers ook de nodige aandacht aan de gedragsfactor besteden.

Volgens goed gebruik verschijnen er ook dit jaar 3 deelrapporten naar aanleiding van het benchmarkonderzoek. In dit deelrapport I blijkt dat informatievoorziening weer prominent bovenaan staat en dat de commissaris zijn vingers niet wil (of durft te) branden aan relatiebeheer met stakeholders. Een andere constatering betreft een verbeterwens voor ICT. Dit lijkt een heet hangijzer te zijn. Een commissaris aantrekken met de gewenste expertise en ervaring, inroepen van extern advies of bijscholing zijn wat keuzeopties op dit gebied.

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

8^{ste} benchmarksurvey
Respons licht gestegen
85 face-to-face-interviews

In 2016 is het jaarlijkse commissarissen benchmarkonderzoek voor de 8^{ste} keer in successie gehouden. In totaal hebben dit jaar 308 commissarissen, 37 leden RvB's/directies en 21 secretarissen van RvC's hun medewerking verleend. De respons is daarmee dit jaar weer toegenomen, zij het bescheiden. Dit jaar is via 85 **face-to-face-interviews** (het hoogste aantal tot nu toe) een deel van de onderzoek gegevens verkregen. Deze interviews leveren ons inziens een zeer waardevolle bijdrage om een breed beeld te krijgen van de zeer uiteenlopende situaties waarmee commissarissen kunnen worden geconfronteerd. Ze helpen ons te voorkomen al te mechanisch op een cijfermatige manier naar de resultaten te kijken. 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 vijftiental **variëties/andere benchmarks** verdeeld in **bedrijfsvariëties** (groot niet-beursgenoteerd bedrijf, MKB, familiebedrijf, woningcorporatie, stichting, zorginstelling, culturele instelling, onderwijsinstelling en one-tier board), **persoonsgebonden** variëties (voorzitter, jongere commissaris, vrouw en commissaris met RvB positie elders) en **2 niet-commissaris** variëties namelijk leden RvB's/directies en secretarissen van RvC's.

Inhoud deelrapport I

In het rapport wordt ingegaan op 'de basis' van het commissariaat, namelijk 'de organisatie'. Waar staat deze naar **verwachting** over 5 tot 10 jaar, wat zijn de **assets/sterke punten** en wat zijn de **hobbels** die moeten worden genomen. Ook zijn in deelrapport I opgenomen de onderwerpen 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 de **profitsector**, de **non-profitsector** (beide commissarissen) en de **RvB's/directies en secretarissen gezamenlijk** als niet-commissarissen. Dit jaar waren er weer voldoende waarnemingen om soms ook opmerkingen per variëtie/benchmark te kunnen maken. Een totaaloordeel over de **aandachtgebieden** 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.

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

Op de vraag waar hun bedrijf/organisatie over **5 tot 10 jaar** moet staan, zijn bij de **profitsector** relatief het meest genoemd: groei omzet (24%)⁴, verbetering winstgevendheid, toename geografische spreiding - veelal ook internationalisering - en verbreding van de product-/dienstportfolio. Bij de **non-profitsector** zijn dit: groei omzet (14%), gelijkblijvende geografische spreiding, gelijkblijvende omzet en meer samenwerking en/of fusies. Bij de zorginstelling is ook geregeld geweest op specialisatie. De **niet-commissarissen** hebben als 'top-lijst': groei omzet, toename

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

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.

geografische spreiding, ongewijzigde geografische spreiding en toenemende winstgevendheid.

Vergeleken met vorig jaar: is de **cluster** 'omvang' nog steeds het meest genoemd (30%), die van 'product-/dienstportfolio' vaker vermeld, heeft de 'geografische' spreiding wat meer accent gekregen en is de categorie 'diverse' teruggelopen naar 20%. In grote lijnen laten de niet-commissarissen op clusterniveau een vergelijkbaar beeld zien als de commissarissen als totaal.

Voor profitsector mensen en management een issue, voor non-profit overheid en voor niet-commissaris overheid en relatiebeheer

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), overheid, marktomstandigheden en concurrentie. Bij de **non-profitsector** is dat de overheid (30%) en bij de **niet-commissarissen**: overheid en relatiebeheer met stakeholders. Binnen de profitsector heeft vooral het familiebedrijf een uitdaging bij de 'menselijke' factor. Het is opvallend dat deze factor in de non-profitsector nauwelijks speelt.

'Menselijke' factor, innovatievermogen/product-/dienstportfolio en bedrijfscultuur de pijlers voor morgen

Bij alle 3 de groepen staan in de top 3 als **assets/kwaliteiten**: 'menselijke' factor (circa 20%), innovatievermogen/product-/dienstportfolio en bedrijfscultuur. Voor de **non-profitsector** komen daar nog bij: funding/financiële kracht en interne organisatie en bedrijfsstructuur. Voor de **profitsector** komen daar nog bij: funding/financiële kracht en de interne organisatie en de bedrijfsstructuur. Deze laatste 'asset' is ook genoemd bij de **niet-commissarissen**. Opvallend is dat bij alle groepen bij de 'menselijke' factor '**management**' relatief **minder vaak** is genoemd dan de 'medewerkers'.

Informatievoorziening weer op 1; relatiebeheer verder weggezak; Vooral verbetering wenselijk bij bijscholing en afleggen verantwoording

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

Dit jaar is **informatievoorziening** weer op de 1^{ste} plaats gekomen qua belang. Samen met de toezichtrol geldt bij de afzonderlijke variaties voor deze aandachtgebieden telkens een topospositie. Het belang van relatiebeheer is verder afgenomen vergeleken met vorig jaar en vast op de laatste plaats gekomen qua ambitie. De werkgeversrol daarentegen is weer wat bijgetrokken.

Bij dit onderdeel is het **aantal forse en urgente verbeterwensen** wat hoger dan vorig jaar met nu 27% van het totaal⁵. Breed gedeelde verbeterwensen betreffen '**bijscholing**' en '**afleggen verantwoording**'. Voor de **toezichttaak is geen verbeterwens** gesignaleerd. In het algemeen lijken de **commissarissen redelijk tevreden** te zijn. Wel zijn er door RvB's/directies wat signalen afgegeven, die wellicht een nadere bezinning bij de commissarissen noodzakelijk maken. De **minste verbeterwensen** komen voor bij de **woningcorporatie** (0) en de **meeste** bij het **familiebedrijf** (8 van de 16 aandachtgebieden).

Meeste activiteiten (zeer) belangrijk; breed gedeelde verbeterwens voor evaluaties van RvB en RvC

Deel activiteiten RvC

De meeste **activiteiten** (evaluatie en selectie/benoeming van RvB- en RvC-leden, remuneratieactiviteiten en (mede) bepaling doelstellingen en strategie) scoren bij het basisprofiel en de meeste variaties hierop in de categorie **(zeer) belangrijk** met medebepaling doelstellingen en strategie en selectie/benoeming RvB duidelijk leidend. Remuneratieactiviteiten blijven hierbij achter. De **gewenste kwaliteit** is redelijk uniform geworden. De meeste variaties zijn het eens met het belang en de kwaliteitseisen zoals geventileerd bij het basisprofiel. Breed gedeelde **verbeterwensen** betreffen de **evaluatie** van RvB en van RvC. Bij de helft van de benchmarks geldt dit ook voor **(mede)bepaling van doelstellingen** en **strategie**. De commissarissen beoordelen de huidige kwaliteit van de activiteiten doorgaans richting 'sterk'.

Verbeterpunten breed: technische competenties, kennis sector/businessmodel en teamsamenstelling- en functioneren.

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

Bij de **3 groepen** zijn voor de **RvC** als collectief genoemde **verbeterpunten**: technische competenties, kennis sector/businessmodel en teamfunctioneren/-samenstelling. Bij de non-profitsector en bij de niet-commissarissen is ook nog genoemd werkwijze RvC. Opvallend is dat meedenken/-praten over de **doelstellingen en strategie** bij de profit- en non-profitsector telkens 7% keer is genoemd tegen maar 1% bij de niet-commissarissen.

⁵ Vorig jaar was dit 16%. Dat was zonder permanente educatie en werkwijze RvC. Zouden deze 2 aandachtsgebieden dit jaar ook niet mee hebben geteld dan bleef een percentage over van 22%.

Individuele verbeterwens bij commissaris: persoonlijke en technische competenties

Voor de **commissaris zelf** zijn als verbeterpunten vooral genoemd: persoonlijke competenties en attitude en technische competenties. De **niet-commissarissen** zien hun verbeterpunten vooral liggen op het terrein van persoonlijke competenties en attitude (28%) en bepaald niet bij de technische competenties (2%).

Strategie en samenwerking/M&A gedeelde agendapunten

Agenda RvC komend jaar (open vraag)

Voor **2017** zijn **gedeelde**, verwachte **agendapunten: strategie** en positionering (ruim 20% behalve bij non-profitsector met 11%) en **samenwerking/M&A**. Voor de profitsector en de niet-commissarissen komen daar nog bij onderwerpen op het gebied van de **werkgeversrol**. Bij de profitsector is ook nog veel genoemd **herfinanciering**, inclusief andere aandeelhoudersbasis. Bij de niet-commissarissen komt **relatiebeheer** ook op de agenda en bij de non-profitsector de **'overheid'** en **kwaliteit** van **dienstverlening** en **innovatie**.



Enige discussievragen naar aanleiding van de resultaten

1. Heeft een RvC wel voldoende oog voor een visionaire en/of sector-/bedrijfoverschrijdende blik in de RvC? Wordt er wel voldoende buiten de platgetreden banen gedacht?
2. Is de **bezetting** van het hoogste **management** echt **geen issue** in de non-profitsector (sub uitdagingen/bedreigingen)? En breder, waarom wordt **management** zo weinig als **asset** genoemd?
3. Is 'euforie' bij woningcorporaties over financiële positie niet gebouwd op drijfzand?
4. Overstijgt ICT/digitalisering niet het niveau van een 'bedrijfsoperationeel' probleem? Spelen schaalgrootte en ICT/digitalisering geen rol?
5. Hoe en hoe vaak krijgt een RvC een gevoel bij de bedrijfscultuur?
6. Waardoor wordt de relatief lage ranking voor **werkgeversrol** veroorzaakt?
7. Kan afleggen **verantwoording** door RvC zonder een vorm van **relatiebeheer**? Groeit RvC wel voldoende mee met zich wijzigende omstandigheden ten aanzien van relatiebeheer met belanghebbenden?
8. Is **twijfel** bij **lid RvB/directie** over de huidige kwaliteit van de kennis van de RvC van het bedrijf/de organisatie en over die van de technische competenties van de RvC de basis voor een maar matig oordeel over de invulling van de adviesrol door de RvC en de reden om de RvC een niet al te actieve rol te geven in het strategieproces?
9. Waarom wil **one-tier** verbetering bij medebepaling doelstellingen en strategie?
10. Waarom is er zo een groot verschil in aandacht voor strategie/businessmodel en voor kwaliteit van diensten/innovatie tussen de profit- en de non-profitsector?

Summary and main conclusions of the first sub-report

Eighth benchmark survey
Slight increase in responses
85 face-to-face interviews

In 2016, the annual benchmark survey among Supervisory Directors was held for the eighth consecutive time. A total of 308 Supervisory Directors, 37 Executive Board/Board of Director (=EB or BoD) members and 21 secretaries of Supervisory Boards (=SB's) participated in the survey. This means the response rate was again higher this year, albeit modestly. This year, part of the data was gathered in 85 **face-to-face interviews** (the highest number so far). We believe these interviews provide a very valuable insight toward a broader picture of the wide variety of situations that Supervisory Directors may face. The information helps to prevent us from looking at the results too mechanically and putting too much focus on numbers only. They help to prevent us from looking at the results too mechanically and too much focused on the figures only. The results of the survey have been incorporated into 3 sub-reports.

As in previous years, we used a **basic company profile** (for convenience, we refer to this as the 'listed company') and 15 **variants/other benchmarks** divided into **company-specific variants** (large unlisted companies, small and medium-sized enterprises, family businesses, housing corporations, foundations, healthcare institutions, cultural institutions, educational institutions and companies with a one-tier board), **person-specific variants** (Chairman, young Supervisory Director, female, and Supervisory Director with a board position elsewhere (=RvB)) and **2 non-Supervisory Director variants**, namely EB-members (=DIR) and secretaries of SB's.

Contents of the first sub-report

The first report focuses on the 'foundation' of the supervisory directorships, namely 'the company'. Where is the company **expected** to be in 5 to 10 years; what are its assets/**strengths** and what are the **hurdles** that need to be taken? Also included in this first sub-report are subjects that will likely require most of the Supervisory Board's time/attention in the year ahead (the **agenda**). We also enquired about the most important **areas for improvement** for the Supervisory Board (=SB) and the individual members. With these open-ended questions, the answers are divided into 3 groups, namely the **profit sector**, the **non-profit sector** (both Supervisory Directors) and the **Executive Board/members** and **secretaries grouped** as non-supervisory directors. This year, a sufficient number of observations were collected to allow comments per variant/benchmark to be made in places.

The overall assessment over all the **priority areas** of the SB's and the accompanying levels of ambition are a logical step into a first broad insight into directorships. Also discussed were the broad outlines of the opinions in a few of the sub-areas of interest. Further details will be published in future sub-reports.

Future prospects of the company/organisation: challenges and 'assets' (open-ended question)

Optimistic sentiment with more turnover, broader product/service portfolio and geographical spread and more profit

Asked where their company should be in **5/10 years**, most mentioned in the **profit sector** were, relatively: turnover growth (24%)⁶, improvement in profitability, increase in geographical spread – often internationalisation – and a broadening of the product/service portfolio. In the **non-profit sector** this was: turnover growth (14%), current

⁶ With the open questions, the total number of comments made is used as the reference point. When the total number of comments is mentioned, this is the number for the Supervisory Directors. Comments made by non-Supervisory Directors are labelled as such explicitly.

geographical spread to remain, unchanged turnover and more cooperation and/or mergers. Specialisation was mentioned often by the healthcare institutions. The **non-Supervisory Directors** 'top list' is: turnover growth, increase in geographical spread, unchanged geographical spread and growth in profitability. Compared with last year: the **cluster** 'size' was still the most mentioned (30%), 'product/service portfolio' was mentioned more than previously, 'geographical' spread is receiving more attention and the category 'various' has reduced to 20%. Overall, at a cluster level, the non-Supervisory Directors are showing a similar picture to that of the Supervisory Directors as a whole.

People and management are an issue in the profit sector, Government in the non-profit sector and Government and relationship management for non-Supervisory Directors

The **threats/challenges/dilemmas** for the future in the **profit sector** are mainly: the 'human' factor (quality and number of staff and management), government, market circumstances and competition. In the **non-profit sector** this is government (30%), and with the **non-Supervisory Directors**: government and relationship management with stakeholders. Within the profit sector, it is mainly the family businesses that have challenges regarding the 'human' factor. It is noteworthy that this factor hardly plays a role in the non-profit sector.

'Human factor, ability to innovate, product/service portfolio and company culture are the pillars for tomorrow

The top 3 **assets/qualities** for all 3 groups mention: 'human' factor (approx. 20%), ability to innovate, product/service portfolio and company culture. For the **non-profit sector** we can add: funding/financial strength, internal organisation, and company structure. For the **profit sector** we can add: funding/financial strength, the internal organisation, and company structure. This last 'asset' is also mentioned by the **non-Supervisory Directors**. Interesting is that in all the groups, under 'human' factor, 'management' was mentioned relatively **less often** than the 'employees'.

Information provision in first place again; relationship management lowers further; improvement especially wanted in continuous education and accountability

Overall assessment of the SB compared with the standard (closed questions and the only one with a 10-point scale)

This year, **information provision** again **ended first in terms** of importance. Together with the supervisory role, this area of interest always reaches a top position in all the various variants. The importance of relationship management has further declined compared with last year and ended last when it comes to ambition. The role of the employer on the other hand has gained some ground.

In this section, the **number of large and urgent wishes for improvement** is slightly higher than last year, at 27% of the total⁷. Broadly shared wishes for improvement are 'continuous education' and 'accountability'. There are **no signs of a wish for improvement** when it comes to **supervision**.

Overall, the **Supervisory Directors seem quite content**. Some signals were given, however, by EB's that may require some food for thought for the Supervisory Directors. The **lowest number of wishes for improvement** are with the **housing corporations** (0); the **most** with the **family businesses** (8 of the 16 areas of attention).

Most activities (very) important; broadly-shared wish for improvement in evaluations of EB and SB

Section relating to the SB's activities

Most of the **activities** (evaluation and selection/appointment of the members of the EB and SB, remuneration activities and (co)decision making on goals and strategy) score in the category **(very) important** in the basic profile and in most variants, with (co)decision making on goals and strategy, and selection/appointment of the members of the EB clearly leading. Remuneration activities lag behind in importance. The **desired quality** has become reasonably uniform. Most variants agree with the importance and quality requirements as stated in the basic profile. Broadly-shared **wishes for improvement** regard the **evaluation** of the EB and SB. In half of the benchmarks this also applies to **(co)decision making on goals and strategy**. The Supervisory Directors generally rate the current quality of the activities towards 'strong'.

⁷ Last year this was 16%. That was without continuous education and working methods of the SB. If these 2 areas of interest had also been taken out of the equation this year, a percentage of 22% would remain.

Overall areas for improvement: technical competencies, knowledge sector/business model and team composition and functioning

Individual areas for improvement for the Supervisory Director: personal and technical competencies

Strategy and cooperation/M&A shared agenda items

Areas of improvement with regard to competencies, activities and/or working methods (open question)

The **3 groups** mentioned **areas for improvement** for the **SB** collectively as: technical competencies, knowledge sector/business model and team functioning/composition. In the non-profit sector and with the non-Supervisory Directors, the operating procedures of the SB were also mentioned. Interesting is that helping to think about/talk about **goals and strategy** was mentioned 7% in the profit and non-profit sector, but only 1% with the non-Supervisory Directors.

For the **Supervisory Directors themselves**, the areas for improvement most mentioned are: personal competencies and attitude and technical competencies. The **non-Supervisory Directors** see their areas for improvement mainly in the field of personal competencies and attitude (28%) and certainly not in the technical competencies (2%).

Agenda SB for next year (open question)

The **shared**, expected **agenda items for 2017 are: strategy** and positioning (more than 20%, except in the non-profit sector at 11%) and **cooperation/M&A**. For the profit sector and the non-Supervisory Directors some items are added relating to the role of the **employer**. In the profit sector, **refinancing** was often mentioned, including other shareholder base. With the non-Supervisory Directors, **relationship management** is also on the agenda and with the non-profit sector, this is **'Government', quality of service, and innovation**.



Some questions for discussion following the results

1. Does a Supervisory Board have sufficient eye for a visionary view and/or a view which looks beyond the sector/company? Is there enough out-of-the-box thinking?
2. Is the **staffing** of highest **management** really **not an issue** in the non-profit sector (sub challenges/threats)? And, more broadly, why is **management** hardly mentioned as an **asset**?
3. Is 'euphoria' at the housing corporations regarding their financial position not built on quicksand?
4. Does ICT/digitalisation not transcend the level of a company/operational issue? Do scale and ICT/digitalisation not play a role?
5. How, and how often, does a Supervisory Board really get a sense/feel for the company culture?
6. What causes the relatively low ranking for the **role of the employer**?
7. Can there be **accountability** by the Supervisory Board, without some form of **relationship management**? Does the Supervisory Board sufficiently adapt to the changing circumstances with regard to relationship management of stakeholders?
8. Is **doubt** at **executive board level** about the current quality of company knowledge of the Supervisory Board and about the Supervisory Board's technical competencies the basis for a reasonably poor score regarding the execution of the advisory role by the Supervisory Board and a reason for not giving the Supervisory Board an all too active role in the strategy process?
9. Why does **one-tier** want improvement in co-decision making on goals and strategy?
10. Why is there such a big discrepancy in attention for the strategy/business model and for the quality of services/innovation between the profit and non-profit sector?

1 Inleiding

1.1 Aanpak in dit onderzoek

Repeterende vragen en capita selecta

Dit onderzoek kent een **vergelijkbare aanpak** als de voorgaande jaarlijkse onderzoeken van 2008 tot en met 2015. Vragen over technische competenties van de RvC, activiteiten van de RvC, samenwerking binnen RvC, samenwerking tussen RvC en RvB, evaluatie van RvC en RvB en de algemene beoordeling van de RvC zijn grotendeels identiek in alle 8 versies, zodat trends in de periode 2008 tot en met 2016 kunnen worden geanalyseerd. Daarnaast wordt er elk jaar een aantal specifieke onderwerpen opgenomen. Voor 2016 waren dat:

- inhoud en kwaliteit van informatievoorziening aan de RvC;
- activiteiten controlerend accountant;
- persoonlijke eigenschappen van RvC-leden, RvC en RvB als geheel;
- permanente educatie/bijtscholing.

Respons iets boven hoge niveau van 2015; 85 primair face-to-face-interviews

- In totaal zijn 366 vragenlijsten ingevuld die bruikbaar waren voor de kwantitatieve analyse (bruikbaar = in voldoende mate ingevuld). Dit aantal is 4% hoger dan 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 via primair een **face-to-face-interview**. Dit jaar zijn 85 interviews afgenomen (70 interviews in 2015). De gemiddelde tijd per interview lag iets boven de 2,5 uur. Deze interviews blijken telkens weer een zeer waardevolle bron van informatie te zijn. Ze helpen ons om kritisch te kijken naar onze eigen opvattingen, de vraagstelling en de mogelijke interpretatie van vragen. De discussies tijdens deze interviews scherpen onze inzichten en geven een inkijk in de manier van kijken van commissarissen en dit jaar ook van bestuurders en secretarissen. Hierdoor hopen we in onze rapportage een 'puntschatting-denken' te voorkomen. De (voorziene) **bewegingen/ontwikkelingen** en de **verschillen** tussen de diverse variaties/ benchmarks zijn ons inziens de meest **essentiële boodschappen** in ons onderzoek.
- De resterende 281 vragenlijsten (281 in 2015 en 160 in 2014) zijn via een webbased vragenlijst ingevuld. Hiervoor zijn commissarissen benaderd via de FINEM, de NCD, de Governance University, de VTW, de NVTZ, de NVTC, de alumni van het Programma voor Commissarissen en toezichhouders van de Erasmus Universiteit en de eigen database.

1.2 Verbijzondering resultaten naar basisprofiel en variaties daarop

Basisprofiel als referentiepunt

Bij de gesloten vragen is de structuur van de analyse als volgt:

- Allereerst zijn de resultaten geanalyseerd voor een herkenbaar **basisprofiel** (zie paragraaf 1.2.1).
- Daarna is de invloed van **variaties in het basisprofiel** op de resultaten geanalyseerd.
- Het nut 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 het 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 een aantal kenmerkragen:

- Een deel van de kenmerkragen betreft de **achtergrondgegevens** van de respondent, zoals de leeftijd 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 de rol van de respondent bij en het type en de grootte van 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 en is man.

Variaties op het basisprofiel

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

Tabel 1.1 Onderscheiden (basisprofiel + variaties)/benchmarks (met aantal waarnemingen tussen haakjes)

Bedrijfsvariaties/benchmarks	Persoonsgebonden variaties/benchmarks
bapr Basisprofiel/beursgenoteerd bedrijf (32)	VZ Voorzitter RvC/RvT (111)
GB Groot, niet-beursgenoteerd bedrijf (27)	'RvB' Commissaris met RvB-positie elders (57)
MKB Midden- en kleinbedrijf (32)	Jong Commissaris ≤ 55 jaar (120)
Fam Familiebedrijf (36)	VR Vrouwelijke commissaris (81)
Corp Woningcorporatie (94)	Niet-commissaris variaties/benchmarks
STI Stichting (21)	
Zorg Zorginstelling (59)	
Cult Culturele instelling (15)	
Ondw Onderwijsinstelling (19)	DIR Lid RvB/directie (37)
1tier One-tier board (81)	Secr Secretaris van de RvC (21)

Naast one-tier board ook onderwijs- en culturele instelling nieuw

- Dit jaar zijn voor het eerst als aparte **bedrijfsvariaties** onderscheiden: de **culturele instelling** en de **onderwijsinstelling**. Ook in deze categorie hebben wij als aparte variatie opgenomen de **one-tier board**. Er wordt het nodige gezegd over de voor- en nadelen van een one-tier board. Ook de monitoring commissie Van Manen heeft hieraan de nodige aandacht geschonken.

Ook nieuw zijn de ‘buitenstaanders’ leden RvB’s en secretarissen RvC’s

Ook hebben we dit jaar als 2 aparte variaties opgenomen **leden RvB’s/directies** en **secretarissen** van **RvC’s** en RvB’s. Op basis van eerdere onderzoeken is gebleken, dat deze doelgroepen enige nuancering aanbrengen op het zelfbeeld van de commissarissen. Dat wil nog wel eens verfrissend werken en kan niet zelden het zelfkritisch vermogen van commissarissen prikkelen, mits zij daarvoor openstaan. Overigens komt het voor dat diverse leden 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.

1.2.2 Regressieresultaten

Appendix 1: nadere uitleg regressieanalyse

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

- De resultaten zijn verkregen met behulp van een **regressieanalyse**. Deze analyse destilleert uit 366 ingevulde formulieren de resultaten voor het basisprofiel. Ook destilleert de regressieanalyse de ‘zuivere’ effecten van variaties op het basisprofiel. Meer staat in Appendix 1.

Het voordeel van deze regressieanalyse is driedelig:

- De resultaten voor basisprofiel en variaties kunnen worden verkregen zonder dat respondenten aan de exacte profielbeschrijving hoeven te voldoen. Geen van de 366 respondenten voldoet exact aan het basisprofiel. Maar er zijn wel meer respondenten die op 1 variatie na voldoen aan het basisprofiel. De regressieanalyse maakt ook gebruik van deze informatie.
 - De analyse is niet afhankelijk van de exacte **samenstelling van de groep respondenten**. Deze verschilt van jaar op jaar. Door elk jaar voor de verschillen in de samenstelling te controleren kunnen de resultaten voor meerdere jaren goed met elkaar worden vergeleken.
 - De samenstelling van de groep respondenten is alleen van invloed op het significantieniveau van de resultaten voor het basisprofiel en de variaties. Indien maar enkele RvC-leden aan een beursgenoteerde onderneming verbonden zijn, kunnen nauwelijks significantie conclusies voor het basisprofiel worden getrokken. Daarom is met het benaderen van commissarissen en afnemen van interviews aangestuurd op een evenwichtige samenstelling van de groep respondenten.
- Met regressieanalyses kunnen de **‘zuivere’ (of netto) invloeden** van de 15 variaties worden bepaald. Bijvoorbeeld, wanneer gemiddelde scores van beursgenoteerde ondernemingen 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 representeren nagenoeg de ‘zuivere’ effecten. Voorwaarde is dat de variaties niet teveel met elkaar gecorreleerd zijn, wat het geval is.

De invloed van variaties is bijna ‘zuiver’ te bepalen, ze zijn niet veel met elkaar gecorreleerd

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

Onderzoeksvraag

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** aan de andere kant. 306 commissarissen, 29 leden RvB's/directie en 22 secretarissen RvC's (344 commissarissen en 13 secretarissen in 2015, 228 commissarissen en 5 secretarissen van RvC's in 2014, 150 commissarissen in 2013) hebben deze vraag ingevuld⁸. Ook dit jaar zijn de antwoorden op de open vragen verbijzonderd naar het **onderscheid profit versus non-profitorganisatie** (= non-profit) met respectievelijk 140 (101 in 2014) en 217 (132 in 2014) respondenten. Van deze laatste categorie zijn er 96 (85 in 2014) verbonden aan een **woningcorporatie** en 54 aan een **zorginstelling**. In aanvulling op vorig jaar zijn de antwoorden ook verbijzonderd naar meer afzonderlijke benchmarks dan, zoals vorig jaar, alleen de woningcorporatie. Er is voor gekozen alleen per benchmark een opmerking te maken als er grotere verschillen zijn met hun overkoepelende categorie (respectievelijk profit en non-profit). De opmerkingen van **leden RvB's/directie en secretarissen** zijn niet opgenomen in de (sub-) totalen, maar telkens verantwoord sub directie/secretarissen.

2.1 Toekomstperspectief

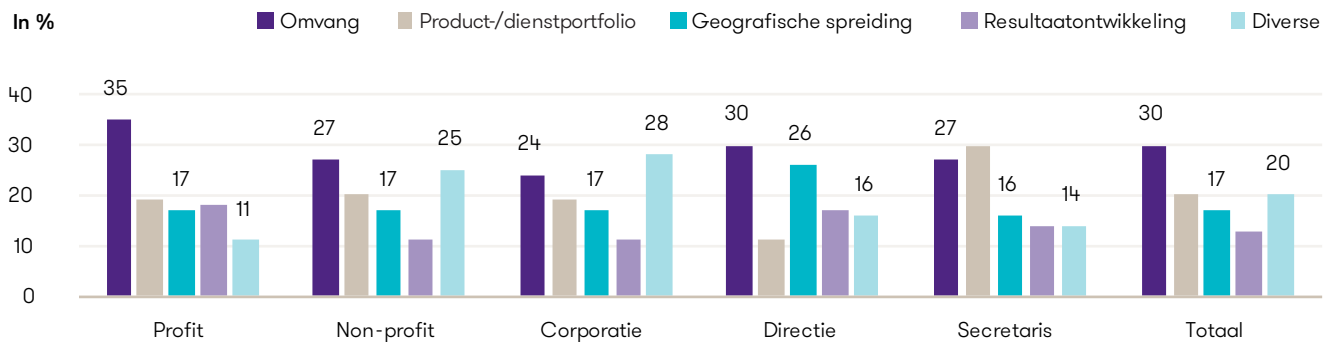
Clusters onderscheiden

- Bij de indeling van de 1.022 opmerkingen (962 in 2015, 603 in 2014 en 357 in 2013) zijn 5 clusters onderscheiden, namelijk:
 - **omvang** (30%)⁹, verdeeld in toename, afname, gelijk, verschuiving binnen portfolio, acquisities, overgenomen worden en marktleiderschap;
 - **product-/dienstportfolio** (20%), verdeeld in breder, reductie, ongewijzigd, kwaliteit verbeteren, excelleren en aanpassen bij gelijke omvang;
 - **geografische spreiding** (17%), verdeeld in breder, reductie, ongewijzigd, andere segmenten/sectoren en aanpassen bij 'gelijke' omvang;
 - **resultaatontwikkeling** (13%), verdeeld in meer, minder en ongewijzigd; en
 - **diverse** (20%), verdeeld over onder andere samenwerking/fusies, andere klantbediening, digitalisering, reorganisatie, terug naar de basis, financieel gezond worden en reductie afhankelijkheid van politiek/subsidie.
- Door commissarissen uit de profitsector zijn 322 opmerkingen gemaakt, waarvan 90 bij de beursgenoteerde bedrijven. In de non-profitsector hebben van de 554 opmerkingen er 277 betrekking op de woningcorporaties en 152 op de zorgsector. Door directeuren/RvB-leden en door secretarissen van RvC's zijn er respectievelijk 82 en 64 gemaakt. In de figuur 2.1 zijn opgenomen het procentuele aantal opmerkingen per cluster voor het totaal (in casu van de commissarissen), de profitsector, de non-profitsector, de woningcorporaties, de directeuren en de secretarissen van de RvC.

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.

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

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



'Omvang-denken' nog veel gehanteerd in organisaties

- De **meeste opmerkingen** (bijna 1/3) vallen in de **categorie 'omvang'**. Op cluster niveau en op niveau van de afzonderlijke rubrieken in deze cluster is de procentuele verdeling grotendeels vergelijkbaar met die van vorig jaar. Voor de profitsector valt 35% van de opmerkingen in deze cluster en voor de non-profitsector 27%. Net als in het verleden is het **meest genoemd** de groei van de omzet met 18% van de opmerkingen. Bij de **profitbedrijven** is dit 24% en bij de **non-profit** slechts 14%. Bij de profitsector is de afwijking van de afzonderlijke variaties van deze 24% beperkt. Bij de non-profit is er sprake van een tweedeling met aan de ene kant woningcorporaties, de cultuur- en de onderwijssector met circa 12% in de groeisfeer en aan de andere kant de stichtingen (21%) en de zorgsector (19%). De variaties directie en secretaris conformeren zich grotendeels aan het totaal beeld van de commissarissen.
- Ook dit jaar wijst 7% van het totaal aantal opmerkingen op een **gelijkblijvende** omvang. Dit geldt eveneens voor directie en secretaris.
- Het 'omvang-denken' blijkt vooral bij de profitsector nog steeds een leidende dimensie te zijn in de gedachtewereld van de commissaris. Vermoedelijk is omvang 1 van de meest gehanteerde en gedeelde dimensies in commissarisland.

Product-/dienstportfolio is in beweging gekomen

- Het procentuele aantal opmerkingen over de **product-/dienstportfolio** is toegenomen (van 15% naar 20%). **Uitbreiding** komt weer in beeld. Binnen de profitsector geldt dit vooral voor het familiebedrijf. Bij de non-profitsector geeft de woningcorporatie aan maar in beperkte mate oog te hebben voor uitbreiding van de product-/dienstportfolio, maar compenseert dit gedeeltelijk door meer aandacht te schenken aan verbetering van de kwaliteit. De zorgsector zet naast een uitbreiding vooral in op specialisatie. De **directie** heeft niet veel oog voor deze categorie. Dit in tegenstelling tot de **secretaris** die zelfs 30% van zijn opmerkingen in deze cluster heeft met een accent op uitbreiding, aanpassen bij gelijke omvang en specialiseren.

Iets meer accent op geografische verbreding

- In de cluster **geografische spreiding** valt 17% van de opmerkingen. Dat is licht hoger dan vorig jaar. Verbreding van het werkgebied staat op de eerste plaats (8%). Dit geldt vooral de profitsector (11%). De andere veelgenoemde rubriek is een **ongewijzigde** situatie wat geografische spreiding betreft. Hier is het procentueel aantal opmerkingen stabiel gebleven op 7%. Deze situatie komt vaker voor bij de non-profitsector dan bij de profitsector.
- Ten aanzien van het ongewijzigd laten van de geografische spreiding zijn **DIR** en **Secr** redelijk eensgezind (10%). Dat geldt niet voor de verbreding van de geografische spreiding. Deze is vaker genoemd door DIR (13%) dan door de Secr (6%).

Vooral profitsector ziet relatief vaker winsttoename

- Het procentuele aantal opmerkingen over **resultaat** is ook dit jaar min of meer **stabiel** gebleven. Bij de profitsector is door 15% op een **stijging** van de **winst** gewezen tegen slechts 6% bij de non-profitsector. Bij deze laatste subgroep ziet een vergelijkbaar percentage een **ongewijzigd** resultaat.
- **DIR** en **Secr** verschillen onderling niet veel van mening. 16% van de opmerkingen valt in deze cluster met 9% voor een toename van de winst en 5% voor een ongewijzigd resultaat.

Bij non-profitorganisatie fusie/ samenwerking nog in beeld

- In de cluster **diverse** is het procentuele aantal opmerkingen weer terug op het niveau van 2014 met 20% (tegen 26% in 2015). Dit komt primair op het conto van de non-profitsector met 25% van de opmerkingen tegen 34% in 2015. En binnen deze sector geldt dit zeer in het bijzonder voor de woningcorporaties en de zorgsector.
- Relatief vaak zijn genoemd in de non-profitsector (8%) **samenwerking met derden** en **fusie**. Dit betreft dan vooral de zorg- en de onderwijsinstelling. In tegenstelling tot vorig jaar worden andere punten procentueel nauwelijks genoemd. Alleen bij de culturele instellingen is nog relatief vaak gewezen op het reduceren van de subsidieafhankelijkheid.
- Voor **DIR** en **Secr** valt 15% van de opmerkingen in deze cluster. Evenals bij de profitsector zijn er geen punten die er uitspringen.



Enige bespiegelingen/vragen/kanttekeningen

Voldoende oog voor visionaire en/of sector-/bedrijfsversrijdende blik in RvC?

Opvallend is dat het aantal opmerkingen binnen de cluster (geografische) **spreiding**, waarin wordt aangegeven om **andere segmenten** en/of **sectoren** op te zoeken zeer beperkt is. Zou dit kunnen duiden op een zekere sector- en/of bedrijfsblindheid? Kan het zijn dat bij de samenstelling van de RvC teveel het accent is gelegd op sector-/branchekennis in de enge zin van het woord? Krijgt een **visionaire blik** wel voldoende ruimte binnen RvC en bedrijf?

Wordt er wel tijdig genoeg geanticipeerd op andere manieren van werken en vereiste schaalgrootte?

Binnen de cluster '**diverse**' verbazen wij ons over het geringe aantal opmerkingen met betrekking tot een

heroriëntatie in klantbediening al dan niet in combinatie met **internet**. Ook het procentuele aantal opmerkingen over **samenwerkingen/fusies** lijkt ons, zeker voor de non-profitsector, wat aan de lage kant. De schaalgrootte bij een aantal van de vertegenwoordigde organisaties is van dien aard, dat samenwerking vermoedelijk de nodige voordelen kan bieden. Het lijkt ons niet onaannemelijk dat het bij een groot aantal organisaties niet zozeer gaat om het benutten van voordelen, maar dat het veeleer een 'bittere' noodzaak is om op (deel-)gebieden samen te werken. Wij vragen ons af in hoeverre het werken met strategische plannen met een tijdshorizon van bijvoorbeeld 5 tot 10 jaar misschien ten onrechte leidt tot een gevoel van beheersbaarheid van de betrokken organisatie en daardoor minder oog voor 'nog langere' termijn

bedreigingen. Met het aanbrengen van veranderingen in een organisatie, onder andere met betrekking tot bijvoorbeeld bedrijfscultuur, andere manier van werken of andere bediening van klanten/relaties, is doorgaans eerder qua tijd jaren dan maanden gemoeid. Tijdig anticiperen op te implementeren veranderingen kan in negatieve zin gezien de kwetsbaarheid van de betrokken organisatie verkleinen. In positieve zin kan het leiden tot een sterkere positie en een concurrentievoordeel. Kan het zijn dat de wens om te kiezen voor een 'volgersrol' in plaats van een rol om 'voorop te lopen' in de ontwikkelingen, leidt tot een 'achterblijverspositie'? Regeren is vooruitzien! Maar wat als RvC en directie daarvoor onvoldoende oog hebben of daarover van mening verschillen?

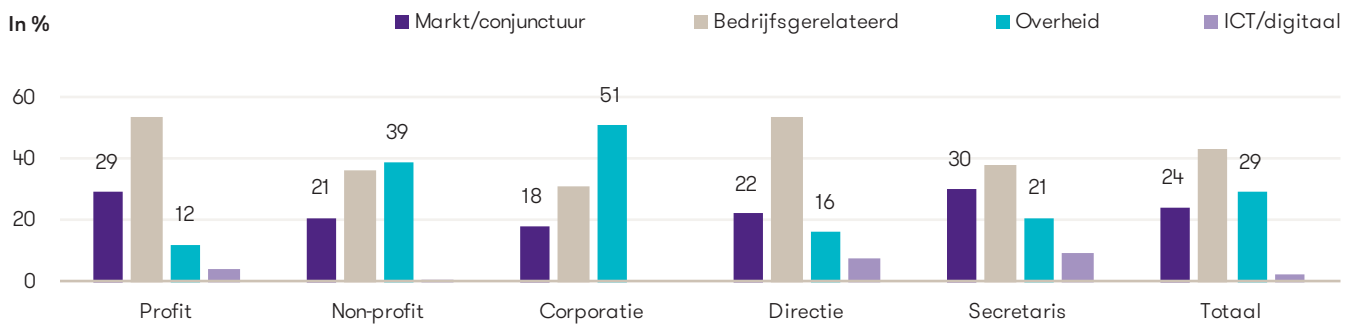
2.2 Bedreigingen/uitdagingen/dilemma's

Indeling in clusters

De 931 opmerkingen (830 in 2015, 537 in 2014 en 363 in 2013) waarvan 138 door DIR en Secr, over de bedreigingen/uitdagingen en dilemma's zijn in 5 clusters ondergebracht, namelijk:

- markt/conjunctuur (24%);
- meer bedrijfsgerelateerd (43%);
- overheid/politiek regelgeving gericht (29%);
- ICT en/of digitale ontwikkelingen (2%); en
- overige (2%).

Figuur 2.2 Aantal uitdagingen per cluster en per categorie bedrijf (als % van totaal)*



* Vanwege het doorgaans procentueel gering aantal opmerkingen in de cluster 'overige' is deze cluster niet in figuur 2.2 opgenomen.

Lichte verschuiving van 'overheid-' naar 'bedrijfsgerelateerd'

Bij directie en secretaris meer oog voor ICT/digitalisering en minder voor overheid

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

'Menselijke factor' en met name management bij profitsector een uitdaging

DIR en Secr relatief meer oog voor 'stakeholders'

Familiebedrijf heeft de nodige uitdagingen waarvan grootste bij bezetting management

- Op clusterniveau is het percentage opmerkingen van **commissarissen** bij 'markt/conjunctuur' nagenoeg gelijk aan dat van 2015. De cluster 'bedrijfsgerelateerd' laat een toename van 4% punt zien naar 43%. Dit lijkt primair ten laste zijn gekomen van de cluster 'overheid/wet- en regelgeving gerelateerd', die met 3% is afgenomen tot 39% van het totaal aantal opmerkingen. Het procentuele aantal opmerkingen in de 'ICT/digitaal cluster' is van 3% op 2% gekomen. Per saldo is bij commissarissen nog steeds de grootste dreiging afkomstig van de buitenwereld.
- Bij **directie** en **secretarissen** is er veel meer oog voor problemen/uitdagingen/dilemma's met betrekking tot 'ICT/digitalisering' dan bij de commissarissen gezien de 9% opmerkingen in deze cluster. Een 2^{de} opvallende **afwijking** betreft het procentuele aantal opmerkingen in de cluster 'overheidgerelateerd'. Dat ligt bij directie en secretarissen met 19% aanzienlijk lager dan bij de commissarissen (29%).
- De **meeste opmerkingen** betreffen al een aantal jaren de cluster **bedrijfsgerelateerde onderwerpen** (43% van de onderwerpen tegen 39% in 2015 en 56% in 2014). Bij de profitsector gaat het om 54% van de opmerkingen tegen 36% bij de non-profit. Ten opzichte van 2015 is bij beide categorieën sprake van een stijging van het procentuele aantal opmerkingen in deze cluster.
- Procentueel het meest vaak zijn bij commissarissen binnen deze cluster genoemd: **de menselijke factor** (gewenste kwaliteit en aantallen medewerkers/management en bedrijfscultuur), **de product-/dienstportfolio** (inclusief businessmodel, technologische ontwikkeling/innovatie) en **funding/financiële kracht** met respectievelijk 14%, 10% en 6%. Bij deze rubrieken is vergeleken met 2015 het percentage voor de menselijke factor ongeveer gelijk gebleven, dat voor de product-/dienstportfolio licht gestegen en dat voor funding/financiële kracht gedaald.
- Tussen de **profit** en de **non-profit**organisaties lopen de percentages voor de menselijke factor fors uiteen (21% bij profit en 10% bij non-profit). Dit wordt vooral veroorzaakt door het verschil ten aanzien van het management (kwaliteit en aantal). Bij de profitsector betreft dit 9% van de opmerkingen tegen slechts 1% van de non-profitsector. Verder manifesteren zich in de **profitsector** ook nog de nodige uitdagingen in de **interne organisatie** en de **bedrijfsstructuur**.
- Bij **DIR** en **Secr** gezamenlijk liggen de meeste uitdagingen ook bij de menselijke factor (13%) met een accent op de **bedrijfscultuur**. Een goede 2^{de} is het **relatiebeheer** met **stakeholders** (8%), waarbij dit vooral bij DIR speelt. Hierna volgen bij DIR en Secr als groep: product-/dienstportfolio en interne organisatie/bedrijfsstructuur.
- Binnen de **profitsector** vallen bij het **familiebedrijf** procentueel de meeste opmerkingen in deze cluster (65%). Daarbinnen heeft het grootste deel, net als in 2015, betrekking op de menselijke factor. Het percentage van 32% van de opmerkingen in deze rubriek wijkt sterk af van die van de andere benchmarks. Voor de niet-beursgenoteerde profitbedrijven is dit percentage slechts 16%. Vooral het kunnen krijgen van **management** (19%) en **mensen** (10%) (overigens gedeeld met de andere profitbedrijven) blijkt als een uitdaging/bedreiging te worden ervaren. Ook op andere rubrieken binnen deze cluster heeft het familiebedrijf meer uitdagingen dan de andere profitbedrijven.
- Binnen de **non-profitsector** varieert het percentage opmerkingen in deze cluster van 31% (woningcorporaties) tot 44% (zorginstellingen). Enige opvallende **afwijkingen**

van het sectorgemiddelde zijn: bij de **woningcorporaties** heeft slechts 2% van de opmerkingen betrekking op funding/financiële kracht; heeft **STI** verhoudingsgewijs een probleem met de menselijke factor en dat blijkt volledig betrekking te hebben op de bedrijfscultuur en heeft de onderwijssector, tenslotte, geen enkel probleem met de product-/dienstportfolio.

Bij profitsector vooral marktomstandigheden en concurrentie punt van zorg; bij non-profit vooral de vraagkant

- De **markt/'conjunctuur'** komt qua procentueel aantal opmerkingen met een, vergeleken met 2015, nagenoeg ongewijzigd percentage van 24% weer **op de 3^{de} plaats**. Voor de **profitsector** valt 29% van de opmerkingen in deze cluster tegen 21% voor de **non-profitsector**. Het procentuele verschil tussen beide sectoren is ten opzichte van 2015 fors gedaald.
- Bij de **profitsector** en de afzonderlijke variaties daarbinnen liggen de uitdagingen/bedreigingen/dilemma's primair op het terrein van **marktomstandigheden en concurrentie**. Bij de **non-profitsector** betreft het vooral ontwikkelingen aan de **vraagkant**. Overigens blijft bij elke rubriek de procentuele aanhang van het aantal opmerkingen onder de 10%.
- In de **zorgsector** is er voor geen rubriek een aanhang van 5% of meer. In het totaal valt slechts 10% van de opmerkingen bij deze benchmark in deze cluster. Bij de **cultuursector**, daarentegen, is dit zelfs 56% met een nadruk op marktpositie/vergrijzing en sponsors.
- Voor **DIR** en **Secr** valt een kwart van de opmerkingen in deze cluster. Het procentueel hoogste aantal opmerkingen valt in de rubriek marktomstandigheden (7%), gevolgd door concurrentie, marktpositie/vergrijzing en reputatie. De marktomstandigheden komen nagenoeg volledig uit de koker van de secretarissen en de marktpositie/vergrijzing uit die van DIR.

Vooraf woningcorporaties en zorgsector hebben last van overheid; wet- en regelgeving staan bovenaan, gevolgd door gedrag overheid

- De cluster **overheid en overige** bevat 31% van het totaal aantal opmerkingen. Voor de **profitsector** betreft dit 14% van de opmerkingen. Bij de **non-profitsector** is dit met 42% fors hoger. **DIR** en **Secr** gezamenlijk hebben hier 20% van de opmerkingen.
- Bij de **woningcorporatiesector** (51%) en de **zorgsector** (46%) zijn deze percentages het hoogst. In grote lijnen zijn genoemde percentages gelijk aan die van 2015. De **cultuursector** blijft hier met 8% fors bij achter.
- De meest genoemde opmerkingen betreffen de **wet- en regelgeving** met 12%. Voor de profitsector is dat met 6% aanzienlijk geringer dan voor de non-profitsector met 16%. **DIR** en **Secr** nemen met 9% een tussenpositie in. Het **gedrag** van de **overheid** is bij de non-profitsector een goede 2^{de} (9%). Voor de zorgsector scoren ook hoog de **bestedingen** van de **overheid** (10%).
- Evenals in 2015 heeft 5% van de opmerkingen in de **non-profitsector** betrekking op **gemeenten**. Onzekerheden ten aanzien van de uitwerking en invulling van de decentralisatieoperaties liggen daaraan vooral ten grondslag.
- Bij de profitsector lijkt vooral het **niet-beursgenoteerde profitbedrijf** (exclusief het familiebedrijf) overheidsmaatregelen te vrezen, gezien de 21% van de opmerkingen in deze cluster tegen 14% voor de profitsector gemiddeld.

ICT/digitale ontwikkelingen voor commissarisrijs blijkbaar nog steeds geen issue

- Ook dit jaar is weer een aparte cluster onderscheiden met betrekking tot **ICT en digitale ontwikkelingen**. Net als in 2015 valt slechts een beperkt aantal opmerkingen in deze cluster (2%) en is dat meer bij de profitsector dan bij de non-profitsector. Wel blijft het percentage dit jaar bij de profitsector ook onder de 5%.



Enige bespiegelingen/vragen/kanttekeningen

Is de bezetting van het hoogste management echt geen issue in de non-profitsector?

Soms is niet opvallend hetgeen gemeld wordt, maar juist hetgeen niet wordt gemeld. In deze zin viel ons onder andere op dat in de **non-profitsector** het hebben/aantrekken/vervangen van het **hoogste management**, zowel qua kwaliteit als qua gewenste aantallen **geen probleem** is in tegenstelling tot in de profitsector. Dat kan betekenen dat er al een goed management zit, waarvan wordt vermoed dat dit voorlopig nog niet weggaat. Het kan ook betekenen dat het management vooralsnog niet aan vervanging toe is, en dat een eventuele eerdere vervanging en kostbaar is en geen garantie op succes is. Dus waarom tot vervanging overgaan? Vermoedelijk komen we in 1 van de andere deelrapporten van dit onderzoek nog terug op het onderwerp.

Is euforie bij woningcorporaties over financiële positie niet gebouwd op drijfzand?

Bij de **woningcorporaties** zijn nauwelijks opmerkingen gemaakt over **funding/ financiële kracht**. In het vorige onderzoek viel 5% van de opmerkingen in deze rubriek en in dit onderzoek nog maar 1%. Als verklaring vermoeden wij dat de sector zich inmiddels ingesteld heeft op de verhuurdersheffing en op het moeten afbouwen van de commerciële activiteiten. Verder vermoeden we dat het waarden op marktwaarden en verkopen van huizen tegen hogere prijzen dan 3 tot 5 jaar geleden voor mogelijk gehouden geleid hebben tot balansposities en (tijdelijke) liquiditeitsposities die de woningcorporaties niet gewend waren de laatste jaren. We hopen dat bestuurders en commissarissen zich hierdoor niet in slaap laten sussen en zich realiseren dat boekwaarden en winsten niet automatisch worden omgezet in kasstromen. En uiteraard hopen we ook dat de politiek de fout niet zal maken om zich te laten verleiden tot een extra heffing omdat de balansverhoudingen verbeterd zijn. Er lijkt bij de woningcorporaties sprake te zijn van een lichte euforie over de financiële positie. We hopen dat deze tegen de tijd, dat verversing van de woonportefeuille

en uitvoeren van gewenst of achterstallig onderhoud moet plaatsvinden, niet op drijfzand blijkt te zijn gebouwd.

Decentralisatieoperaties meegevallen?

Evenals in het vorige onderzoek heeft 5% van de opmerkingen in de non-profitsector betrekking op **gemeenten**. Wellicht kan daaruit worden geconcludeerd dat de **decentralisatieoperaties** niet hebben geleid tot meer ongemak voor de instellingen uit de non-profitsector. De respondenten hebben zich wellicht ten onrechte ongerust gemaakt. Of moet de pijn nog komen?

Wordt concurrentie misschien niet te gemakkelijk als operationeel probleem gezien?

Het valt ons op dat **concurrentie** in het algemeen niet erg vaak wordt genoemd. Bij de profitsector is dit 8% tegen 2% bij de non-profitsector. Bij de woningcorporatie en de onderwijssector is het zelfs 0%. Ook de zorgsector scoort met 3% laag.

Ten aanzien van de **woningcorporaties** constateren wij dat er inmiddels buitenlandse partijen op de markt zijn gekomen. Ook lijken institutionele beleggers serieuzer naar de woningmarkt te kijken dan in het verleden. Stel nu dat er een partij op de markt komt, die financiering, projectontwikkeling en backoffice in combinatie met een aantal lokale woningcorporaties als frontoffice op een professionele manier kan invullen, laat dat dan de huidige marktstructuur onberoerd? Of zijn een dergelijke constructie en/of varianten daarop onmogelijk en volledig uit de lucht gegrepen? We hebben niet de pretentie te weten wat er gaat gebeuren of wat er kan gebeuren. Wel zijn wij van mening dat er ook door commissarissen gewaakt dient te worden voor een al te rigide vasthouden aan opvattingen en structuren uit het verleden. En wellicht zijn in het verleden goede plannen niet geslaagd door een slechte uitvoering. Dat zou een reden kunnen zijn om te analyseren of er nu omstandigheden zijn, waardoor oude plannen wel succesvol kunnen zijn. Om misverstanden te voorkomen zij

opgemerkt dat wij geen reden hebben om te veronderstellen dat ook in de profitsector concurrentie ten onrechte misschien niet die aandacht krijgt die nodig is. Disruptie is een bekende kreet, maar lijkt vooral van toepassing op een andere bedrijf of sector. Is dat wel zo?

Denkt RvC af en toe wel voldoende buiten platgetreden banen?

In de **cultuursector** zijn marktpositie en **vergrijzing** als een **bedreiging/dilemma** naar voren gekomen in het onderzoek. De vraag is of een andere manier van kijken de veronderstelde bedreiging niet als een kans kan neerzetten. Het is een bekend gegeven dat het aantal ouderen in onze maatschappij procentueel een groter deel van de bevolking gaat uitmaken in de komende jaren. Voor de podiumkunsten zou dit juist een voordeel kunnen zijn. Afschaffen van avondvoorstellingen voor deze doelgroep en overgaan tot middagvoorstellingen met aansluitend een diner in plaats van een haastige hap vooraf. Gezien de demografische ontwikkeling lijkt me deze doelgroep juist een **groeimarkt**. Bovendien biedt de meegroeivende vergrijzing van het vrijwilligersbestand juist de mogelijkheid voor het aanbrengen van persoonlijke bruggen naar de doelgroep. Er zal vast wel zoiets al zijn, of niet? Beschikt de RvC van welke instelling of bedrijf dan ook leden in haar RvC, die deze manier van kijken/denken kan inbrengen? Of is de RvC vooral samengesteld uit mensen met bestuurs-, lees misschien managementervaring? Kan de RvC de RvB/directie voldoende prikkelen? In het vorige onderzoek hebben we aandacht geschonken aan de **'domme vragensteller'**, die een dergelijke rol zou kunnen vervullen. Maar menig commissaris moest wat op zijn/haar stoel heen en weer schuiven alvorens een antwoord te geven op de (gewenste) aanwezigheid van deze rol in de RvC.

Overstijgt ICT/digitalisering niet het niveau van een 'bedrijfsoperationeel' probleem?

Gezien de vele geluiden in de diverse media en gegeven de door menig commissaris geventileerde opvatting over

ICT en digitalisering verbazen wij ons over het relatief gering aantal opmerkingen over ICT en digitalisering bij de hier aan de orde gestelde vraag. Opvallend is dat leden RvB/directie en secretaris van de RvC dit onderwerp procentueel gezien aanzienlijk vaker noemen. Een verklaring kan zijn dat dit onderwerp meer als een operationeel onderwerp wordt gezien door RvC's dan als een RvC-onderwerp van een veel fundamenteelere aard. In 1 van de presentaties naar aanleiding van

een vorig onderzoek hebben we de stelling geponeerd dat:

“Als je niet weet wat je mist, weet je niet wat je mist”

Als ICT/digitalisering wordt gezien als een operationeel probleem, is dat vermoedelijk nog gestoeld op oude opvattingen over de functie van ICT in de organisatie. In klassieke termen was dit aandachtgebied doorgaans een verantwoordelijkheid van de CFO. Inmiddels is de wereld wat

veranderd. De vraag is of commissarissen zich dat wel voldoende realiseren? Maar misschien geldt deze vraag ook wel voor leden RvB's/directies. Volstaat een cursus bij een accountant of een werkbezoek aan Silicon Valley wel om door te krijgen wat er echt veranderd is? Het is een onderwerp dat ons zeer blijft beroeren en waarover we nog een onvoldoende comfortabel gevoel hebben gekregen hoe commissarissen daarmee in het algemeen omgaan.

2.3 Assets/kwaliteiten

Indeling in clusters

De 825 opmerkingen (831 in 2015, 504 in 2014 en 353 in 2013) waarvan 120 door DIR en Secr over de assets/kwaliteiten zijn in dezelfde 5 clusters ondergebracht als bij 'bedreigingen', namelijk:

- markt/conjunctuur (16%);
- meer bedrijfsgerelateerd (82%);
- overheid/politiek regelgeving gericht (1%);
- ICT en/of digitale ontwikkelingen (1%); en
- overige (0%).

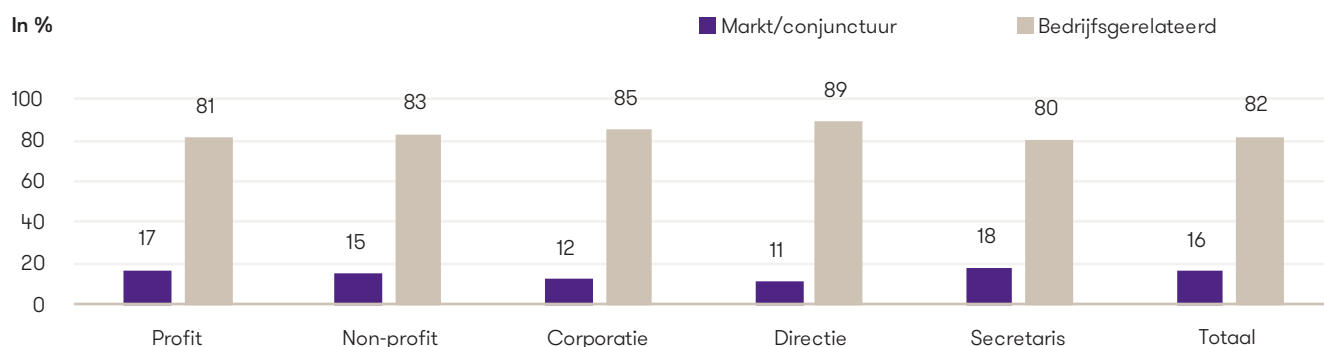
Interpretatie vraag

Bij de interviews is gebleken, dat de vraag in grote lijnen op 2 manieren is geïnterpreteerd, namelijk:

- wat zijn de huidige assets/kwaliteiten?; en/of
- wat zouden de assets/kwaliteiten moeten zijn?

Diverse respondenten hebben op beide vragen een antwoord gegeven in termen van, dat in essentie bepaalde kwaliteiten aanwezig waren, maar dat deze nog verder ontwikkeld moest worden. Het merendeel van de respondenten lijkt gekozen te hebben voor de beantwoording in relatie tot de huidige situatie.

Figuur 2.3 Aantal 'assets' per cluster en per categorie organisatie (als % van totaal)



NB vanwege de lage percentages zijn de clusters overheid, ICT en overige niet opgenomen in de figuur.

Op clusterniveau bijna geen verschil tussen profit- en non-profitsector: 'bedrijf en mensen' maken het verschil

• Evenals in voorgaande jaren is het **percentage opmerkingen** in de clusters 'bedrijfsgerelateerd' met 82% en 'markt/conjunctuur' met 16% redelijk stabiel gebleven. De andere clusters komen niet aan bod. **DIR** en **Secr** gezamenlijk laten een vergelijkbaar beeld zien. Daarbij scoort DIR van de afzonderlijke benchmarks het hoogst bij bedrijfsgerelateerd met 89% van de opmerkingen. Secr komt op 80%. Op cluster niveau ontlopen de profit- en de non-profitsector elkaar qua percentages niet noemenswaardig.

**Sterke punten: bedrijfscultuur, medewerkers en product-/dienstportfolio;
Beeld DIR en Secr conform beeld commissarissen**

'Menselijke' factor meest genoemd; veelal bescheiden score voor management

Bij profitsector innovatief relatief hoog, bij non-profit product-/dienstportfolio in enge zin

Winstgevendheid en schaalgrootte nog steeds nauwelijks als asset beleefd; Relatiebeheer komt op het scherm

Reputatie/draagvlak het meest genoemd in deze cluster

ICT niet zichtbaar en overheid bijna geheel verdwenen

- Binnen de cluster **bedrijfsgerelateerd** scoren qua procentueel aantal opmerkingen het hoogst:
 - bedrijfscultuur (13%);
 - medewerkers (11%);
 - product-/dienstportfolio in enge zin (10%)
 - funding/financiële kracht (9%); en
 - management (9%).

Vergeleken met vorig jaar zijn dit dezelfde rubrieken en in dezelfde volgorde, maar met voor de eerste 3 iets lagere percentages. Opvallend is dat **DIR** en **Secr** gezamenlijk binnen deze cluster in grote lijnen **eenzelfde beeld** laten zien als de **commissarissen**.

- 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 elkaar niet veel met respectievelijk 34% en 31% van het totaal aantal opmerkingen. Opvallend is dat de **kwaliteit** en **beschikbaarheid** van **mensen** bij de profitsector, met familiebedrijf als negatieve uitzondering, met 15% meer op het netvlies staan dan bij de non-profitsector met 9% van de opmerkingen. Bij deze laatste sector zijn de zorg- en de onderwijssector de positieve uitzonderingen. Dit 'positieve' is misschien wat minder positief, omdat diverse commissarissen hebben aangegeven dat de beschikbaarheid van medewerkers met de gewenste kwaliteiten meer in de sfeer van 'moeten er komen' liggen dan in de sfeer van dezen zijn er al. Deze beide benchmarks worden geconfronteerd met, eufemistisch gesproken, fricties op de arbeidsmarkt.

De **kwaliteit** en **aanwezigheid** van **management** worden, gezien het percentage opmerkingen van 7% bij de profitsector en van 9% bij de non-profitsector, slechts in beperkte mate als asset gezien. Gunstige uitzonderingen zijn hier de stichting en de onderwijssector. **Bedrijfscultuur** als asset staat bij profitsector (12%) en non-profitsector (13%) min of meer op gelijk niveau. Binnen de profitsector scoort met name het familiebedrijf hierop en bij de non-profitsector vooral de culturele sector. Bij stichtingen is bedrijfscultuur slecht 1 keer genoemd. Vergeleken met vorig jaar is het procentuele aantal opmerkingen voor de menselijke factor voor de non-profitsector sterk teruggelopen. Dit betreft vooral de bedrijfscultuur en nog meer in het bijzonder de zorginstellingen.

- De **product-/dienstportfolio** (inclusief businessmodel en innovatievermogen) is dit jaar met rond 20% van de opmerkingen in vergelijkbare mate genoemd door profit- en non-profitsector. In grote lijnen stemmen deze percentages overeen met die van vorig jaar. Bij de **profitsector** ligt het accent op **innovatievermogen** en bij de **non-profitsector** op de **product-/dienstportfolio** in enge zin.

- Als rubriek is '**de interne organisatie** en **bedrijfsstructuur**' dit jaar vaker genoemd dan vorig jaar. Vooral bij de non-profitsector is het verschil fors. Dit komt primair op conto van de woningcorporaties en de zorgsector.

- **Opvallende uitkomsten** zijn, evenals in het vorige onderzoek dat nauwelijks als asset zijn genoemd: de winstgevendheid en de schaalgrootte. Ten aanzien van de **financiële kracht**/funding is er niet veel veranderd, namelijk vaker bij de non-profitsector genoemd dan bij de profitsector. Wel zien we dat **relatiebeheer** in de ruimste zin van het woord inmiddels mee begint te tellen met 6% van de opmerkingen tegen 3% in het vorige onderzoek. Dit betreft zowel de profit- als de non-profitsector. Daarbij manifesteert dit zich sterker bij de non-profit- dan bij de profitsector.

- De **markt/'conjunctuur'** komt qua procentueel aantal opmerkingen met 16% op de **2^{de} plaats**. De verschillen tussen de profit- en de non-profitsector zijn niet substantieel. Werd vorig jaar alleen marktpositie vaker dan 5% keer genoemd als onderwerp. Dit jaar is dat weggelegd voor reputatie/draagvlak. Wel is marktpositie bij de beursgenoteerde bedrijven en de zorgsector nog vaker dan 5% keer genoemd.

- Ook in dit onderzoek valt het relatief geringe aantal opmerkingen op over **ICT/digitalisering** als asset. In de profitsector hebben slechts 9 commissarissen dit als asset genoemd en bij de non-profitorganisaties slechts 3 commissarissen. De cluster **overheid** is dit jaar nagenoeg geheel van het beeldscherm verdwenen.



Enige bespiegelingen/vragen/kanttekeningen

Hoe en hoe vaak krijgt een RvC een gevoel bij de bedrijfscultuur?

Gezien de aandacht van de monitoring commissie Van Manen voor de **(bedrijfs) cultuur** vragen wij ons af of de aandacht van commissarissen voor (bedrijfs)cultuur de komende tijd zal toenemen. Het aantal waarnemingen is nog beperkt, maar in procentuele termen kreeg bedrijfscultuur bij de beursgenoteerde bedrijven dit jaar 11% van de opmerkingen tegen 3% in het vorige onderzoek. Kijken we evenwel ruimer dan zien we dat de ‘menselijke factor’ bij de beursgenoteerde bedrijven van 14% in het vorige onderzoek naar 39% in deze editie ging qua genoemde assets. Dat is dan wel een spectaculaire toename. Gezien de resultaten van de laatste 2 onderzoeken met betrekking tot het evalueren van het functioneren van de RvB, zijn we uitermate benieuwd hoe commissarissen concreet invulling geven aan het gevoel krijgen voor de bedrijfscultuur. Is dat gebaseerd op grondige en periodieke onderzoeken bij medewerkers door een externe partij? Of is dit gevoel gebaseerd op een toevallige ontmoeting met een medewerker op de weg naar de vergaderkamer? Of heeft de CEO gezegd dat het allemaal

uitstekend gaat en goed is? Gaat de RvC bedrijfscultuur nu als 1 van de criteria opnemen om de RvB te beoordelen?

Waarom wordt management zo weinig als asset genoemd?

Het management wordt minder dan 10% keer genoemd als asset van de organisatie! Is dat, omdat dit zo vanzelfsprekend is dat het niet wordt genoemd? Of is het management in de ogen van de commissarissen echt niet zoenderend, of misschien nog nietenderend? De opvattingen van commissarissen over RvB's in de vorige onderzoeken doen ons vermoeden dat er kwalitatief nog wel wat schort aan menig RvB, althans in de ogen van de commissarissen. Dan rijst onmiddellijk de vraag ‘wie is er verantwoordelijk voor dat er een bepaald management zit?’ Het antwoord zal toch doorgaans zijn: de RvC. Ja maar, zullen sommige commissarissen zeggen: ‘het was de vorige RvC die de RvB heeft aangesteld’. Een begrijpelijk, maar in het algemeen geen bevredigend antwoord. Want als het management niet 1 van de assets is, wat kan er dan van de rest van de organisatie worden verwacht? In de non-profitsector

en dan met name de (semi-) publieke sector kan nog worden aangevoerd dat vervangen van RvB/directie een moeizaam en kostbaar proces is. In dat verband vragen wij ons af of commissarissen wel eens een poging hebben ondernomen om te bepalen wat de kosten zijn van het laten zitten van een niet goed functionerende RvB/directie. Of gaat dan de uitspraak op van ‘après nous le déluge’ (voor niet Franstaligen: na ons de zondvloed). Overigens bleek in eerdere onderzoeken dat de bezetting van RvB/directie inclusief eventuele aanpassingen als 1 van de meest ingrijpende beslissingen is ervaren.

Spelen schaalgrootte en ICT/digitalisering geen rol?

Schaalgrootte en ICT/digitalisering zijn nauwelijks als asset genoemd. Maar ook in de bedreigingen sfeer zijn ze niet aan bod gekomen. Voor ICT/digitaliseren lijkt schaalgrootte een relevante variabele te zijn. Deze kan of worden bereikt op eigen kracht of door met derden samen te werken. Beide opties zijn we niet veel tegengekomen in het onderzoek. Is ICT/digitalisering niet belangrijk genoeg voor een RvC of ...?

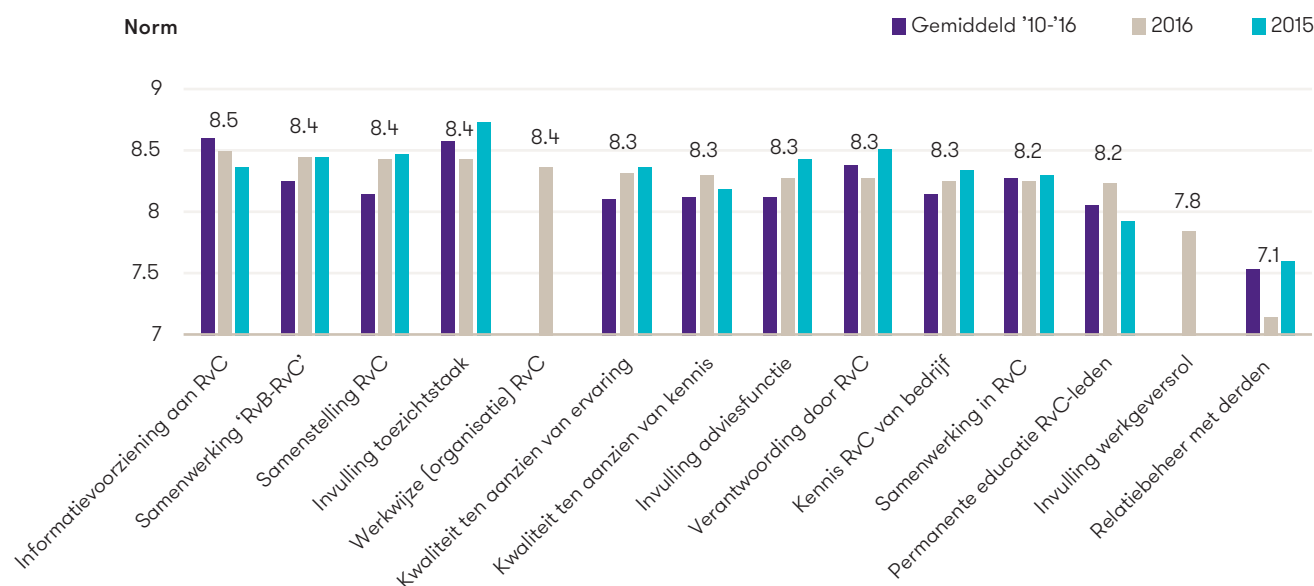
3 Overall oordeel RvC versus norm

Onderzoeksvraag
Nieuw: werkwijze en permanente educatie

Dit onderdeel van het onderzoek geeft op hoofdlijnen een ‘overzicht’ van de opvattingen van de commissarissen over aandachtgebieden binnen het commissariaat. Bij de nadere verdieping van de afzonderlijke aandachtgebieden 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 is uitmuntend. Dit jaar zijn toegevoegd **werkwijze** (organisatie) van de RvC en **permanente educatie/bijtscholing**.

3.1 Normen voor een aantal RvC beoordelingscriteria

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



Normen voor basisprofiel

Informatievoorziening na jaren weer op 1

Belang relatiebeheer nog verder afgenomen; Werkgeversrol weer wat bijgetrokken en toezichtrol iets minder belangrijk

- Ook **dit jaar** ligt de **norm** voor de afzonderlijke beoordelingscriteria gemiddeld **weer boven de 8.0**. De waardering is met een 8.2 iets lager dan die in 2015.
- De **informatievoorziening aan de RvC** is voor het eerst sinds 2013 weer alleen op de 1^{ste} plaats gekomen. In de voorgaande onderzoeken scoorde dit aandachtgebied meestal een top 3 positie, waarvan 3 keer een 1^{ste}.
- Er hebben zich dit jaar een drietal grotere verschuivingen voorgedaan. De **ambassadeursrol/relatiebeheer met derden** door de **RvC** is met een 7.1 qua ambitieniveau sterk teruggeslagen (7,6 in 2015) en nog vaster op de laatste plaats gebleven. De **invulling van de werkgeversrol** is qua 'vereiste', daarentegen, weer wat opgekrabbeld na de daling van vorig jaar en weer op een vergelijkbaar niveau als in 2012 gekomen. De **invulling van de toezichttaak** is ook wat gezakt ten opzichte van 2015 (van een 8.7 naar een 8.4).

Er lijkt sprake te zijn van een permanente worsteling of van ambivalente gevoelens ten aanzien van het gewenste ambitieniveau van de onderscheiden aandachtgebieden.

- Op ambassadeursrol/**relatiebeheer** en **permanente educatie RvC-leden** na scoren alle overige aandachtsgebieden hoger dan een 8.0. Er lijkt sprake te zijn van een zekere mate van consensus waarin geen substantieel onderscheid meer wordt gemaakt tussen de verschillende aandachtsgebieden. Het verschil tussen de eerste plaats en de 2 na laatste plaats is slechts 0.3 punt.
- Van de dit jaar **nieuw geïntroduceerde aandachtsgebieden** doet 'werkwijze' goed mee, maar staat permanente educatie/bijbscholing niet erg hoog op de prioriteitenlijst van het basisprofiel.

Resultaten voor variaties op het basisprofiel

- **Grote verschillen**¹⁰ ten opzichte van het basisprofiel zijn ook dit jaar qua absolute scores weer **zeer schaars**. De afzonderlijke variaties kunnen zich grosso modo goed vinden in de opvattingen van de commissarissen bij het basisprofiel. Het **aantal** grotere **afwijkingen** is **beperkt** tot 4. Daarvan zijn er **3** bij de **niet-commissarissen** en maar 1 bij de commissarissen. De ranking van de aandachtsgebieden bij de afzonderlijke variaties/benchmarks laat wel wat meer reliëf zien.
- De volgende **grotere afwijkingen** van het basisprofiel doen zich voor. **Samenwerking tussen RvC en RvB** is minder belangrijk bij Secr. DIR vindt de adviesfunctie van **RvC jegens RvB** minder belangrijk, maar de **invulling ambassadeursrol/relatiebeheer** door de RvC juist belangrijker. De laatste grote afwijking betreft de invulling van de **werkgeversrol** die door de STI minder belangrijk wordt geacht.

Bij commissarissen maar 1 grote afwijking van basisprofiel



¹⁰ 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 aandachtgebied het aantal keren op een bepaalde positie in de ranking bij de 16 benchmarks

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

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

- Wanneer wordt gekeken naar de **rankings** bij de afzonderlijke variaties/benchmarks dan valt een aantal zaken op:
 - De **toezichthoudende** taak en de **informatievoorziening aan de RvC** staan bij respectievelijk 7 en 6 van de 16 benchmarks op de 1^{ste} plaats. Bij GB (2^{de}/4^{de}), VZ (3^{de}/4^{de}) en Secr (3^{de}/2^{de}) is dat niet het geval. De informatievoorziening is redelijk geconcentreerd op de 1^{ste} tot en met 4^{de} plaats en de toezichtrol op de 1^{ste} tot en met 5^{de} plaats.
 - **Samenstelling RvC** staat op nummer 1 bij GB en VZ. Bij de meeste variaties staat dit onderwerp verder op de posities 3 tot en met 7. Alleen bij Corp (9^{de}) is dat nog wat lager.
 - **Samenwerking tussen RvB en RvC** bevindt zich bij 7 variaties op de 3^{de} plaats en is geconcentreerd op de posities 2 tot en met 6. Uitschieters naar beneden zijn Secr (10^{de}) en VR (8^{ste}).
 - **Verantwoording afleggen** staat bij de Secr op 1. Ook bij de Corp en het Ondw staat het onderwerp relatief hoog, respectievelijk 3 en 4. Bij de overige benchmarks variëren de posities van plaats 7 tot en met 12.
 - Kwaliteit van **competenties** ten aanzien van **kennis** is te vinden op de plaatsen 5 tot en met 12. Dit geldt ook voor **samenwerking binnen RvC**, zij het dat dit aandachtgebied bij Cult en DIR op plaats 2 staat.
 - Kwaliteit van **competenties** met betrekking tot **ervaring** verkeert meestal vlakbij die van kennis met een concentratie op positie 6 tot en met 11 en 3 4^{de} plaatsen (1 tier, Jong en Secr) en 1 op 13 (Zorg).
 - **Kennis van het bedrijf** neemt een vergelijkbare positie in op de posities 6 tot en met 12. Er is 1 uitzondering met een 4^{de} plaats bij Fam.
 - Zowel bij de **adviesrol** als de **werkgeversrol** is een **aantal 'clusters'** te onderscheiden. Bij advies is dat 2 tot en met 7 en 10 tot en met 13. Bij de werkgeversrol is dat 3 tot en met 5, 7 tot en met 9 en 11 en 12.
 - De invulling van **ambassadeursrol/relatiebeheer** staat, op Cult na, overal onderaan. In de meeste gevallen staat **permanente educatie** daar net boven (13^{de} plaats). Behalve bij Corp (8^{ste}) en DIR (9^{de}).
 - **Werkwijze (organisatie) RvC** staat bij VZ en Jong op de 2^{de} plaats en bij basisprofiel op de (5^{de}). Verder zijn de plaatsen geconcentreerd op de posities 7 tot en met 12.



Enige bespiegelingen/vragen/kanttekeningen

Scores onder andere onderhevig aan 'mode', omissies en uitdagingen?

Wat betreft de **variaties** in de **hoogte** van de **norm** voor de afzonderlijke aandachtgebieden, vermoeden wij dat een aantal variabelen een rol speelt. Als op een bepaald gebied **iets niet goed** gaat, hebben we de indruk dat er eerder een neiging bestaat om de norm relatief wat te verhogen dan om de score voor de huidige kwaliteit te verlagen, zeker als de score dan (ver) onder de 7.0 zou komen te liggen. Als er over een bepaald onderwerp in het achterliggende jaar **veel publiciteit** is geweest of als zich daarop **incidenten** hebben voorgedaan, dan komt een dergelijk onderwerp wat meer onder het vergrootglas te liggen. Dit gaat vaak gepaard aan extra aandacht en dan treedt het verschijnsel op dat er een verschil is tussen de huidige en de gewenste situatie. Het eerder genoemde effect kan dan weer optreden bij het geven van de scores. Als een RvC zich een **tijd niet** in de diepte met een bepaald **onderwerp** heeft **beziggehouden**, kan een voor de organisatie actueel probleem de nodige uitdagingen veroorzaken. Wanneer de RvC zich bijvoorbeeld opeens voor de vraag ziet gesteld om tot vervanging van RvB-leden over te gaan, dan zal de werkgeversrol meer manifest op de agenda komen. Wanneer dat hiervoor jaren niet het geval is geweest, dan zal vermoedelijk geconstateerd worden dat invulling van de werkgeversrol best uitdagend is. Overigens hebben wij met bovenstaande geen uitputtende lijst neergezet.

Waardoor wordt lage ranking werkgeversrol veroorzaakt?

Het doet ons goed dat de verrassende terugval in het vorige onderzoek qua belang voor de **werkgeversrol** weer

deels ongedaan is gemaakt. Toch is de relatieve ranking daarmee ons inziens nog steeds wat aan de lage kant. De hoogste positie voor de **werkgeversrol** is bij lid RvB/directie (3^{de}) en bij de vrouwelijke commissaris (4^{de}). In het algemeen staat de werkgeversrol bij non-profitsector hoger in de ranking dan bij de profitsector. Een afdoende verklaring daarvoor hebben wij niet. Wel zien wij diverse signalen in dit en de vorige onderzoeken dat commissarissen op diverse gebieden van de werkgeversrol in de weer zijn met de invulling hiervan. Is de werkgeversrol dan minder belangrijk omdat de RvC's nog worstelen met een goede invulling? Of blijven RvC's in gebreke om dit onderwerp op een professionele manier te adresseren?

Groeit RvC wel voldoende mee met zich wijzigende omstandigheden ten aanzien van relatiebeheer met belanghebbenden?

De ambassadeursrol/**relatiebeheer** staat zowel in absolute termen als qua ranking laag op de prioriteitenlijst van de commissarissen. We kunnen ons niet aan de indruk onttrekken dat de Nederlandse commissarissen daarmee tegen het maatschappelijk tij (denk bijvoorbeeld aan wettelijke en feitelijk positie van huurders bij woningcorporaties) en internationale ontwikkelingen inroeien. Uiteraard realiseren wij ons dat de primaire verantwoordelijkheid voor het relatiebeheer met de diverse stakeholders de verantwoordelijkheid is van de RvB. Maar bedacht dient te worden dat de RvC bij de uitoefening van zijn taken rekening dient te houden met de belangen van de diverse stakeholders. Uit oogpunt van checks and balances kan dat ons inziens niet anders dan dat de RvC zelf en zelfstandig een relatie met diverse stakeholders onderhoudt om op de

hoogte te zijn van de belangen van de stakeholders. In de nieuwe Nederlandse Corporate Governance Code van december 2016 staat bijvoorbeeld in bepaling 4.1.1. **'het toezicht van de raad van commissarissen op het bestuur omvat mede het toezicht op de verhouding met de aandeelhouders'**. Houdt het toezicht dan in dat de RvB als boodschap afgeeft dat er 'een x-aantal' gesprekken zijn geweest met beleggers en analisten en dat deze goed zijn verlopen? En dat is voldoende voor het uitgeoefend toezicht van de RvC? Vroeger ging dat zo. Maar kan dat nu ook nog?

Komt bijscholing als indicator voor houdbaarheidstermijn wel voldoende uit de verf?

Ook de **norm** voor **bijscholing**/permanente educatie is onder de 8.0 gelegen. Op zich is een 7.8 qua ambitie geen onbevredigende score. Maar het is ook geen 'goede' score. In hoeverre denken commissarissen dat hun kennis en ervaring van een dusdanig niveau is, dat bijscholing 'natuurlijk' wel nodig is, maar meer in het algemeen dan voor henzelf? Is doen aan bijscholing geen goede indicator voor het streven van een commissaris om op een professionele manier aan zijn houdbaarheidstermijn te werken? In dat verband constateren wij dat in de **woningcorporatie sector** er voorschriften zijn gegeven voor bijscholing. Dat lijkt, ook gezien de verantwoording hierover in het verslag van de RvC, op zijn minst disciplinerend te werken. Een dergelijke verantwoording hebben wij bij andere sectoren niet in die mate aangetroffen. Wel tekenen wij hierbij aan dat over de mate van detaillering en de plaats van verantwoording (jaarverslag of website) van mening kan worden verschillend.

3.2 Verbeterwens: vergelijking tussen oordeel huidige situatie en norm

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

	bapr	Fam	Corp	Zorg	VZ	VR	DIR
Werkwijze (organisatie) RvC	0.92						
Samenwerking tussen RvB en RvC							
Informatievoorziening aan RvC							
Samenwerking binnen RvC							
Kwaliteit van kennis binnen RvC	0.91						
Kwaliteit van ervaring binnen RvC							
Kennis bij de RvC van de organisatie	0.93						
Samenstelling RvC	0.90						
Invulling adviesfunctie door RvC							
Invulling toezichttaak door RvC							
Invulling werkgeversrol door RvC	0.91						
Ambassadeursrol/relatiebeheer							
Permanente educatie (leden) RvC	0.89						
Afleggen verantwoording door RvC	0.91						

Blanco: de afwijking van het belang ligt tussen de +10% tot en met -10% en is in beginsel acceptabel; blauw: de afwijking ligt tussen de -10% tot en met -20% en is daarmee beslist een punt van aandacht; oranje: de afwijking is onder de -20% gelegen, actie is noodzakelijk; grijs: verschil tussen huidige en normscore is 0.5 punt of meer, maar leidt niet tot een quotiënt waarde onder de 0.90.

Alleen forse verbeterwens voor permanente educatie

Percentage lichte verbeterwens voor basisprofiel 64%

Aantal forse verbeterwens uiteenlopend bij variaties

Veel lichte verbeteringen gewenst, behalve bij Corp en Cult

Verbeterwens bij basisprofiel

- Dit jaar heeft basisprofiel **alleen** bij **permanente educatie** een **forse verbeterwens** bij dit onderdeel van het onderzoek. Dat is een vergelijkbaar aantal met de meeste aantallen van voorgaande jaren. Alleen bij het 2014 onderzoek waren er 5 forse verbeterwens.
- Voor alle variaties en basisprofiel gezamenlijk is het **overall verbeterpercentage**, in casu forse verbeteringen, **27%**. Dat komt overeen met 61 van de 224 onderdelen.
- In aanvulling op de quotiëntbenadering is bij deze vraag vanwege de 10-puntsschaal ook als verbeterwens gedefinieerd wanneer het verschil tussen de score voor de norm 0.5 of meer boven de score voor de huidige situatie ligt. Het plaatje komt er dan anders uit te zien. De commissarissen van het basisprofiel geven nu verbeterwens aan bij 9 van 14 technische competenties (= 64%). Alleen samenwerking RvC-RvB, informatievoorziening aan RvC, kwaliteit van competenties ten aanzien van ervaring en invulling advies en toezichttaak laten volgens deze redenering geen verbeterwens zien. In het vorige onderzoek was dat alleen voor samenwerking binnen de RvC en de kwaliteit van ervaring het geval.

Verbeterwens voor andere variaties/benchmarks

- Uit Tabel 3.2 valt af te lezen dat alleen **Corp** geen forse verbeterwens heeft. Zoals gebruikelijk is, is ook de **voorzitter** met slechts 2 (1 in 2015) forse verbeterwens redelijk tevreden.
- Relatief de **meeste forse verbeterwens** zijn te vinden bij Fam (8). Op enige afstand volgen DIR (6), Zorg (5) en VR (4). Bij Zorg is er zelfs sprake van 1 urgente verbeterwens voor permanente educatie.
- Van de overige **niet getoonde variaties** loopt het aantal forse verbeterwens flink uiteen, van 1 bij 1tier tot 7 bij GB en RvB. Bij de **niet-commissarissen** DIR en Secr is het aantal forse verbeterwens respectievelijk 6 en 5.
- Wanneer evenwel ook naar de **lichte verbeterwens**, op basis van de grote verschillen, wordt gekeken, dan zijn er aanmerkelijk meer verbeterwens waar te nemen. Het totaal aantal verbeterwens komt dan op 67% (150 van de 224). De helft van de 16 benchmarks heeft 11 of meer (lichte) verbeterwens. 5 benchmarks schommelen tussen de 7 en 9. Alleen **Corp** en **Cult blijven** wat achter met 5 en 4.

<p>Bijbscholing en afleggen verantwoording breed gedeelde forse verbeterwensen</p>	<p>Verbeterwensen per aandachtgebied</p> <ul style="list-style-type: none"> • Van de forse verbeterwensen worden die voor permanente educatie/bijbscholing en afleggen verantwoording breed gedeeld. Alleen MKB, Corp en Jong hebben voor deze aandachtgebieden geen verbeterwensen. Wat betreft het afleggen van verantwoording geldt dat ook voor basisprofiel, VZ en 1tier. • DIR en Secr delen met elkaar deze genoemde verbeterwensen en daarnaast ook die ten aanzien van de 'kennis bij de RvC van de organisatie' en de 'kwaliteit van de competenties ten aanzien van kennis'. Het percentage verbeterwensen bij DIR en Secr is 39% tegen 30% voor de persoonsgebonden variaties en 24% voor de bedrijfsvariaties.
<p>Viertal gebieden als goed beoordeeld</p>	<p>Huidige kwaliteit</p> <p>Basisprofiel</p> <ul style="list-style-type: none"> • Overall gemiddeld wordt de huidige kwaliteit als meer dan ruim voldoende beoordeeld (7.7) met dezelfde waardering als vorig jaar. De toezichthoudende taak (8.2) wordt als beste beoordeeld, maar ook de samenwerking tussen RvC en RvB (8.1), informatievoorziening aan de RvC (8,1) en de kwaliteit van competenties binnen de RvC ten aanzien van ervaring (8.0) worden als 'goed' gezien. De overige aandachtgebieden scoren veelal in de range vanaf 7.5 tot en met 7.9. • Invulling ambassadeursrol/relatiebeheer RvC neemt met een 6.7 (6.9 vorig jaar) de laatste plaats in. Ook de score voor de permanente educatie (7.0) blijft achter bij de overige scores. • Het aantal grote verschillen in waardering is ten opzichte van vorig jaar minimaal. Een hoger cijfer doet zich voor bij: informatievoorziening aan RvC (+0.4) en een lager cijfer bij kwaliteit van competenties ten aanzien van ervaring (-0.5). Bij de overige gebieden is sprake van verschillen kleiner dan 0.4. • De conclusie is dat het basisprofiel vindt dat er geen onvoldoendes zijn op de onderscheiden aandachtgebieden. Op bijna elk afzonderlijk onderdeel wordt minimaal een ruime voldoende behaald en op een groot aantal beoordelingsgebieden scoort de eigen RvC dicht bij de kwalificatie 'goed' dan bij de kwalificatie 'ruim voldoende'. Dat is min of meer dezelfde conclusie als vorig jaar.
<p>Basisprofiel redelijk te spreken over huidige kwaliteit; overall: meer dan ruim voldoende</p>	<p>Andere variaties</p>
<p>Redelijke mate van tevredenheid bij commissarissen</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Er doen zich nu meer verschillen voor met basisprofiel dan bij de norm. Toch zitten de overall gemiddelden van de 14 afzonderlijke variaties dicht bij elkaar. Evenals basisprofiel, scoren ook Corp, Cult, 1tier en VR een 7.7. Iets daarboven scoort VZ met een 7.8. Het laagst met een 7.2 scoort GB. Daarmee stralen de commissarissen gemiddeld een redelijke mate van tevredenheid uit. • Corp en Cult laten als enige ook grote positieve afwijkingen zien van basisprofiel, respectievelijk 1 en 2 keer. Vooral het verschil bij Corp is fors, liefst +1.1. Het betreft de permanente educatie. GB (6) en Zorg en DIR (elk 4) zijn de variaties met de meeste negatieve afwijkingen. De meeste grotere verschillen doen zich voor bij de bedrijfsgebonden variaties. Bij de persoonsgebonden variaties zijn er in het totaal slechts 2 negatieve verschillen, maar bij DIR en Secr samen 7. Daarbij vinden beide laatsten dat de kennis van het bedrijf niet veel hoger scoort dan een ruime voldoende. • De enige aandachtgebieden waar zich geen grote afwijkingen voordoen zijn: kwaliteit van de competenties ten aanzien van kennis en de invulling van de toezichthoudende taak. De meeste grote afwijkingen zijn te vinden bij de samenwerking tussen RvB en RvC (5x) en de permanente educatie (4x). • Scores onder de 7.0 en tevens grote verschillen betreffen bij DIR de werkwijze van de RvC en het afleggen van verantwoording en bij Secr relatiebeheer en permanente educatie. • Verder scoort de adviesfunctie bij DIR met een 7.1 aanzienlijk lager dan bij het basisprofiel (7,9). Bij Secr doen zich ook nog grote verschillen voor bij de samenwerking tussen RvB en RvC en bij de invulling van het relatiebeheer.
<p>Meeste grote verschillen bij samenwerking RvB-RvC en permanente educatie</p>	
<p>Lage score van DIR voor advies</p>	



Enige bespiegelingen/vragen/kanttekeningen

Is twijfel bij lid RvB/directie over de huidige kwaliteit van kennis van RvC over bedrijf en over die van de technische competenties de basis voor maar matig oordeel over adviesrol RvC?

In het rapport van het vorige onderzoek hebben wij op deze plaats geschreven dat kritisch doorvragen niet alleen **door** commissarissen moet geschieden, maar ook **bij** commissarissen. Grosso modo stralen de commissarissen bij deze vraag van het onderzoek meestal een redelijke mate van tevredenheid uit. Onvoldoendes worden doorgaans niet gegeven voor de huidige kwaliteit. We zijn er dit jaar maar 1 tegengekomen bij stichting voor permanente educatie (5.6). En de verbeterwensen zijn veelal ook niet urgent of fors, maar meer in de sfeer van 'natuurlijk moet je streven naar verbetering, dus commissarissen ook'.

Dit jaar hebben wij weer eens 2 niet-commissarissen groepen expliciet mee laten lopen in het onderzoek. Het is dan ook boeiend om te zien op welke gebieden deze een andere beeld hebben van RvC's dan RvC's zelf. Wij zijn vooral geïnteresseerd in opvallende verschillen, omdat deze een indicatie kunnen zijn voor commissarissen om nog eens kritisch te kijken naar het eigen functioneren met betrekking tot de betrokken aandachtgebieden.

Bij deze vraag van het onderzoek valt ons op dat **lid RvB/directie** een **veel lagere score** heeft dan de meeste andere variaties voor: **werkwijze** van de RvC, **kennis** van de **organisatie** bij de RvC, invulling **adviesfunctie** en **afleggen** verantwoording door de RvC. Ook de kwaliteit van de technische competenties met betrekking tot kennis van de RvC scoort bijna 0.5 lager. Wij vragen ons af of deze afwijkingen (deels) verklaren, waarom leden RvB's/directies wel eens terughoudend zijn met betrekking tot de adviesrol van een RvC. Dit zou zich dan ook heel concreet kunnen afspelen bij de door menig commissaris geuite wens om ook een rol te spelen bij de strategiediscussie van de betrokken organisatie. Maar het kan natuurlijk ook zijn dat commissarissen onder advies wat anders verstaan dan lid RvB/directie. Misschien zoekt een RvB eigenlijk een adviseur/consultant, maar volgens commissarissen is dat dan niet de rol die zij moeten vervullen. Vermoedelijk lopen deze opvattingen over en weer wat door elkaar. Wat ons betreft is het wellicht verstandig geregeld, zeker als er mutaties zijn in RvC en/of RvB, over en weer uit te spreken wat bijvoorbeeld ten aanzien van advies de verwachtingen zijn. Het niet systematisch uitspreken kan zorgen voor **ruis op de lijn** van RvB-RvC, maar ook binnen de RvC.

Kan afleggen verantwoording door RvC zonder een vorm van relatiebeheer?

Afleggen van **verantwoording** door de RvC laat bij 10 van de 16 variaties een forse verbeterwens zien. In het vorige onderzoek bleek dat commissarissen over de hele linie vonden dat wat dat betreft in ieder geval het verslag van de RvC duidelijk verbetering behoefde. Het lijkt er op dat er wat beweging heeft plaatsgevonden. En bij een aantal verslagen van RvC's hebben wij ook daadwerkelijk een verbetering kunnen waarnemen. Maar blijkbaar past verantwoording afleggen nog niet zo in het kader van **relatiebeheer** met de voor een organisatie relevante belanghebbenden. Waarom zou een RvC van een woningcorporatie bijvoorbeeld geen verantwoording afleggen aan huurders en/of medewerkers hoe de RvC rekening heeft gehouden met de belangen van deze doelgroepen? En waarom zou een RvC van een beursgenoteerd bedrijf geen verantwoording afleggen aan aandeelhouders (ook buiten de AvA), andere geldgevers en medewerkers? Waarom kan verantwoording afleggen niet worden geïncorporeerd in een vorm van relatiebeheer? Hoe weten RvC's wat de belangen zijn van afzonderlijke doelgroepen als er geen communicatie is met de betrokken doelgroepen?

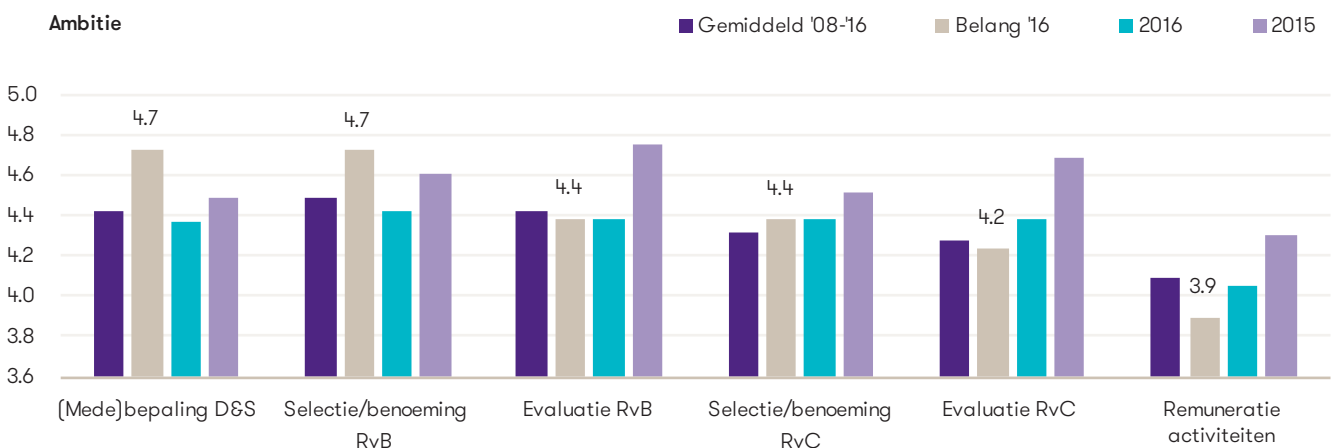
4 Deel activiteiten RvC

Onderzoeksvraag met nieuwe schaal en ook gevraagd naar belang

Dit jaar is de gehanteerde 5-puntsschaal anders omschreven dan in voorgaande jaren. 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. Vorig jaar liep de schaal van volstrekt onvoldoende naar volstrekt voldoende. Dit jaar is ook apart gevraagd naar het belang met 1 = zeer onbelangrijk tot 5 = zeer belangrijk. Hierdoor gaven de respondenten wat meer reliëf in hun antwoorden. In het verleden werd de dimensie belang en gewenste kwaliteit redelijk als synoniemen voor elkaar gehanteerd als slechts 1 van beide werd gevraagd. Voor de meerjaren vergelijking hebben we de scores uit het verleden vergeleken met die voor de gewenste kwaliteit. Met betrekking tot een aantal activiteiten van de RvC is gevraagd aan te geven wat de commissarissen vinden van het belang en de huidige en de gewenste kwaliteit. Voor de gewenste kwaliteit gebruiken wij ook de term ambitie.

4.1 Wenselijke situatie

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



Legenda: gem: gemiddelde score voor de gewenste kwaliteit bij het basisprofiel in de jaren 2008 tot en met 2016, voor zover cijfers beschikbaar. De getallen in de grafiek betreffen de scores voor het belang in 2016; de scores 2015 en 2016 betreffen de gewenste kwaliteit; D&S: doelstellingen en strategie.

Medebepaling doelstellingen en strategie en selectie/benoeming RvB zeer belangrijk

Standaardisatie kwaliteitseis

Belang en gewenste kwaliteit activiteiten voor basisprofiel

- **Overall gemiddeld (4.4)** is het **belang** als ruim **meer dan belangrijk** getypeerd. Het hoogste belang is toegekend aan (mede)bepaling doelstellingen en strategie en selectie/benoeming RvB (4.7). Het minste belang wordt toegekend aan remuneratieactiviteiten (3.9).
- De **gewenste kwaliteit** van de onderscheiden activiteiten wordt overall gemiddeld als **meer dan sterk** gekwalificeerd met een score van 4.3 op de 5-puntsschaal. Dat betekent een lichte terugval ten opzichte van vorig jaar. Op de remuneratieactiviteiten (4.1) na wordt aan alle hier genoemde activiteiten deze eis gesteld, gezien de voor elk gegeven 4.4.
- Vorig jaar was de gemiddelde overall score 4.6 tegen 4.4 dit jaar. De **grootste 'dalers'**

zijn de evaluatie van de RvB (-0.4) en de evaluatie van de RvC (-0.3). De verschillen bij de afzonderlijke activiteiten met de achtjaars gemiddelden zijn verwaarloosbaar. Het lijkt erop dat de differentiatie met betrekking tot de afzonderlijke activiteiten is aangegeven bij het belang en niet meer bij de gewenste kwaliteit. Los van het belang moet de kwaliteit voor alle onderdelen aan bepaalde minimumeisen voldoen. Alleen de remuneratieactiviteiten lijken deels een uitzondering te zijn op deze regel.

Qua belang grote mate van consensus met basisprofiel

Meeste variaties eens met kwaliteitsambities basisprofiel; VR hogere ambitie

Gewenste belang en kwaliteit voor andere benchmarks

- De meeste benchmarks kunnen zich grosso modo met betrekking tot het **belang** vinden in de opvattingen van het basisprofiel. De gemiddelden lopen uiteen van 4.1 (GB, STI en DIR) naar een 4.7 (VR). Het belang van met name de remuneratieactiviteiten ligt bij een aantal variaties relatief laag. GB en STI geven allebei een 3.4, Cult en DIR een 3.5.
- Op 2 uitzonderingen na zijn alle grotere verschillen van het basisprofiel negatief. De **meeste grote verschillen** doen zich voor bij GB en DIR met van de 6 respectievelijk 4 en 3 grote verschillen met het basisprofiel. Opvallend is dat DIR het belang van remuneratieactiviteiten slechts een 3.5 geeft. Het **totaal percentage grote afwijkingen** bij de **bedrijfsvariaties** is 28% en bij de **persoonsgebonden** variaties 14%, nagenoeg volledig op conto van DIR en Secr gezamenlijk.
- De meeste benchmarks kunnen zich grosso modo vinden in de **kwaliteitsambities** van basisprofiel. Het laagste overall gemiddelde, slechts 0.2 lager dan basisprofiel, is te vinden bij Fam, STI en DIR (4.1), het hoogste bij VR (4.6).
- Het aantal grote **afwijkingen** bij de **bedrijfsgebonden** variaties is slechts 7%. Bij de **persoonsgebonden** variaties (inclusief de niet-commissarissen) is dat 14%, waarvan 2 negatief bij de niet-commissarissen voor (mede)bepaling doelstellingen en strategie en 3 positief bij VR voor remuneratieactiviteiten, selectie en benoeming RvC-leden en de evaluatie van het functioneren van de RvC.



Enige bespiegelingen/vragen/kanttekeningen

Waarom voor remuneratieactiviteiten lagere kwaliteitseis dan voor andere activiteiten?

Opvallend is dat de **gewenste kwaliteit** voor **remuneratieactiviteiten** lager scoort dan de kwaliteit voor de andere activiteiten. Hieruit blijkt ons inziens dat bij de beoordeling van de gewenste kwaliteit toch op een of andere manier het relatieve belang wordt meegewogen. Of realiseren commissarissen zich onvoldoende dat het niet zorgvuldig en goed afwickelen van het remuneratieproces wel eens een (belangrijke) disqualifier kan zijn van een RvB? Of zegt dit wat over de

intrinsieke invulling van een deel van de werkgeversrol? In dat verband is er wellicht ook door lid RvB/directie een signaal gegeven. Het belang van de remuneratieactiviteiten is slechts een 3.5, maar de gewenste kwaliteit een 3.8. Opvallend is dat de Wet Normering Topinkomens (WNT) een beperkte rol lijkt te spelen in die zin dat bovenstaande verhouding tussen belang en kwaliteit bij de meeste benchmarks zo wordt aangetroffen. Ongeacht profit of non-profit.

VR legt ons inziens lat terecht hoog en hoger dan andere benchmarks

De scores voor de **gewenste kwaliteit** bij het **evalueren** van RvC en RvB is vergeleken met het vorige onderzoek verlaagd. Dit kan te maken hebben met de standaardisatie van de kwaliteitseisen. Maar ook kan het een indicatie zijn van een zekere evaluatie-moeheid of is de tijdsinspanning gemoeid met een goede evaluatie de commissarissen teveel? We kunnen ons wat dat betreft goed vinden in de opvattingen van de vrouwelijke commissaris, die ons inziens, net als bij de andere activiteiten, terecht de lat hoger legt.

4.2 Verbeterwensen: vergelijking huidige kwaliteit met gewenste kwaliteit

Tabel 4.1 Verbeterwens op basis van quotiënten voor basisprofiel en enige variaties (5-puntsschaal)

	bapr	FAM	Corp	ZORG	VZ	VR	DIR
(Mede) bepaling D&S							
Remuneratieactiviteiten							
Selectie en benoeming RvC-leden							
Selectie en benoeming RvB-leden							
Evaluatie functioneren RvC	0.84						
Evaluatie functioneren RvB	0.86						

Blanco: de afwijking van het belang ligt tussen de +10% tot en met -10% en is in beginsel acceptabel; blauw: de afwijking ligt tussen de -10% tot en met -20% en staat daarmee voor een forse verbeterwens; oranje: de afwijking is onder de -20% gelegen, actie is noodzakelijk.

Evaluaties RvC en RvB moeten beter bij basisprofiel

Verbeterwensen

- Bij **basisprofiel** zijn er 2 forse verbeterwensen, namelijk bij de evaluaties van RvC en RvB.
- Bij de andere 4 activiteiten valt het verschil tussen huidige en gewenste situatie binnen een acceptabele bandbreedte qua afwijking.

Ook bij benchmarks ambitie om evaluaties beter te doen; Corp opvallende uitzondering.

- De andere **benchmarks** delen nagenoeg alle de opvattingen van basisprofiel dat de evaluaties beter moeten. Dat was vorig jaar ook al zo. Opvallend genoeg geldt dit als enige niet voor Corp. Deze variatie heeft geen enkele verbeterwens. Ook ten aanzien van **(mede)bepaling doelstellingen** en strategie vindt de helft van de variaties dat op dat gebied **verbeteringen wenselijk** zijn. **Opvallend** is dat **1 tier** ook tot deze variaties behoort.

Remuneratieactiviteiten geen issue

- De **variaties** met de **meeste verbeterwensen** zijn: MKB (4x, waarvan 1 urgent), Zorg (4x), Ondw (4x) en Secr (4x). Naast eerdergenoemde Corp heeft ook Cult weinig verbeterwensen, slechts 1.
- **Remuneratieactiviteiten** zijn noch bij basisprofiel noch bij de andere benchmarks een issue. Ook dat is niet veranderd ten opzichte van vorig jaar. In iets mindere mate geldt dit ook voor selectie en benoeming van de RvC- en RvB-leden. Voor de persoonsgebonden variaties is dit laatste überhaupt geen probleem, zelfs niet voor DIR en Secr.

Bij basisprofiel kwaliteit alle activiteiten (bijna) sterk

Huidige kwaliteit

- Bij **basisprofiel** wordt de kwaliteit van alle activiteiten als **(bijna) sterk** bestempeld. De 2 verbeterwensen zijn ons inziens primair te herleiden tot de relatief lagere score voor de huidige kwaliteit in relatie tot de min of meer als standaard gehanteerde kwaliteitseis.
- Als gekeken wordt naar het **gemiddelde van alle variaties** scoort selectie/benoeming RvB het hoogst (4.0) gevolgd door (mede) bepaling doelstellingen en strategie en het selectieproces van de RvC (3.9). Een 3.6 als laagste gemiddelde score is weggelegd voor het evaluatieproces van de RvC.

Bij andere variaties ook wat minder sterke spelers

- In het algemeen scoren de **variaties** boven de score 'deels zwak/deels sterk'. De laagste score (3.2) komt voor bij MKB en betreft de evaluatie van de RvC. Op een 10-puntsschaal is de score net een magere 6. De facto kunnen we dan zeggen dat alles **voldoende** is. Bij een aantal variaties zijn wel wat minder sterke punten (score < 3.5) waar te nemen. Dit betreft dan GB, MKB, Fam en DIR. In alle gevallen betreft dit de evaluatie van het functioneren van de RvC.

Meeste negatieve afwijkingen bij MKB, STI en Secr

- Bij de **bedrijfsvariaties** is het percentage grote **afwijkingen** van het basisprofiel 20%. **MKB** en **STI** leveren met elk 3 grote afwijkingen hieraan de grootste bijdrage. Bij de **persoonsgebonden** variaties is het percentage forse afwijkingen 14% met uitsluitend afwijkingen bij de niet-commissarissen en 4 van de 5 bij **Secr**.



Enige bespiegelingen/vragen/kanttekeningen

Waarom wil one-tier verbetering bij medebepaling doelstellingen en strategie?

Eén van de opvallende zaken is dat one-tier ook verbetering nodig acht ten aanzien van (mede)bepaling van doelstellingen en strategie. De breed heersende veronderstelling is dat juist in het kader van een one-tier constructie de RvC-leden (in casu de non-executives) de meeste garantie hebben dat zij goed bij het reilen en zeilen van de organisatie worden betrokken. De vraag is dan, als zij inderdaad zo goed betrokken zijn, hebben ze dan kritiek op de wijze waarop het proces van strategievorming überhaupt

plaatsvindt? Of hebben ze het gevoel dat er toch nog zaken zijn, die onvoldoende of misschien onvoldoende tijdig op hun bordje komen?

Is RvC eigenlijk bang voor goede evaluatie RvC?

Van alle afzonderlijke activiteiten scoort na de remuneratieactiviteiten het belang van de evaluatie van de RvC het laagst. We vragen ons af of de eerder veronderstelde evaluatie-moeheid hiervoor een verklaring is of dat de commissarissen eigenlijk opzien tegen de consequenties van een 'goede' evaluatie. Want het zou wel eens kunnen zijn dat bij een goede evaluatie

duidelijk wordt dat ook een RvC meer moet mee-ademen met de organisatie. En dat betekent vermoedelijk minimaal meer bijscholing, maar misschien ook wel eerder en vaker aanpassingen in de samenstelling van de RvC. Ons inziens hoeft dat absoluut geen diskwalificatie van een commissaris te zijn, maar getuigt het juist van een professionele instelling dat ook een RvC kritisch kijkt welke RvC de organisatie nu nodig heeft gezien de toekomstige uitdagingen. Waarom wel strategie en eventueel samenstelling RvB aanpassen en niet die van de RvC? Het klinkt niet logisch.



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. Deze vraag is grotendeels ongewijzigd sinds 2010 opgenomen in het onderzoek. Dit jaar is voor het eerst ook gevraagd welke **verbeterpunt(en)** de respondent **voor zichzelf** heeft. De opmerkingen zijn in de volgende 5 clusters weergegeven:

- **Activiteiten**

Hierbij kan vooral worden gedacht aan de klankbord-/adviesfunctie, het meedenken over de strategie, de toezichthoudende taak inclusief het kritisch volgen van de RvB, bedrijfsbezoeken en de werkgeversrol.

- **(Technische) competenties**

Hieronder zijn gerangschikt zaken als kennis en ervaring op uiteenlopende gebieden als financiën, HR, marketing, ICT, veranderingen, internationalisering, businessmodel, branche-/sectorkennis, netwerk, maar ook betrokkenheid, inzicht en visie en maatschappelijke blik.

- **RvC zelf**

Teamsamenstelling, team functioneren, persoonlijke competenties, attitude, werkwijze RvC, evaluatie en bijscholing RvC zijn de onderwerpen die hieronder vallen.

- **Corporate governance**

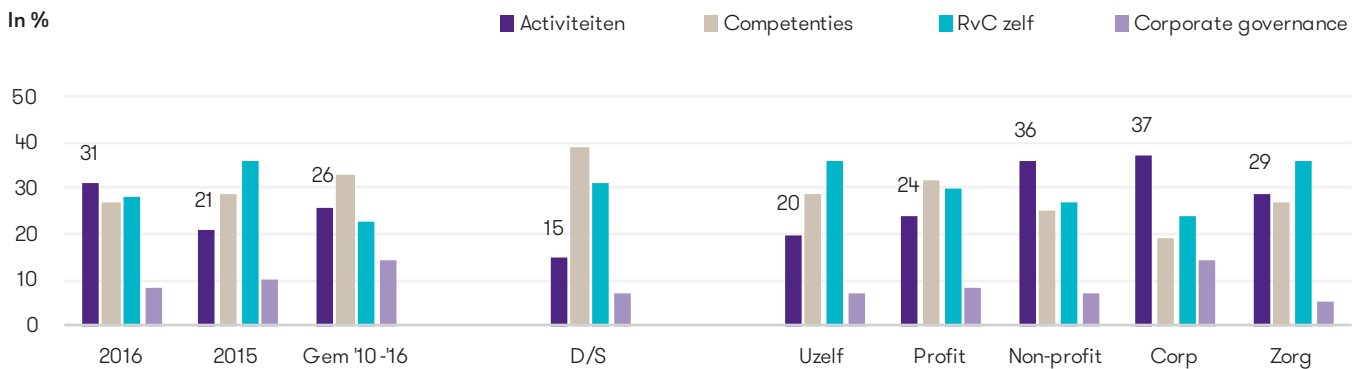
Hieronder vallen bijvoorbeeld de relatie tussen RvB en RvC, de relatie met de diverse stakeholders, inclusief de eigenaren, de onafhankelijkheid van de commissarissen en de checks & balances.

- **Overige**

Hieronder zijn alle overige verbeterwensen gerangschikt, die niet in 1 van de vorige clusters konden worden ondergebracht.

In het totaal zijn 492 **opmerkingen** (538 in 2015, 312 in 2014 en 197 in 2013) gemaakt. Hiervan komen er 168 (207 in 2015) van commissarissen bij de profitbedrijven, 257 (331 in 2015) van de commissarissen bij non-profitorganisaties (inclusief 108 bij de woningcorporaties en 77 bij zorginstellingen) en 67 van DIR en Secr gezamenlijk. 4 commissarissen (13 in 2015) hebben expliciet aangegeven, dat zij tevreden zijn en geen verbeteringen nodig achten. Deze vraag is door 280 commissarissen beantwoord en door 47 representanten van DIR en Secr, terwijl bij de vorige open vraag 317 commissarissen en 54 DIR/Secr nog een antwoord gaven. Het zou interessant zijn om te weten, waarom deze vraag door een aantal respondenten niet is beantwoord.

Figuur 5.1 Aantal verbeterpunten per categorie organisaties per cluster (als % van totaal)



Legenda: In de figuur is bij de 'activiteiten' het aantal verbeterpunten vermeld als % van het totaal. De rubriek overige is achterwege gelaten, waardoor de percentages niet tot 100% sommeren. Voor 2016 zijn ook de relevante percentages per categorie organisaties, voor de woningcorporaties (corp), de zorginstellingen (zorg), uzelf (in casu de commissaris) en de DIR/Secr (D/S) gezamenlijk gegeven. Gem '10-'16: het gemiddelde percentage per cluster voor de jaren 2010 tot en met 2016. Voor 'activiteiten' is het percentage als getal in de figuur opgenomen.

Meeste verbeterpunten RvC bij 'activiteiten'

Totaal niveau

- Dit jaar is bij de commissarissen als totaal het procentueel **hoogste aantal verbeterpunten** met 31% (vorig onderzoek 21%) in de cluster 'activiteiten' gekomen. De clusters 'RvC zelf' (28%) en 'competenties' (27%) komen nagenoeg ex aequo op dezelfde plaats. De cluster 'corporate governance' blijft hier met 8% ruim bij achter. In de cluster 'overige' valt 5% van de verbeterpunten.
- Het **beeld** bij de **profit-** en de **non-profitsector varieert** wat bij de commissarissen. In de profitsector komen 'competenties' en 'RvC zelf' met (ruim) 30% op de 1^{ste} plaats op ruime afstand gevolgd door 'activiteiten'. Bij de non-profitsector staan 'activiteiten' uitgesproken bovenaan (36%) en volgen 'RvC zelf' en 'competenties' op royale afstand met circa 25%.
- De combinatie van **DIR/Secr** legt voor 'hun' RvC het **accent** van de verbeterpunten bij 'competenties' (39%) en in iets mindere mate bij 'RvC-zelf'. 'Activiteiten' zijn goed voor slechts 15% van de verbeterwensen en 'corporate governance' slechts voor 7%.
- Wat betreft de wensen voor de **commissaris zelf** vallen de meeste verbeterpunten in de categorie 'RvC-zelf' op afstand gevolgd door competenties. Ook hier speelt 'corporate governance' geen rol van betekenis.

Bij DIR/Secr voor RvC vooral verbeterwens ten aanzien van competenties

Ontwikkeling in de tijd

Qua % verbeterpunten is 'activiteiten' op 1 gekomen in plaats van 'RvC-zelf'

- Vergelijken met het vorige onderzoek hebben bij de commissarissen 'activiteiten' en 'RvC-zelf' als rubrieken met de meeste verbeterpunten **stuivertje gewisseld**. Wel is het onderlinge verschil aanzienlijk afgenomen.
- Het percentage verbeterpunten bij **corporate governance** is van boven de 15% vanaf 2014 systematisch naar 10% of **lager** gegaan. Minder uitgesproken dan bij corporate governance is bij 'RvC-zelf' ook vanaf 2014 een verandering opgetreden. Voor die tijd viel meestal 21% of minder van de verbeterpunten in deze cluster. Vanaf 2014 is dat 25% of meer. Bij **competenties** is de cesuur eveneens 2014 met er voor een gemiddeld percentage van 36% en vanaf 2014 28%. Bij **activiteiten** is er geen uitgesproken lijn te ontdekken. Het percentage schommelt hier van 21% tot 31%.
- **Grote verschuivingen op sectorniveau** vergeleken met het vorige onderzoek doen zich in beide sectoren voor bij **activiteiten** (een +) en bij **RvC-zelf** (een -). In de non-profitsector zijn de procentuele mutaties veel sterker dan in de profitsector.

Voor verbetering gewenst bij meedenken/-praten over doelstellingen en strategie

Per cluster

Activiteiten

- De procentuele **toename** van het aantal verbeterpunten voor de RvC in deze cluster doet zich **vooral** voor ten aanzien van het **meedenken/-praten over doelstellingen en strategie**. Het is de enige rubriek waar profit- en non-profitsector elk 5% of meer van de verbeterpunten hebben met 7%. De **non-profitsector** heeft daarnaast nog een procentueel groot aantal **verbeterwensen** (6%) voor de **toezichtrol** en de **werkgeversrol**.

- Bij de **profitsector** valt 28% van de verbeterpunten bij **Fam** in deze cluster. De andere variaties blijven daarbij wat achter met percentages van 22% en 23%.
- In de **non-profitsector** lopen de percentages van de afzonderlijke variaties verder uiteen en wel van 65% bij de **onderwijsinstellingen** tot 17% bij de **stichtingen**. Ook de **culturele** instellingen (48%) en de **woningcorporaties** (37%) komen hoog uit. De **zorgsector** neemt met 29% een beneden gemiddelde positie in. Alleen bij de woningcorporaties en de zorgsector valt wat zinnigs op te merken over de afzonderlijke rubrieken ten aanzien van het materieel zijn van het aantal verbeterpunten. Meepraten/-denken over doelstellingen en strategie en de toezichtrol krijgen bij de woningcorporatie en de zorgsector voldoende support. Bij de woningcorporaties komen daarbij ook nog de klankbord- en werkgeversrol.
- Bij de **commissaris zelf** in de **non-profitsector** heeft 5% van de verbeterpunten betrekking op de **toezichtrol**.

RvC zelf

- Het procentuele aantal opmerkingen met betrekking tot de RvC in deze cluster is sterk terugggevallen. Dat vertaalt zich ook in lagere percentages voor de afzonderlijke rubrieken. **Teamfunctioneren** en **teamsamenstelling** is ook in dit onderzoek op 1 gebleven, maar minder uitgesproken gezien de daling van het procentueel aantal verbeterpunten (van 11% naar 9%). Op de **2^{de} plaats** staat nu de rubriek met de **meer persoonlijk getinte componenten** als attitude, persoonlijke competenties en bereidheid tot veranderen/bijscholen (van 7% naar 6%). In de rubriek 'overige' binnen deze cluster valt 9% van het totaal aantal verbeterpunten. Daarbinnen hadden diverse verbeterpunten betrekking op aanpassingen van de **werkwijze**. Daarbij kan worden gedacht aan: het vergaderen zonder de RvB, het hebben van vergaderingen zonder vaste agenda en het vaker op eigen initiatief de organisatie ingaan al dan niet met vermelding vooraf aan de RvB.
- Grosso modo is de verdeling bij de **sectoren** op geaggregeerd niveau **vergelijkbaar**. Wel blijkt **evaluatie** van de **RvC** nu vooral bij de **profitsector** een **verbeterpunt** te zijn.
- Binnen de **profitsector** blijken vooral de beursgenoteerde bedrijven en de combinatie van GB/MKB een uitdaging te hebben op het gebied van **teamfunctioneren** en **-samenstelling**. Binnen de **non-profitsector** hebben de culturele instelling en de onderwijsinstelling verhoudingsgewijs weinig verbeterpunten in deze cluster en de STI juist veel. Verder laat de **zorginstelling** vergeleken met het gemiddelde van de non-profitsector ook de nodige verbeterwensen zien bij evaluatie RvC en bij de werkwijze. **DIR/Secr** laten een vergelijkbaar beeld zien als de commissarissen.
- Voor de **commissaris zelf** (en met name voor die uit de profitsector) is dit de **cluster** met de **meeste verbeterwensen**. Op de **1^{ste} plaats** betreft dit de **persoonlijke competenties** en **instelling** (nu vooral bij de beursgenoteerde bedrijven). Op de **2^{de} plaats** staat de bijdrage aan het **teamfunctioneren** en de **teamsamenstelling**. De werkwijze komt op de **3^{de} plaats**.
- Ook voor **DIR/Secr** valt in deze cluster de meeste verbeterwensen en deze betreffen nagenoeg uitsluitend de persoonlijke competenties en instelling.

Competenties/eigenschappen

- Bij de competenties is de aandacht van de commissarissen met betrekking tot de RvC voor de zogeheten **technische competenties** met 13% van de verbeterwensen licht gedaald ten opzichte van 2015, maar staat nog steeds bovenaan. De meest genoemde competentie is ook dit jaar weer **ICT/digitalisering** met circa 4% van het totaal aantal verbeterpunten. Ook dat percentage is marginaal gedaald. Op de **2^{de} plaats** staat nog ongewijzigd **kennis** van de **sector/het bedrijf** en het **businessmodel**.
- Het beeld bij de **profit-** en de **non-profitsector** is met betrekking tot de afzonderlijke rubrieken **vergelijkbaar**.
- Binnen de **profitsector** laat het **beursgenoteerde** bedrijf in deze cluster procentueel met 40% de meeste verbeterpunten zien en het familiebedrijf met 25% de minste. Bij de beursgenoteerde bedrijven is er nog steeds een bovengemiddelde behoefte aan verbeterwensen voor de technische competenties, inclusief ICT-kennis/digitalisering.
- Binnen de **non-profitsector** varieert het percentage verbeterpunten van net onder de 20% bij onderwijssector en woningcorporaties tot ruim boven de 30% voor STI en culturele instellingen. De zorginstellingen nemen een gemiddelde positie in met 29%.

Teamsamenstelling en -functioneren weer op 1; persoonlijke competenties en instelling op 2 gekomen

Binnen non-profit heeft zorginstelling diverse verbeterwensen

Voor commissaris zelf en voor RvB/Secr meeste punten in deze cluster en vooral aandacht voor persoonlijke eigenschappen en instelling

Verbetering technische competenties stabiel bovenaan; kennis sector en businessmodel nog steeds op 2^{de} plaats

Voor commissaris zelf identiek beeld.
Voor onderwijssector verbetering
technische competentie ruim op 1

Corporate governance loopt blijkbaar
wel; alleen op individueel niveau relatie
RvC-RvB bij non-profit aandachtspunt

- DIR/Secr leggen **dezelfde accenten** als de commissarissen, zij het dat procentueel het aantal verbeterpunten in deze cluster met 39% duidelijk dominant is.
- Voor de **commissaris zelf** ligt de nadruk wat betreft de verbeterpunten eveneens bij de technische competenties (13%) en bij kennis van de sector en van het businessmodel (12%). Ten aanzien van de kennis van de sector en het businessmodel ligt het percentage verbeterpunten wat hoger bij de individuele commissaris dan bij de RvC als collectief. Opvallend is dat voor de individuele commissaris bij de **onderwijsinstellingen** het percentage verbeterpunten **substantieel hoger** is dan voor de RvC als geheel.

Corporate governance

- Geen van de afzonderlijke rubrieken binnen deze cluster heeft op geaggregeerd niveau 5% of meer verbeterwensen. Dat lijkt erop te duiden dat er op dit aandachtsgebied niet veel uitdagingen liggen in de ogen van de commissarissen.
- Alleen bij de **non-profitsector** is met 5% genoemd de relatie RvB-RvC een punt van aandacht voor de **individuele** commissaris.

Overige

- Het aantal onderwerpen in deze cluster is toegenomen van 3% naar 5%. Geen onderwerp is systematisch vaak genoemd.



Enige bespiegelingen/vragen/kanttekeningen

Loopt non-profit achter bij invulling taken commissariaat of is er juist sprake van een 'permanente' update?

In de profitsector staan bij commissarissen 'competenties' en 'RvC-zelf' bovenaan qua aantal verbeterpunten. Bij de non-profitsector zijn dat de 'activiteiten'. Wellicht is dit een indicatie dat er in de profitsector al langer overeenstemming lijkt te bestaan over wat er wel en wat er niet aan activiteiten moet worden gedaan en is de non-profitsector wat meer zoekende. Ook kan het zijn dat de non-profitsector eerder geprikkeld is/wordt om de activiteiten van een RvC (opnieuw) ter discussie te stellen. Wet- en regelgeving hebben daarvoor wellicht mede een stimulans gegeven. Misschien heeft ook de zich langzaam maar zeker wijzigende samenstelling van RvC's in de non-profitsector de noodzaak van een dergelijke discussie meer manifest gemaakt. Doorredenerend kan dan worden verondersteld dat in de profitsector er onvoldoende fundamenteel gekeken is naar de activiteiten van een RvC, omdat er grosso modo in belangrijke mate uit de klassieke vijver van commissarissen is gevist. De groepsconsensus over wat een RvC moet doen is daar nog niet voldoende bekeken in het licht van nieuwe ontwikkelingen op de diverse aandachtsgebieden van het commissariaat. Misschien is er sprake van wat behoudzucht of

een terughoudendheid ten aanzien van veranderingen.

Hoe serieus is signaal lid RvB/directie en secretaris van de RvC ten aanzien van verbetering technische competenties RvC?

Lid RvB/directie en secretaris van de RvC gezamenlijk tonen grosso modo meer overeenstemming met de profitsector dan met de non-profitsector ten aanzien van de accenten wat betreft de verbeterpunten. Vooral de aandacht voor de competenties achten wij een serieus signaal. Kan dat een indicatie zijn dat op bepaalde gebieden commissarissen tekort schieten en daarmee de facto op de betrokken gebieden onvoldoende de gewenste toegevoegde waarde kunnen leveren? Of verwachten lid RvB/directie en secretaris van de RvC al dan niet terecht teveel kennis/ervaring op het niveau van een 'specialist' bij de RvC? Wellicht is het van beide een beetje.

Is twijfel over kwaliteit technische competenties bij RvC reden voor RvB om RvC niet al te actieve rol te geven in het strategieproces?

Bij lid RvB/directie en secretaris van de RvC gezamenlijk is er geen substantiële persoonlijke verbeterwens ten aanzien van hun eigen technische competenties

(slechts 2%), maar wel voor de RvC als geheel (14%). Bij de commissarissen zelf is dat respectievelijk 13% en 13%. Aan de andere kant geven de commissarissen van zowel de profit- als de non-profitsector aan dat zij willen meepraten en -denken over de doelstellingen en strategie (7%). De klankbord- en adviesfunctie noemen ze slechts 3% keer. Lid RvB/directie en secretaris van de RvC gezamenlijk zien op dit gebied aanzienlijk minder verbeterpunten met slechts 1% voor de bijdrage aan de doelstellingen en strategie, maar wel 6% voor de klankbordfunctie en 0% voor de adviesfunctie. De conclusie kan dan zijn dat lid RvB/directie en secretaris van de RvC zich afvragen of de RvC wel voldoende materie-respectievelijk vakdeskundig is? Als het antwoord 'ja' is, dan wordt een inbreng verwacht via de klankbordfunctie. Als het antwoord 'nee' is, dan is dat misschien een reden dat, afgezien van opvattingen over rolverdeling, directies/RvB's terughoudend zijn met het hebben van een grote inbreng van een RvC in het strategieproces. De vraag is dan wel of er door RvB's/directies teveel gedacht wordt aan de inbreng van de RvC als zijnde een specialist en misschien onvoldoende aan de inbreng van de RvC vanuit een meer helikopterachtige visie/positie.

6 Agenda komend jaar

Onderzoeksvraag

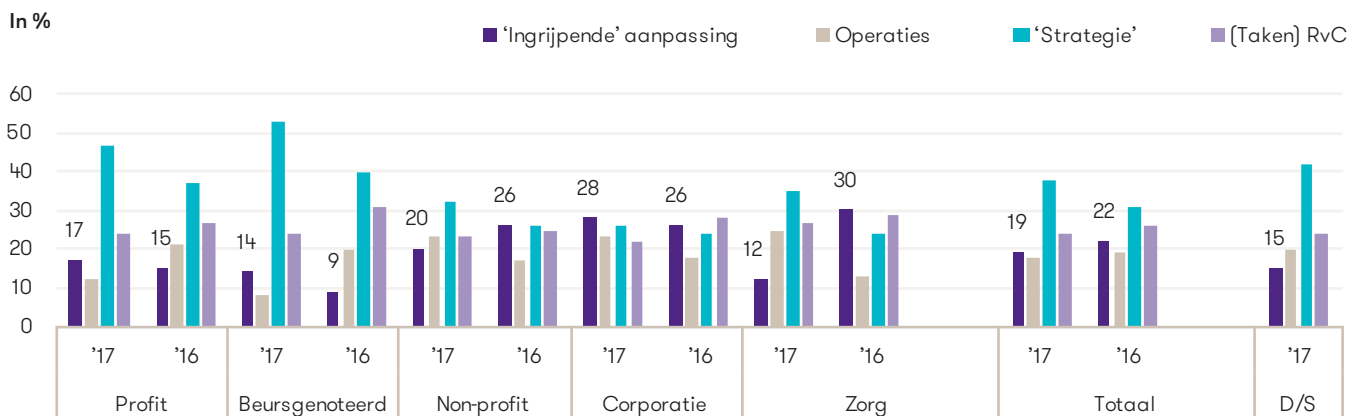
Aan de commissarissen is gevraagd aan te geven welk onderwerp naar verwachting het komende jaar (2016/2017) de meeste aandacht zal vragen. In het totaal zijn voor het komend jaar voor het totaal 544 (575 in 2015 en 357 in 2014) onderwerpen genoemd. Hiervan zijn er 89 afkomstig van DIR en Secr gezamenlijk.

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, kwaliteit van de diensten, innovatie, samenstelling product-/dienstportfolio, bedrijfscultuur, verbeteren winstgevendheid en special projects;
- **Strategie:** strategie/businessmodel, marketing/positionering, internationalisering, merger & acquisitions (= M&A), samenwerking, consolidatie/integratie acquisities, (des)investeringen en groei, marktontwikkelingen, technologische ontwikkelingen en maatschappelijke ontwikkelingen;
- **(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 teamsamenstelling en -functioneren);
- **Overige:** de hier opgenomen onderwerpen waren te divers van aard om te kunnen clusteren. Het % opmerkingen uit deze 'restcategorie' is niet in de figuren opgenomen en betreft op totaalniveau maximaal 1% van de opmerkingen.

Figuur 6.1 Aantal agendapunten per cluster per categorie organisaties voor 2017 en 2016 (in % totaal)



D/S: betreft de benchmarks DIR en Secr gezamenlijk. In de figuur is de cluster 'overige' niet getoond vanwege het geringe percentage. De getallen betreffen de percentages voor de cluster 'ingrijpende' aanpassing.

'Strategie' is en blijft dominant op de agenda staan met 'taken' RvC als goede 2^{de}

Totaal niveau

- In de tijd gezien zijn bij de commissarissen de volgende ontwikkelingen waar te nemen qua voorziene aandacht:
 - **'ingrijpende' aanpassingen** komt doorgaans op de 3^{de} of 4^{de} plaats qua procentueel aantal keren genoemd zijn. De laatste 2 jaar is dat op de 3^{de} plaats en het gemiddeld

percentage vanaf 2012 bedraagt 17%;

- **'operaties'** komt meestal ook op de 3^{de} of 4^{de} plaats, maar voor 2016 was dat een 2^{de} plaats. De laatste 2 jaar is de 4^{de} plaats behaald met gemiddeld 21% keer genoemd;
- **'strategie'** komt met een gemiddeld percentage van 33% veelal op de 1^{ste} of de 2^{de} plaats. De laatste 3 jaar is dat de 1^{ste} plaats; en
- **'(taken)' RvC** blijft mede door een 3^{de} plaats voor 2014 met gemiddeld 27% achter bij strategie. De laatste 2 jaar komt deze cluster op de 2^{de} plaats.

- **'Strategie'** is het **meest genoemd** (38%) als belangrijk agendapunt voor het komend jaar met **'(taken)' RvC** op de 2^{de} plaats (24%). Alle 3 clusters hebben wat ingeleverd ten faveure van strategie, dat voor 2017 7% punten vaker is genoemd dan voor 2016.
- Bij de combinatie **DIR/Secr** staat **strategie** eveneens ruim **bovenaan** (42%) op geruime afstand gevolgd door 'taken' RvC (24%), operaties (20%) en ingrijpende aanpassingen (15%).

Ook bij DIR/Secr strategie aan top

Per categorie bedrijven en rubriek

Profitsector

- Bij deze bedrijven gaat voor 2017 de **meeste aandacht** uit naar de cluster **'strategie'** (47%). Relatief het sterkst is dat voor de **beursgenoteerde bedrijven** met 53%. Vergeleken met het afgelopen jaar is het procentuele aandeel van 'strategie' op clusterniveau fors gestegen met 10% punten naar 47%. Bij elke variatie staat binnen deze cluster de rubriek **strategie/businessmodel** op de 1^{ste} plaats met de beursgenoteerde bedrijven aan kop met 37%. Bij GB/MKB komen de rubrieken technologische ontwikkelingen en M&A/samenwerking ook net boven de 5% 'aanhang'.
- **'(Taken) RvC (24%)** komt als 2^{de} cluster boven met een iets lager percentage dan in 2015. De percentages bij de afzonderlijke benchmarks ontlopen elkaar niet veel op totaalniveau. De meest genoemde rubriek bij alle benchmarks is hier de **werkgeversrol** met iets meer dan 10% van de genoemde agendapunten.
- Bij **'ingrijpende' aanpassingen (17%)** zijn de percentages van de afzonderlijke variaties minder uiteenlopend dan in het vorige onderzoek en gecentreerd rond het iets hogere gemiddelde van 17%. **Herfinanciering** is hier vooral het agendapunt, behalve voor de beursgenoteerde bedrijven.
- Op de 4^{de} plaats komt de cluster **'operaties'** (12%) met een veel lager percentage dan in 2015. De beursgenoteerde bedrijven hebben slechts 8% van de genoemde agendapunten in deze cluster tegen 15% voor de familiebedrijven. Voor elke variatie is het procentueel aantal genoemde punten fors lager dan in het vorige onderzoek. Alleen bij de gecombineerde variaties GB/MKB is de operationele gang van zaken met 7% keer genoemd materieel.

'Strategie' nog prominenter op de agenda en dan met name strategie/businessmodel bij beursgenoteerd bedrijf

'Taken' RvC op 2 met werkgeversrol als uitschieter

Herfinanciering, behalve bij beursgenoteerd bedrijf, de issue bij ingrijpende aanpassingen

'Operaties' op 4 met alleen operationele gang van zaken actueel bij GB/MKB

Non-profitsector

- Ook bij deze categorie organisaties is voor het komend jaar **'strategie'** (32%) **leidend** geworden met een licht hoger percentage. Op totaal niveau laten de afzonderlijke variaties de nodige verschillen zien. Bij STI (50%) en de culturele instelling (46%) worden in deze cluster procentueel de meeste agendapunten gescoord. Voor de andere variaties liggen de betrokken percentages aanzienlijk lager en minder contrasterend met die van de andere clusters. **Strategie/businessmodel** is met 10% de meest genoemde rubriek. Dit komt op conto van de zorginstelling, de woningcorporatie en **vooral de culturele instelling**. Verder spelen bij **woningcorporatie** en **zorginstelling**: investeringen/groei en M&A/samenwerking.
- Bij de non-profitsector staan ex aequo met elk 23% van de agendapunten **op 2 'operaties'** en **'taken' RvC**. Voor 'taken' RvC is het percentage licht onder dat van vorig jaar en voor de operaties duidelijk hoger. Bij **operaties** varieert het totaal percentage van 15% bij STI en culturele instelling tot (bijna) 25% bij woningcorporatie, culturele instelling en zorginstelling. De totaal percentages bij de 'taken' RvC variëren per benchmark van 10% bij STI tot 36% bij onderwijsinstelling. De andere variaties liggen qua percentage dicht bij het gemiddelde. Bij **operaties** ligt het accent op **kwaliteit van diensten/innovatie**. Dit raakt vooral

Ook hier strategie duidelijk leidend met strategie/businessmodel in de lead

'Operaties' en 'taken' RvC gelijk op 2. Vooral bij woningcorporatie en iets minder bij zorginstelling genoemde rubrieken: kwaliteit van diensten/innovatie, werkgeversrol en stakeholderbeheer

'Ingrijpende' aanpassingen onderaan met voor woningcorporatie regelgeving overheid op 1

de zorg- en culturele instelling en de woningcorporatie. Bij deze laatste is ook de **operationele gang** van zaken nog een aandachtspunt.

Bij 'taken' RvC komen de **werkgeversrol** (6%) en **stakeholderbeheer** (5%) bij de afzonderlijke rubrieken bovendien. Deze onderwerpen manifesteren zich vooral bij de zorginstellingen en de woningcorporaties.

- Op de 4^{de} plaats bevindt zich de cluster **'ingrijpende' aanpassingen (20%)**. Duidelijk **benedengemiddeld** scoren zorg-, onderwijs- en culturele instelling. Een duidelijk bovengemiddelde score is weggelegd voor STI en de woningcorporatie. Opvallend is dat **regelgeving overheid** met 13% duidelijk een rol speelt bij de **woningcorporatie**, maar niet bij de andere variaties. Voor de woningcorporaties is ook **herfinanciering** met 6% genoemd een aandachtspunt.

Combinatie DIR/Secr

- Bij **strategie** zijn bij deze gecombineerde variatie materieel vaker genoemd: strategie/businessmodel, M&A/samenwerking en investeringen/groei.
- Bij 'taken' RvC zijn de aandachtspunten: werkgeversrol en stakeholderbeheer.
- Bij **operaties** is verbeteren van winstgevendheid vaker genoemd en bij **ingrijpende aanpassing** is geen afzonderlijke rubriek vaak genoeg genoemd.



Enige bespiegelingen/vragen/kanttekeningen

Is er wel voldoende aansluiting tussen verbeterwensen en agendapunten voor het komend jaar?

Als we een **vergelijking** maken met de bij de **verbeterpunten** geuite wensen en de **onderwerpen** waaraan het komend jaar naar verwachting de meeste aandacht aan zal worden besteed, dan zien we niet veel eerder genoemde verbeterpunten/-wensen op de **agenda** staan. Alleen de werkgeversrol en de wens om meer bij de strategie te worden betrokken komen tot op zekere hoogte terug. Bijscholing en aandacht voor het team (functioneren en samenstelling) zouden toch wel wat vaker genoemd kunnen zijn, of niet? Heel kort door de bocht kan worden gesteld dat op de agenda in essentie de normale gang van zaken staat vermeld met de organisatie centraal. Dat lijkt ook logisch en waarschijnlijk ook wenselijk. Maar zou dit ook niet een indicatie kunnen zijn van een wat beperkte manier van kijken en misschien ook werken? De meeste commissarissen stellen dat het commissariaat tegenwoordig veel meer tijd kost. Wat zal er dan eerder bij inschieten, een bespreking van het businessplan of een kritische zelfanalyse van het eigen functioneren of het volgen van een uitgebreide cursus/stage op het gebied van ICT/digitalisering? Maar misschien zijn we te pessimistisch met onze interpretatie.

Waarom zo groot verschil in aandacht voor strategie/businessmodel tussen profit- en non-profitsector?

Opvallend is dat bij de profitsector strategie/businessmodel (22%) veel vaker als agendapunt is genoemd dan bij de non-profitsector (10%). Een in onze ogen afdoende verklaring voor dit verschil hebben we niet. Toch leggen wij wat van onze gedachten op tafel. Zou het kunnen zijn dat in de bedrijfscultuur van de profitsector meer zit ingebakken dat voortdurend naar nieuwe mogelijkheden moet worden gekeken dan in die van de non-profitsector? De vraagkant is doorgaans met de nodige onzekerheden omgeven en de concurrentie zit ook niet stil. Kan het dan ook misschien zijn dat de non-profitsector meer een 'volgende' bedrijfscultuur heeft? Zo van de overheid heeft besloten dit zijn de regels en daarmee basta! En de non-profitsector gaat aan de slag om haar ondernemingsactiviteiten vorm te geven binnen het voorgeschreven kader. Hoeveel bestuurders en commissarissen van non-profitorganisaties kijken verder dan een veronderstelde interpretatie van de gegeven regels? Worden de grenzen van de interpretatie weleens opgezocht? Wordt er wel eens leentjebuurt gespeeld bij de profitsector en/of bij andere organisatie in binnen- of buitenland? En kan het zijn dat de non-profitsector

doorgaans ook minder met concurrentie geconfronteerd is geweest? Wij kunnen ons niet aan de indruk onttrekken dat er ook binnen de non-profitsector wel voorbeelden zijn van creatief, maar toch op een verantwoorde manier werken aan de continuïteit van de organisatie. Alleen daarvan lijken er niet zoveel te zijn. Is er sprake van bedrijfs- of sectorblindheid? In hoeverre zijn RvC's en directies/RvB's zodanig samengesteld dat vanuit die hoek nieuwe impulsen mogen worden verwacht?

Waarom heeft non-profitsector meer oog voor kwaliteit van diensten/innovatie dan profitsector?

Aan de andere kant constateren we dat kwaliteit van diensten/innovatie in de non-profitsector (9%) vaker is genoemd dan in de profitsector (2%). Is dit onderwerp inmiddels voor menig commissaris in de profitsector een vast onderdeel van het reguliere traject geworden dat aparte vermelding niet nodig is? Of komt dit onderwerp niet aan de orde? In hoeverre zijn kwaliteit en innovatie door externe druk (overheid, zorgverzekeraar, subsidiegever, et cetera) opgelegd aan de non-profitsector, waardoor deze daarop uit lijfsbehoud wel moet inspelen? In dat verband is een artikel in Het Financieele Dagblad van 10 januari 2017, pagina 4 wellicht

een concrete illustratie van deze gedachte. In dat artikel is gemeld dat 6 zorgverzekeraars met Santeon, een samenwerkingsverband van 7

topklinische ziekenhuizen in Nederland, een contract hebben afgesloten. Daarin is overeengekomen dat de resultaten van borstkankerbehandelingen een

variabele zijn in het kader van de aan de ziekenhuizen te verstrekken vergoedingen.



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 $D_{v,i}$ zijn 15 dummy variabelen die de 15 variaties V representeren: De variabele $D_{v,i}$ is 0 wanneer de respondent i niet scoort op de betreffende variatie V en deze variabele $D_{v,i}$ is 1 wanneer de respondent i wel scoort op de betreffende variatie V . Bijvoorbeeld de dummy variabele $D_{MKB, i}$ 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 mln. euro. In alle andere gevallen heeft deze dummy variabele de waarde 0.
- In tabel A1 zijn de 15 variaties op een rij gezet.

Tabel A1 Basisprofiel en 15 variaties op het basisprofiel*

	Basisprofiel	15 variaties	
Perspectief waarmee de respondent de enquête heeft ingevuld			
Type en grootte organisatie**	Beursgenoteerd bedrijf (32); balanstotaal, (mediaan gemiddelde 1800 mln.)	GB	Groot, niet-beursgenoteerd profit bedrijf (27); balanstotaal > € 100 mln.; (mediaan gemiddelde 778 mln.)
		MKB	Midden- en kleinbedrijf, niet-beursgenoteerd profit bedrijf (32); balanstotaal \leq € 100 mln.; (mediaan gemiddelde 275 mln.)
		FAM	Niet-beursgenoteerd familiebedrijf (36); balanstotaal, (mediaan gemiddelde 40.5 mln.)
		CORP	Woningcorporaties (94); balanstotaal, (mediaan gemiddelde 239 mln.)
		STI	Stichting (21); balanstotaal, (mediaan gemiddelde 4.5 mln.)
		ZW	Zorginstellingen (59); balanstotaal, (mediaan gemiddelde 32.5 mln.)
		CULT	Culturele instelling (15); geen vraag gesteld over balanstotaal
		OND	Onderwijsinstelling (19); balanstotaal, (mediaan gemiddelde 23 mln.)
Rol bij organisatie	Gewoon RvC-lid, geen voorzitter, geen directielid, geen secretaris (197)	VZ	Voorzitter RvC (111)
		DIR	Lid RvB/directie (37)
		SECR	Secretaris van de RvC/RvB (21)
Board type***	Two-tier board (285)**	TB1	Geen two-tier board (81)
Achtergrond van de respondent			
RvB-positie elders	Geen RvB-lid elders (309)	'RvB'	Commissaris met een RvB-positie elders (57)
Leeftijd	> 55 jaar (246)	JONG	Commissaris \leq 55 jaar (120)
Gender	Man (285)	VROUW	Vrouw (81)

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

** Bij de variabele 'Type en grootte organisatie' bestaan ook het organisatietypes 'coöperaties en verenigingen' (12 observaties), 'overheid' (9 observaties) niet-beursgenoteerde profitbedrijven waarbij de grootte onbekend is (3 observaties) en 'onbekend' (9 observaties). Deze variaties zijn ondergebracht in 1 variatie 'rol overig'. Deze variatie 'rol overig' is wel meegenomen in de regressieanalyse, maar daarover is niet gerapporteerd vanwege het relatief lage aantal observaties en het onduidelijke profiel wat een zinvolle interpretatie moeilijk maakt.

*** 12 respondenten hebben niet aangegeven of het board type two-tier of one-tier is. De variatie 'board type onbekend' (12 observaties) is wel meegenomen om de regressieanalyse om de resultaten voor de overige variaties zo zuiver mogelijk te houden. Om dezelfde redenen als bij de variatie 'rol overig' zijn de resultaten voor deze variatie niet gerapporteerd.

Regressiemodel

- Het volgende regressiemodel wordt geschat voor alle scores in de vragen in de enquête waarop gescoord moet worden

$$S_{ij} = \alpha + \beta_{GB,j} \times D_{GB,i} + \beta_{MKB,j} \times D_{MKB,i} + \beta_{FAM,j} \times D_{FAM,i} + \beta_{CORP,j} \times D_{CORP,i} + \beta_{STICH,j} \times D_{STICH,i} + \beta_{ZW,j} \times D_{ZW,i} + \beta_{CULT,j} \times D_{CULT,i} + \beta_{OND,j} \times D_{OND,i} + \beta_{VOORZITTER,j} \times D_{VOORZITTER,i} + \beta_{DIR,j} \times D_{DIR,i} + \beta_{SECR,j} \times D_{SECR,i} + \beta_{RVB,j} \times D_{RVB,i} + \beta_{JONG,j} \times D_{JONG,i} + \beta_{VROUW,j} \times D_{VROUW,i} + \beta_{OVERIG\ TYPE,j} \times D_{OVERIG\ TYPE,i} + \beta_{BOARD\ TYPE\ NIET\ BEKEND,j} \times D_{BOARD\ TYPE\ NIET\ BEKEND,i} + \epsilon_{ij}$$

Het regressiemodel bevat in werkelijkheid 2 extra dummy variabelen: een dummy voor de organisatietype 'overig' ($D_{OVERIG\ TYPE}$) en een dummy voor die observaties waarbij het board type niet bekend is ($D_{BOARD\ TYPE\ NIET\ BEKEND}$). Deze dummy variabelen scoren bij respectievelijk 31 en 12 respondenten. Deze dummy variabelen zijn toegevoegd aan de regressie analyse om de β 's van de overige 15 variaties 'zuiver' te houden en zodat de β 's van de 15 overige variaties zuivere netto effecten representeren. De β 's van deze 2 extra dummy variabelen worden verder niet besproken in dit rapport.

- Vanwege correlaties tussen de 17 dummy variabelen (inclusief 2 extra dummy variabelen) representeren de β 's van de 17 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 +0.30 voor de variabelen Jong (t/m 55 jaar) en VR. Jongere commissarissen zijn relatief vaak vrouw.

Interpretatie regressie resultaten

- De coëfficiënten α en β_V in dit 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 15 variaties V. Bijvoorbeeld: de score voor een vrouwelijke RvC-voorzitter bij een MKB-bedrijf jonger 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 ICT-kennis en op huidige kwaliteit juridische kennis.

Tabel A2 Regressieresultaten met huidige kwaliteit internationale ervaring en huidige kwaliteit juridische kennis als de te verklaren variabele (S_i) met 15 verklarende dummy variabelen ($D_{v,i}$).
NB niet alle 15 regressiecoëfficiënten β_V zijn hieronder weergegeven.

	bapr α	GB β_{GB}	MKB β_{MKB}	FAM β_{FAM}	CORP β_{CORP}	STI β_{STI}	ZW β_{ZW}	VZ β_{VZ}	RVB β_{RVB}	JONG β_{JONG}
Huidige kwaliteit internationale ervaring	4.5	-0.8	-0.8	-0.7	-2.0	-1.2	-1.8	0.1	-0.5	-0.2
Huidige kwaliteit juridische kennis	3.3	0.2	0.3	0.2	0.4	0.4	0.5	-0.1	0.1	-0.2

Statistisch significante β waarden zijn aangegeven met blauw (positieve β) en oranje (negatieve β).

- In het basisprofiel is de score voor de kwaliteit van internationale ervaring 4.5 (dit is de geschatte coëfficiënt α). De geschatte score voor een RvC-voorzitter bij een MKB-bedrijf (perspectief) is dan gelijk aan $4.5 + 0.1 - 0.8 = 3.8$.

Nut regressieanalyse

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 respondent van de 366 voldoet exact aan het basisprofiel. Maar er zijn wel meer respondenten die op 1 variatie 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**. De resultaten van het basisprofiel en haar variaties zijn alleen voor het significantieniveau afhankelijk van de samenstelling van de groep respondenten.

Resultaten relatief ongevoelig voor samenstelling groep respondenten

Invloed van variaties zijn bijna 'zuiver' te bepalen

3. De 'zuivere' (of netto) invloeden van de 15 variaties kunnen worden bepaald. Bijvoorbeeld, wanneer gemiddelde scores van beursgenoteerde bedrijven worden vergeleken met die van niet-beursgenoteerde bedrijven, is het de vraag of de verschillen toe te schrijven zijn aan het niet-beursgenoteerd zijn of dat het ligt aan de gemiddeld kleinere omvang van de niet-beursgenoteerde bedrijven. De geschatte regressie coëfficiënten β_v representeren nagenoeg de 'zuivere' effecten. Voorwaarde is wel dat de variaties niet teveel met elkaar gecorreleerd zijn, wat inderdaad het geval is.





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.

