



# Digitale transformatie een uitdaging: gisteren, nu of morgen?

Commissarissen benchmarkonderzoek 2018-2019 - Deel I

Door:

Aalt Klaassen

Dirk-Jaap Klaassen

Oscar Toebosch

Herbert Rijken



Digitale  
transformatie



Internal auditor en  
externe accountant

# Digitale transformatie een uitdaging: gisteren, nu of morgen?

Commissarissen benchmarkonderzoek 2018-2019 - Deel I

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

# Digitale transformatie een uitdaging: gisteren, nu of morgen?

## Waarom deze titel?

- Uit onze commissarissen benchmarkonderzoeken is gebleken dat **ICT-kennis**, in de loop der tijd, de competentie is met overall het **hoogste verbeterpercentage** van alle onderzochte technische competenties. Dit jaar is **digitalisering** ook als aparte technische competentie opgenomen. Daarvoor blijkt zelfs een overall **verbeterpercentage** van **100 procent** en in een groot aantal gevallen geldt voor beide competenties zelfs een urgente verbeterwens.
- Qua ambitie behoorde ICT-kennis in al die jaren niet tot de competenties met de hoogste ambities/eisen.
- De brede vraag dit jaar over digitale transformatie op diverse aandachtsgebieden maakt duidelijk dat commissarissen vinden dat hun bedrijf op nagenoeg alle onderzochte gebieden goed moet presteren. Maar zij vinden dat hun bedrijf daar, gezien het zeer hoge verbeterpercentage, bepaald nog niet is.
- Commissarissen aarzelen blijkbaar, ten aanzien van de vraag, of deze competentie in de rvc moet worden opgenomen of dat kan worden volstaan met het inhuren van adviseurs. Bestuurlijke en operationele ervaringen zijn met netwerk in Nederland nog steeds (te) dominante selectiecriteria. De vraag is of dat nu nog kan.
- Met het taalgebruik van een bekende Nederlander in het achterhoofd, achten wij het volgende van toepassing op digitale transformatie, digitalisering, et cetera. 'Als je niet weet wat je mist, weet je niet wat je mist'.
- Gezien de reeds lang geciteerde tekortkomingen op dit gebied, vrezen wij dat de basis voor de huidige problemen op het gebied van onvoldoende ICT/digitaliseringsbagage gelegen is in het verleden. En dat zelfs nu de ernst van de situatie misschien niet voldoende wordt ingezien. Er zijn zelfs geluiden bij commissarissen dat het zo'n vaart niet zal lopen. De vraag is dan of digitale transformatie morgen een uitdaging is of dat er geen uitdaging meer is. Het is einde oefening.

## Over de auteurs



### Aalt Klaassen

Researcher/consultant, partner bij Board in Balance bv en zelfstandig bestuursadviseur. Ruim 45 jaar werkervaring, onder andere in ondernemingsfinanciering, investor relations, (kapitaal)marktonderzoek, management development en good governance. Voormalig partner Rematch bv en voormalig medewerker Ondernemingsfinanciering aan de Economische faculteit van de Vrije Universiteit te Amsterdam. Aalt is bedrijfseconoom.



### Dirk-Jaap Klaassen

Researcher/consultant en partner bij Board in Balance bv. Sinds 2008 verbonden aan Aalt Klaassen bv. De afgelopen jaren heeft hij diverse evaluaties (mede) begeleid en meegewerkt aan het jaarlijkse commissarissen benchmarkonderzoek. Dirk-Jaap is historicus.



### Oscar Toebosch

Researcher/consultant, partner bij Board in Balance bv en zelfstandig bestuursadviseur met specialisaties in governance, strategie (businessplannen, performance management) en verantwoording (integrated reporting). Hiervoor (tot 2012) circa twintig jaar werkervaring in marketing, communicatie en investor relations (vastgoed, woningmarkt, industrie/bouwsector). Oscar heeft een MBA van Vlerick Business School / KU Leuven.

**Board in Balance** bv is een onafhankelijke organisatie die evaluaties van raden van commissarissen en raden van toezicht uitvoert, profielen van rvc's en van aan te trekken commissarissen opstelt en onderzoek verricht naar governance.



### Herbert Rijken

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

© 2019 Board in Balance bv

Niets uit dit rapport mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige andere wijze, hetzij elektronisch, door fotokopieën, opnamen of op andere wijze, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteurs. Modellen, onderzoeksgegevens, technieken en instrumenten, waaronder ook software, die zijn gebruikt voor de uitvoering van de opdracht of zijn opgenomen in het advies of het onderzoeksresultaat, blijven het eigendom van de auteurs.

# Inhoud

<b>Leeswijzer</b>	<b>4</b>
<b>Woord van dank</b>	<b>7</b>
<b>Commissarissen, bestuurders, secretarissen en internal auditors die hun medewerking hebben verleend</b>	<b>8</b>
<b>Voorwoord van Bart Jonker</b>	<b>9</b>
<b>Samenvatting en conclusies deelrapport I</b>	<b>10</b>
Discussievragen naar aanleiding van de resultaten	13
<b>Summary and main conclusions of the first sub-report</b>	<b>14</b>
Questions for debate based on the results	17
<b>1 Inleiding</b>	<b>18</b>
1.1 Aanpak in dit onderzoek	18
1.2 Verbijzondering resultaten naar basisprofiel en andere profielen	19
1.2.1 Basisprofiel en andere profielen/benchmarks	19
1.2.2 Regressieresultaten	20
1.2.3 Discussie fictief commissaris-duo gecontinueerd	21
<b>2 Toekomstperspectief, uitdagingen/bedreigingen/dilemma's en assets</b>	<b>22</b>
2.1 Achtergrond vragen en respons	23
2.2 Toekomstperspectief	24
2.3 Bedreigingen/uitdagingen/dilemma's	28
2.4 Aanwezige en gewenste assets/kwaliteiten om toekomstperspectief te realiseren	32
2.4.1 Aanwezige assets/kwaliteiten	32
2.4.2 Gewenste kwaliteiten/assets om toekomstperspectief te realiseren	35
<b>3 Overzicht veranderwensen onderzoek 2018-2019</b>	<b>37</b>
3.1 Toelichting indeling veranderwensen en vraagstelling	37
3.2 Overall veranderpercentage per profiel	38
<b>4 Commissariaat op hoofdlijnen: overall oordeel versus norm/ambitie</b>	<b>41</b>
4.1 Normen/ambities	41
4.2 Veranderwensen	44
<b>5 Actualisering doelstellingen, strategie en profielen van de rvc en rvb</b>	<b>47</b>
5.1 Wenselijke en huidige situatie	48
5.2 Veranderwensen	49
<b>6 Technische competenties van de rvc</b>	<b>51</b>
6.1 Wenselijke situatie	52
6.2 Veranderwensen	53
<b>7. Digitale transformatie</b>	<b>58</b>
7.1 Wenselijke situatie	59
7.2 Verander-/verbeterwensen	60
<b>8. Samenwerking binnen de rvc</b>	<b>64</b>
8.1 Verander-/verbeterwensen	65
<b>9. Samenwerking tussen rvc en rvb</b>	<b>69</b>
9.1 Verander-/verbeterwensen	70
<b>Appendix 1: Toelichting regressieanalyse</b>	<b>73</b>

## Belangrijkste bevindingen, discussievragen en inleiding

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 zestien profielen** (ook wel **benchmarks** genoemd)<sup>1</sup>.

## Overall veranderwensen profiel als kader

In hoofdstuk 3 is nader ingegaan op **verander-/verbeterwensen** op profiel niveau. De lezer heeft hiermee een **breder kader**, dat van pas kan komen bij de lezing van de bespreking van de resultaten bij de onderzochte onderwerpen.

## Margeteksten

In de **marges** worden telkens de, volgens de auteurs, meest kenmerkende punten neergezet. Om een beeld te krijgen van de belangrijkste punten, kunt u door de margetekst scrollen. Wanneer u meer wilt weten, kunt u naar de bijbehorende tekst gaan. Meestal is aan het eind van elk hoofdstuk een paragraaf opgenomen met **bespiegelingen/vragen/kanttekeningen**. Deze dragen een onderzoek overschrijdend karakter. En geven soms de persoonlijke mening van de auteurs weer. Ze hebben tot doel, commissarissen te stimuleren om al dan niet met de volledige rvc eens dieper op bepaalde onderwerpen in te gaan.

## Bespiegelingen/vragen

### Resultaten:

- basisprofiel
- afwijkingen benchmarks

In het vervolg van het rapport wordt dieper ingegaan op de diverse onderwerpen. Per hoofdstuk wordt bij de **gesloten vragen** doorgaans **eerst** een **figuur met resultaten** 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 de periode 2008 - 2017<sup>2</sup>. Na de bespreking van de resultaten van het basisprofiel wordt gewezen op grote, belangrijke en opvallende afwijkingen bij de zestien profielen/andere benchmarks.

### Quotiënt als indicatie verbeterwens/ambitie

**Hierna** worden **tabellen met de quotiënt-klassen** in kleur weergegeven. Deze quotiënten zijn een indicatie voor een **veranderwens**. De gemiddelde score voor de **'huidige situatie'** is gedeeld door de gemiddelde score voor de **'wenselijke situatie'**. Een waarde van 1.0 duidt op een evenwicht tussen de bestaande situatie en de geambieerde positie. Een waarde van 0.81 geeft aan dat de score voor 'de huidige positie' in negatieve zin 19 procent afwijkt van 'de gewenste positie'. Verbetering is dan nodig. Het quotiënt is een indicatie van de mismatch tussen de 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).

### Signalen in tabellen

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

Een **afwijking van maximaal 10 procent naar beneden of naar boven** (score vanaf 0.9 tot 1.1) wordt in dit rapport als **acceptabel** beschouwd. Deze scores worden in de tabellen als **blanco** op de betrokken positie weergegeven. Een **negatieve afwijking tussen de 10 procent en 20 procent** wordt in de tabellen met **oranje** gearceerd. Er is sprake van een **forse verbeterwens**. **Negatieve afwijkingen boven de 20 procent** zijn met **rood** weergegeven (quotiënt < 0.8). De betreffende mismatches duiden op een **zeer ongewenste situatie** en een **urgente verbeterwens**. Een score onder de 1.0 duidt op een underperformance in relatie tot het

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

<sup>2</sup> Het FINEM rapport uit 2008 'Commissarissen willen verbeteren en leggen de lat hoger' is aan te vragen via de auteurs. De rapporten uit 2010 tot en met 2017 zijn aan te vragen/te raadplegen bij Grant Thornton ([www.grantthornton.nl/commissarissenonderzoek](http://www.grantthornton.nl/commissarissenonderzoek)).

ambitieniveau. Een score **boven** de **1.1** wordt met **groen** gearceerd. Er is sprake van overkwalificatie. Maar soms kan dit ook op een verbeterwens duiden.



**Verander-/verbeterpercentage als indicatie van mate van gedeelde verbeterwensen**

Bij de verbeterwensen wordt ook de term **verander-/verbeterpercentage** gehanteerd. Dit is het totaal aantal verander-/verbeterwensen als percentage van het totaal aantal mogelijke opties. Zo wordt er gewerkt met een verbeterpercentage van de bedrijfsprofielen (inclusief basisprofiel), van de persoonsgebonden profielen en van de niet-commissaris groep 'directie/secretaris gezamenlijk'.

Het verander-/verbeterpercentage is een indicatie van de mate waarin op een bepaald onderdeel de verander-/verbeterwensen wel of niet breed worden gedeeld.

Na de verbeterwensen worden geregeld nog opmerkingen gewijd aan de **huidige situatie**.

**Bij open vragen procentueel aantal opmerkingen als referentie**

Bij de **open vragen** zijn alle opmerkingen in een aantal **clusters** gedeeld, die weer verbijzonderd zijn naar **rubrieken**. Onderscheiden zijn de **profitsector**, de **non-profitsector** (beide commissarissen) en de gecombineerde groep **niet-commissarissen** 'Directeuren/Secretarissen (= DIR/Secr)'. Er wordt gewerkt met opmerkingen als percentage van het totaal aantal opmerkingen voor commissarissen en van het totaal bij DIR/Secr. Rubrieken met minder dan 5 procent opmerkingen worden doorgaans niet genoemd. Soms wordt binnen de sectoren ook verwezen naar deelsectoren.

**Benchmarks/profielen verdeeld in bedrijfsprofielen en persoonsgebonden profielen**

In de tabellen met de quotiënten zijn, conform hiervoor geschetst, de resultaten gegeven voor het **basisprofiel** (bapr) en een vaste selectie van zes variaties/benchmarks. Deze betreffen:



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

Andere nog niet genoemde variaties zijn:



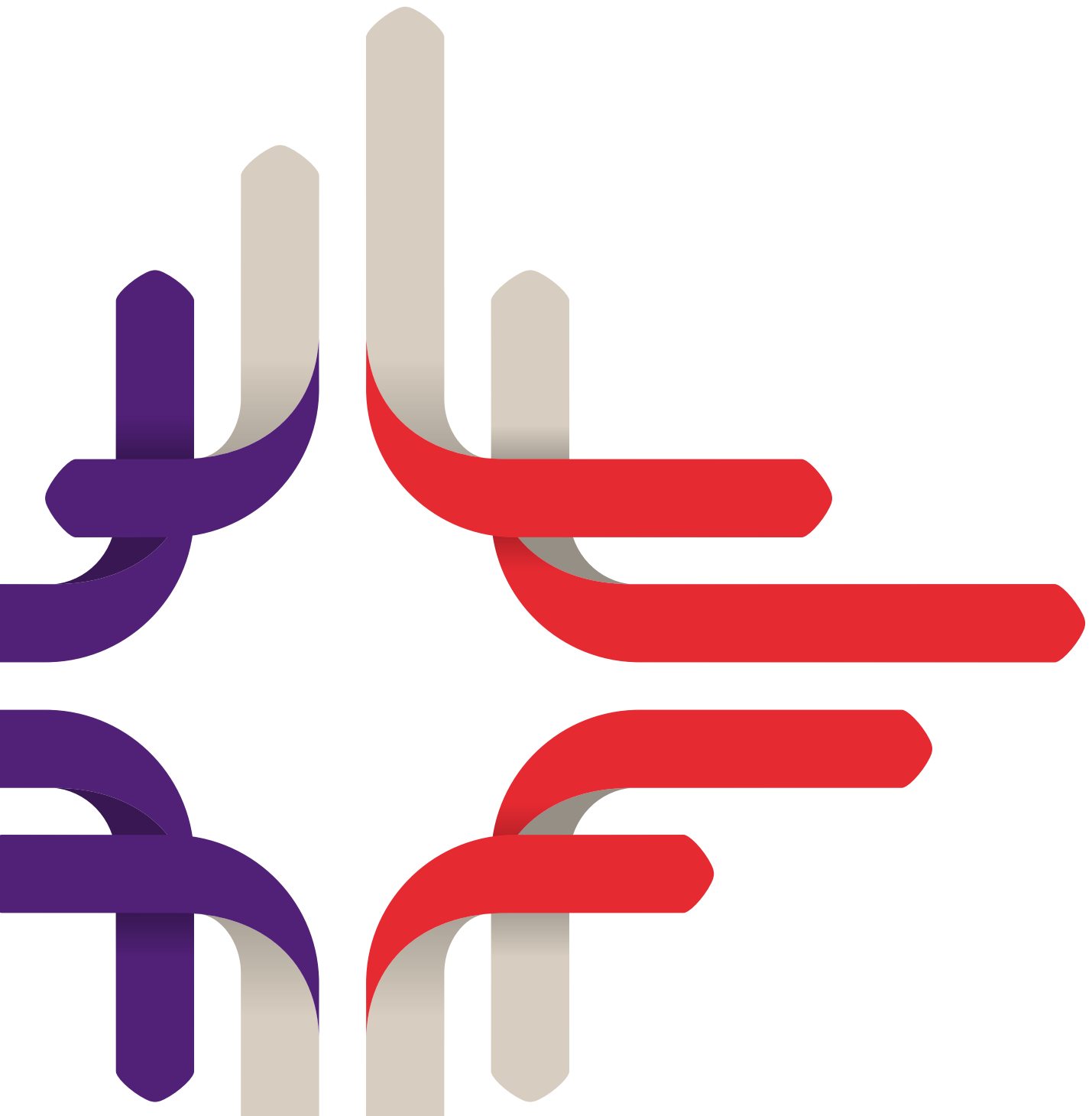
De profielen zijn onderscheiden in **bedrijfsprofielen** (bapr, GB, MKB, Fam, Corp, Zorg, OW, Cult, ONP en 1tier), **persoonsgebonden profielen** (VZ, RvB, Jong, VR en AC) en **niet-commissaris** (DIR en Secr).

**Gehanteerde schaal**

Bij de **meeste** vragen is gebruik gemaakt van een **5-puntsschaal** met onder andere 1 = volstrekt oneens /zeer zwak tot 5 = volstrekt mee eens/zeer sterk. In één geval is een 10-puntsschaal gebruikt.

**Getallen in figuren**

In de figuren is meestal meer dan één variabele getoond. Voor één of twee variabele(n) zijn doorgaans de bijbehorende getallen gegeven. De andere waarden kunnen dan uit de figuur worden afgelezen.



# Woord van dank

Zoals elk jaar spreken de auteurs hun welgemeende dank uit naar alle commissarissen, leden van rvc's/directies, secretarissen van rvc's en internal auditors voor hun medewerking (zie ook volgende bladzijde). De persoonlijke interviews van gemiddeld circa 2 ½ uur leverden ook dit jaar weer een belangrijke toegevoegde waarde voor het verwerven van inzichten in het commissariaat. Ook dit jaar is weer gebleken dat de interviews geen eenrichtingsverkeer zijn. Er is geregeld sprake van uitdagende discussies. Er is behoefte aan reflectie met een onafhankelijke derde. Governance is geen statisch geheel.

Léon de Man heeft dit jaar ook weer de programmering en verzending van de webbased vragenlijst verzorgd. 205 respondenten hebben via dit kanaal meegewerkt.

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

**FINEM**, de Vereniging voor Financieel-Economisch Management, is een vereniging voor financiële topfunctionarissen uit het bedrijfsleven en non-profitinstellingen en financieel-economisch deskundigen uit het wetenschappelijk onderwijs. **FINEM** heeft zich 'het vergroten van kennis en inzicht van de leden voor zover betrekking hebbend op financieel-economisch beheer van ondernemingen en niet direct op winstgerichte instellingen' tot doel gesteld.

Dit jaar zijn uit het ledenbestand van de NCD (Nederlandse vereniging van Commissarissen en Directeuren, [www.ncd.nl](http://www.ncd.nl)) weer zowel alle commissarissen, directieleden die werken met een rvc en secretarissen van rvc's benaderd. Zoals gebruikelijk zijn de resultaten het afgelopen jaar ook weer met NCD-leden besproken en ingebracht in de commissarisopleiding Governance Essentials van de NCD. De medewerking van de NCD en haar directeur, Gerard van Vliet, wordt zeer gewaardeerd. De bijdrage van de alumni van de **Governance University** ([www.governanceuniversity.nl](http://www.governanceuniversity.nl)) 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** (Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties, [www.vtw.nl](http://www.vtw.nl)) heeft nu voor het vijfde jaar in successie haar medewerking verleend en de **NVTZ** (Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in Zorg en Welzijn, [www.nvtz.nl](http://www.nvtz.nl)) voor het vierde jaar. Commissarissen van deze verenigingen hebben het afgelopen jaar actief deelgenomen aan de discussies in diverse rondetafelbijeenkomsten van Grant Thornton. Daarbij stonden de onderzoekresultaten centraal. Dit jaar hebben voor de tweede keer **FB-Ned** (FamilieBedrijven Nederland, [www.fbned.nl](http://www.fbned.nl)), **Topvrouwen.nl** ([www.topvrouwen.nl](http://www.topvrouwen.nl)), Stichting Blikverruimers ([www.stichtingblikverruimers.nl](http://www.stichtingblikverruimers.nl)) deelgenomen en VNO NCW metropool Amsterdam voor de eerste keer.

**Grant Thornton** was ook dit jaar, inmiddels voor de negende 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.

Voor het vierde jaar in successie is **Board in Balance** als cosponsor betrokken bij het onderzoek. Dit jaar voor het eerst ook als onderzoekspartner.

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.



# Commissarissen, bestuurders, secretarissen en internal auditors die hun medewerking hebben verleend<sup>3</sup>

P. Aartsma	E.G.M. van Ewijk	G. Hylkema	D.K.L. Obbink	R.W.M. Takken
B.M. Alibaks	R. Florijn	R.S. Icke	S. Oerlemans	B.P.E. Thissen
H. Amman	G.B. Fokkema	M.C. van der Jagt	M.H.J. Oomes	Th.J.F. Thuis
P.R. Baart	M.M.J.E. Foppen	S.M.G. Jeuken	H.S.M. van Oostrom	T. Tiessen
V. van Baasbank	E.J. van Garderen	A. de Jong	J.A.H. Overing	S. Timmer
R.L. de Bakker	A. Geene	J.A.W.M. Joosen	W. Oving	S. Timmerman
M.A. Becherer	E. Geerdink	R.M. Kamphuis	F. Pon	M. Trompetter
F. Beijers	M. van Gelder	A.C. Kapitein	P.M. Rademacher	L.J. Urlings
J.P.M. Bendermacher	P.H.G. Geraeds	A. Keressies	M. Rejger	P.J. van der Veer
J.H. Blejje	J.J.K. Gerards	F.W.M. Kevenaar	C.J.M. van Rijn	A.P.M. van der Veer
M.K.H. Bode	J.H. Gerlach-Pieters	I. van der Klei	J.P. Rijdsdijk	D.G. Vierstra
A. Bogerd	M.W.A. van Gils	A.M.P. Kloet	C. Roem	M.L.A. Vranken
M.A. Bongers	L.M. van der Goes	J. de Kok	A. Roeters	S. Vrolijk
C.A.M. de Boo	F. Gommers	W.E. Kooijman	R.J. Routs	L.H.M. Vroomen
G. Boon	K.E. de Graaf	J. de Kreij	D. Ruimschotel	C.W. van der Waaij
P.J.C. Borgdorff	J.R.J. Greitemann	A. Lambert	A.N.G. Ruis	T. de Waard
C.H. van den Bos	W.G. de Groot	B.W.H. de Lange	P.A.M. Sampers	B.C. van de Waarsenburg
H. Bosch	D. Haank	R.T.A. Lanjouw	E.W. Samsom	L.C. Walraven
R. Bosveld	J.B. Haazen	C.A.M. Laurant	J.C.M. Schönfeld	V. Wanders
R. Boxman	G. Hagedoorn	G. van der Lee	M.J.C. Schoordijk	K. Weijden
J.A. Braam	J.I. Hagens	M. Leermakers	W. Schram	S. Weites
B. Breeuwer	H. Hazewinkel	W.D. van Leeuwen	E.V. van Seggelen	P. Westenberg
R. Brox	M.M.A.E. Heemskerk	J.C. Lobbezoo	R. Sijberden	K.L.S.J. Wester
M de Bruijn	T.J.I.M. van der Heijden	J.J. van Loon	K. van Sleeuwen	K.G. Westhoff
R.J.H. Burlet	J. Heimel	D. Maclaine Pont	A.J.L. Slippens	A.J.A. Wiechmann
W.A.P.J. Caderius van Veen	J. Hemrica-de Wit	A. Man	C. Smilde	M.P. van de Wiel
E. Capitain	M.H. Hendrikse	E.A. Marseille	R. Smith	J.M.M. van de Winkel
F.J.H. Carstens	S. van den Herik	M.A.J. Meijer	D.G. Smits-Hoekstra	F.B. Winkelhuis
G. Citroen	F.A.M. van den Heuvel	E. Meijerman	H. Snijders	J. Winter
T. Clason	I. van Hoek	D. Monfils	A.B. Star	G.N.G. Wirken
J.B. Crol	P.H.M. Hofsté	M. Mulder	J. van der Starre	T.M. de Witte
C.M.H.A. Deckers	E. Hofstee	J.T.M. Munten	R. van der Steeg	C. de Witte
H.E. Delicaat	A.E. Hol	N.S. Musch-Elzinga	B.T.M. Steins Bisschop	G.H.N.L. van Woerkom
J.A. de Die	J.C. Hordijk	P. Nabuurs	E. Stienstra	H.G. Wokke
T.R. Doesburg	J. Hemrica-de Wit	W.L.C. Nattekaas	K. Stol	T.E. Wolffenbittel
M.E.M. Doorewaard	H. ten Hove	C.J. Netjes	A.B. Strating	J.H.J. Zegering Hadders
Y.E.M. van Dormael	P.D. Huiskamp	M.E. Nota	J.B.M. Streppel	W.A.M. Zoetemelk- van der Hulst
A. Elsenaar	M.M.R. Huizinga	H.L.J. Noy	D.M. Swagerman	T.R. Zomer
R.M. Erp-Bruinsma	J.J.Tj. van den Hul-Omta	L. Nugteren	J.J. Sweers	M.P. Zantman
G. van Essen				

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

# Voorwoord van Bart Jonker

Voor u ligt het commissarissen benchmarkonderzoek 2018-2019. Het is daarmee de tiende editie en wederom met een hoge respons. Dat is een compliment waard aan Aalt Klaassen en Herbert Rijken, de onderzoekers met wie Grant Thornton in den beginne het partnership smeedde, om dit onderzoek mede mogelijk te maken tot het succes wat het nu is.



Eenzijds wordt het succes veroorzaakt door de nog steeds groeiende relevantie van commissarissen voor good governance. U hoeft de media er maar op na te slaan in de afgelopen tien jaar en het is duidelijk welke verantwoordelijkheid wordt toegeschreven aan commissarissen. Met die ontwikkeling in de tijd heeft het beroep van commissaris zich ook verder ontwikkeld, het is een vak op zich en de commissaris draagt grote verantwoordelijkheden. Dit komt mede tot uitdrukking in het aansprakelijkheidsrisico wat aan het beroep is verbonden. Anderzijds wordt het succes veroorzaakt door de kwaliteit van het onderzoeksteam. Deelnemende commissarissen, bestuurders en secretarissen van raden van commissarissen zien het onderzoek mede als bijdrage aan de eigen ontwikkeling alsook aan de ontwikkeling van good governance, gericht op de rol van de commissaris. Het onderzoeksteam is inmiddels geprofessionaliseerd en uitgebreid met Oscar Toebosch en Dirk-Jaap Klaassen.

Grant Thornton heeft een groot belang bij dit onderzoek. Door kennis te nemen van de bevindingen, onderdeel te zijn van de round-tables, presentaties en andere verdiepende gesprekken, ontwikkelen wij onze eigen kennis over governance vraagstukken en daar doen wij ons voordeel mee in de board room. Bovendien ontwikkelen wij ons netwerk met bestuurders, commissarissen en branche organisaties die betrokken zijn bij het onderzoek.

Als wij naar de thema's kijken, die dit jaar uit het onderzoek naar voren komen, dan zijn ICT en digitalisering belangrijke onderwerpen. De rol van de rvc op deze thema's is belangrijk. Hoe kun je waarborgen dat de juiste aandacht en prioriteit door het bestuur wordt gesteld, wat is de impact op het verdienmodel van de organisatie en staat digitale transformatie integraal op de agenda? En wat betekent een en ander voor de, in de rvc vereiste, benodigde competenties en werkwijze?

Grant Thornton richt zich strategisch op drie thema's: technologie, digital en duurzaamheid. In dat kader zijn twee overnames gedaan ten behoeve van onze adviestak: Sinzer op het gebied van duurzaamheid en maatschappelijke impact, Milana op het gebied van digitalisering en cybersecurity. Daarmee sluiten we aan op het thema digitale transformatie uit het onderzoek. Dit jaar verschijnen twee deelrapporten: deel I 'Digitale transformatie een uitdaging: gisteren, nu of morgen?' en deel II 'Externe accountant en internal auditor: met, naast of tegenover elkaar bij de rvc?'.  
  
Wij wensen u veel leesplezier en zijn graag beschikbaar om naar aanleiding hiervan met u in gesprek te gaan.

**Bart Jonker**  
Partner  
Grant Thornton

# Samenvatting en conclusies deelrapport I

In 2018 is het jaarlijkse commissarissen benchmarkonderzoek voor de tiende keer in successie gehouden. In totaal hebben dit jaar 249 commissarissen, 28 leden van rvb's/directies, 31 secretarissen van rvc's en 35 internal auditors hun medewerking verleend. De respons is daarmee dit jaar weer licht gestegen op een 'like for like' basis. Dit jaar is via 138 persoonlijke interviews (het hoogste aantal tot nu toe) een deel van de onderzoeksgegevens verkregen.

Tiende benchmarksurvey  
Respons licht gestegen  
138 persoonlijke interviews

Deze interviews zijn niet alleen een zeer gewaardeerde bron van inspiratie, maar behoeden ons voor het te snel trekken van onvoldoende gefundeerde conclusies. Ze helpen ons om de nodige nuances aan te brengen bij het interpreteren van de resultaten. De resultaten van het onderzoek zijn in een tweetal deelrapporten verwerkt. Ook is dit jaar weer gewerkt met een **basisprofiel** (gemakshalve het beursgenoteerd bedrijf genoemd) en nu een zeventiental **profielen/andere benchmarks** verdeeld in **bedrijfsprofielen** (groot niet-beursgenoteerd bedrijf, MKB, familiebedrijf, woningcorporatie, zorginstelling, culturele instelling, onderwijsinstelling, overige non-profitinstellingen en one-tier board), **persoonsgebonden profielen** (voorzitter, jongere commissaris, vrouw, commissaris met rvb positie elders en een commissaris lid van de auditcommissie) en **drie niet-commissaris benchmarks**, namelijk: leden van rvb's/directies, secretarissen van rvc's en internal auditors. Van deze laatste benchmark wordt alleen bij de vraag over onderwerpen, waarover internal auditors en/of een externe accountant uitspraken (moeten) doen, verslag gedaan volgens onze gebruikelijke methode. Verder wordt over het onderzoek naar de internal auditfunctie een separaat rapport uitgebracht aan IIA Nederland, de vereniging van internal auditors in Nederland.

## Inhoud deelrapport I

In het eerste rapport wordt ingegaan op 'de basis' van het commissariaat, namelijk 'de organisatie/het bedrijf'. Waar staat dit naar **verwachting** over vijf tot tien jaar, wat zijn de huidige en de gewenste assets/**sterke punten** en wat zijn de **hobbels** die moeten worden genomen. Bij deze open vragen zijn de antwoorden onderverdeeld in drie 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 antwoorden om soms ook opmerkingen per profiel/benchmark te kunnen maken.

commissarissen

niet-commissarissen



profitsector



non-profitsector



rvb's/directies en  
secretarissen

Een totaal oordeel over de **aandachts-/deelgebieden** van rvc's en de bijbehorende ambitieniveaus zijn vervolgens een repeterend onderdeel in de rapporten. Het betreft het commissariaat in vogelvlucht. De nadere uitwerking op detailniveau volgt later in dit of het volgende deelrapport.

**Opnieuw: commissaris-duo Rob en Eva**

Ook is in dit rapport weer het, vorig jaar geïntroduceerde, fictieve commissaris-duo Rob en Eva opgenomen, om een aantal resultaten van het onderzoek op een andere manier te belichten.



**ROB**

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



**EVA**

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



**Breed gedeeld: meer omzet, bredere product-/dienstportfolio en accent op ongewijzigd (geografisch) werkgebied**

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

Op de vraag waar hun bedrijf **over vijf tot tien jaar** moet staan, zijn bij de **profitsector** relatief het meest genoemd in aflopende volgorde: de groei omzet (20 procent)<sup>4</sup>, verbetering winstgevendheid, verbreding van de product-/dienstportfolio en een ongewijzigd (geografisch) werkgebied. Bij de **non-profitsector** zijn dit: de groei omzet (15 procent), verbreding van de product-/dienstportfolio (inclusief verduurzaming) en een gelijkblijvend (geografisch) werkgebied. De **niet-commissarissen** hebben als 'toplijst': de groei omzet (17 procent) en meer samenwerking/fusies.

**Tussen de profitsector en de non-profitsector** doen zich wel wat (accent)verschillen voor. Verduurzaming is bijvoorbeeld een onderwerp dat nagenoeg exclusief bij de woningcorporaties voorkomt. En een toename van het economisch resultaat is het exclusieve domein van de profitsector.

**Breed gedeeld een uitdaging bij: de menselijke factor en de product-/dienstportfolio**

De **bedreigingen/uitdagingen/dilemma's** voor de toekomst betreffen breed de **'menselijke factor'** (bedrijfscultuur, vakkennis, expertise, kwaliteit, medewerkers en management) en de **'product-/dienstportfolio'**. De menselijke factor manifesteert zich vooral bij de **profitsector**. Bij de **non-profitsector** is ook dit jaar de overheid in ruime zin weer als bedreiging/uitdaging genoemd. Regelgeving, gedrag en lastenverzwaring zijn de veel voorkomende termen in dit verband. Bij de **niet-commissarissen** is dit jaar ook de overheid relatief vaak als 'stoorzender' genoemd. Opvallend is dat **ICT/digitalisering** en een aantal **markt-gerelateerde** zaken alleen lijken te spelen in de **profitsector en deels** bij de **niet-commissarissen**.

**Vooraf 'menselijke' factor en product-/dienstportfolio breed gedeelde assets bij aanwezig en wenselijk**

Bij alle drie groepen staan als **aanwezige assets/kwaliteiten** de **'menselijke' factor** (variërend van 27 procent bij niet-commissarissen tot 47 procent bij profitsector) op één en **'product-/dienstportfolio'** op twee. Verder worden minder, maar ook breed gedeeld: funding/financiële kracht, interne organisatie/bedrijfsstructuur, marktpositie en reputatie/draagvlak.

Bij de **gewenste assets** is de **'menselijke factor'** weer breed gedeeld de **dominante asset**. Op enige afstand volgen: de **product-/dienstportfolio** en de **interne organisatie/bedrijfsstructuur**, inclusief **executie**. Opvallend is dat binnen de product-/dienstportfolio **innovatief vermogen expliciet** is genoemd.

**Toezicht weer op één**

#### **Commissariaat op hoofdlijnen: overall oordeel versus norm/ambitie (gesloten vraag en enige met 10-puntsschaal)**

De **hoogste norm** (8.9) wordt door het basisprofiel toegekend aan de **toezichhoudende** taak. Naast het basisprofiel staat deze taak ook bij acht andere benchmarks op de eerste plaats. De **informatievoorziening aan de rvc** en de **werkgeversrol** staan bij respectievelijk drie en twee benchmarks op één. Het aantal grote verschillen van

<sup>4</sup> 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.

Geen verbeterwens voor basisprofiel en weinig voor andere profielen gezamenlijk

Directie, het MKB en het familiebedrijf zijn de uitzonderingen

Jaarlijks actualiseren doelstellingen & strategie wenselijk. Bij profielen minder of niet nodig

Gewenste kwaliteit veelal 'sterk', maar onder andere niet voor ICT-kennis

Bijna 100 procent verbeterwensen voor kennis digitalisering en ICT

Onderzochte deelgebieden zijn relevant. Overall verbeterpercentage is zeer hoog, behalve bij directie

de afzonderlijke benchmarks met de scores van het basisprofiel is beperkt. Wat verder opvalt, is de in vergelijking met voorgaande twee jaar gestegen **norm** voor de **werkgeversrol** en de **kwaliteit** van **competenties** ten aanzien van **ervaring**.

Het **basisprofiel** laat dit jaar **geen verbeterwensen** zien. Daarmee wordt de lijn van eerdere jaren voortgezet en lijken 2014 en 2017 vooralsnog uitzonderingen te zijn geweest.

Alle benchmarks tezamen hebben een bescheiden verbeterpercentage van 18 procent van het totaal aantal opties. **Breed gedeelde verbeterwensen** betreffen die voor **permanente educatie**, de invulling van de **werkgeversrol** (elk zes keer) en ook de **samenwerking tussen rvc en rvb** (vijf keer) is een issue bij meer benchmarks.

Net als andere jaren geeft de **directie/rvb** de **nodige signalen** af. Op alle veertien aandachtsgebieden constateren zij dat zaken anders kunnen. Ook het **MKB** en **familiebedrijf** hebben flink wat veranderwensen (respectievelijk acht en zeven). De woningcorporatie, onderwijs en overige non-profitinstellingen hebben geen wens tot verandering.

### Actualisering doelstellingen & strategie en profielen rvc en rvb

Er bestaat de facto een **grote** mate van **instemming** met de wenselijkheid **om jaarlijks** de **doelstellingen & strategie** van het bedrijf te **actualiseren**. De **instemming** met het jaarlijks **actualiseren** van het **profiel** van de rvc en van de rvb is aanzienlijk **geringer**. Vooral het MKB en de non-profitbedrijfsprofielen zijn niet bepaald overtuigd van de wenselijkheid hiervan.

Het **basisprofiel** ziet **geen** noodzaak voor **veranderingen**. Dat geldt bij de **bedrijfsprofielen** niet voor het familiebedrijf, MKB en de cultuursector. Bij de **persoonsgebonden profielen** vinden vooral de **niet-commissarissen** dat de actualisatie van de profielen op de agenda moet komen. De vrouwelijke commissaris en de commissaris lid van de auditcommissie delen deze mening.

### Technische competenties (leden) van de rvc

De **overall ambitie** van het **basisprofiel** voor de technische competenties ligt met een 4.1 (kwalificatie '**sterk**') licht boven het meerjaren gemiddelde. De hoogste eis is weggelegd voor **kennis van risicomanagement** (4.5). Twaalf van de zeventien competenties scoren in de categorie 'sterk'. Alleen **ICT-kennis**, juridische kennis en politiek-bestuurlijke ervaring scoren daaronder. Het percentage grote verschillen van de **bedrijfsprofielen** met het basisprofiel is fors (41 procent). Deze waren voor het merendeel negatief. Dat betekent dat de **andere profielen** daar **lagere eisen** hebben dan het basisprofiel. Ook is er een onderscheid te zien tussen de profit en non-profitbenchmarks met respectievelijk een afwijkingspercentage van 39 procent en 51 procent.

Breed **gedeelde verbeterwensen** bij alle zeventien profielen betreffen **ICT-kennis** en **kennis digitalisering** (beide meestal urgent) met respectievelijk zestien en zeventien keer. Ook de ervaring met veranderingsprocessen (negen keer), technologische kennis (acht keer) en marketing en HR-kennis (elk zeven keer) zijn veel gedeelde verbeterwensen. Het MKB heeft er de meeste (tien) gevolgd door de cultuursector (acht) en de zorgsector (zeven). De woningcorporatie heeft er met twee de minste. Bij de **persoonsgebonden profielen** springt de **directie** er uit met veertien verbeterwensen.

De persoonsgebonden profielen beoordelen de **huidige kwaliteit** gemiddeld als sterk. Bij de bedrijfsprofielen geldt dat alleen voor het basisprofiel en 1 tier. De andere bedrijfsbenchmarks scoren overall gemiddeld tussen 3.3 en 3.7. Dat is voldoende.

### Digitale transformatie

Afhankelijk van het aandachtsgebied, geeft het **basisprofiel** de **gewenste kwaliteit** van de digitale transformatie een score variërend van een 3.6 tot een 4.2. Daarmee zijn alle deelgebieden relevant. In de **categorie 'sterk'** (score  $\geq 4.0$ ) zijn dat: 'het operationele proces', 'medewerkers', 'innovatie', 'samenwerking binnen het bedrijf', 'het businessmodel' en 'klanten'. Er is bij de **andere profielen** een **hoge** mate van **consensus** met het basisprofiel.

Voor **alle gebieden gezamenlijk** is er sprake van een **zeer hoog verbeterpercentage** van 86 procent. De **directie** is nu een **uitzondering** met een relatief laag percentage van 53 procent.

**Bij basisprofiel alleen bijscholing beter.  
Bij het MKB en familiebedrijf veel meer**

**Bijscholing is de breed gedeelde  
verbeterwens bij de meeste profielen**

**Gedeelde verbeterwensen: begrip  
producten/markten en openstaan voor  
advies rvc**

### Samenwerking binnen de rvc

De **enige verbeterwens** bij het **basisprofiel** betreft 'het voldoende doen door elke commissaris aan permanente educatie/**bijscholing**'. Bij alle overige stellingen is er sprake van een balans. Vooral de **profitsector** en daarbinnen het **MKB** en **familiebedrijf** laten de **nodige verbeterwensen** zien met respectievelijk 76 en 65 procent als verbeterpercentage. In de **non-profitsector** zijn het de **zorg-** (41 procent) en de **cultuursector** (35 procent) met de **hoogste verbeterpercentages**.

Aan de andere kant is er de **woningcorporatie**, die **geen** enkele **verbeterwens** heeft. De meest gedeelde verbeterwens betreft de bijscholing (vijftien van de zeventien profielen). Alle **persoonsgebonden benchmarks** vinden dat. Bij de **directie** is deze wens zelfs **urgent**.

### Samenwerking tussen de rvc en rvb

Het **basisprofiel** heeft twee verbeterwensen (= 14 procent): 'elke commissaris **begrijpt de producten/markten** van ons bedrijf' en 'mijn **rvb** staat **open voor adviezen** van de **rvc**.' Dat zijn dan ook de meest gedeelde verbeterwensen voor alle profielen gezamenlijk. Vooral de **profitsector** en daarbinnen het familiebedrijf en MKB zijn verantwoordelijk voor de meeste verbeterwensen met respectievelijk verbeterpercentages van 50 en 43 procent.

Aandacht voor **risicomanagement** is bij nagenoeg elk **non-profitsector profiel** een **verbeterwens**. Meer begrip van de producten/markten is alleen bij de overige non-profitbedrijven geen verbeterwens. Binnen de non-profitsector heeft de **woningcorporatie** geen enkele verbeterwens.



## Discussievragen naar aanleiding van de resultaten

1. Hoe kritisch is een rvc over de groeiplannen van een bedrijf? Durven rvc en/of rvb wel eens het ogenschijnlijk ongerijmde te dromen en dit na te jagen?
2. Waarom hebben de woningcorporatie en de voorzitter zo weinig veranderwensen en de directie zoveel?
3. Is het commissariaat een vak of een ambacht en wat betekent dit voor de werkwijze van een rvc?
4. Is het niet-jaarlijks actualiseren van profielen van rvc en van rvb een gewoonte of zit er een ratio achter?
5. Zijn ICT en digitalisering gescheiden of te scheiden gebieden en wat is de rol van de rvc? Wordt digitale transformatie integraal op de agenda gezet of wordt per aandachtsgebied gekeken?
6. Hoe activeert/onderhoudt de rvc zijn maatschappelijke antenne?
7. Wordt wel genoeg gekeken of een commissaris ook relevante en actuele ervaring heeft?
8. Wordt er voldoende aandacht geschonken aan de ethische aspecten van digitale transformatie? Welke rol spelen medewerkers en maatschappij daarin? Hoe gaan directie en rvc hiermee om?
9. Investeren commissarissen onvoldoende in hun houdbaarheid/actualiteitswaarde of gaan de eisen telkens omhoog? En hoe is het gesteld met de kwaliteit van de bijscholing? Wie beoordeelt deze en kan dat beoordelen?
10. Wordt de advies-/klankbordrol wel voldoende expliciet en periodiek besproken tussen rvb en rvc?

# Summary and main conclusions of the first sub-report

In 2018, the annual benchmark survey among Supervisory Directors was held for the tenth consecutive time. A total of 249 Supervisory Directors, 28 members of the Executive Board (EB)/ Management Board (MB), 31 secretaries of the Supervisory Board (SB) and 35 internal auditors participated in the survey. This means a slight increase in the response rate, on a 'like for like' basis, compared to last year. Part of the data was gathered during personal interviews (138 - the highest number so far).

**Tenth benchmark survey**  
**Slight increase in the response rate**  
**138 personal interviews**

These interviews not only provide us with a valuable source of inspiration, they also prevent us from drawing insufficiently founded conclusions. They help us to make the necessary differentiations when interpreting the results. The results of the survey have been incorporated into two sub-reports.

As in previous years, we worked with a **basic company profile** (for convenience, we refer to this as 'the listed company') and this year, we distinguished seventeen different **profiles/other benchmarks**, divided into **company-specific profiles** (large unlisted companies, SME's, family businesses, housing corporations, healthcare institutions, cultural institutions, educational institutions, other non-profit organisations and companies with a one-tier board), **person-specific profiles** (Chairman, young supervisory director, female, member of the SB who also serves on the EB of a different company) and **three non-Supervisory Director** benchmarks, i.e. members of the EB/MB, secretaries of the SB and Internal Auditors. In the case of the latter, only the results for subjects Internal Auditors and/or an External Auditor express an opinion on will be included in the report according to our usual method. The results of the survey on the internal function will be presented to the IIA Nederland (Institute Internal Auditors - Netherlands) in a separate report.

## Contents of the first sub-report

The first report focuses on the 'foundation' of the supervisory directorship, i.e. 'the organisation/ company'. The questions put to the respondents included: where is the company likely to be in five to ten years' time (**expectations**), what are its current and desired assets /**strengths** and which **hurdles** need to be overcome? For these open questions, the answers were divided into three categories, i.e. the **profit sector**, the **non-profit sector** (both Supervisory Directors) and the **(EB's)/MB's** and **secretaries collectively**, as the non-Supervisory Directors. As in previous years, a sufficient number of observations were obtained to allow for a breakdown by profile/benchmark for some of the questions.

The overall assessment of the SB's **key areas/activities** and the relevant levels of ambition are a recurring element in the reports. They provide a general overview of the supervisory directorship. A more detailed discussion will be provided in the subsequent sub-report.



## The fictitious duo of Supervisory Directors - Rob and Eva - returns

The fictitious duo of Supervisory Directors introduced last year (Rob and Eva) makes reappearance this year to provide a different perspective on the results of the survey.



### ROB

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



### EVA

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



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

Identified across the board: turnover growth, expanded product/service portfolio and an emphasis on the (geographical) area of operation remaining unchanged

In the **profit sector's** answers to the question 'Where should the company be in **five/ten years' time?**' the most frequently given answers, in relative terms and in descending order, include: turnover growth (20 per cent)<sup>5</sup>, improved profitability, expanded product/service portfolio and the (geographical) area of operation remaining unchanged. For the **non-profit sector** the most frequently cited aspects were: turnover growth (15 per cent), an expanded product/service portfolio (including a greater emphasis on sustainability) and the (geographical) area of operation remaining unchanged. Top of the list for the **non-Supervisory Directors** were the following aspects: turnover growth (17 per cent) and more collaboration/mergers.

Some **differences**, if only in emphasis, are seen **between** the **profit sector** and the **non-profit sector**. The aspect of sustainability, for example, is almost entirely limited to the housing corporations. Similarly, an increase in the economic results is the exclusive domain of the profit sector.

Challenges identified across the board: the human factor and the product/service portfolio

The future **threats/challenges/dilemmas** identified across the board are the '**human factor**' (corporate culture, professional knowledge, expertise, quality and quantity of staff and management) and the '**product/service portfolio**'. The human factor is mainly identified as a challenge in the **profit sector**. In the **non-profit sector**, the government is widely cited again this year as a threat/challenge. The words 'government regulation', 'behaviour' and 'the increased burden' are frequently cited in this context. The **non-Supervisory Directors** also make relatively frequent mention of the government being a 'hindrance'. Noteworthy is that **ICT/digitalisation** and a number of **market-related** issues only appear to be a challenge in the **profit sector and to some extent** among the **non-Supervisory Directors**.

'Human' factor and product/service portfolio, in particular, are considered to be current/desired assets across the board

For all three categories, the number one **current asset/quality** is the '**human factor**' (ranging from 27 per cent among the non-Supervisory Directors to 47 per cent among the profit sector), the number two being '**product/service portfolio**'. Also identified across the board, albeit to a lesser extent, were funding/financial strength, the internal organisation/company structure, market position and reputation/support. In terms of the **desired assets**, the **human factor is once again** a widely-shared **dominant asset**. **Product/service portfolio** and the **internal organisation/company structure**, including the **implementation**, follow at some distance behind. Noteworthy is that within the product/service portfolio, **specific mention** was made of the **innovative capacity**.

#### General overview Supervisory Directorship: overall assessment compared to the standard/ambition (closed question and the only one using a 10-point scale).

Supervision ranks first once again

The basic profile awards the **highest norm** (8.9) to the **supervisory role**. This role also ranks first with eight of the other benchmarks. **Information provision to the SB** and the **employer's role** rank first with three and two of the benchmarks, respectively. The number of major differences between the individual benchmarks and the scores of the

<sup>5</sup> For the open questions, the total number of comments is used as the reference point. Wherever reference is made to the total number of comments, this applies to comments made by Supervisory Directors. If any of the comments are made by non-Supervisory Directors, this will be clearly stated.



No areas for improvement identified by the basic profile and very few in the other profiles collectively

Exceptions: MB, SME's and family businesses

Updating goals & strategy annually is considered desirable. Updating profiles of the SB and EB less so or not considered necessary

Desired quality generally 'strong', but, surprisingly, not for ICT knowledge and some other areas

Digitalisation and ICT knowledge identified as areas for improvement by (almost) all profiles

Activities included in the survey are considered relevant. Overall percentage for improvement very high, except among the MB

basic profile is limited. A striking result is the higher **norm** for the **employer's role** and the **quality of competences** with regard to **experience**, when compared to the previous two years.

This year, the **basic profile** does **not** identify **any areas for improvement**. This is a continuation of the trend seen in previous years and it seems to suggest that the years 2014 and 2017 were exceptions.

All benchmarks collectively identify a fairly modest percentage for improvement - 18 per cent of the total number of options. **Areas for improvement** identified across the board were **permanent education**, the fulfilment of the **employer's role** (each cited six times). The **collaboration between the SB and EB** (cited five times) is also identified as an area for improvement by several benchmarks.

As in previous years, the **MB/EB** send out **various telling signals**. For all fourteen key areas, they identify room for improvement. The **SME's** and **family business, similarly**, identify a considerable number of areas for improvement (eight and seven respectively). By contrast, housing corporations, educational institutions and other non-profit organisations did not identify any areas for improvement.

### Updating the goals & strategy and the profiles of the SB and EB

There is **wide support** for the desirability of updating the company's **goals & strategy annually**. There is considerably **less support** for updating the **profile** of the SB and EB annually. The SME's and non-profit company profiles, in particular, are far from convinced of the desirability.

The **basic profile** sees **no** need for **change**. With regard to the **company profiles**, the same does not apply to family businesses, SME's and the cultural sector. With regard to the **person-specific profile**, the **non-Supervisory Directors** in particular feel that updating these profiles should be placed on the agenda. Female Supervisory Directors and Supervisory Directors who are members of audit committees share this opinion.

### Technical competences of (members of) the SB

At 4.1, the **overall ambition level** of the **basic profile** for technical competences can be classed as **'strong'** and is slightly above the multi-year average. The highest standard is set for **risk management knowledge** (4.5). twelve out of seventeen competences can be classed as **'strong'**. Only **ICT knowledge**, legal knowledge and political-administrative experience achieve lower scores. The percentage of major differences between the **company profiles** and the basic profile is sizable (41 per cent). These major differences were largely negative - in other words: the **other profiles** set **lower standards** on these aspects than the basic profile. There was also a difference between the profit and non-profit benchmarks, showing a discrepancy of 39 per cent and 51 per cent, respectively. **Areas for improvement identified** by all seventeen profiles related to **ICT knowledge** and **digitalisation knowledge** (both mostly considered urgent), being cited sixteen and seventeen times respectively. Similarly, experience with change processes (nine times), technological knowledge (eight times) and marketing and HR knowledge (seven times each) are areas for improvement identified across the board. SME's identify the most (ten), followed by the cultural sector (eight) and the healthcare sector (seven). Housing corporations identified the least (two). Among the **person-specific profiles**, the **MB** stands out, identifying fourteen areas for improvement.

On average, the **current quality** is assessed as **'strong'** by the person-specific profiles. Among the company profiles, this only applies to the basic profile and the one-tier. The other company profiles score an overall average that ranges between 3.3 and 3.7, which is satisfactory.

### Digital transformation

Depending on the activity, the scores awarded by the **basic profile** for the **desired quality** of the digital transformation range between 3.6 and 4.2. This means all activities are considered relevant. In the **category 'strong'** (score  $\geq 4.0$ ) they relate to: 'the operational process', 'staff members', 'innovation', 'collaboration within the company', 'the business model' and 'clients'. Among the **other profiles** a **high** degree of **consensus** exists with the basic profile.

For **all activities collectively**, a **very high percentage for improvement** is identified, i.e. 86 per cent. The **MB** is now the **exception**, with a relatively low percentage (53 per cent).

**'Further training' the only area for improvement in the basic profile. SME's and family businesses identify many more**

**Further training the most widely-shared area for improvement among most profiles**

**Widely-shared areas for improvement: understanding products/markets and being open to the SB's advice**

### Collaboration within the SB

The **only area for improvement** identified by the **basic profile** is 'all members of the SB sufficiently taking part in lifelong learning/**further training** programmes'. For all of the remaining statements, the scores for the current and desired situation are evenly balanced. The **profit sector** and the **SME's** and **family business**, in particular, identify **several areas for improvement**, with percentages for improvement of 76 per cent and 65 per cent respectively. Within the **non-profit sector**, the **healthcare sector** (41 per cent) and the **cultural sector** (35 per cent) identify the **highest percentages for improvement**.

At the other end of the spectrum are the **housing corporations** that **do not** identify **any areas for improvement**.

The most widely-shared area for improvement is further training (fifteen out of seventeen profiles). All **person-specific benchmarks** agree on this. The **MB's** even identify it as an area that is in **urgent** need of improvement.

### Collaboration between the SB and EB

The **basic profile** identifies two areas for improvement (= 14 per cent): 'all members of the SB understand **the products/markets** of our company' and 'my **EB is open to advice** from the **SB**'. Those are the most widely-shared areas for improvement for all profiles collectively. The **profit sector** and family businesses and SME's in particular are responsible for the majority of areas for improvement identified, with percentages for improvement of 50 per cent and 43 per cent, respectively.

Within nearly all **non-profit sector profiles**, devoting (sufficient) attention to risk management is identified as an **area for improvement**. A better understanding of the products/markets is identified as an area for improvement by all of the profiles, except the remaining non-profit companies. Within the non-profit sector, the **housing corporations** do not identify any areas for improvement.



## Questions for debate based on the results

1. How critical are SB's with regard to a company's growth plans? Do SB's and/or EB's dare to have and pursue seemingly unrealistic dreams?
2. Why do the housing corporations and the Chairman identify so few areas for improvement and the MB's so many?
3. Is the supervisory directorship a profession or a craft, and what does this mean for the SB's working method?
4. Is not updating the SB's and EB's profiles annually simply common practice or is there a reasoning behind it?
5. Are ICT and digitalisation separate or separable areas and what is the SB's role in this? Is digital transformation placed on the agenda as one item or does the company include it for each key area individually?
6. How does the SB grow/maintain its social awareness?
7. Is adequate consideration given to whether an SB member has relevant and up-to-date experience?
8. Is adequate attention devoted to the ethical aspects of digital transformation? What role do the company's staff and the society play in this? How does the MB and SB deal with this?
9. Do SB members invest insufficiently in their own 'shelf life'/currentness or are the standards continuously raised? And what about the quality of further training? Who assesses this and who is able to assess it?
10. Is the advisory/sparring partner role discussed by the EB and SB sufficiently explicitly and at regular intervals?

# 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 2017. Vragen over technische competenties van de rvc, activiteiten van de rvc, samenwerking binnen rvc, samenwerking tussen rvc en rvb, informatieverstrekking aan de rvc en de algemene beoordeling van de rvc zijn grotendeels identiek in alle tien versies, zodat trends in de periode tussen 2008 en 2018 kunnen worden geanalyseerd. Ook de vragen over het toekomstperspectief (verwachtingen, bedreigingen/uitdagingen/dilemma's) en aanwezige en gewenste assets/kwaliteiten zijn inmiddels standaard geworden.

Daarnaast wordt er elk jaar een aantal specifieke aandachtsgebieden opgenomen, soms om de paar jaar herhaald (bijvoorbeeld de evaluatie van rvc en van rvb). Voor 2018 waren de onderwerpen:

- digitale transformatie op een aantal facetten van het bedrijf/de organisatie;
- mogelijke onderwerpen/aandachtsgebieden voor internal auditors en externe accountant;
- inkoop diensten van derden door rvc;
- positie/taken van de secretaris van de rvc;
- selectie van commissarissen en bestuurders;
- evaluatie van rvc en van rvb en haar leden;
- policy ten aanzien van onvoldoende functionerende leden van de rvc en leden van de rvb; en
- een aantal stellingen met deels een historisch tintje.

### Respons weer wat toegenomen en nog steeds hoog. 138 persoonlijke interviews

In totaal zijn 342 vragenlijsten ingevuld die bruikbaar waren voor de kwantitatieve analyse (bruikbaar = in voldoende mate ingevuld). Hiervan waren er 249 commissarissen, 28 leden van directie/rvb's, 31 secretarissen van rvc's en 34 internal auditors<sup>6</sup>. Het aantal van 308, exclusief de internal auditors, is statistisch qua aantallen vergelijkbaar met het aantal van 300 van vorig jaar (366 in 2016, 351 in 2015, 216 in 2014, 134 in 2013, 129 in 2012, 115 in 2011, 93 in 2010 en 111 in 2008). Een deel van de vragenlijsten is ingevuld in combinatie met een **persoonlijk interview**. **Dit jaar** zijn er **138** op deze manier **afgenomen**. (115 in 2017, 85 in 2016, 67 in 2015 en 61 in 2014). Deze interviews zijn elke keer weer een bron van inspiratie en van zeer waardevolle informatie. Ze helpen ons om kritisch boven de 'getallen' uit te stijgen en de nodige nuanceringen aan te brengen bij de cijfermatige resultaten. De resterende 204 vragenlijsten zijn via een webbased vragenlijst ingevuld. Hiervoor zijn commissarissen benaderd via FBNed, de FINEM, de Governance University, de NCD, de NVTZ, de VTW, Topvrouwen.nl, VNO-NCW metropool Amsterdam, Stichting Blikverruimers en de eigen database.

<sup>6</sup> In het commissarisrapport zijn de antwoorden van de internal auditors alleen meegenomen in het onderdeel, waar wordt gerapporteerd waarover internal auditors en de externe accountant uitspraken doen. Het meer specifieke internal auditors rapport is begin 2019 te vinden op de [www.iaa.nl](http://www.iaa.nl) of [www.boardinbalance.com](http://www.boardinbalance.com).

## 1.2 Verbijzondering resultaten naar basisprofiel en andere profielen

### Basisprofiel als referentiepunt

De structuur van de analyse is als volgt:

Allereerst zijn de resultaten geanalyseerd voor een herkenbaar **basisprofiel**. De definitie van het basisprofiel wordt gegeven in paragraaf 1.2.1.

Daarna is de invloed van **andere profielen in het basisprofiel** op de resultaten geanalyseerd.

Het voordeel van het werken met een basisprofiel is dat de resultaten beter kunnen worden geïnterpreteerd aan de hand van een **helder eenduidig profiel**. Ook de invloed van andere profielen 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 andere profielen/benchmarks

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

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

### Definitie basisprofiel

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

- is toezichhouder bij een beursgenoteerde onderneming;
- is een gewoon lid van de rvc en geen voorzitter;
- heeft zitting in een two-tier board;
- heeft geen zitting in een rvb elders;
- is ouder dan 55 jaar;
- is man; en
- geen lid van de auditcommissie (dit kenmerk van het basisprofiel is de laatste paar jaar niet meer gehanteerd).

## Variaties op het basisprofiel

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

Tabel 1.1 Onderscheiden (basisprofiel + andere profielen)/benchmarks\*

Bedrijfsprofielen/benchmarks	Persoonsgebonden profielen/benchmarks
<b>bapr</b> Basisprofiel/beursgenoteerd bedrijf (33)	<b>VZ</b> Voorzitter rvc/rvt (71) voorzitter rvc/rvt (71)
<b>GB</b> Groot, niet-beursgenoteerd bedrijf (26)	<b>'RvB'</b> Commissaris met rvb positie elders (40)
<b>MKB</b> Midden- en kleinbedrijf (25)	<b>Jong</b> Commissaris ≤ 55 jaar (110)
<b>Fam</b> Familiebedrijf (16)	<b>VR</b> Vrouwelijke commissaris (105)
<b>Corp</b> Woningcorporatie (87)	<b>AC</b> Lid auditcommissie (96)
<b>Zorg</b> Zorginstelling (50)	
<b>Cult</b> Culturele instelling (19)	<b>Niet-commissarisprofielen/benchmarks</b>
<b>OW</b> Onderwijsinstelling (22)	<b>DIR</b> Lid van de rvb/directie (28)
<b>ONP</b> Overige non-profit (17)**	<b>Secr</b> Secretaris van de rvc (31)
<b>1tier</b> One-tier board (49)	<b>IA</b> Internal auditor (34)***

\* Negen respondenten hebben niet aangegeven of het board type two-tier of one-tier is. Het profiel 'board type onbekend' (acht observaties) is wel meegenomen in de regressieanalyse om de resultaten voor de overige profielen zo zuiver mogelijk te houden. Om vergelijkbare redenen zijn de profielen 'type onbekend' (drie observaties) en het profiel 'privaat, balanstotaal onbekend' (vijf observaties) toegevoegd. Vanwege de kleine aantallen en niet-eenduidige interpretatie, zijn de resultaten van deze profielen niet gerapporteerd. \*\* Semi-overheid, stichting, coöperaties en verenigingen. \*\*\* Het profiel 'internal auditor' is alleen toegevoegd voor 1 specifieke vraag gerelateerd aan de audit functie.

### Nieuw profiel AC: lid auditcommissie

Vergeleken met vorig jaar zijn de bedrijfsprofielen/benchmarks ongewijzigd gebleven. De benchmark ΔRvC (er heeft zich het afgelopen jaar een wijziging voorgedaan in de samenstelling van de rvc) is geschrapt. Dit profiel leverde vorig jaar te weinig onderscheidend vermogen op. Daarvoor in de plaats is er het persoonsgebonden profiel AC: lid auditcommissie.

### Naast de 'buitenstaanders', leden van rvb's en secretarissen van rvc's, ook internal auditors als profiel bij één onderdeel

Voor het derde jaar in successie zijn als twee aparte benchmarks opgenomen **leden van rvb's/directies** en **secretarissen** van rvc's en rvb's. De opvattingen van deze beide persoonsgebonden profielen kunnen een impuls geven aan het zelfkritisch vermogen van de commissarissen. Overigens hebben sommige leden van rvb's/directies en sommige secretarissen ook elders een commissarisfunctie. In dit onderzoek hebben zij geantwoord vanuit het perspectief als lid van de rvb of als secretaris. Daarnaast is bij één onderwerp als niet-commissaris het internal auditor profiel opgenomen.

## 1.2.2 Regressieresultaten

### Appendix 1: nadere uitleg regressieanalyse

De resultaten zijn verkregen met behulp van een regressieanalyse. Deze analyse destilleert, uit 308 ingevulde enquêteformulieren, de resultaten voor het basisprofiel. Ook destilleert de regressieanalyse de 'zuivere' effecten van variaties op het basisprofiel. Wanneer de antwoorden van de internal auditor worden toegevoegd, is het totale aantal enquêteformulieren in de analyse 342. Met het toevoegen van het profiel 'internal auditor' komt het aantal profielen dan uit op achttien. Dit hoofdstuk en [Appendix 1](#) geven de details over de regressieanalyse en de variaties in het geval van 308 ingevulde formulieren en zestien profielen, tenzij anders aangegeven. Het voordeel van deze regressieanalyse is driedelig:

### Voordelen regressieanalyse: inschatten basisprofiel/andere profielen onafhankelijk van exacte samenstelling groep respondenten

**1** De resultaten voor het basisprofiel/andere profielen kunnen worden verkregen **zonder** dat respondenten aan de **exacte profielbeschrijving** voldoen. Maar vier van de 308 respondenten voldoen exact aan het basisprofiel. Maar er zijn wel meer respondenten die op één of meer kenmerken na voldoen aan het basisprofiel. De regressieanalyse maakt ook gebruik van deze informatie.

**2** De analyse is **niet afhankelijk** van de **exacte samenstelling van de groep respondenten**. Deze verschilt van jaar op jaar. Door elk jaar 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 andere profielen. Indien maar enkele leden van de rvc aan een beursgenoteerde onderneming verbonden zijn, kunnen nauwelijks significantie conclusies voor

het basisprofiel worden getrokken. Daarom is met het benaderen van commissarissen en het afnemen van interviews aangestuurd op een evenwichtige samenstelling van de groep respondenten. In tabel 1.1 is zichtbaar hoe de respondenten qua aantallen ‘toegedeeld’ zijn naar de verschillende profielen.

Invloed van de profielen zijn bijna ‘zuiver’ te bepalen, ze zijn niet veel met elkaar gecorreleerd

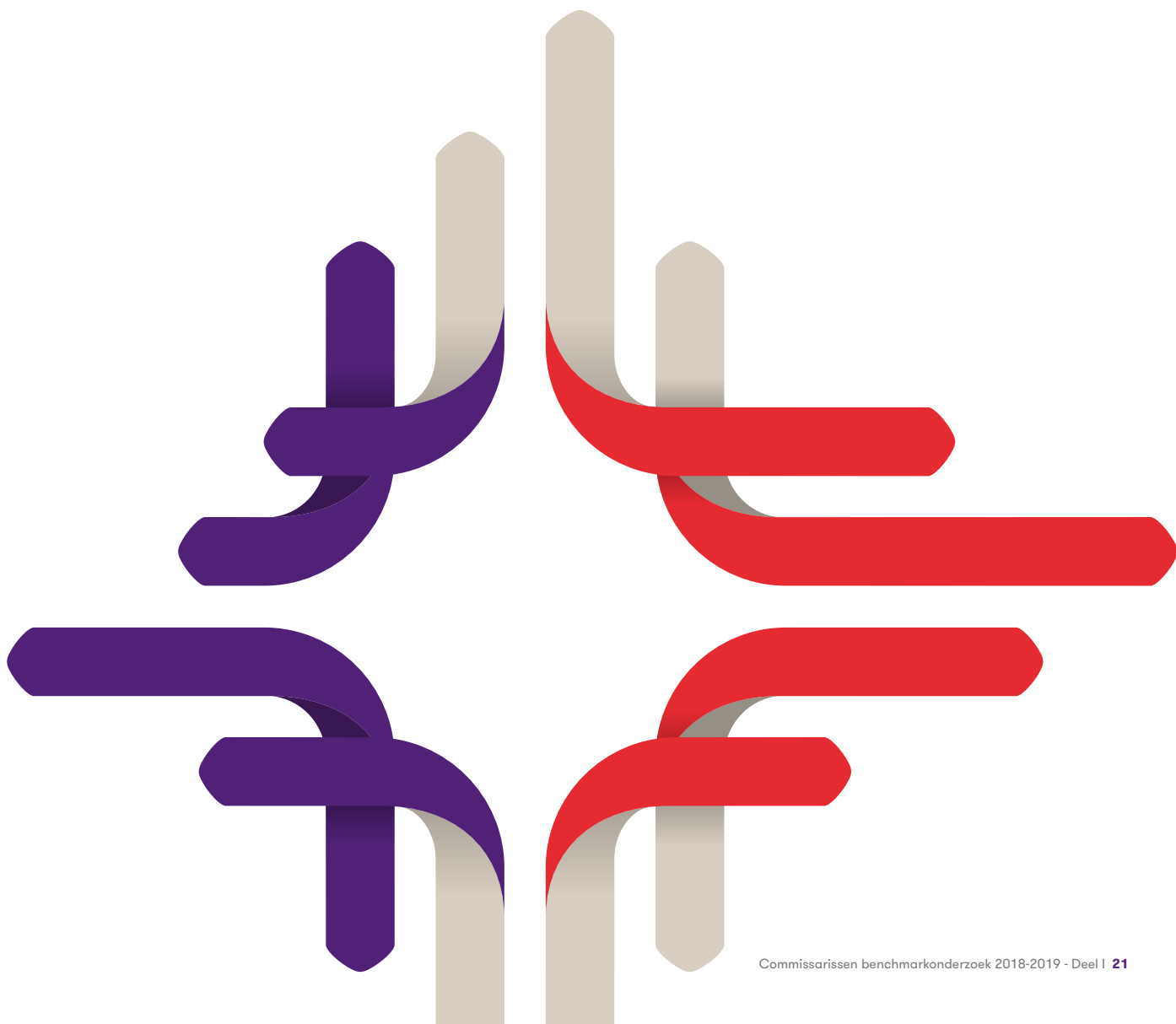
3

Met regressieanalyses kunnen de ‘zuivere’ (of netto) invloeden van de zestien andere profielen worden bepaald. Bijvoorbeeld, wanneer gemiddelde scores van beursgenoteerde bedrijven worden vergeleken met die van niet-beursgenoteerde ondernemingen, is het de vraag of de verschillen toe te schrijven zijn aan het niet-beursgenoteerd zijn of dat het ligt aan de gemiddeld kleinere omvang van de niet-beursgenoteerde bedrijven. De geschatte regressiecoëfficiënten  $\beta_j$  representeren nagenoeg de ‘zuivere’ effecten. Voorwaarde is wel dat de profielen niet teveel met elkaar gecorreleerd zijn, wat het geval is.

### 1.2.3 Discussie fictief commissaris-duo gecontinueerd

Fictief commissaris-duo Eva en Rob weer van de partij

Net als vorig jaar laten we geregeld een fictief commissaris-duo aan het woord om op een andere manier dan gebruikelijk resultaten van het commissarissen benchmarkonderzoek te belichten. Daarbij kiezen wij ervoor een situatie uit de praktijk als illustratie te gebruiken. Dit doen wij met behulp van twee fictieve commissarissen: **Rob** (jonge commissaris, net aan zijn eerste commissariaat begonnen) en **Eva** (commissaris met jarenlange ervaringen in private en publieke sector). Het commissaris-duo komt telkens aan het begin van een hoofdstuk aan het woord.



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



Hoe kritisch is een rvc bij de keuze voor een nieuwe CEO en een nieuwe set van doelen en strategie?



**ROB**

Eva heb je dat verhaal over de nieuwe topman van het Duitse chemieconcern Basf gelezen?

**EVA**

Ja, maar wat bedoel je?

**ROB**

Even een korte samenvatting van het bericht?: 'BASF-veteraan Martin Brudermüller heeft een halfjaar geleden het stokje van zijn voorganger overgenomen. Hij heeft onlangs zijn plannen gepresenteerd. Hij wil kosten besparen, de winst opvoeren en het vertrouwen van de beleggers terugwinnen. Hij gaat voor een **groeikoers**. De onderneming wordt verdeeld in zes divisies. De bedoeling is dat het bedrijf efficiënter kan opereren door maatregelen in de productie, logistiek, onderzoek en ontwikkeling, alsmede investeringen in digitalisering en automatisering. Basf investeert 400 miljoen euro in het verbeteren van fabrieken. Het bedrijf moet wendbaarder worden in een wereld met nieuwe technologieën en nieuwe bedrijfsmodellen. De besluitvorming wordt deels overgedragen aan de bedrijfsonderdelen. Brudermüller zegt zijn medewerkers dichter bij hun klanten te brengen en meer 'vrijheid van ondernemerschap' mogelijk te zullen maken. Hij wil de concurrentie met kleinere, gespecialiseerde concurrenten opvoeren. De Aziatische markt moet een centrale rol spelen in de nieuwe strategie. En de Chinese activiteiten wil hij verder uitbreiden omdat China een marktaandeel heeft van meer dan 30 procent in de chemische wereld en dat zal oplopen naar 50 procent. Volgens de nieuwe CEO hanteren ze nieuwe en ambitieuze doelen. Basf is het leidende chemische bedrijf. Ze willen hun verkoopvolumes sneller laten groeien dan de groei van de wereldwijde chemische productie. Het bleek dat de analisten wat minder onder de indruk waren van de plannen en doelen.'

**EVA**

Klinkt toch wel ambitieus.

**ROB**

Dat leek mij ook. Ik heb dan ook een paar vragen, namelijk:

1. Is het verstandig in de huidige tijd, met wat we inmiddels over China weten, dit land zo'n prominente plaats in de strategie te geven?
2. Het lijkt of er eerder sprake is van een stuk revolutie dan evolutie?
3. Wordt er niet wat luchtig gedaan over de investeringen in digitalisering en automatisering?
4. Is het aannemelijk dat een interne kandidaat, die 57 jaar is en vanaf 1988 al aan de onderneming verbonden is, de aangewezen persoon is om de aangegeven wijzigingen door te voeren? Ik hoor wel heel veel geluiden, die de 'buitenwereld' in de huidige tijd 'wil' horen. Zou een kandidaat van buiten niet beter zijn geweest?

**EVA**

Ik denk dat je daar een paar terechte vragen stelt. Maar ik zie heel veel parallellen met het bedrijf, waar wij samen in de rvc zitten. Een nieuwe CEO, eind vijftig, die al twintig jaar in ons bedrijf werkt en die moet dan de geloofwaardige figuur zijn om een transitie tot stand te brengen, die wat laat is begonnen. Ik heb toch wat twijfels, want waarom is er niet eerder actie genomen, als we nu constateren, dat we wel erg laat zijn?

**ROB**

Dat waren ook wat van mijn gedachten. Bovendien constateer ik dat onze voorzitter van de rvc er inmiddels ook al tien jaar zit. In hoeverre is hij in staat om voldoende afstand te nemen van het bedrijf en los te komen van de historie van het bedrijf en de nieuwe CEO?



## 2.1 Achtergrond vragen en respons

### Toekomst leidend voor kijken van en door rvc

Al een groot aantal jaren start het onderzoek met een aantal open vragen, dat tot doel heeft om naar de toekomst te kijken. Dat is het perspectief waar ons inziens het commissariaat tegen af dient te worden gezet. Uiteraard wordt er ook 'teruggekeken'. Hetgeen in het onderzoek doorgaans weerspiegelt wordt met de huidige situatie. Maar essentieel is wat er in de toekomst nodig is. Daar ligt de taak en de uitdaging voor het commissariaat. Oplossingsgericht denken om de toekomst mogelijk te maken en niet verzanden in terugkijken en mogelijk afrekenen. Wat is er nodig als rvc om daaraan een bijdrage te kunnen leveren?

### Verwachtingspatroon ten aanzien van positie bedrijf leidend

Gestart wordt met het **verwachtingspatroon** waar het bedrijf/de organisatie<sup>8</sup> over vijf tot tien jaar staat. Als leidraad worden in dit verband begrippen als omzet, resultaat, product-/dienstportfolio en werkgebied meegegeven. Uit de antwoorden blijkt dat diverse respondenten dan refereren aan de door het betrokken bedrijf gekozen doelstellingen en strategie. Maar mede uit door ons begeleide (zelf)evaluaties van rvc's blijkt dat er ook de nodige commissarissen zijn, die een ander beeld schetsen dan correspondeert met het gekozen strategisch plan. En het is aannemelijk dat de betrokken commissaris zijn/haar beeld meeneemt in de discussie en de besluitvorming in de raad. Dit kan de basis zijn voor een Babylonische spraakverwarring en suboptimale besluiten. Geregeld aandacht schenken aan elkaars vooronderstellingen en 'fine-tunen' van de uitgangspunten en toekomstvisie is beslist de moeite waard.

### Welke beren zijn er op de weg?

Ook door commissarissen gesignaleerde mogelijke **bedreigingen/uitdagingen/dilemma's** komen aan de orde. Welke beren zijn er op de weg om de verwachte/geplande toekomst te realiseren? De antwoorden variëren vanuit een duidelijk bedrijfs- en businessmodel kijkende insteek tot antwoorden die meer zeggen over de specialistische insteek van de betrokken respondent. Een financieel iemand zal eerder relateren aan financiële gezondheid en de weinige digitaliseringsdeskundigen eerder aan uitdagingen op hun vakgebied. Overeenstemming binnen eenzelfde raad over de twee grootste bedreigingen/uitdagingen/dilemma's is bepaald niet altijd aanwezig.

### (Vereiste) basis om toekomst te realiseren

Over de **aanwezige** en **gewenste assets/kwaliteiten** om die toekomst te kunnen realiseren lopen de opvattingen ook geregeld uiteen. Tussen bedrijven is dat uiteraard niet bevreemdend. Binnen eenzelfde rvc ligt dat wat anders. Wel zijn er soms wat meer algemene signalen waar te nemen. Bijvoorbeeld een tekort aan 'handjes' of aan digitaliseringsdeskundigen binnen de categorie gewenste kwaliteit. Maar ook worden geregeld als aanwezige asset 'betrokkenheid' van het personeel en de 'reputatie' van het bedrijf genoemd. De meningen, waarop deze opvattingen dan zijn gestoeld, blijken niet zelden te zijn tot uitspraken van de rvb/de directie.

### Respons op open vragen en verbijzondering antwoorden

253 commissarissen, 52 leden van rvb's/directies en secretarissen rvc's en 30 internal auditors hebben deze open vragen ingevuld. Deze cijfers zijn nagenoeg identiek aan die van 2017. Alleen zijn dit jaar de internal auditors erbij gekomen.<sup>9</sup> Ook dit jaar zijn de antwoorden op de open vragen verbijzonderd naar het **onderscheid profit versus non-profitbedrijf** (= non-profit) met respectievelijk 86 en 167 commissaris-respondenten. Er is voor gekozen alleen per afzonderlijke benchmark een opmerking te maken als er grotere verschillen zijn met hun overkoepelende sector (respectievelijk profit en non-profit). De opmerkingen van leden van de **rvb/directie en secretarissen** zijn niet opgenomen in de (sub)totalen, maar telkens verantwoord subdirectie/secretarissen. De opmerkingen van de internal auditors zijn verantwoord in een apart uit te brengen rapport voor de internal auditors<sup>10</sup>.

<sup>8</sup> In het vervolg hanteren wij voor de eenvoud het begrip bedrijf. Daaronder verstaan wij ook een organisatie.

<sup>9</sup> 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.

<sup>10</sup> Naar verwachting verschijnt het rapport over de internal auditors in het eerste kwartaal van 2019. Het zal dan te vinden zijn op de website van [www.iaa.nl](http://www.iaa.nl) of op [www.boardinbalance.com](http://www.boardinbalance.com).



## 2.2 Toekomstperspectief

### Clusters onderscheiden voor rubricering 1.004 opmerkingen

Bij de indeling van de 874 opmerkingen van de commissarissen en de 130 van de leden van rvb's/directies en van secretarissen zijn vijf clusters onderscheiden, namelijk:

- **omvang** (26 procent)<sup>11</sup>, verdeeld in toename, afname, gelijk, verschuiving binnen portfolio, acquisities, overgenomen worden en marktleiderschap;
- **product-/dienstportfolio** (23 procent), verdeeld in breder, reductie, ongewijzigd, kwaliteit verbeteren/excelleren, specialiseren, verduurzaming en aanpassen bij gelijke omvang;
- **werkgebied/geografische spreiding** (17 procent), verdeeld in breder, reductie, ongewijzigd, andere segmenten/sectoren en aanpassen bij 'gelijke' omvang;
- **resultaatontwikkeling** (14 procent), verdeeld in meer, minder en ongewijzigd; en
- **diverse** (20 procent), verdeeld over onder andere samenwerking/fusies, andere klantbediening, digitalisering, reputatie/uitstraling en financieel gezond worden.

### 874 opmerkingen in vijf clusters onderscheiden



**26%**  
Omvang



**23%**  
Product-/  
dienstportfolio



**17%**  
werkgebied/  
geografische spreiding



**14%**  
Resultaatontwikkeling



**20%**  
Diverse

Door commissarissen uit de **profitsector** zijn 337 opmerkingen gemaakt, waarvan 130 bij de beursgenoteerde bedrijven. In de **non-profitsector** hebben van de 537 opmerkingen er 251 betrekking op de woningcorporaties en 131 op de zorgsector. In figuur 2.2 zijn opgenomen: het procentuele aantal opmerkingen per cluster voor het totaal (i.c. van de commissarissen), de profitsector, het beursgenoteerd bedrijf, de non-profitsector, de woningcorporatie en gezamenlijk de directeuren en de secretarissen van de rvc (= Dir/Secr).

Figuur 2.2 Aantal opmerkingen per cluster over toekomstperspectief (als percentage van totaal)



### Dominantie 'omvang' afgenomen. Meer oog voor 'product-/dienstportfolio'

Op **overall clusterniveau** laat het percentage opmerkingen bij de commissarissen per cluster dit jaar wat verschillen zien met voorgaande jaren (vanaf 2012). Vergeleken met 2012 en 2013 is het percentage opmerkingen in de cluster **'omvang'** geleidelijk en dat in de cluster **'werkgebied'** wat golvend gedaald. Voor de **'product-/dienstportfolio'** valt met een wat wisselend verloop in de tijd per saldo een stijging waar te nemen. Dat geldt

<sup>11</sup> Tussen haakjes staat vermeld het totaal aantal opmerkingen per cluster weergegeven als percentage van het totaal aantal opmerkingen bij de commissarissen.

in grote lijnen ook voor de ‘**resultaatontwikkeling**’, zij het dat hier na 2014 sprake is van een stabiel percentage. Historisch gezien heeft de grootste toename in het procentuele aantal opmerkingen zich gemanifesteerd in de categorie ‘**diverse**’. Daarbij waren 2017 en 2015 uitschieters naar boven.

Vergeleken met het **zeven jaargemiddelde** ligt de cluster ‘omvang’ qua procentueel aantal opmerkingen daar duidelijk onder en de cluster ‘product-/dienstportfolio’ daar boven. De andere drie clusters bewegen zich rond of bevinden zich op het zeven jaargemiddelde.




Verhoudingsgewijs liet de profitsector meer opmerkingen zien in de clusters ‘omvang’, ‘werkgebied’ en ‘resultaatontwikkeling’ dan de non-profitsector. In deze laatste sector vielen vooral meer opmerkingen in de cluster ‘**diverse**’. In **2018** zijn de verhoudingen wat bijgesteld. Bij de **profitsector** liggen procentueel duidelijk meer opmerkingen in de clusters ‘**werkgebied**’ en ‘**resultaatontwikkeling**’. Bij de **non-profitsector** geldt dat voor de cluster ‘**diverse**’. Wel is bij deze cluster het percentage gedaald van 35 procent in 2017 naar 24 procent in 2018. Ten aanzien van de cluster ‘**product-/dienstmix**’ ontlopen de percentages elkaar nauwelijks in de tijd.

De **niet-commissarissen** laten voor 2018 op totaal niveau een vergelijkbaar beeld zien als de commissarissen bij ‘omvang’ en ‘werkgebied’. Een **duidelijk verschil** doet zich voor bij ‘**diverse**’ (+10 procentpunt) en ‘**product-/dienstportfolio**’ (-5 procentpunt) vergeleken met de commissarissen.

**Bij profitsector meer opmerkingen voor resultaatontwikkeling en werkgebied, bij non-profit meer bij diverse**

**Niet-commissarissen leggen deels andere accenten**

**Tabel 2.2 Hoofdaccenten toekomstperspectief in procenten genoemd zijn (minimaal 5 procent keer)**

	 <b>Toekomstperspectief</b>			 <b>Commissarissen</b>		 <b>Directie/secretaris</b>
	Profitsector	Non-profitsector	Totaal			
<b>Omzet/omvang:</b>						
toename	20	15	17		17	
ongewijzigd		8	5		8	
<b>P/D portfolio</b>						
uitbreiding	13	8	10		8	
verduurzaming		6				
ongewijzigd		7	6		7	
<b>Werkgebied:</b>						
toename	7	5	6		5	
ongewijzigd	12	9	10		8	
<b>Economisch resultaat</b>						
toename	17		9			
ongewijzigd		6			6	
<b>Diverse:</b>						
samenwerking/fusie		7	5		9	
digitalisering	5					
doelgroepgericht		5				
reputatie/uitstraling					8	

**‘Toename omvang/omzet’ nog wel leidend, maar bij profitsector op retour**

**Cluster ‘omvang’ (26 procent van de gemaakte opmerkingen)**

De **meeste opmerkingen** (2 procentpunt lager dan vorig jaar op 26 procent) vallen nog in de **categorie ‘omvang’**. Dat is voor beide sectoren min of meer gelijk. Net als in het verleden, is de **groei** van de **omzet** met 17 procent van de opmerkingen het **meest genoemd**. Bij de **profit bedrijven** is dit 20 procent (-4 procentpunt) en bij de **non-profit** 15 procent (+1 procentpunt). Daarmee is dit verschil tussen beide sectoren duidelijk teruggelopen. Bij de profitsector is de afwijking van de afzonderlijke benchmarks van deze 20 procent beperkt.

Bij de **non-profitsector** wijken alleen de woningcorporaties niet veel af van dit

sectorgemiddelde van 15 procent. De zorg zit er ruim boven met 20 procent en de overige non-profitbenchmarks ruim onder met circa 7 procent. Verder wijst 8 procent van de opmerkingen in deze sector op een **gelijkblijvende** omvang. Dit geldt voor alle afzonderlijke bedrijfsprofielen in deze categorie, behalve voor de zorg. Daar ligt het vergelijkbare percentage onder de 5 procent.

De **niet-commissarissen** (directie en secretaris rvc) laten een vergelijkbaar beeld zien als de commissarissen in de non-profitsector.

**Meer oog voor product-/dienstportfolio met vooral uitbreiding in profitsector**

#### Cluster 'product-/dienstportfolio' (23 procent van de gemaakte opmerkingen)

Het procentuele aantal opmerkingen voor de cluster 'product-/dienstportfolio' is duidelijk gestegen (van 18 procent naar 23 procent). Deze stijging geldt voor beide sectoren, maar is sterker bij de non-profitsector. Dit is met name te herleiden tot de 6 procent score voor **verduurzaming**, dat hoofdzakelijk een punt van aandacht blijkt te zijn bij de **woningcorporaties**.

Binnen deze cluster is **uitbreiding met 10 procent** het meest genoemd, waarvan 13 procent in de profitsector en 8 procent in de non-profitsector. Bij de **profitsector** voorziet vooral het **familiebedrijf** een uitbreiding van de product-/dienstportfolio. Verder betreft 5 procent van de opmerkingen bij de beursgenoteerde bedrijven **geen wijzigingen** en 6 procent een **aanpassing** van de product-/dienstportfolio bij gelijkblijvende omvang.

**Afwijkend beeld voor zorg en corporatie**

Bij de **non-profitsector** verwacht vooral de **zorgsector** een uitbreiding van de portefeuille (15 procent keer genoemd) en nauwelijks, zoals de andere non-profitbedrijven, een ongewijzigde portefeuille. Bij de **woningcorporatie** wordt uitbreiding door minder dan 5 procent opportuun geacht.

Het beeld bij de **niet-commissarissen** correspondeert weer met dat van de commissarissen uit de non-profitsector met dien verstande dat verduurzaming hier niet voorkomt.

**Een gelijk werkgebied, en een betere positie in elk werkgebied is vooral in profitsector leidend**

#### Cluster 'werkgebied' (17 procent van de gemaakte opmerkingen)

De 17 procent van de opmerkingen in de cluster 'werkgebied' is iets hoger dan in het vorige onderzoek. Ook dit jaar is een **ongewijzigde situatie** (10 procent) **vaker** genoemd dan een **verbreding** (6 procent). Beide sectoren ontlopen elkaar niet veel bij deze rubrieken.

Vergeleken met vorig jaar is er binnen de **profitsector** een verschuiving waar te nemen om, nog sterker dan vorig jaar, minder te verbreden, maar nadrukkelijker in de bestaande (al dan niet internationale) markten eerst een betere positie te verwerven.

**Zorg uitzondering binnen non-profit met verbreding door specialisatie en verschuiving van taken**

Binnen de **non-profitsector** is de **zorg** weer een uitzondering. Verbreding is hier nog steeds een aannemelijke optie (8 procent). En een ongewijzigde situatie is met 5 procent aanmerkelijk minder genoemd dan bij de overige instellingen. De verklaring hiervoor is dat met de specialisatie een groter adherentiegebied wordt bereikt. Dit krijgt mede gestalte door het bij ziekenhuizen bijvoorbeeld verdelen van specialisaties en daarnaast het verschuiven van zorgtaken naar de eerste lijn.

In de **cultuursector** is het beeld wat diffuus. Uitbreiding (9 procent) en een ongewijzigde situatie (12 procent) weerspiegelen het brede spectrum van organisaties in deze deelsector.

Ook nu liggen de signalen van de **niet-commissarissen** weer dicht bij die van de commissarissen uit de non-profitsector.

**Profitsector duidelijk positief gestemd over resultaat**

#### Cluster 'economisch resultaat' (14 procent van de gemaakte opmerkingen)

Het procentuele aantal opmerkingen over **resultaat** is ook dit jaar min of meer **stabiel** gebleven op 14 procent. Bij de **profitsector** is, evenals vorig jaar, door 17 procent op een **stijging** van de **winst** gewezen. In de **non-profitsector** en bij de **niet-commissarissen** betreft 6 procent van de opmerkingen een ongewijzigd resultaat.

**'Diverse' niet meer meest genoemde cluster in non-profitsector. Doelgroep sterker op netvlies bij Corp en Cult**

#### Cluster 'diverse' (20 procent van de gemaakte opmerkingen)

In de cluster 'diverse' is het procentuele aantal opmerkingen 5 procentpunt lager dan in 2017. Dit komt ook nu weer primair op het conto van de **non-profitsector** met 24 procent (35 procent in 2017) van de opmerkingen tegen 12 procent (11 procent in 2017) in de profitsector. De daling bij de non-profitsector is voor een substantieel deel te herleiden tot minder opmerkingen in de categorieën reputatie/uitstraling,

## Digitalisering alleen bij profitsector in het vizier

samenwerking/fusie en overige. Deels is dit weer ongedaan gemaakt door het **hogere percentage** opmerkingen bij het vooral **bij de woningcorporaties en cultuursector** genoemde accent om meer gericht op de **doelgroep** te zijn.

Relatief vaak zijn genoemd in de non-profitsector **samenwerking** met **derden/fusies** (7 procent keer) en **doelgroep gericht bezig zijn** (5 procent keer).

Bij de **niet-commissarissen** valt 30 procent (25 procent in 2017) van de opmerkingen in deze cluster. Het patroon is vergelijkbaar met dat bij de commissarissen van de non-profitsector met **minder 'aandacht'** voor **doelgroepgericht** en juist **meer** voor **'reputatie/uitstraling'**.

In de **profitsector** is digitalisering 5 procent keer genoemd. Alleen bij de **internal auditors** ligt dat met 11 procent nog hoger<sup>12</sup>.



## Bespiegelingen/vragen/kanttekeningen

### Hoe kritisch is de rvc over de groei-plannen van een bedrijf?

Het **'groeidenken'** in termen van omvang (bijvoorbeeld omzet, balanstotaal, aantal bezoekers of aantal klanten) lijkt nog steeds een belangrijke rol te spelen in het denken van commissarissen en bestuurders van bedrijven. Het lijkt bij menig bedrijf, en waarschijnlijk de meeste, wel haast een **automatisme** te zijn geworden. In de meerjarenplannen staat doorgaans, dat de voor omvang gehanteerde maatstaf, in de tijd gezien een hoger getal laat zien. In dat verband vragen wij ons af of een directie wel eens komt met een langetermijnverhaal, waarin groei niet voorkomt. Of misschien zelfs **krimp** staat vermeld. Overigens is bij een zeer beperkt aantal zorginstellingen dit jaar in het onderzoek een krimp aangegeven. Zij zijn daarmee een grote uitzondering. In de profitsector lijkt het woord 'krimp' echter taboe.

Als we diverse publicaties mogen geloven staan er inmiddels met betrekking tot de economische ontwikkelingen diverse lichten op oranje richting rood. Het aantal geopolitieke onzekerheden is toegenomen. En de mogelijke uitkomsten zijn met meer pessimisme omgeven. Is het dan nog realistisch om te geloven in groei? In hoeverre kunnen/moeten commissarissen dan kritischer doorvragen of misschien zelfs even op de rem stappen? Of moeten ze dat juist niet doen, omdat dit primair de verantwoordelijkheid van de rvc betreft? Maar stellen commissarissen de kritische vragen wel als er een omvang plaatje

komt met bijvoorbeeld een extrapolatie van de historische groei? Of zitten ze in dit geval doorgaans in de 'volg-mode'?

### Durven rvc en/of rvb wel eens het ogenschijnlijk ongerijmde te dromen en dit na te jagen?

Aan de andere kant zien we ook veel waarnemingen voor bedrijven waar de term groei juist niet valt. En als de term wel wordt gehanteerd, zien we zeer zelden een uitspraak dat het bedrijf over vijf tot tien jaar zeker honderd of duizend keer zo groot en een wereldspeler is geworden (bijvoorbeeld een 'unicorn'). Het **'status quo denken'** is wel **erg sterk**. Zou het kunnen zijn dat onze Nederlandse ondernemingscultuur te veel wordt gekenmerkt door de uitspraak 'voorzichtigheid is troef'. Durven commissarissen voor hun bedrijf wel eens het ogenschijnlijk ongerijmde te dromen? Bijvoorbeeld in plaats van lineair eens exponentieel te kijken? En onder het motto **'The winner takes it all'** hun directie uit te dagen om dat eens te doen en daarbij te stimuleren om in plaats van een regionaal eens een nationaal, een Europees of een mondiaal perspectief te hanteren? En uiteindelijk moet dan niet in een termijn van vijf tot tien jaar worden gedacht, maar in een termijn van 99 jaar en 364 dagen. Want lopen we niet het risico dat als we te klein, te kort en te nationaal blijven kijken, dat de Nederlandse bedrijven opgegeten worden? Misschien zou het goed zijn om dit proces van dromen in een rvc eens te stimuleren door een (jongere) commissaris

in de rvc op te nemen, die in kansen gelooft en niet in bedreigingen. En een commissaris die op de voorstellen van deze jonge commissaris een bezwaar noemt, moet dan minstens twee oplossingen aandragen om zijn bezwaar ongedaan te maken. Zo niet, dan moet het bezwaar misschien maar achterwege blijven.

### Is non-profitsector moe van het zoeken van samenwerking en/of ontbreken de benodigde kwaliteiten bij de relevante spelers?

In de **non-profitsector** zijn dit jaar fusie en samenwerking minder vaak genoemd dan in het verleden. Wij vragen ons af in hoeverre een zekere **samenwerkingsmoeheid** bij sommigen, en dan met name commissarissen, is opgetreden. Niet elk fusie- of samenwerkingsgesprek levert het beoogde resultaat op. En na twee niet gelukte gesprekken is de inspiratie misschien weg of heeft (een deel van) de rvc er al te veel extra tijd aan besteed. Voor sommige organisaties hebben wij evenwel het beeld op basis van de interviews met commissarissen, bestuurders en secretarissen, dat samenwerking onontkoombaar is vanwege vooral schaalgrootte. De vraag is dan wel of rvc en rvb dezelfde mening hebben. Ook is het de vraag of de betrokken directie en/of rvc respectievelijk ook de gesprekspartners moeten zijn, om een samenwerking van de grond te krijgen. Wellicht ontbreken de benodigde kwaliteiten en/of ervaring.

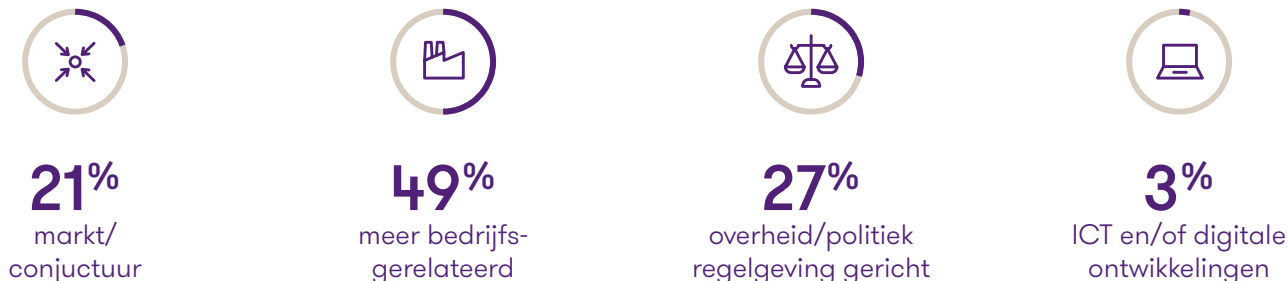
<sup>12</sup> Zie het rapport over internal auditors op [www.iaa.nl](http://www.iaa.nl) of op [www.boardinbalance.com](http://www.boardinbalance.com).

## 2.3 Bedreigingen/uitdagingen/dilemma's

### Indeling in clusters

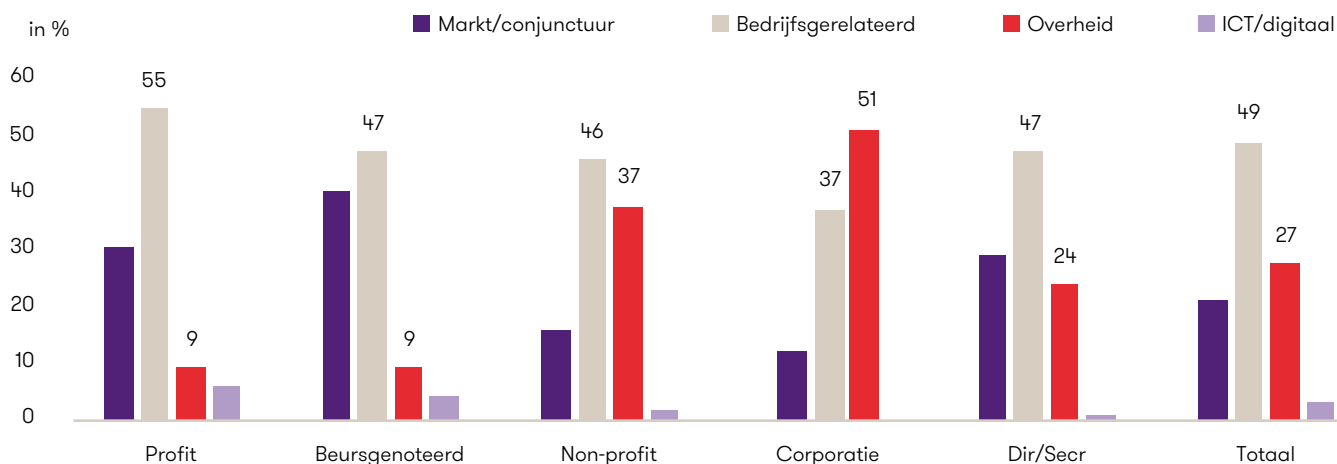
Bij de indeling van de 758 opmerkingen van de commissarissen en de 136 van de leden van rvb's/directies en van secretarissen zijn vier clusters onderscheiden, namelijk<sup>13</sup>:

#### 894 opmerkingen in vier clusters onderscheiden



Door commissarissen uit de profitsector zijn 266 opmerkingen gemaakt, waarvan 92 bij de beursgenoteerde bedrijven. In de non-profitsector hebben van de 492 opmerkingen er 244 betrekking op de woningcorporaties en 132 op de zorgsector. In figuur 2.3 zijn opgenomen: het procentuele aantal opmerkingen per cluster voor het totaal (i.c. van de commissarissen), de profitsector, het beursgenoteerd bedrijf, de non-profitsector, de woningcorporatie en gezamenlijk de directeuren en secretarissen van de rvc (= Dir/Secr).

Figuur 2.3 Aantal bedreigingen/uitdagingen per cluster en per categorie bedrijf (als percentage van totaal)



#### Stabiel beeld met helft opmerkingen in cluster 'bedrijfsgerelateerd'

Op overall clusterniveau verschilt het percentage opmerkingen van **commissarissen** in de afzonderlijke clusters nagenoeg niet van die van vorig jaar. Ook wijken de percentages niet noemenswaardig af van de zeven jaargemiddelden. Het leeuwendeel van de opmerkingen blijft in de cluster 'bedrijfsgerelateerd'.




Bij de **niet-commissarissen** wijkt het procentuele aantal opmerkingen in drie van de vier clusters niet veel af van dat van de commissarissen. Alleen in de cluster '**markt/conjunctuur**' hebben zij met 29 procent een **hogere percentage** dan de commissarissen met 21 procent.

#### Vooraf non-profit uitdaging bij 'overheid'

De grote **verschillen** tussen de **profit-** en **non-profitsector** bij de commissarissen betreffen, evenals vorig jaar, een groter aandeel voor markt/conjunctuur en bedrijfsgerelateerd bij de profitsector dan bij de non-profitsector. Het tegendeel gaat op voor het aandeel 'overheid'.

<sup>13</sup> Tussen haakjes staat het totaal aantal opmerkingen per cluster als percentage van het totaal aantal opmerkingen bij de commissarissen.

Tabel 2.3 Hoofdaccenten bedreigingen/uitdagingen in procenten genoemd zijn (minimaal 5 procent keer)

 Bedreigingen/uitdagingen/dilemma's	 Commissarissen		 Directie/secretaris
	Profitsector	Non-profitsector	
<b>Markt/conjunctuur:</b>			
marktomstandigheid	5		5
vraag			5
reputatie/draagvlak	6		
concurrentie	7		
<b>Bedrijfsgerelateerd:</b>			
menselijke factor	23	12	16
product/dienstportfolio	13	15	13
funding/financiële kracht	6	8	7
interne organisatie/bedrijfsstructuur	8		5
<b>Overheid:</b>			
overheid: gedrag/regel-/wetgeving	7	24	18
<b>ICT/digitalisering</b>	6		

'Menselijke factor' en 'product-/dienstportfolio' nog steeds het meest genoemd

'Menselijke factor' en met name beschikbaarheid werknemers een uitdaging

Verduurzaming uitdaging woningcorporatie

Bedrijfscultuur en management punt van aandacht in profitsector

Operational excellence bij non-profit al goed geregeld?

#### Cluster 'bedrijfsgerelateerde onderwerpen (49 procent van opmerkingen)

Procentueel het vaakst zijn bij commissarissen binnen deze cluster genoemd de:

- **'menselijke factor'**  
gewenste kwaliteit en aantallen medewerkers/management en bedrijfscultuur;
- **'product-/dienstportfolio'**  
inclusief businessmodel, technologische ontwikkeling/innovatie en verduurzaming;
- **'funding/financiële kracht'**; en
- **'interne organisatie/bedrijfsstructuur'**.

Meer op detailniveau kijkend, zijn in zowel de profit- als de non-profitsector geregeld genoemd:

- **'funding/financiële kracht'**. Dit speelt bij het niet-beursgenoteerde bedrijf en min of meer bij alle afzonderlijke non-profitorganisaties;
- de **'menselijke factor'** en dan met name de beschikbaarheid van **medewerkers**, zowel qua kwaliteit als aantal. In de profitsector gaat dit voor de hele linie op. Bij de non-profitsector doet zich dit eigenlijk alleen voor in de **zorg** en het **onderwijs**. De situatie is daarmee gelijk aan die van vorig jaar; en
- **'product-/dienstportfolio'**, inclusief verduurzaming. Met name speelt dit bij de **woningcorporaties**, waar **'verduurzaming'** en **'energietransitie'** een uitdaging vormen.

De **'bedrijfscultuur'** en de **'beschikbaarheid'** van voldoende en gekwalificeerde **managers** is een uitdaging in de profitsector. Dit gaat relatief vooral op voor het **familiebedrijf**. In de non-profitsector liggen op deze beide gebieden blijkbaar geen uitdagingen. Wat enige verbazing wekt, gezien de geregeld geuite opmerking dat de WNT een remmende invloed heeft op het kunnen aantrekken van de gewenste kwaliteit aan management.

Het **businessmodel** lijkt alleen bij het **niet-beursgenoteerd bedrijf** een uitdaging te zijn. Hetzelfde geldt voor het **relatiebeheer** met belanghebbenden in de **zorg**.

Wat betreft de **'interne organisatie en bedrijfsstructuur'** (onder andere executie en slagvaardigheid) ziet de profitsector daar in de breedte wel verbetermogelijkheden liggen. Een begrip als **'operational excellence'** komt in dit verband naar boven drijven. Blijkbaar is dit in de non-profitsector niet nodig.

De **niet-commissarissen** hebben geen uitgesproken uitschieters. Ze hebben vooral oog voor:

- de **'menselijke factor'** met betrekking tot medewerkers (8 procent keer genoemd) en management (7 procent keer genoemd);
- **'funding/financiële kracht;**
- **'product-/dienstportfolio';** en
- **'interne organisatie en bedrijfsstructuur'**.

Geen van de afzonderlijke rubrieken is vaker dan 8 procent keer genoemd.

### Cluster 'overheid' (27 procent van gemaakte opmerkingen)

'Last' van overheid voor profitsector relatief bescheiden

Bij de **profitsector** valt 9 procent van de opmerkingen in deze cluster. Bij de **non-profitsector** is dit met 37 procent fors hoger.

Met name de regel-/wetgeving en gedrag van de overheid zijn de veelgenoemde bedreigingen/uitdagingen voor zowel profit- als non-profitsector. Bij de **profitsector** is dit 'overheidseffect' met circa 7 procent van de opmerkingen relatief gering vergeleken met het overall percentage van de non-profitsector van 24 procent.

Vooraf woningcorporaties nog last van gedrag/maatregelen overheid

Binnen de non-profitsector neemt de **woningcorporatiesector** met 51 procent binnen deze cluster een extreme positie in. Dat is vooral veroorzaakt door de **regel- en wetgeving** (20 procent) van de overheid, en in het verlengde hiervan, de als zeer fors ervaren **financiële lastendruk** (12 procent).

In mindere mate, namelijk 36 procent, is de overheid ook voor de **cultuursector** een relevante variabele. Daar wordt met name gewezen op het **subsidiebeleid** van de overheid. Ook bij de andere non-profitorganisaties is de overheid in de verschillende vormen een veel genoemde factor (> 10 procent keer genoemd). Bij de **zorgsector** is daarnaast nog gewezen op de **bureaucratisering**. Bij de **woningcorporaties** is ook nog vaak genoemd de **beschikbaarheid van locaties**.

Bij niet-commissarissen kwart opmerkingen in deze cluster

De **niet-commissarissen** komen in deze cluster op 24 procent van de opmerkingen. Regel- en wetgeving en door overheid veroorzaakte hogere kosten/heffingen zijn samen al goed voor 17 procent van de genoemde bedreigingen/uitdagingen.

### Cluster 'markt/conjunctuur' (21 procent van gemaakte opmerkingen)

Bij non-profitsector geen onderdeel vaak genoeg genoemd

De 'markt/conjunctuur' komt qua procentueel aantal opmerkingen weer op de derde plaats. Voor de profitsector valt 30 procent van de opmerkingen in deze cluster tegen 16 procent voor de non-profitsector. Bij de **non-profitsector overall** heeft geen van de afzonderlijke rubrieken meer dan 3 procent van de opmerkingen gekregen. De enige **uitzondering** op benchmarkniveau is **onderwijs**, waar de **vraag** naar de diensten van de instellingen 7 procent keer is genoemd.

Bij de **profitsector** als geheel liggen de uitdagingen/bedreigingen/dilemma's op het terrein van:

- **'marktomstandigheden';**
- **'reputatie/draagvlak';** en
- **'concurrentie'**.

Beursgenoteerd bedrijf ziet uitdagingen

Vooraf het **beursgenoteerd bedrijf** ziet de nodige uitdagingen/bedreigingen/dilemma's. Deze liggen op het vlak van: de **'marktomstandigheden'**, de **'vraagontwikkeling'**, de **'reputatie/het draagvlak'**, **'concurrentie'** en de **'marktpositie'**.

Bij het **niet-beursgenoteerd bedrijf** zijn de genoemde aandachtsgebieden: 'de **reputatie/het draagvlak'** en de **concurrentie**.

Niet-commissaris: vraag en markt

Voor de **niet-commissarissen** liggen de onzekerheden bij de **marktomstandigheden** en de **vraagontwikkeling**.

### Cluster 'ICT en/of digitalisering'

ICT/digitalisering alleen bij commissaris in profitsector op netvlies

Ook dit jaar is weer een aparte cluster onderscheiden met betrekking tot **ICT en digitale ontwikkelingen**. Het aantal opmerkingen in deze cluster (3 procent) is en blijft al jaren bescheiden. Alleen bij de **profitsector** is dit met 6 procent, evenals vorig jaar, relatief vaak genoemd. Dit geldt niet voor de non-profitsector en ook niet voor de niet-commissarissen. Ook nu verwijzen wij weer naar de **internal auditors**, waar **9 procent** van de opmerkingen in deze cluster valt.

Zeer opvallend is dat deze cluster bij de **niet-commissarissen** niet meer dan één keer als uitdaging, probleem, bedreiging of dilemma is **genoemd**. Vergeleken met de nul keer van vorig jaar is dat een 'giga-voortgang'.





## Bespiegelingen/vragen/kanttekeningen

### Is beschikbaarheidsmanagement in non-profitsector geen uitdaging?

De meest genoemde bedreiging/uitdaging is de **'menselijke factor'**. Daaronder hebben we bedrijfscultuur, vakkennis/expertise/ervaring, medewerkers en management geschaard. Opvallend is, dat de **beschikbaarheid van management** in de non-profitsector, **nauwelijks** in deze categorie is **genoemd**. Terwijl we geregeld horen dat de WNT belemmerend werkt om voldoende gekwalificeerde management te krijgen. Zijn er geen vacatures en staat daarmee de vervanging minder hoog op het netvlies? Of wordt er genoeg genomen met een lagere kwaliteit al dan niet in combinatie met het opsplitsen en daarmee lichter maken van taken op directieniveau? Of is de complexiteit van een (groot) aantal non-profitorganisaties wat minder hoog dan in het verleden was gedacht? Het kan natuurlijk ook zo zijn dat er wegen zijn gevonden om de WNT de facto in zekere mate te omzeilen. Met betrekking tot de zorg, bijvoorbeeld, is daarover in de media het nodige gepubliceerd. Of is succession-planning met betrekking tot de directie in de non-profitsector nog een onderontwikkeld gebied? En omdat de directeur nog vijf jaar mee kan gaan en hij/zij het niet slecht doet, is opvolging een zaak voor de dan zittende rvc. En de onbewaakte overwegen gaan ook weg, dus daar kan de directeur dan ook niet meer onder de trein komen.

### Hoe is het gesteld met de concurrentie in de non-profitsector op de arbeidsmarkt en hoe wordt gewerkt aan een evenwicht tussen vraag en aanbod? Is het bijvoorbeeld geen tijd voor een full-service-hospital stay buiten Nederland?

**Breed gedeeld** over de sectoren is de **beschikbaarheid van medewerkers** als een **uitdaging** gezien. De oplossingen, als die al werden genoemd, riepen bij ons wel wat vragen op. Stel dat er tienduizend kandidaten zijn die in aanmerking komen voor een baan in de zorg, in het onderwijs, in de bouw, bij de politie en in de logistiek. En stel verder dat in elk van de genoemde sectoren er vijfduizend vacatures zijn,

dan is er een mismatch, waardoor vijftienduizend vacatures niet kunnen worden vervuld. De bestaande tienduizend kandidaten kunnen niet even met behulp van een 3D printer worden aangevuld of op het kopieerapparaat worden gelegd. Wel stellen al die sectoren dat zij zich inspinnen om uit die tekortschietende vijver hun benodigd aantal vissen te halen. Maar daarmee wordt het probleem niet opgelost. En meer geld beschikbaar stellen voor een bepaalde sector lost dat probleem van onvoldoende 'handjes' ook niet op. Tijdens de interviews met één van de commissarissen van een zorginstelling, kwam spontaan de gedachte op om al dan niet met andere instellingen eens creatief te onderzoeken of er, nu nog, minder voor de hand liggende oplossingen zijn. Bijvoorbeeld te onderzoeken of het haalbaar is (een deel van) de patiënten al dan niet tijdelijk in een land onder te brengen, waar het klimaat aantrekkelijk is en personeelsschaarste niet speelt.

**Geen fullservice-holiday, maar een soort fullservice-hospitalstay buiten Nederland.** Bezwaren vinden tegen deze gedachte is geen probleem, maar hoe zit het met het vinden van oplossingen voor de aan te voeren bezwaren? Dit gezegd hebbende, verbazen wij ons dat in de non-profitsector concurrentie nauwelijks als uitdaging is genoemd. Ook zijn activiteiten, die de individuele organisatie overstijgen, (bijvoorbeeld samenwerking woningcorporatie en zorginstelling of een commercieel bedrijf en een zorginstelling) en/of het dienstenpakket kan/moet worden aangepast (afstoten van specialismen in de zorg of juist toeleggen op wonen voor specifieke doelgroepen) nauwelijks tot niet genoemd. Mag van een rvc niet worden verwacht, dat zij juist over sectoren heen kan kijken en voorbeelden van elders onder de aandacht brengt van de directie? Of zijn er alleen maar 'sectorcommissarissen' mede door toedoen van de criteria van externe toezichthouders?

Als voorbeeld van een beweging in de zorgsector hierbij een citaat<sup>14</sup> van Wim van Harten, bestuursvoorzitter van ziekenhuis Rijnstate in Arnhem: "Ik ben naast bestuursvoorzitter ook

hoogleraar en wil graag werken aan het opbouwen van bewijs voor kwalitatief goede en betaalbare zorg in plaats van beleid dat voornamelijk gebaseerd is op politiek wenselijke ideeën. ... We hebben met Menzis ruim negen maanden onderhandeld, maar het resultaat is dat we de komende jaren samen bekijken welke zorg per se in het ziekenhuis moet plaatsvinden of thuis bij de patiënt kan worden verleend. En hoe we slimme innovaties kunnen inzetten om dit veilig en patiëntvriendelijk te organiseren. We werken daarin bovendien samen met Philips Healthcare en zijn door de Barcelona Business School uitgekozen om mee te werken aan een Europees project op het gebied van modern management in de gezondheidszorg."

### Waarom is beschikbaarheidsmanagement in profitsector een uitdaging?

In de **profitsector** wordt de **beschikbaarheid** van gekwalificeerd **management** wel als een **uitdaging** gezien. Wat zou daar dan het probleem kunnen zijn? Selecteren en beoordelen van mensen is, volgens eigen zeggen, bij de meeste commissarissen een belangrijk onderdeel van hun taak geweest toen zij nog aan de andere kant van de bestuurstafel zaten. Dus dat kunnen ze zelf toch wel? Of is het probleem het kunnen detecteren van mogelijke kandidaten? Maar daarvoor zijn er toch executive search bureaus? Of hebben de commissarissen daarover gemengde gevoelens? En eventueel kan er toch ook nog een advertentie worden geplaatst? Maar ja, dat doen we niet? Waarom niet? Daarom!

Waar kijken de commissarissen naar kandidaten? Zitten ze wel bij de goede vijver? Zien ze misschien mogelijkheden over het hoofd (database Topvrouwen.nl, bijvoorbeeld)? Of kijken ze op een manier dat ze daardoor de kandidaten niet zien? Hebben ze de goede bril wel opgezet? Of zoeken ze tot op zekere hoogte een kopie van zichzelf, maar dan wat jonger? Zou het kunnen zijn dat de gehanteerde zoek- en profielcriteria nog eens kritisch bekeken moeten worden? Of zijn ze er echt niet, die goede kandidaten?

<sup>14</sup> Op basis van het Financieele dagblad 18/11/28, blz. 13

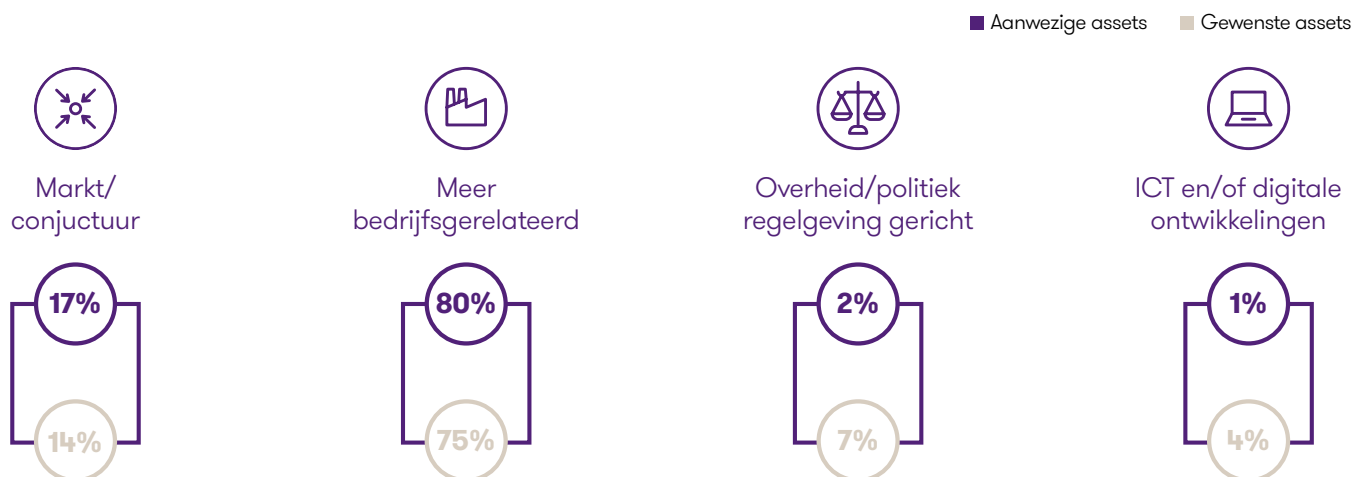


## 2.4 Aanwezige en gewenste assets/kwaliteiten om toekomstperspectief te realiseren

Ook dit jaar is weer gevraagd naar zowel de aanwezige als ook naar de gewenste assets/kwaliteiten. Allereerst gaan wij in op de aanwezige assets/kwaliteiten. Daarna vermelden wij de in onze ogen belangrijkste verschillen van de gewenste situatie met de huidige situatie.

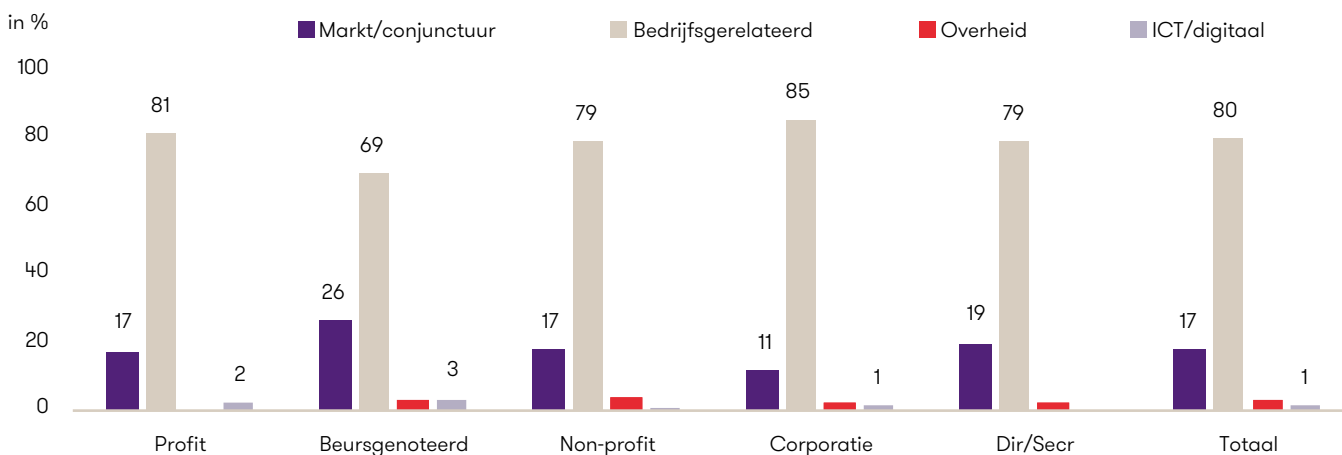
### Indeling in clusters

De 620 opmerkingen (821 in 2017, 825 in 2016, 831 in 2015 en 504 in 2014) van de commissarissen en de 113 van de leden van de rvb's/directies en van de secretarissen van de rvc's zijn in dezelfde vier clusters ondergebracht als bij 'bedreigingen', namelijk:



### 2.4.1 Aanwezige assets/kwaliteiten

Figuur 2.4.1 Aantal 'aanwezige assets' per cluster en per categorie bedrijf (als percentage van totaal)



#### Op clusterniveau duidelijke overeenstemming tussen profit-, non-profitsector en niet-commissarissen

Evenals in voorgaande jaren is het **percentage opmerkingen** in de clusters 'bedrijfsgerelateerd' met 80 procent en 'markt/conjunctuur' met 17 procent goed voor nagenoeg alle opmerkingen.

Het percentage opmerkingen in de cluster 'markt/conjunctuur' is vanaf 2012 gestaag gestegen van 12 procent naar 17 procent in 2018. Het percentage opmerkingen in de cluster 'bedrijfsgerelateerd' varieert doorgaans tussen 80 procent en 85 procent met een dip in 2017 van 77 procent. De cluster 'overheid' en 'ICT/digitalisering' komen in al die jaren op overall niveau niet boven de 5 procent. Alleen in 2017 kwam de profitsector op 5 procent van de opmerkingen voor ICT/digitalisering.

Vergeleken met het **vorige onderzoek** is er een lichte verschuiving opgetreden met procentueel iets minder opmerkingen voor markt/conjunctuur en iets meer voor bedrijfsgerelateerd. De andere twee clusters spelen geen rol van betekenis.

Op overall clusterniveau laten de profitsector en de non-profitsector geen grote verschillen zien.

De **niet-commissarissen** laten met 19 procent voor markt/conjunctuur en 79 procent voor bedrijfsgerelateerd een vergelijkbaar beeld zien als de commissarissen. De bewegingen ten opzichte van vorig jaar zijn hier juist tegengesteld aan die van de commissarissen.

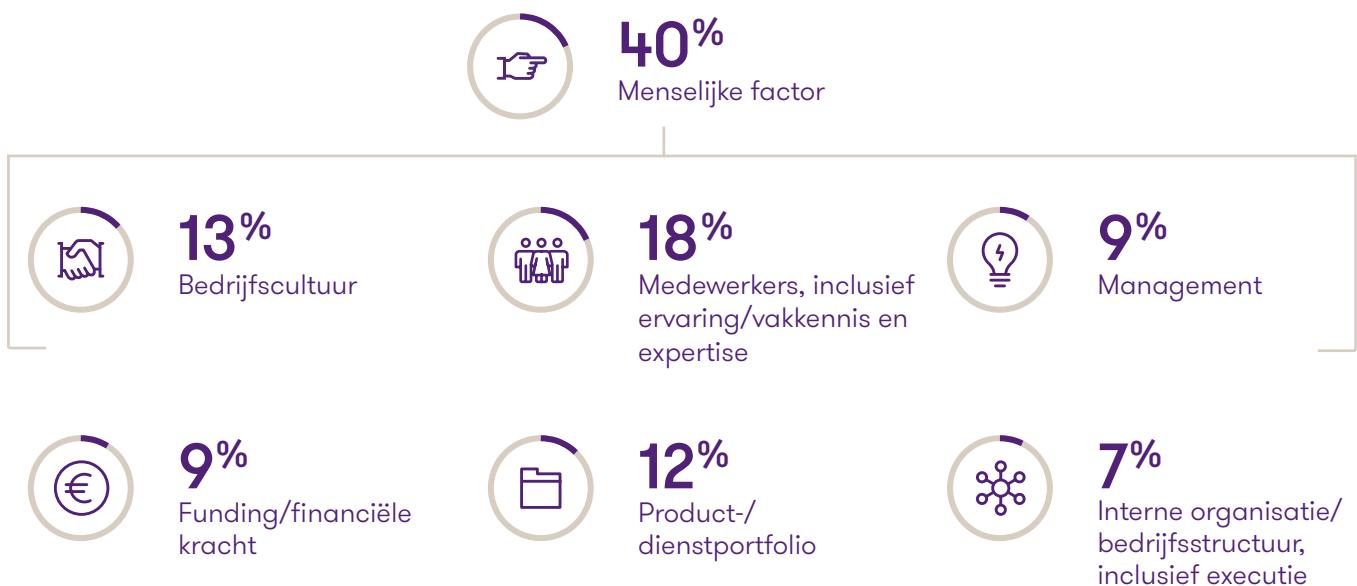
Tabel 2.4 Hoofdaccenten aanwezige assets/kwaliteiten in procenten genoemd zijn (minimaal 5 procent keer)

Assets/kwaliteiten: aanwezig	Commissarissen			Directie/secretaris
	Profitsector	Non-profitsector	Totaal	
<b>Markt/conjunctuur:</b>				
reputatie/draagvlak	5	8	7	6
marktpositie	9	5	6	6
<b>Bedrijfsgerelateerd:</b>				
menselijke factor	47	35	40	27
product/dienstportfolio	13	13	12	15
funding/financiële kracht	6	11	9	9
interne organisatie/bedrijfsstructuur	8	7	7	11
<b>Overheid:</b>				
gedrag/regel-/wetgeving				
<b>ICT/digitalisering</b>				

**Sterke punten: medewerkers, bedrijfscultuur en product-/dienstportfolio**

**Cluster 'bedrijfsgerelateerd' (80 procent van de opmerkingen)**

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



**Dit jaar enkele grotere verschuivingen**

Vergeleken met vorig jaar, doen de grotere verschuivingen (> dan 5 procentpunt) zich voor bij: aan de ene kant **bedrijfscultuur** en **innovatie**, beide een **afname** en aan de andere kant bij **medewerkers** en **funding/financiële kracht**, beide een **toename** qua procentueel aantal opmerkingen.

**Afwijkend beeld bij niet-commissarissen, vooral bij menselijke factor**

De **niet-commissarissen** laten een wat van de commissarissen **afwijkend beeld** zien. Heel opvallend is dat vooral de **menselijke factor** als asset bij directie/secretarissen met 27 procent relatief **veel minder** wordt **genoemd** dan bij de commissarissen. Het betreft dan vooral de 'medewerkers' en het 'management'.

De 'interne organisatie/bedrijfsstructuur' en de categorie 'overige' hebben daarentegen procentueel meer opmerkingen. Vergeleken met het vorige onderzoek is de belangrijkste verschuiving bij deze doelgroep het **minder** vaak genoemd zijn van de **medewerkers** als asset.

### 'Menselijke' factor veel meer 'asset' in profitsector door medewerkers en bedrijfscultuur

Wanneer wordt gekeken naar de **menselijke factor** (bedrijfscultuur, mensen en management) binnen deze cluster, dan loopt het procentuele aantal opmerkingen tussen de profit- en de non-profitsector sterk uiteen. Het verschil wordt veroorzaakt doordat de profitsector, procentueel veel meer wijst op bedrijfscultuur en medewerkers, inclusief expertise, vakkennis en ervaring. Vorig jaar was bij de non-profitsector juist de bedrijfscultuur het positieve onderscheidende criterium.

Op de andere onderscheiden gebieden zijn de verschillen tussen beide sectoren verwaarloosbaar.

**Binnen de non-profitsector** worden de **extreme waarden** voor de **menselijke factor** bij de **cultuursector** (52 procent) en bij de **woningcorporaties** (33 procent) aangetroffen. Voor de andere non-profitbenchmarks liggen de percentages rond de 40 procent.

### Innovatief vermogen, businessmodel en duurzaamheid geen 'assets'?

De **product-/dienstportfolio** (inclusief businessmodel en innovatievermogen) laat dit jaar **tussen de profitsector en de non-profitsector geen** noemenswaardige **verschillen** zien. Opvallend is wel dat innovatief vermogen, businessmodel en duurzaamheid dit jaar nauwelijks als 'asset' worden genoemd. Voor het businessmodel was dat vorig jaar ook al het geval. De **uitzondering** op het voorafgaande is de **beursgenoteerde onderneming**, waar zowel vorig jaar als dit jaar 'innovatief vermogen' wel minimaal 5 procent keer als asset wordt opgevoerd.

De 'product-/dienstportfolio' in enge zin wordt procentueel wel vaker aangetroffen bij de non-profitsector (11 procent) dan bij de profitsector (7 procent).

De **niet-commissarissen** zien dit onderdeel procentueel **iets meer** als **asset**. Van beide sectoren nemen zij wat mee van de 'sterke' punten uit de afzonderlijke rubrieken.

### Financiële kracht vooral asset in non-profitsector en met name bij woningcorporatie

**Financiële kracht/funding** is in de non-profitsector (11 procent) vaker genoemd dan in de profitsector (6 procent). Vooral de **woningcorporaties** (16 procent) hebben dit relatief vaak genoemd en ook wat vaker dan vorig jaar (12 procent) toen dit percentage ook al relatief hoog was. De **zorg** en de **cultuursector** nemen in dit opzicht duidelijk een positie in aan de andere kant van het spectrum.

De **niet-commissarissen** wijken bij deze rubriek niet af van de commissarissen als totaal.

### Interne organisatie bij sectoren vergelijkbaar als asset

Ten aanzien van de **interne organisatie/bedrijfsstructuur** (inclusief **executie**) zijn de verschillen tussen de profitsector en de non-profitsector verwaarloosbaar. Binnen de **profitsector** valt met name de **executiekraft** als asset op bij de **beursgenoteerde bedrijven** (7 procent). Binnen de **non-profitsector** zijn het vooral de **zorg** (10 procent) en in iets mindere mate ook de **woningcorporaties** die de interne organisatie met 10 procent als een asset zien.

De **niet-commissarissen** zien in deze rubriek meer dan de commissarissen een asset voor hun bedrijf.

### Reputatie/draagvlak en marktpositie het meest genoemd in deze cluster

#### Cluster 'markt/conjunctuur' (17 procent van de opmerkingen)

De **percentages** voor de **profit-** en de **non-profitsector** zijn **gelijk**. Genoemd worden als assets: **reputatie/draagvlak** en **marktpositie**. Daarbij is marktpositie wat sterker bij de profitsector en dan met name bij het beursgenoteerd bedrijf. Bij de non-profitsector is reputatie/draagvlak wat sterker en dan vooral bij de zorg en het onderwijs. Het beeld bij de **niet-commissarissen** is conform de situatie bij de commissarissen op overall niveau.

### ICT/digitalisering en overheid geen asset

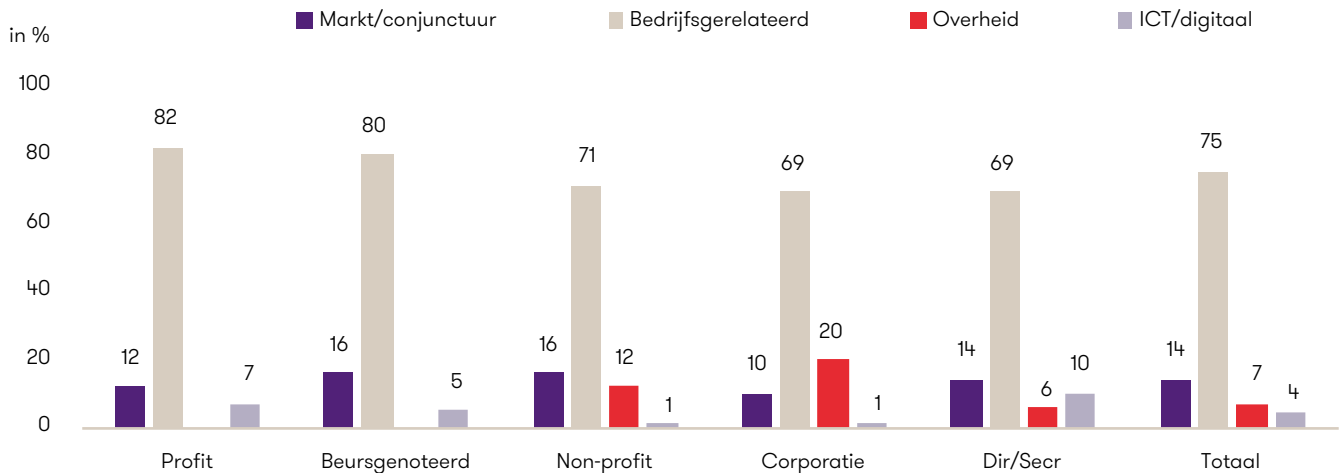
#### Cluster 'ICT/digitalisering en overheid' (beide < 5 procent van de opmerkingen)

**ICT/digitalisering** en **overheid** worden noch bij de commissarissen noch bij de niet-commissarissen, op een incidentele vermelding na, als een asset genoemd.

## 2.4.2 Gewenste kwaliteiten/assets om toekomstperspectief te realiseren

Menig respondent gaf bij gewenst aan dat de kwaliteiten van de huidige situatie de basis vormden voor de gewenste situatie, maar dat het dan een tandje beter moest. Bij het merendeel van de respondenten lijkt het antwoord te moeten worden geïnterpreteerd als een extra asset boven de bestaande. Voor de gewenste situatie zijn in het totaal 608 opmerkingen gemaakt, waarvan 77 bij de niet-commissarissen.

Figuur 2.4.2 Aantal 'gewenst assets' per cluster en per categorie bedrijf (als percentage van totaal)



**In profitsector ICT hoger ten koste van markt/conjunctuur**

### Verschuivingen op clusterniveau van aanwezige naar gewenste assets/kwaliteiten

Op **totaalniveau** voor de **commissarissen** zijn de percentages van de gewenste assets vergeleken met de aanwezige assets voor bedrijfsgerelateerd en markt/conjunctuur zijn gedaald ten faveure van die voor overheid en ICT/digitalisering.

In de **profitsector** heeft er de facto alleen een verschuiving plaatsgevonden van markt/conjunctuur (-5 procent) naar ICT/digitalisering (7 procent).

**In non-profitsector van bedrijfsgerelateerd naar overheid**

In de **non-profitsector** betreft de waargenomen verschuiving die van bedrijfsgerelateerd (-8 procent) naar overheid (+8 procent). Deze verschuiving is primair op conto van de woningcorporaties te schrijven. Bij de andere benchmarks uit deze sector valt een ander, minder eenduidig, patroon waar te nemen.

**Bij niet-commissarissen meer verschillen**

Bij de **niet-commissarissen** laten bedrijfsgerelateerd (-10 procent) en markt/conjunctuur (-5 procent) een daling zien, die ten goede komt aan ICT/digitalisering (+10 procent) en overheid (+4 procent).

**ICT/digitalisering op agenda profitsector en niet-commissarissen**

### Gewenste assets vergeleken met de aanwezige assets op rubriekniveau

In de **profitsector** is over de hele linie **ICT/digitalisering** nu, met overall 7 procent, duidelijk op het **netvlies** gekomen als een (gewenste) asset. **Hetzelfde** geldt voor de **niet-commissarissen** waar dit met een percentage van 10 procent nog sterker speelt. Opvallend is dat in de **non-profitsector** ICT/digitalisering geen uitdaging lijkt te zijn. Alleen in de **onderwijssector** wordt een schuchter signaal gegeven, in de zin van deze rubriek procentueel wat vaker wordt genoemd in de wenselijke situatie. Wel wordt daarmee nog onder de 5 procent gescoord.

**In profitsector meer oog voor bedrijfscultuur**

Bij de commissarissen in de **profitsector** is in de gewenste situatie vaker gewozen op de **bedrijfscultuur** als asset dan in de huidige situatie. Dit speelt vooral wat meer bij de beursgenoteerde bedrijven en het familiebedrijf.

**In non-profitsector innovatievermogen en interne organisatie dominanter geworden**

Daarnaast heeft het **groot niet-beursgenoteerd bedrijf** meer wensen met betrekking tot de **interne organisatie/bedrijfsstructuur** en **executie**.

5 procent van de opmerkingen heeft nu zowel in de profit- als in de non-profitsector betrekking op **innovatief vermogen**. Vooral in de non-profitsector is er een duidelijk verschil met de aanwezige assets. Het zijn met name de **woningcorporaties** en de **zorg** waar deze beweging is waar te nemen.

Ook bij **interne organisatie/bedrijfsstructuur** (inclusief executie) geeft de non-profitsector, meer dan de profitsector, aan dat daar nog een wens ligt. Vooral in de **zorg** en bij de **overige non-profitbedrijven** is dat het geval.



## Bespiegelingen/vragen/kanttekeningen

### Waarom ziet niet-commissaris de eigen medewerker en het management relatief zo weinig als asset? Valt dit de rvc niet op?

Opvallend is dat de **niet-commissarissen** bij de menselijke factor, ten aanzien van **de bedrijfscultuur, eenzelfde beeld** geven als de **commissarissen**.

**Voor medewerkers** (inclusief vakkennis, expertise, et cetera) en **management** echter **niet**. Kan het zijn, dat zij kritischer zijn dan de commissarissen? Of is hun beeld met name bepaald door de dagelijkse problemen/uitdagingen die ze tegenkomen, waardoor onvoldoende functionerende medewerkers en managers hun beeld vertroebelen en ze alleen de minskanten/verbeterbehoeften zien? Of slagen zij er niet in hun rvc te overtuigen van de uitdagingen op dit gebied en hebben hun commissarissen misschien een te optimistisch beeld of hanteren de commissarissen misschien een kortere tijdshorizon? Ook kan het zijn dat het onderwerp nooit (serieus) op de agenda van de rvc staat? In de woorden van de commissaris: dit is een taak van de directie. Daar bemoeien wij ons niet mee (en dat moet zo blijven ook). Ten aanzien van de lage score voor management kunnen wij ons voorstellen, dat er sprake is van enige bescheidenheid. Je gaat jezelf niet op de borst kloppen (in Nederland). Maar stel dat de niet-commissarissen gelijk hebben en hun medewerkers en/of management geen asset zijn. Welke acties ondernemen zij dan om daarin verandering aan te brengen? En binnen welke termijn willen zij dat doen? En zijn ze bereid wegen te bewandelen, die buiten hun zittingstermijn en/of organisatie vallen?

### Hoe bepalen rvb en rvc dat betrokkenheid en reputatie een asset zijn?

**Betrokkenheid** en **reputatie** worden door commissarissen en niet-commissarissen geregeld als **asset** genoemd. De vraag is dan: wie is de brenger van deze boodschap? Is dat de directie/het management? Of wordt teruggevallen op een onafhankelijke derde? Is de beeldvorming over de betrokkenheid en reputatie gebaseerd op (onafhankelijke en kwalitatief goede/verantwoorde)

research? Of is de beeldvorming bij de commissarissen mede het resultaat van een impressie, opgedaan tijdens een georganiseerd en door de rvb/directie geregisseerd bedrijfsbezoek? Niet zelden blijkt de 'bedrijfsinterne' beeldvorming de externe toets der kritiek niet te kunnen doorstaan. In dat verband refereren we aan wat onderzoekresultaten van het 2015 onderzoek.<sup>15</sup> Gesprekken door commissarissen met klagende klanten en met managers die ongewenst zijn weggaan, waren bepaald geen gemeengoed.

### Waarom zijn innovatief vermogen, businessmodel en duurzaamheid geen asset?

Opvallend is dat **innovatief vermogen**, **businessmodel** en **duurzaamheid** dit jaar **nauwelijks** als 'asset' worden genoemd door commissarissen en niet-commissarissen. Dit betreft zowel de profit- als de non-profitsector. Ook bij bedreigingen/uitdagingen/dilemma's zijn deze rubrieken nauwelijks vermeld. Alleen **bij de woningcorporatie is duurzaamheid** duidelijk als een **uitdaging** naar voren gekomen. Bij de **gewenste assets is innovatief vermogen** bij, zowel de profit- als de non-profitsector, 5 procent keer **genoemd**. Maar duurzaamheid kwam niet over de drempel van 5 procent genoemd zijn heen. De woningcorporaties kwamen daar met 4 procent wel dicht bij. De resultaten voor deze rubrieken verbazen ons enigszins. Het businessmodel is zowel dit als vorig jaar niet als asset genoemd. Het kan zijn dat de respondenten zich niet realiseren dat dit een asset is. Het kan ook zijn dat ze het geen asset vinden, maar kunnen leven met de huidige stand van zaken. Zegt dit wat over de manier van kijken binnen een bedrijf en naar het bedrijf? Zijn innovatief vermogen en duurzaamheid alleen meer begrippen voor de Bühne en hebben ze geen gevolgen voor het businessmodel? Of zien zowel rvb als rvc het niet? Wordt gedacht dat er op de oude voet kan worden doorgegaan met een stapje-voor-stapje benadering? Of bevinden rvb en rvc zich in de situatie van de kikkers in de kokende pan met water? Hoe groot is dan de kans, dat straks moet worden geconstateerd dat 'de boot is

gemist'. Als we de media van november 2018 mogen geloven, zou dit wellicht bij Accell het geval kunnen zijn geweest.

### Waarom is ICT/digitalisering geen wenselijke asset bij non-profitsector?

In het verlengde van het vorige punt, roepen ook de opvattingen over **ICT/digitalisering** vragen bij ons op. Voor de commissarissen in de **profitsector** en voor de **internal auditors** ligt hier een **bedreiging/uitdaging**. **Nergens** is het een **aanwezige asset** en **alleen bij de profitsector** en bij de **niet-commissarissen** is het een **gewenste asset**. Waarom is ICT/digitalisering geen wenselijke asset bij non-profit? Speelt het daar niet? Of hebben slechte ervaringen die sector wat terughoudender gemaakt? Het zou kunnen zijn dat de problemen daar al zijn opgelost. Erg aannemelijk lijkt ons dat evenwel niet. Het kan ook zijn dat andere problemen veel overheersender zijn. Maar ook is het mogelijk dat zowel rvb en rvc onvoldoende oog hebben voor de ingrijpende gevolgen die ICT/digitalisering voor de continuïteit van hun organisatie hebben. Misschien zijn ze teveel bezig met de 'oorlog van gisteren'. Of denken ze dat ICT/digitalisering voor hun organisatie niet zo'n vaart zal lopen. Hét antwoord hebben we niet, maar een comfortabel gevoel krijgen we zeker niet.

### Wat te doen als commissarissen en directies verschillende assets noemen?

Uit de resultaten op de vraag over de aanwezige en gewenste assets/kwaliteiten blijkt dat, commissarissen en niet-commissarissen, **niet altijd dezelfde opvattingen** hebben. Als dit binnen één en dezelfde organisatie het geval is, kan dat zorgelijk zijn. Maar wat nog zorgelijker is als rvc's en directies deze verschillende percepties niet op tafel leggen en bespreken. Het kan niet anders dan dat dit soms aanleiding geeft tot een Babylonische spraakverwarring. In dat verband onderschrijven wij één van de recente uitspraken van Mijntje Lückerkath-Rovers van harte: "**Commissarissen en bestuurders moeten eigen prioriteiten en voorkeuren veel meer expliciet maken**" (het Financieele Dagblad 18/11/27 blz. 25).

<sup>15</sup> Deelrapport III commissarissen benchmarkonderzoek 2015/2016. Werkgeversrol rvc: vooral niet op gewenst niveau bij evaluatie rvb, blz. 40.

# 3 Overzicht veranderwensen onderzoek 2018-2019

## 3.1 Toelichting indeling veranderwensen en vraagstelling

### Doel hoofdstuk

Het doel van dit hoofdstuk is om de lezer enig **gevoel** te geven **voor** de **relatieve verhoudingen** tussen de onderscheiden **profielen**. Zo staat het profiel woningcorporatie doorgaans voor het profiel, waar historisch gezien de minste veranderwensen zijn waargenomen. De lezer weet dan, dat bij de afzonderlijke deelonderwerpen over de **woningcorporatie** vaak gezegd zal worden, dat zij behoren tot de categorie met nauwelijks tot geen veranderwensen. Zijn ze er wel, dan is dat een reden om alert te zijn. Aan de andere kant is de **directie** doorgaans één van de profielen met de meeste veranderwensen. Bij de afzonderlijke onderdelen kan dit profiel dan als reflectie dienen, om de commissarissen te prikkelen nog eens goed naar hun 'zelfbeeld' te kijken.

### Waardevol onderdeel vragen naar huidige en gewenste situatie

In het commissarissen benchmarkonderzoek is ons inziens één van de **waardevolle** onderdelen, dat bij de **gesloten vragen** jarenlang steeds **per (deel)onderwerp** is gevraagd naar de **huidige en de wenselijke situatie**. Door de kwalitatieve antwoorden te vertalen in een getal, konden de huidige en de gewenste positie met elkaar worden vergeleken. Veelal wordt gewerkt met een 5-puntsschaal met 1 = volstrekt oneens, 3 = deels oneens/deels eens en 5 = volstrekt mee eens. Incidenteel wordt ook een 10-puntsschaal gehanteerd.

### Vraagstelling deels aangepast

Teneinde het aantal vragen in het onderzoek te reduceren, is dit jaar voor een **deel** van de **vragen de vraagstelling aangepast**. Ten aanzien van de stellingen kon worden aangegeven wat de gewenste situatie is in het licht van de 'nabije toekomst' (over circa drie jaar) vergeleken met de huidige situatie.

Bij deze vraag is een 5-puntsschaal gehanteerd met: 1 = kan zeker minder, 2 = kan minder, 3 = kan zo blijven, 4 = moet beter en 5 = moet beslist beter.

### Veranderwens op basis quotiëntwaarde:

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

De gemiddelde score voor de 'huidige situatie' is gedeeld door de gemiddelde score voor de 'wenselijke situatie'. Er komt dan een **quotiëntwaarde** uit.<sup>16</sup> Deze is een indicatie voor een **veranderwens**. Een waarde van 1.0 duidt op een evenwicht tussen de bestaande situatie en de geambieerde positie. Een waarde van 0.81 geeft aan, dat de score voor 'de huidige positie' in negatieve zin, 19 procent afwijkt van 'de gewenste positie'. Er is sprake van een veranderwens. Door ons zijn de volgende klassen onderscheiden voor de **quotiëntwaarde**:

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

<sup>16</sup> Ten behoeve van de vergelijkbaarheid in de tijd zijn de resultaten van de aangepaste vragen ook vertaald naar een quotiëntwaarde. De gemiddelde score per benchmark is daartoe gerelateerd aan de evenwichtswaarde 3.0. Een score van 4.0 (= moet beter) leidt tot een quotiëntwaarde van 0.75 en een score van 2.0 (= kan minder) tot een quotiëntwaarde van 1.5. Daarmee leidt bijvoorbeeld het eerste getal tot een vergelijkbare quotiëntwaarde als in het verleden een score van 4.0 voor de gewenste kwaliteit en 3.0 voor de huidige kwaliteit. Deze vraagstelling is gehanteerd bij de onderwerpen: samenwerking binnen de rvc (hoofdstuk 8), samenwerking tussen de rvc en de rvb (hoofdstuk 9), informatievoorziening (deelrapport II) en rvc en deel werkgeversrol (deelrapport II).

#### Veranderwens:

- verbeterwens
- bespreekbaar punt

De veranderwensen zijn door ons in twee categorieën ingedeeld, namelijk een:

- **verbeterwens.** In dit geval is de score voor de gewenste situatie > 3.2 op de 5-puntsschaal. Het ambitieniveau helt dan duidelijk over naar instemming. Hoe dichter bij de score 5, hoe sterker de wens om het gevraagde te bereiken; en
- **bespreekbaar geworden punt.** De score voor de gewenste situatie is dan 3.2 of lager. Vergeleken met de huidige situatie is er een duidelijke beweging gemaakt naar minder afwijzing. Vandaar de etikettering van 'bespreekbaar geworden' punt.

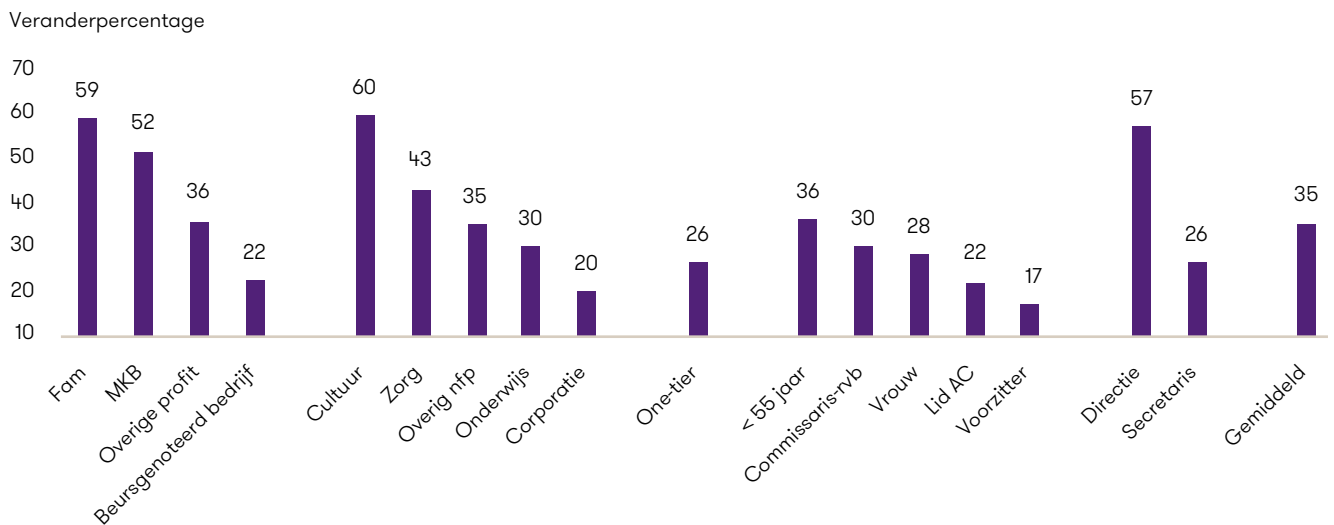
Aangezien de meeste veranderwensen een verbeterwens impliceren, worden in dit rapport de termen veranderwensen en verbeterwensen als synoniemen gehanteerd. De bespreekbaar geworden punten worden expliciet als zodanig genoemd in de betrokken hoofdstukken.

## 3.2 Overall veranderpercentage per profiel

### Berekening overall veranderpercentage

Het **overall veranderpercentage** per profiel is bepaald door van alle afzonderlijke (deel)vragen te bepalen of er bij het betrokken profiel een veranderwens is. Het aantal vragen waar dit het geval is, is vervolgens gedeeld door het totaal aantal vragen. Voor **digitale transformatie** bijvoorbeeld waren er vijftien deelvragen. Bij het basisprofiel kwamen dertien veranderwensen, en in dit geval alle dertien verbeterwensen, boven. Op dit onderdeel is daarmee het veranderpercentage voor het **basisprofiel** 87 procent. Op dezelfde manier had de **directie** hier 'maar' acht veranderwensen. Dit leidde bij dit profiel tot een veranderpercentage van 53 procent. Het **gemiddelde veranderpercentage** voor alle profielen bij deze vraag bedroeg 85 procent. Voor het totaal aantal vragen (223) bedroeg het **overall veranderpercentage** voor het **basisprofiel** 22 procent en voor de **directie** 57 procent.

Figuur 3.2.1 Overall veranderpercentages per profiel



#### Gemiddeld Hoogste

Het overall **gemiddelde** veranderpercentage van alle **profielen** is **35 procent**

De profielen met het **hoogste** overall **veranderpercentages** zijn:

- de cultuurinstelling;
- het familiebedrijf;
- de directie; en
- het MKB.

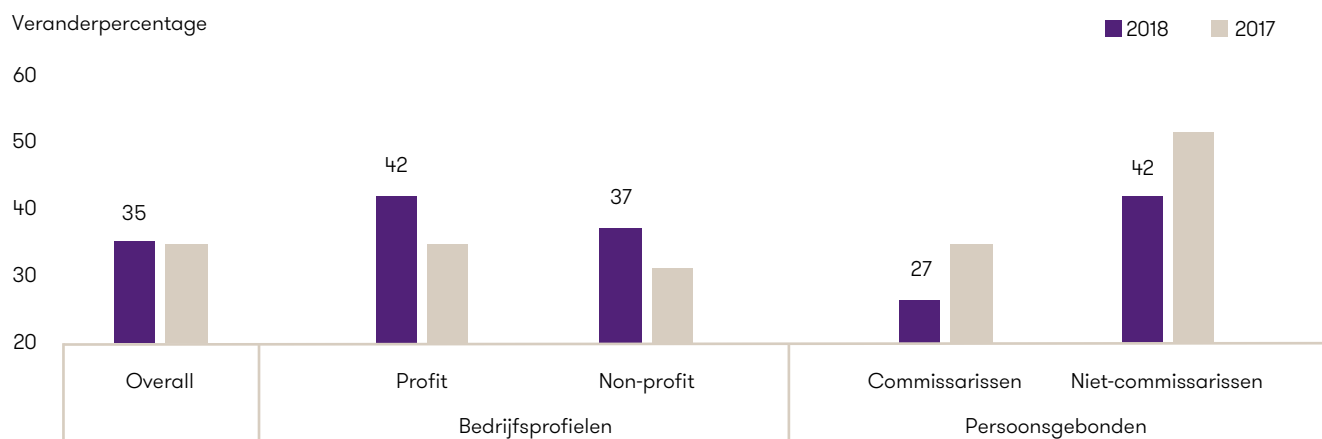
#### Laagste

De profielen met het **laagste** overall **veranderpercentages** zijn:

- de voorzitter;
- de woningcorporatie;
- het beursgenoteerde bedrijf/basisprofiel; en
- het lid auditcommissie.

### Beeld per cluster profielen

Figuur 3.2.2 Overall veranderpercentages per cluster profielen 2017 en 2018



De **profitsector** heeft gemiddeld in beide jaren een **hoger veranderpercentage** dan de non-profitsector.

**Hetzelfde** geldt voor de **niet-commissarissen** ten opzichte van de commissarissen.

**Opvallend** is dat de bedrijfsprofielen in 2018 een hoger veranderpercentage hebben en bij de persoonsgebonden profielen is dit juist tegengesteld. Voor het overall gemiddelde is het effect van deze verschillende bewegingen neutraal.

### Beeld per 'onderwerp': de uitersten

#### Meeste veranderwensen

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

- digitale transformatie (85 procent);
- rvc en deel werkgeversrol (78 procent);
- onderwerpen voor de internal auditor (51 procent); en
- pool voor commissarissen (51 procent).

#### Minste veranderwensen

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

- briefing lid van de rvb (5 procent);
- selectiegesprek kandidaat-lid van de rvb (niet zijnde de CEO) (10 procent);
- informatievoorziening (14 procent); en
- commissariaat op hoofdlijnen (18 procent).





## Bespiegelingen/vragen/kanttekeningen

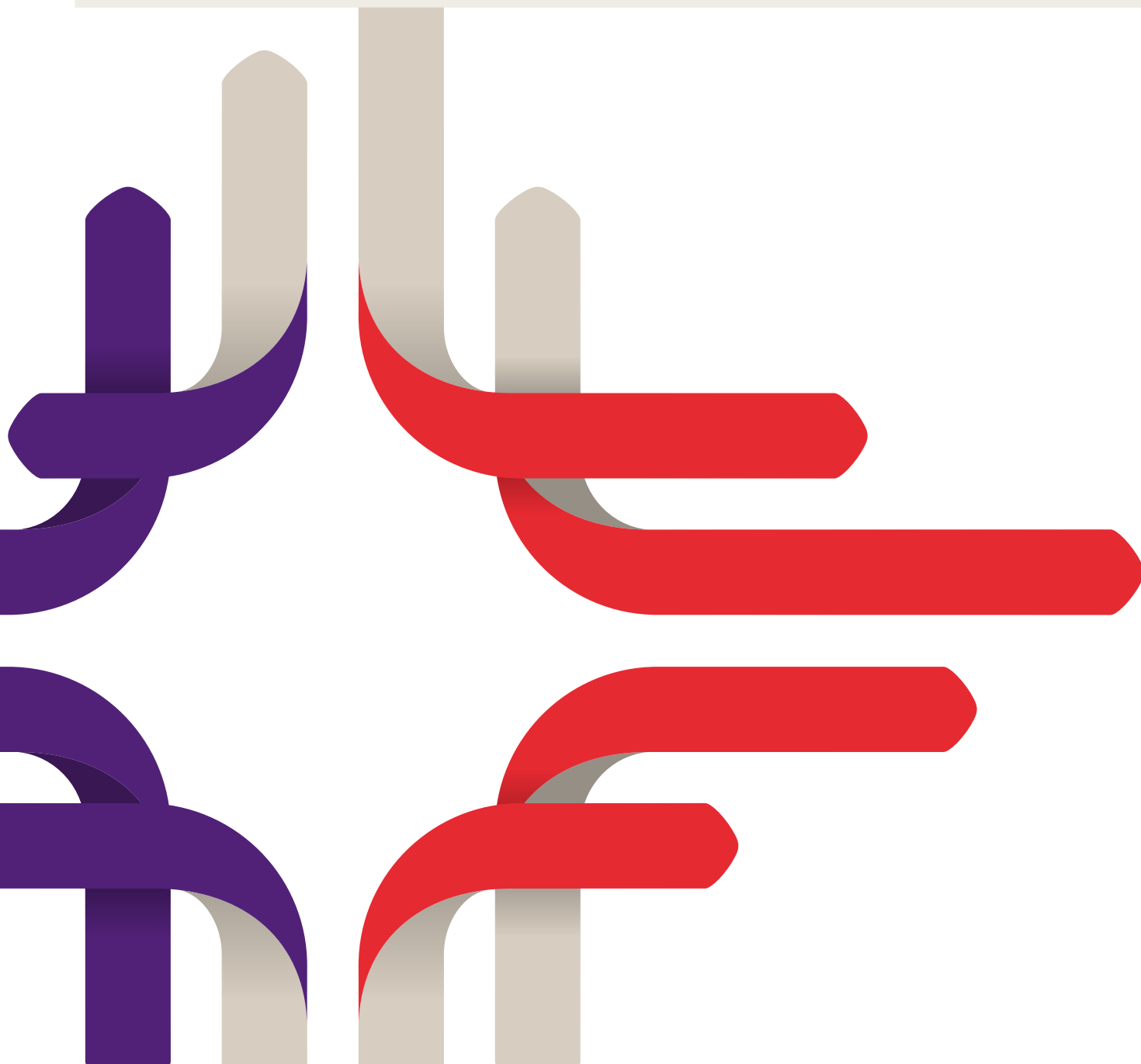
### Waarom hebben de woningcorporatie en de voorzitter zo weinig veranderwensen en de directie zoveel?

Al een groot aantal jaren is de **woningcorporatie** bij de **bedrijfsprofielen** het profiel met relatief de **minste veranderwensen**. Hetzelfde geldt voor de **voorzitter** bij de **persoonsgebonden profielen**. Aan de andere kant is de **directie** doorgaans het profiel met de **meeste veranderwensen**. Een afdoende verklaring voor deze situaties hebben we niet. Ten aanzien van bijvoorbeeld de **woningcorporatie** vragen wij ons af of daar meespeelt dat de sector redelijk gestructureerd bezig is met het commissariaat. Het gevaar daarvan is dat richtlijnen eerder een minimumeis impliceren dan een eis om

tot de top te behoren op een bepaald aandachtsgebied. In het kader van een ontwikkeling van het vak is dat een aannemelijke start. Eerst het principe geaccepteerd krijgen en dan langzaam maar zeker de eisen opschroeven. Bij de beoordeling of iets dan 'goed' of 'sterk' is, wordt gekeken naar de gehanteerde eisen. Als die niet al te hoog zijn, zal al snel de conclusie zijn dat op het betrokken aandachtsgebied goed wordt gepresteerd. Maar dan wel bij het eisenpakket binnen de sector! Vergelijking met andere sectoren of met de profitsector zou dan tot een andere uitkomst kunnen leiden. Maar misschien is dit een volledige verkeerde analyse. Maar wie helpt ons uit de brand? Bij de **voorzitter** zal ongetwijfeld

meespelen dat de rvc zijn/haar kindje is. Er wordt dan wellicht eerder met een vergoelijkte blik gekeken. Een 5 op de 10-puntsschaal wordt dan een 6- en een 6.5 een kleine 7. Daardoor zullen er minder en minder urgente veranderwensen worden waargenomen.

Bij een **directie** speelt wellicht mee, dat deze een hoger expertise-/ervaringsniveau verwacht dan commissarissen vinden dat nodig is. Wie er gelijk heeft, kan van situatie tot situatie en van tijd tot tijd verschillen. Wel is het ons inziens wenselijk geregeld, bij voorkeur bij de jaarlijkse evaluatie van het functioneren van de rvc en van de rvb, te bepalen welke beelden er over en weer leven. En deze vervolgens ook, al dan niet met behulp van een derde, te bespreken.



# 4 Commissariaat op hoofdlijnen: overall oordeel versus norm/ambitie

## Onderzoeksvraag

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



## Permanente educatie structureel aangepakt?



### ROB

Ik ben blij dat we permanente educatie nu eindelijk eens vast op de jaaragenda hebben gekregen. Ik ben wel benieuwd naar wat iedereen daar nu onder verstaat?

### EVA

Dat we allemaal aantonen dat we een cursus of opleiding gevolgd hebben toch? Of gaan doen.

### ROB

Nou dat is niet helemaal wat ik van het agendapunt wil

maken. Wie gaat er op letten dat we iets gaan doen?

Eigen verantwoordelijkheid, de secretaris, een vast rvc-lid? En wat gaan we doen? Doen we het voor onszelf, ter professionalisering van ons vak als commissaris of doen we iets voor het bedrijf? In dat geval kunnen we ook wel eens vragen aan de directie waar zij graag meer over zouden willen sparren?

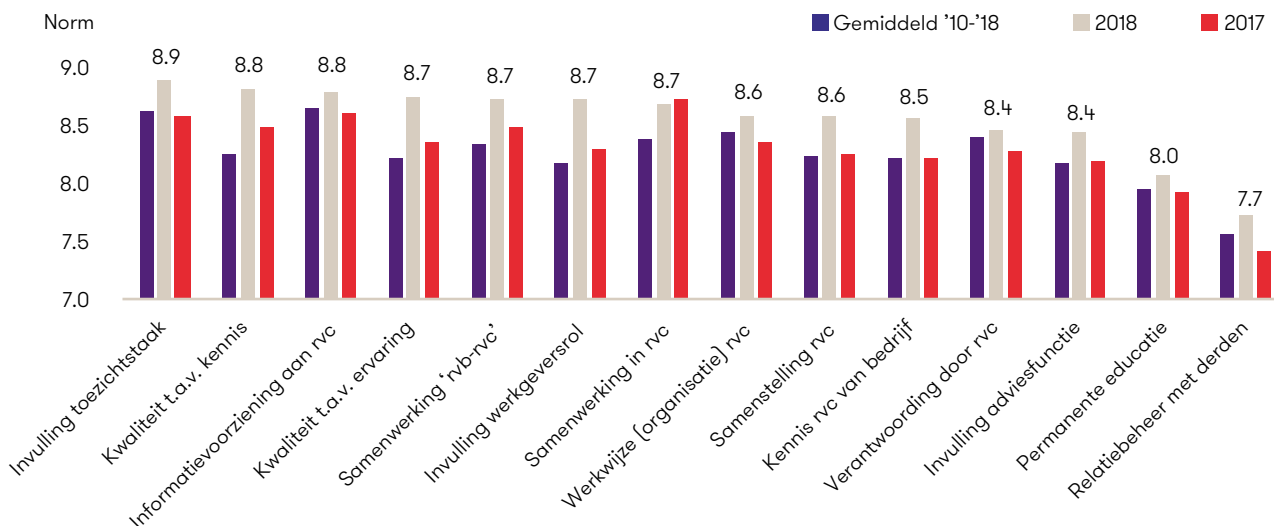
### EVA

Ja Rob, zo had ik dat nog niet bekeken. Misschien goed om eens te kijken hoe andere Raden van Commissarissen dat aanpakken. Zal ik dit agendapunt voorbereiden?



## 4.1 Normen/ambities

Figuur 4.1 Normwaarden voor hoofdlijnen commissariaat, basisprofiel (10-puntsschaal)



Legenda: de getallen in de grafiek betreffen de scores voor 2018.

## Ambities/normen

### Basisprofiel

Invulling 'toezichhoudende taak' weer op één

Ook **dit jaar** ligt de **norm** voor de afzonderlijke beoordelingscriteria gemiddeld **weer boven de 8.0**. De gemiddelde waardering is met een 8.5 iets hoger dan die in 2017 (8.3).

De hoogste norm ligt bij de **'toezichhoudende taak'** (8.9). Vorig jaar lag de lat het hoogst voor de 'samenwerking in de rvc'. De norm voor dat onderdeel is onveranderd op 8.7.

Sterke stijging norm 'werkgeversrol' en 'kwaliteit ervaring'

De **grootste verschuiving** heeft plaatsgevonden bij de normwaarde voor de **'invulling van de werkgeversrol'**. Vorig jaar werd deze gesteld op een 8.3, dit jaar is dat een 8.7. Daarnaast is ook de norm voor de **'kwaliteit ten aanzien van ervaring'** flink **hoger** gezet (8.7 om 8.3).

**Geringere verschuivingen** zijn te vinden bij: 'kennis bij de rvc van het bedrijf', 'kwaliteit bij de rvc ten aanzien van kennis', 'samenstelling van de rvc', 'invulling toezichhoudende taak' en 'ambassadeursrol/relatiebeheer met derden'. De norm is bij deze aandachtsgebieden 0.3 hoger gezet. Bij de andere aandachtsgebieden zijn de verschillen geringer.

Alleen ten aanzien van de 'samenwerking binnen de rvc' en 'permanente educatie' is weinig verandering te zien. De norm voor de permanente educatie van de rvc is wel het hoogst sinds de eerste meting (2016). Het ambitieniveau voor 'ambassadeursrol/relatiebeheer' is als enige onder de 8.0 gebleven.

Vergeleken met 2011 vooral hogere norm 'werkgeversrol' en 'samenstelling rvc'

Op de **langere termijn** vallen vooral de **verschillen** bij de **'werkgeversrol'** en de **'samenstelling van de rvc'** op. In 2011 stond de norm voor de 'werkgeversrol' nog op een 6.7 en voor de 'samenstelling van de rvc' op een 7.1. Dit jaar is dat respectievelijk een 8.7 en een 8.6. Bij de overige aandachtsgebieden zijn de verschillen veel minder groot. De hoogste norm lag destijds bij de 'informatievoorziening aan de rvc' (8.7). Overall gemiddeld voor alle onderscheiden 'hoofddlijnen' is het ambitieniveau van een 8.0 gestegen naar een 8.5.

### Andere benchmarks vergeleken met basisprofiel

Weinig grote verschillen met basisprofiel

Het overall **afwijkingpercentage** bij de **bedrijfsprofielen** is met **15** procent **bescheiden** en bij de **persoonsgebonden** profielen met **5** procent zelfs **schaars**.

Meeste negatieve verschillen bij overige non-profitbedrijven

Bij de **bedrijfsprofielen** heeft de **profitsector** slechts **2** hogere ambities (= **5 procent**). Deze doen zich voor bij het groot niet-beursgenoteerd bedrijf en het familiebedrijf en betreffen een hogere ambitie voor de ambassadeurs-/relatiebeheer rol. Bij de **non-profitsector** is het overall percentage grote afwijkingen **24 procent**. De **overige non-profitbedrijven** en de **culturele instellingen** nemen van het totaal aantal van zeventien afwijkingen, alle negatief, er respectievelijk elf en vijf voor hun rekening. De onderwijssector deelt met deze beide profielen een grote negatieve afwijking van het basisprofiel voor 'kwaliteit van competenties ten aanzien van ervaring'.

Alleen directie vijf verschillen

Bij de **persoonsgebonden** profielen kent alleen de **directie** grote verschillen in ambitieniveau. Deze benchmark legt de norm op vijf onderdelen lager.

### Gedeeld zijn van ambities

De **meeste grote verschillen** doen zich voor bij 'kwaliteit van competenties ten aanzien van **ervaring'** (vier keer) en bij de 'toezichhoudende taak' en de 'kennis van het bedrijf' (elk drie keer). Bij alle andere aandachtsgebieden is dat minder. Dit wijst op een **grote consensus** wat betreft de **ambities**.

## Ranking aandachtsgebieden

Tabel 4.1 Per aandachtsgebied het aantal keren op een bepaalde positie in de ranking bij de zeventien benchmarks

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

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

Wanneer er wordt gekeken naar de ranking van de **aandachtsgebieden** bij de afzonderlijke **benchmarks** dan valt een aantal zaken op:

### Op eerste plaats vooral toezicht

- de **'toezichthoudende taak'** staat bij het basisprofiel, MKB, Fam, Corp, OW, VZ, Jong en Secr op de **eerste** plaats. Bij alle overige benchmarks staat deze altijd binnen de top vier;
- **'informatievoorziening aan de rvc'** en de **'werkgeversrol'** staan bij respectievelijk drie (RvB, 1 tier en AC) en twee (GB en Zorg) benchmarks op één. Bij de overige benchmarks is de 'informatievoorziening' meestal binnen de top zes te vinden, behalve bij GB (achtste), Fam (tiende) en ONP (elfde). De 'werkgeversrol' is geclusterd rond de plaatsen twee tot en met zeven. Alleen bij Fam en 'RvB' staat deze opvallend laag (negende);
- **'samenwerking tussen rvc en rvb'** staat op één bij Cult en ONP en is bij bijna alle andere profielen ook hoog gerangschikt. Alleen bij VR staat deze relatief laag (tiende);
- daarentegen krijgt de 'kwaliteit van **competenties met betrekking tot ervaring'** de hoogste norm mee van VR. De overige benchmarks laten een breed spectrum aan rangschikking zien, van tweede plaatsen bij ONP en 'RvB', een derde plaats bij VZ tot elfde bij het MKB en Corp. Bij OW zelfs een twaalfde plaats;

### Werkwijze rvc alleen bij DIR zeer hoog

- de **'werkwijze (organisatie) van de rvc'** is voor DIR zeer belangrijk en staat bovenaan. Het grootste deel van de profielen rangschikt dit aandachtsgebied lager, op de plaatsen vijf tot en met dertien;
- **'samenwerking binnen de rvc'** staat bij MKB, Fam en Cult op nummer drie. De andere benchmarks clusteren redelijk bij elkaar van vier tot en met negen;
- kwaliteit van **'competenties ten aanzien van kennis'** staat bij basisprofiel en VR op de tweede plaats. De andere benchmarks zitten er vlakbij met plaatsen variërend van drie tot zeven. Alleen Cult rangschikt met een tiende plaats wat lager;
- **'samenstelling van de rvc'** is alleen bij Corp en GB hoog geplaatst (tweede en derde plaats). Alle andere benchmarks rangschikken dit aandachtsgebied tussen de plaatsen vijf en twaalf;
- **'verantwoording afleggen'** behoort niet tot de meest populaire aandachtsgebieden. Alleen bij Fam is een derde positie behaald. Bij het merendeel (elf benchmarks) is deze activiteit op de tiende, elfde of twaalfde plaats terug te vinden;
- **'kennis van het bedrijf'** en de **'adviesrol'** scoren bij de meeste benchmarks zevende of lager; en








### Kennis van bedrijf en adviesrol nauwelijks hoog gerangschikt

## Ambassadeursrol en permanente educatie onderaan

- de invulling van ‘ambassadeursrol/relatiebeheer’ staat bij dertien van de zeventien benchmarks op de laatste, veertiende plaats. In de meeste gevallen staat ‘permanente educatie’ daar net boven (dertiende plaats). Alleen bij Corp (negende) staat dit aandachtsgebied nog in de top tien.

## 4.2 Veranderwensen

Tabel 4.2 Veranderwens basisprofiel en enige benchmarks (10-puntsschaal).

								Totaal
Werkwijze (organisatie) rvc								2
Samenwerking tussen rvb en rvc								5
Informatievoorziening aan rvc								1
Samenwerking binnen rvc								4
Kwaliteit van kennis binnen rvc								2
Kwaliteit van ervaring binnen rvc								1
Kennis bij de rvc van de organisatie								2
Samenstelling rvc								2
Invulling adviesfunctie door rvc								2
Invulling toezichttaak door rvc								2
Invulling werkgeversrol door rvc								6
Ambassadeursrol/relatiebeheer								4
Permanente educatie (leden) van de rvc								6
Afleggen verantwoording door rvc								4

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

### Basisprofiel heeft geen veranderwensen

#### Basisprofiel

Dit jaar heeft het **basisprofiel** bij **geen** van de onderdelen een **verbeterwens**. Daarmee lijkt het voorgaande jaar een uitzondering te zijn geweest. Alleen in 2014 met vijf en vorig jaar met zes werden relatief grote aantallen verbeterwensen geventileerd. De andere jaren (vanaf 2011) was het aantal verbeterwensen nul of één.

Voor alle benchmarks en basisprofiel gezamenlijk is het **overall verbeterpercentage**, in casu forse en/of urgente verbeteringen, **18 procent** (43 procent in 2017 en 27 procent in 2016). Dat komt overeen met 43 van de 238 antwoordopties. Dat is een flinke daling ten opzichte van vorig jaar.

### Vooraf veranderwensen bij profitsector

#### Veranderwensen bij andere benchmarks

Het overall **veranderpercentage** van de **bedrijfsprofielen** is **15 procent**, waarvan **29 procent** bij de **profitsector** en slechts **6 procent** bij de **non-profitsector**.

### Directie wil op elk gebied verbetering

Bij de **persoonsgebonden profielen** is het overall veranderpercentage **22 procent**, waarvan **11 procent** bij de **commissarissen** en **50 procent** bij de **niet-commissarissen**. Dit laatste betreft uitsluiten de **directie**, die op elk aandachtsgebied verbetering opzichte van vorig jaar.

### Het MKB en Fam veel verbeterwensen

In de **profitsector** heeft het **groot niet-beursgenoteerd** bedrijf een **verbeterwens** voor de ‘werkgeversrol’. Dit is overigens ook het geval bij **1 tier**. **MKB** en **Fam** hebben met respectievelijk **acht** en **zeven verbeterwensen** de nodige wensen op tafel gelegd. Net als het basisprofiel hebben bij de **non-profitbedrijven** ook **Corp**, **OW** en **ONP geen verbeterwensen**. Alleen **Zorg** en **Cult** hebben er elk twee voor ‘afleggen verantwoording’ en ‘permanente educatie’.

### Op DIR na weinig veranderwensen

Bij de **persoonsgebonden benchmarks** vormen **AC** en **Secr** aan de ene kant en **DIR** aan

de andere kant de uitersten met respectievelijk nul en veertien verbeterwensen. Daarmee zijn **meeste verbeterwensen**, net als vorig jaar, te vinden bij **DIR**. Alleen VR springt er nog enigszins uit met vier veranderwensen. VZ en 'RvB' hebben er elk één en Jong twee. Opvallend is verder dat Secr vorig jaar tien verbeterwensen had en dit jaar geen enkele.

### Veranderwensen per aandachtsgebied

Meest gedeeld permanente educatie en invulling werkgeversrol

Van de **verbeterwensen** worden die voor '**permanente educatie/bijsholing**' en '**invulling van de werkgeversrol**' (elk zes keer), het **meest** gedeeld. Ook '**samenwerking tussen rvc en rvb**' (vijf keer) is een issue bij meer benchmarks. Elk door **vier** profielen **genoemd** zijn: 'samenwerking binnen de rvc', 'invulling ambassadeursrol' en 'afleggen verantwoording door rvc'. Alle **andere** aandachtsgebieden zijn **één of twee** keer genoemd.

### Huidige kwaliteit

Hoge en hogere scores. Meest tevreden over aanwezige ervaring en invulling toezichtsrol

#### Basisprofiel

De huidige kwaliteit wordt **gemiddeld** met een **8.1 hoger** gewaardeerd **dan** de **voorgaande jaren** (7.6/7.7). Dat vertaalt zich ook in de scores voor de aparte aandachtsgebieden. Op elf van de veertien gebieden wordt een acht of hoger gescoord. Uitschieters zijn, net als vorig jaar, de **kwaliteit van competenties** binnen de rvc ten aanzien van '**ervaring**' (8.6) en de invulling van de '**toezichhoudende taak**' (8.5). Ook de '**slecht**' scorende aandachtsgebieden zijn gelijk aan vorig jaar, hoewel dit jaar hoger gewaardeerd. Invulling '**ambassadeursrol/relatiebeheer rvc**' neemt met een 7.2 (7.0/6.7 voorgaande twee jaar) weer de laatste plaats in. Ook de scores voor de '**permanente educatie**' en '**werkgeversrol**' blijven met 7.5 en 7.9 onder de 8.

Diverse grote verschillen met vorig jaar

Het aantal **grote verschillen** in waardering is ten opzichte van vorig jaar groot. Met name de 'kwaliteit voor competenties ten aanzien van kennis' (+0.8), 'invulling werkgeversrol' (+0.7), 'informatievoorziening aan de rvc' (+0.7) en 'werkwijze rvc' (+0.6) zijn fors gestegen. Daarnaast is er een halve punt bij voor 'samenwerking tussen rvc en rvb', 'kwaliteit competenties ten aanzien van ervaring', 'invulling toezichhoudende taak' en 'samenstelling rvc'. Bij geen van de onderzochte gebieden is sprake van een lagere waardering.

Basisprofiel 'zeer positief' over huidige kwaliteit

Wat verder terugkijkend lijken de scores sterk op die van 2013, toen er gemiddeld een 8.0 werd gegeven.

De **conclusie** is dat het basisprofiel voor het tweede jaar op rij alle onderscheiden aandachtsgebieden minimaal met een 7.0 beoordeelt. Op de 'ambassadeursrol' na, wordt op alle andere onderdelen een meer dan ruime voldoende behaald. Op een groot aantal aandachtsgebieden scoort de 'eigen' rvc dichter bij de kwalificatie goed dan bij de kwalificatie ruim voldoende.

Vooraf profitsector en daarbinnen het MKB veel grote verschillen

### Andere benchmarks

Bij de **bedrijfsprofielen** is het overall afwijkingpercentage 21 procent, waarvan 33 procent bij de **profitsector** en 19 procent bij de **non-profitbedrijven**. **Corp** wijkt eenmaal positief af van het basisprofiel (bij 'permanente educatie') en **ONP** tweemaal ('samenwerking binnen rvc' en 'invulling ambassadeursrol'). Alle **overige** afwijkingen (24) zijn **negatief** wat wil zeggen dat er een lagere score wordt gegeven voor het aandachtsgebied dan het basisprofiel voor dat onderdeel geeft. De grootste en meeste verschillen zitten bij het **MKB** (acht), met name bij de 'samenstelling van de rvc' en de 'invulling van de werkgeversrol'. Voor **Fam** zit het grootste verschil met het basisprofiel in de 'invulling van de toezichhoudende taak'.

Bij persoonsgebonden profielen veertien van de vijftien grote verschillen bij DIR

Van de **persoonsgebonden profielen** is het overall afwijkingpercentage 15 procent. DIR is eigenlijk de enige met afwijkingen van het basisprofiel. Daar worden alle veertien onderdelen voorzien van een lagere score. Met name de **verschillen** bij het '**afleggen van verantwoording door de rvc**' en '**kwaliteit van competenties binnen rvc ten aanzien van ervaring**' zijn **fors**. DIR waardeert het eerste onderdeel met een voldoende (6.6) terwijl het basisprofiel daar een 8.1 tegenover zet. **Jong** heeft alleen een negatieve afwijking bij de invulling van de werkgeversrol.

Redelijke consensus bij persoonsgebonden profielen. DIR is kritische uitschieter

Bij de **overall gemiddelden** van de zeventien verschillende benchmarks is wel wat variatie te zien, van 7.5 bij MKB tot 8.2 bij Corp. De meeste **bedrijfsprofielen** schommelen echter rond de 7.8. Bij de **persoonsgebonden** profielen is de variatiebreedte, afgezien van die van DIR kleiner. Er wordt gemiddeld van 7.8 (Jong)

tot en met 8.1 (Secr) gescoord. De **overall** gemiddelde **score** van **6.9** bij **DIR**, **steekt schril af** bij de andere scores. Er wordt voor maar liefst negen van de veertien aandachtsgebieden een score onder de 7.0 gegeven. En daarvan zelfs twee onder de 6.5. Geen score komt boven de 7.5.

### Vooraf afwijkingen bij informatievoorziening aan de rvc

#### Mate van gedeeld zijn van verschillen

De **meeste** grote **afwijkingen** zijn te vinden bij **informatievoorziening aan de rvc** (zeven keer negatief). In totaal zijn er drie positieve afwijkingen van het basisprofiel en 42 negatieve. Van de afwijkingen zijn er zevenentwintig bij de bedrijfsprofielen en vijftien bij de persoonsgebonden profielen.



## Bespiegelingen/vragen/kanttekeningen

### Is het commissariaat een vak of een ambacht en wat betekent dit voor de werkwijze van een rvc?

Eén van de resultaten van het onderzoek van dit jaar is dat voor de **werkgeversrol** en de **samenstelling** van de **rvc**, vergeleken met 2011, het ambitieniveau aanzienlijk hoger is komen te liggen. Aan de andere kant blijkt uit onze diverse onderzoeken, dat zowel bij de werkgeversrol als de samenstelling van de rvc, op verschillende (deel)gebieden de ‘gewenste’ situatie te ver afwijkt van de ‘huidige’ situatie. Wij vragen ons dan af **waarom** die veranderwensen en meestal **verbeterwensen niet** worden **gerealiseerd**. De eerste stap zal moeten zijn dat iedereen, of in ieder geval de meerderheid en vermoedelijk de voorzitter, in de betrokken rvc van mening is dat iets moet worden verbeterd. Een volgende stap zal dan moeten zijn, dat de wens

wordt omgezet in een actie en dat daarna ook wordt gemonitord, teruggekoppeld en besproken in de rvc of de actie het gewenste effect heeft behaald. Vermoedelijk zal het geregeld voorkomen dat de ‘waan van de dag’ een dergelijk bedrijfsmatige aanpak doorbreekt. Maar kan dat erop wijzen dat de bedrijfsmatige insteek, die commissarissen ongetwijfeld eisen van de rvc/directie van hun bedrijf, onvoldoende in de praktijk wordt gebracht bij ‘hun rvc’? Wordt het commissariaat als een ambacht gezien of is het een vak?

### Waarom heeft de directie een relatief lage waardering voor de huidige ‘kwaliteiten’ van zijn rvc?

De directie heeft op dit onderdeel van het onderzoek de nodige verbeterwensen. Dat is niet veroorzaakt door zijn hoge eisen. Want met een overall gemiddeld ambitieniveau van 8.1 voor alle

aandachtsgebieden, is dat bijna de laagste overall score. De verklaring is dat de directie maar matig tevreden is over de door de rvc geboden huidige kwaliteit. Overall komt deze op een 6.9 en blijft daarmee een vol punt achter bij de meeste andere profielen. De vraag is nu ‘hoe komt de directie gemiddeld gezien tot zo’n relatief lage waardering?’ Hangt dit samen met een andere waarderingsschaal dan de commissarissen? Heeft de directie onvoldoende zicht op het functioneren van de rvc? Heeft de directie een hoger verwachtingspatroon van de toegevoegde waarde van de rvc? Of vindt de directie misschien wel dat sommige commissarissen disfunctioneren en daarmee de gemiddelde score van de rvc (sterk) omlaag halen?

# 5 Actualisering doelstellingen, strategie en profielen van de rvc en rvb

## Onderzoeksvraag

Dit jaar is voor het eerst gevraagd hoe het gesteld is met het actualiseren van de doelstellingen en strategie, alsmede met het actualiseren van de profielen van rvc's en rvb's. In onze vorige onderzoeken is gebleken dat commissarissen meer en tijdiger betrokken willen worden bij de doelstellingen en strategie van het bedrijf, waaraan zij zijn verbonden. De vraag is ook hier weer in de vorm van stellingen verpakt voor de huidige en de wenselijke situatie. Gebruik is gemaakt van een 5-puntsschaal met 1 = volstrekt oneens tot en met 5 = volstrekt mee eens.



Hoe relevant is jaarlijkse actualisering van doelstellingen & strategie en van profielen? En moet een rvc dat altijd zelf doen?



## ROB

Eva, laatst<sup>17</sup> las ik dat investeringsmaatschappij Teslin, een grootaandeelhouder van het beursgenoteerde Accell, het vertrouwen heeft opgezegd in de voorzitter van de rvc. Teslin had op 26 oktober 2018 een verklaring afgegeven tijdens de bijzondere vergadering van aandeelhouders van Accell Group NV. Uit deze verklaring neem ik, enigszins ingekort een aantal passages over. Er werd een drietal argumenten genoemd voor het verlies in vertrouwen:

- De huidige voorzitter van de rvc is lid van de rvc van Accell sinds 2010. Er is in deze periode van ruim acht jaar te traag ingegrepen op de snelle ontwikkelingen in de markt...;
- Voorts is een verkeerde inschatting gemaakt van de waarde van het bod van Pon. ...De rvc, met toegang tot alle bedrijfsinformatie, had dit [i.c. Accell stond er minder sterk voor dan aandeelhouders wisten] wel moeten en kunnen weten. Om die reden moeten zij, in het belang van alle stakeholders, een afgewogen beslissing maken over het al dan niet ingaan op het destijds neergelegde bod. Naar onze mening is dit proces indertijd te vroeg stopgezet; en
- Daarnaast is te laat ingezien dat de vorige directie, die Accell in de voorgaande periode tot een succesvol bedrijf heeft laten groeien, niet langer de juiste competenties had om Accell succesvol de volgende fase in te brengen. Toen de rvc dit – na hierop bij herhaling te zijn gewezen door aandeelhouders – uiteindelijk inzag, heeft vervanging te lang op zich laten wachten. Vervolgens wordt, daags na het aangekondigde terugtreden van de voorzitter van de directie, een strategie aangekondigd, een bepaald ongelukkige volgorde.

Iets eerder stond in de verklaring. 'De huidige CEO kennen wij van zijn tijd bij een andere onderneming uit onze portefeuille, Beter Bed Holding. Voortschrijdend inzicht in de desastreuze ontwikkelingen bij deze onderneming leert ons dat hij in zijn vorige functie met gedrevenheid de onderneming, die eveneens verrast werd door snelle marktontwikkelingen met een grote transformatie in Duitsland, in een richting heeft geduwd die achteraf als onjuist kan worden bestempeld. Dit heeft kunnen gebeuren onder meer door gebrek aan adequaat toezicht en tijdige bijsturing vanuit de raad van commissarissen.' Ik heb de website van Accell geraadpleegd<sup>18</sup> en bij de profielschets van de rvc stond dat deze op 23 februari 2005 is vastgesteld en laatstelijk is gewijzigd op 21 juli 2011.

## EVA

Tja, ik had dit ook gelezen en heb wel een paar vragen. Overigens wist ik dat van de gedateerdheid van het profiel van de rvc niets af.

## ROB

Ik was ook verbaasd toen ik dat las, maar ik heb de indruk dat meer bedrijven hun profiel van de rvc niet periodiek actualiseren. Overigens was naast de voorzitter van de huidige commissarissen er ook één aangetreden in april 2011 en herbenoemd in 2015. De andere twee huidige commissarissen zijn op 25 april 2018 benoemd.

## EVA

Mijn vragen winnen aan actualiteit, denk ik:

1. Hoe vaak en hoe serieus zijn de doelstellingen en strategie van Accell geactualiseerd?
2. Hoe vaak en hoe serieus zijn de profielen van de rvc en



17 Het Financieele Dagblad van 18/11/01

18 Op 18/11/23



- van de rvc geactualiseerd?
3. Heeft de rvc wel eens gebruik gemaakt van diensten van derden om bijvoorbeeld de doelstellingen en strategie van Accell door te lichten?
  4. Heeft de rvc wel eens een kritische zelfevaluatie gedaan met een professionele externe, waarbij ook de profielen van rvc en rvb aan de orde zijn gesteld?
  5. Was er wel een goede en kritische machtsbalans tussen de (voorzitter van de) rvc en de vorige CEO, die er

achttien jaar aan het roer heeft gestaan? En misschien geldt dit wel ruimer en betreft het de gehele rvb, want de vorige CFO heeft er ook als CFO zeventien jaar gezeten?

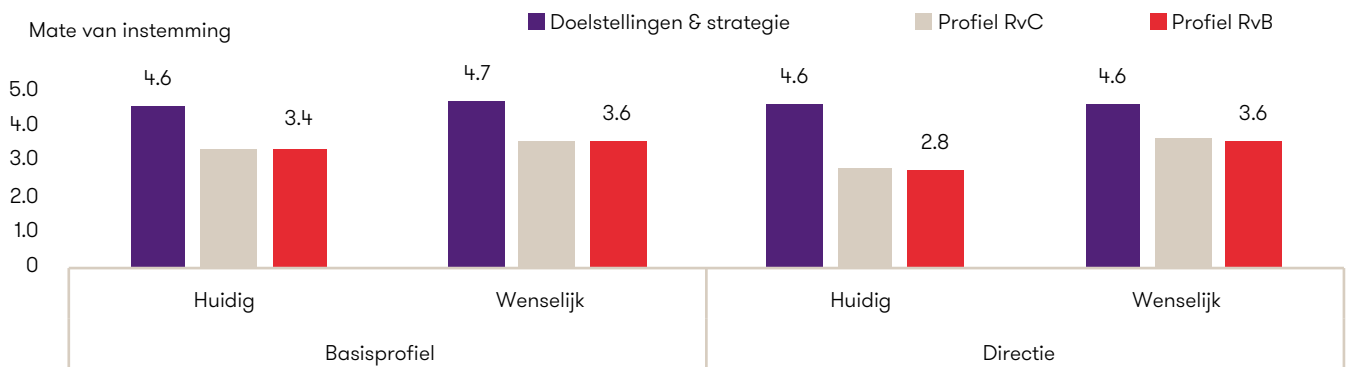
## ROB

Dat zijn wel wat kritische vragen. Geldt dat misschien ook voor de rvc van Beter Bed Holding? En als wij deze vragen voor onze rvc zouden beantwoorden, wat zou dan de uitkomst daarvan zijn?



## 5.1 Wenselijke en huidige situatie

Figuur 5.1 Mate van instemming met actualisering doelstellingen & strategie en profiel rvc en rvb (5-puntsschaal)



### Wenselijke situatie

#### Basisprofiel en directie

Bij het **basisprofiel** is de rvc het **volstrekt eens** (score  $\geq 4.5$ ) met de stelling dat de **doelstellingen & strategie** van de organisatie **jaarlijks** moeten worden **geactualiseerd**. Eveneens wordt ingestemd met de stellingen dat het **profiel** van de **rvc** en het **profiel** van de **rvb** jaarlijks moeten worden **geactualiseerd**. Maar de kwalificatie komt nu niet verder dan 'richting mee eens'. Blijkbaar is er nog een zekere terughoudendheid. De **opvattingen** van de **directie wijken marginaal af** van die van het basisprofiel.

#### Andere benchmarks vergeleken met basisprofiel

Het aantal grote **afwijkingen** van het **basisprofiel** bij de **bedrijfsprofielen** op deze drie stellingen, is met 59 procent aan de hoge kant. Dit komt vooral door de non-profitbedrijven waar het percentage grote afwijkingen 87 procent is tegen 33 procent bij de profit-bedrijven. Alle afwijkingen zijn negatief, dat wil zeggen minder instemming met de voorgelegde stellingen.

Ten aanzien van de jaarlijkse **actualisering** van de **doelstellingen & strategie** leidt dit materieel niet tot een andere uitspraak bij de meeste profielen. Alle zijn het er mee eens dat dit jaarlijks wordt gedaan. De **uitzondering** is de **woningcorporatie**, die dit niet zo uitgesproken nodig vindt, gezien de wenselijke score van 3.8. Blijkbaar zijn er woningcorporaties die de noodzaak van een jaarlijkse update niet zien.

Met betrekking tot de jaarlijkse **actualisering** van het **profiel** van de **rvc** en de **rvb** leiden de negatieve afwijkingen bij het **MKB** en alle **non-profitbedrijfsprofielen** materieel tot een ander standpunt dan het basisprofiel. Dat wil zeggen, gezien de score rond de 3.0 ligt, dat de betrokken commissarissen er nog niet over uit zijn. En een duidelijke **instemming** met beide stellingen **ontbreekt volledig**.

Bij de **persoonsgebonden** profielen (commissarissen) zijn er **twee grote afwijkingen** en die doen zich voor bij de **vrouwelijke commissaris**. In afwijking van alle andere benchmarks vinden zij, dat ook de profielen van rvc en rvb jaarlijks moeten worden geactualiseerd. Opvallend is dat de **secretarissen** ten aanzien van **alle drie de stellingen** een **grote negatieve afwijking** van het basisprofiel laten zien. Ze stemmen

**Volstrekt eens met: jaarlijkse actualisering doelstellingen & strategie. Voor actualisering profielen minder animo**

**Afwijkingen bij bedrijfsprofielen 59 procent vooral door non-profit**

**Woningcorporatie matig overtuigd van actualiseren doelstellingen & strategie**

**Vrouwelijke commissaris wil ook profielen jaarlijks actualiseren**

beslist nog wel in met de jaarlijkse actualisering van de doelstellingen & strategie, maar de actualisering van de profielen wordt door hun nog niet omarmd. De jonge commissaris komt wat betreft het actualiseren van de profielen dicht in de buurt van de opvattingen van de secretarissen.

Het aantal benchmarks met een groot verschil ten opzichte van het basisprofiel varieert van zes (= 38 procent) bij de doelstellingen & strategie tot acht (= 50 procent) bij het profiel van de rvb. Dit zijn onderling qua aantallen geen noemenswaardige verschillen.

Het aantal grote verschillen ontloopt elkaar niet veel

## 5.2 Veranderwensen

Tabel 5.2 Veranderwensen jaarlijkse actualisering doelstellingen & strategie en profielen rvc en rvb

	bapr	Fam	Corp	Zorg	VZ	VR	DIR	Totaal
Jaarlijks worden geactualiseerd:								
de doelstellingen & strategie		Oranje						2
het profiel van de rvc		Oranje				Oranje	Rood	8
het profiel van de rvb		Rood				Oranje	Rood	8

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

Geen veranderwensen

### Basisprofiel

Bij het **basisprofiel** zijn er **geen veranderwensen**, die buiten de acceptabele bandbreedte vallen. Er kan wat worden bijgeslepen, maar dat is niet substantieel. Verhoudingsgewijs ligt het meeste 'onderhoud' dan bij het actualiseren van de profielen.

Bij het familiebedrijf en MKB veranderingen wenselijk/bespreekbaar

### Andere benchmarks vergeleken met basisprofiel

Het **overall veranderpercentage** bij de **bedrijfsprofielen** is **stevig** met 30 procent. Vooral de **profitsector** laat met 42 procent de nodige wensen zien. Deze doen zich uitsluitend voor bij het **familiebedrijf** en het **MKB**. Bij **eerstgenoemde** kunnen de veranderingen als een **verbeterwens** worden getypeerd. Bij het **MKB** is meer sprake van een **bespreekbaar** geworden **punt**, gezien de mate van instemming met de stellingen, die onder de 3.2 is gelegen.

Cultuursector heeft (urgente) verbeterwensen

Bij de **non-profitsector** is het **veranderpercentage** 20 procent. Dit is volledig toe te schrijven aan de **cultuursector**. Er is sprake van **verbeterwensen**, waarbij die ten aanzien van de profielen een zekere mate van urgentie hebben.

Bij persoonsgebonden profielen veranderwensen alleen bij profielen

Ook bij de **persoonsgebonden profielen** is het vergelijkbare overall percentage met 43 procent zeker stevig. Dit wordt vooral veroorzaakt door het hoge percentage bij de niet-commissarissen (67 procent) tegen 33 procent bij de commissarisprofielen. Ten aanzien van het jaarlijks **actualiseren** van de **doelstellingen & strategie** zijn er **geen veranderwensen**, maar wel voor de profielen. Naast de niet-commissarissen vinden ook de vrouwelijke commissaris en de commissaris lid van de auditcommissie dat het jaarlijks actualiseren van de profielen beter moet. Bij de directie/rvb is dit zelfs urgent en bij de secretaris is het een bespreekbaar punt geworden.

Doelstellingen & strategie jaarlijks geactualiseerd

### Huidige situatie

#### Basisprofiel

In de huidige situatie geeft het basisprofiel aan dat de **doelstellingen & strategie** **jaarlijks** worden **geactualiseerd** (mate van instemming 4.6). Het **actualiseren** van de **profielen** is, gezien de score van 3.4, nog **geen gemeengoed**.

Overall afwijkingspercentage bij bedrijfsprofielen fors en negatief. Vooral actualiseren profielen bepaald geen gewoonte

### Andere benchmarks vergeleken met basisprofiel

Van de **bedrijfsprofielen** laten die uit de profit- en uit de non-profitsector respectievelijk een overall **afwijkingspercentage** zien van **56** procent en **87** procent wat betreft de grote verschillen. Alle grote verschillen zijn negatief en leiden doorgaans materieel tot een andere kwalificatie voor de mate van instemming met de stellingen.

## Bij persoonsgebonden profielen primair grote afwijkingen bij niet-commissarissen

Het **groot niet-beursgenoteerd bedrijf** en het **one-tier** bedrijf laten **geen grote verschillen** zien met het basisprofiel. Bij de andere varieert dit van twee bij het MKB en de cultuursector tot drie bij de overige bedrijfsprofielen. Een **zekere** mate van **instemming** doet zich wel voor bij het **jaarlijks actualiseren** van de **doelstellingen & strategie**, maar niet bij de profielen. Daar beweegt de mate van instemming zich tussen de 2.4 en de 3.2 met de meeste (elf van de veertien) waarden een 3.0 of lager.

Bij de **persoonsgebonden profielen** bedraagt het percentage grote **verschillen** met het basisprofiel **33 procent**. Het betreft **primair** de **niet-commissarissen** met 83 procent bij beide persoonsgebonden profielen gezamenlijk. **Voor** het jaarlijks **actualiseren** van de **profielen** komt volgens directie en secretarissen, gezien de score van 3.8 en lager, **nauwelijks** voor.



## Bespiegelingen/vragen/kanttekeningen

### Stimuleert de jaarlijkse actualisering van doelstellingen & strategie het niet vooruitkijken en toegroeien naar zich wijzigende omstandigheden?

In de vraagstelling hebben wij heel bewust de term jaarlijks **actualiseren** gebruikt. Het gaat ons **niet** om een **grondige, fundamentele procedure** om doelstellingen & strategie opnieuw en uitvoerig te bekijken en vervolgens een nieuw plan te maken. Een dergelijke uitgebreide exercitie zal doorgaans eens in de paar jaar plaatsvinden, veronderstellen we. Maar het lijkt ons vrij normaal om zeker één keer per jaar te bekijken of het destijds vastgestelde plan bijstellingen behoeft. De wereld is in beweging. Door zeker jaarlijks nog even de discussie aan te gaan of het gekozen pad nog onverkort kan blijven bewandeld, wordt hopelijk voorkomen dat te laat gesignaleerd wordt dat er veranderingen optreden, die een bijstelling noodzakelijk maken. De jaarlijkse update functioneert als een soort early warning system. Eventuele signalen komen zo al op het netvlies en kunnen de tijd krijgen om te bekijken. Bovendien impliceert deze manier van kijken, dat steeds vooruit wordt gekeken. Wat brengt de wereld van morgen ons? Commissarissen en bestuurders kunnen zo toegroeien naar een nieuwe situatie.

### Is het niet-actualiseren van profielen een gewoonte of zit er een ratio achter?

Het verbaast ons tot op zekere hoogte dat een **actualisering** van het **profiel** van de rvc en van de rvb **relatief** zo

**weinig instemming** krijgt. Diverse keren werd gesteld dat een dergelijk profiel pas werd aangepast als er zich een mutatie in de rvc of in de rvb voordeed. Maar is het niet logisch dat een rvc in haar jaarlijkse (zelf)evaluatie ook twee vragen opneemt over het wenselijke profiel van de rvc en van de rvb en welke de belangrijkste sterke en zwakke punten zijn van de huidige bezetting? Een logisch alternatief is deze vragen in combinatie met de actualisering van de doelstellingen & strategie op te nemen. Naast het hiervoor genoemde toegroeien naar een nieuwe situatie, kan een dergelijke actualisering ook een relevante input zijn voor door zowel rvc als door rvb te volgen bijscholing en/of al kijken of er kandidaten zijn, die misschien complementair kunnen zijn aan de bestaande personen. Wij kunnen ons niet aan de indruk onttrekken dat het niet actualiseren van de profielen meer is gebaseerd op gewoonte dan op ratio.

### Waarom zijn woningcorporaties niet zo overtuigd van jaarlijkse actualisering van doelstellingen & strategie?

De **commissarissen** bij de **woningcorporaties** zijn **niet** zo **overtuigd** van de **noodzaak** om **jaarlijks** de **doelstellingen & strategie** te **actualiseren**. Gezien de aard van de activiteiten (doorgaans lange termijn) en van de assets alsmede het moeilijk (tot niet) te beïnvloeden omgevingsveld, lijkt er een ratio te zijn om niet elk jaar de doelstellingen & strategie te actualiseren. Als dit zich ook vertaalt in het op

individueel woningcorporatieniveau pas vertalen van mogelijke gevolgen van overheidsmaatregelen en -gedrag na het getroffen zijn van maatregelen/aanname van wetten, dan lijkt ons dat bestuurlijk gezien geen juiste instelling. Het risico van niet anticiperen op mogelijke gevolgen is dat er (mogelijk) te laat wordt gereageerd. Er kunnen dan al beslissingen zijn genomen, die bij nader inzien, eufemistisch gezegd, wat ongelukkig uitpakken. Bovendien kan een dergelijke attitude leiden tot een passieve, reactieve instelling. Zou het ook kunnen zijn dat in het selectieprofiel van rvc's en van rvb's in het verleden onvoldoende aandacht is geschonken aan het opnemen van personen met een ondernemende attitude/ondernemersachtergrond? Is er ruimte voor ondernemerschap en/of zou deze er moeten zijn?

### Waarom ziet de secretaris het nut van jaarlijks actualiseren niet?

De **secretarissen** van de **rvc's** zijn **niet** zo **overtuigd** van de noodzaak om **jaarlijks** de **doelstellingen & strategie** te **actualiseren**. **Hetzelfde** geldt voor de actualisering van de **profielen** van rvc en van rvb. Voor de profielen krijgen zij gezelschap van de **jongere commissaris**. Wij vragen ons af of dit te maken heeft met de andere bagage/intrinsieke kwaliteiten/senioriteit van secretarissen (en de jongere commissaris) vergeleken met die van de commissarissen of dat het wat zegt over de kwaliteit waarmee een en ander bij hun organisatie wordt gedaan.

# 6 Technische competenties van de rvc

## Onderzoeksvraag

Gevraagd is een mening te geven over de huidige en de gewenste kwaliteit van genoemde technische eigenschappen/competenties. Voor beide posities is de 5-puntsschaal gehanteerd met 1 = zeer zwak, 2 = zwak, 3 = deels zwak/deels sterk, 4 = sterk en 5 = zeer sterk. De vraagstelling is daarmee weer gelijk aan die van twee jaar geleden. Vorig jaar is gevraagd naar de mutatie met een schaal van 1 = kan zeker minder en 5 = moet beslist beter.



Heeft rvc wel voldoende zicht op eigen kwaliteiten in relatie tot benodigde kwaliteiten?



### ROB

Eva, we weten inmiddels dat we vaak kritischer zijn tegenover personen of gremia die verder van ons vandaan staan dan tegenover personen, waarmee we bijvoorbeeld samen in een bestuur of raad zitten. Dat is inmiddels uit verschillende onderzoeken gebleken, Maar als we dat weten, waarom maken we daar dan niet vaker gebruik van?

### EVA

Bedoel je dat we misschien vaker om feedback moeten vragen bij onze zelf-evaluatie?

### ROB

Ja en nee. Als we weten, dat we misschien minder kritisch naar onszelf kijken, hoe goed kunnen wij onze eigen kennis/ervaring dan inschatten?

### EVA

Daar kan ik mij iets bij voorstellen, als ik bijvoorbeeld kijk naar **Geen idee.**

ICT-kennis. Daar weet ik zelf niets van af. Maar we hebben Karel, die in zijn CFO periode ICT in zijn portefeuille had, in onze rvc. Ik hoor hem termen uiten, die ik niet helemaal begrijp, maar mij wel aannemelijk in de oren klinken. Dus op ICT-gebied vertrouw ik op zijn oordeel.

### ROB

Ja dat is nu juist het probleem. Ik heb laatst gesproken met onze 'Chief Digital Officer' en die liet doorschemeren dat Karel toch wel van de oude school was. Hij sprak zijn zorg uit of onze rvc wel voldoende aangehaakt was bij de huidige stand van zaken. Hij wordt door onze rvc niet uitgedaagd.

### EVA

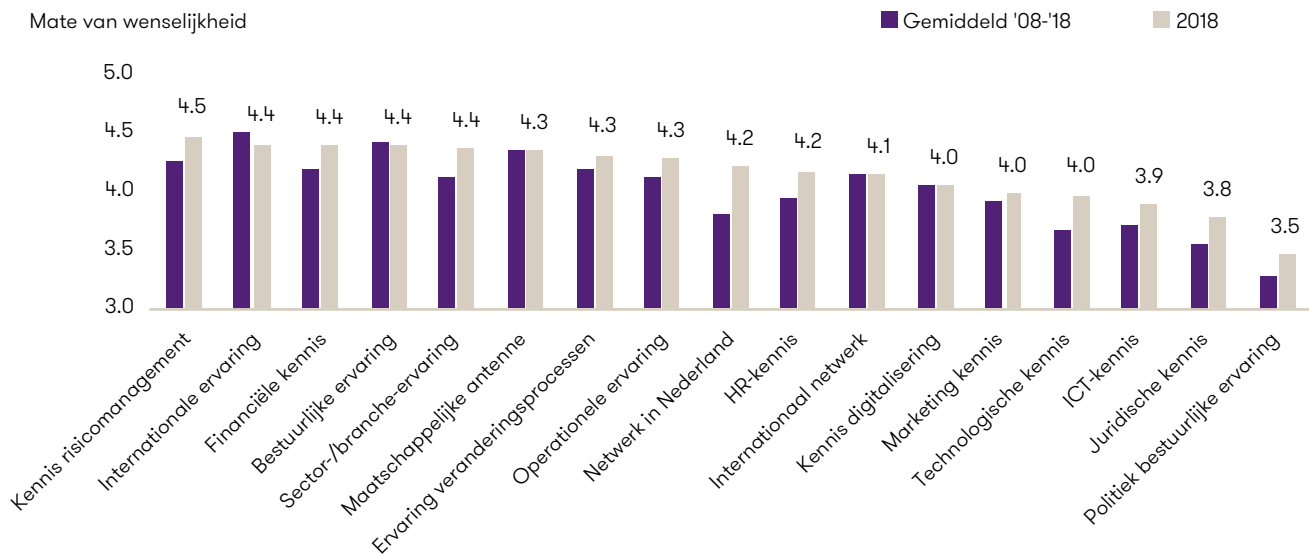
Dat is toch wel een serieus signaal. Weet je of de CEO daar ook weet van heeft?

### ROB



## 6.1 Wenselijke situatie

Figuur 6.1 Scores gewenste kwaliteit voor technische competenties (leden) van de rvc, basisprofiel (5-puntsschaal)



Legenda: de getallen in de grafiek betreffen de scores voor 2018. Vanwege een andere formulering van de vraagstelling is 2017 niet meegenomen in 'gemiddeld '08-'18'.

### Basisprofiel

#### Hoogste eis aan kennis risicomanagement

**Overall gemiddeld** ligt de score voor de **wenselijke kwaliteit** van de onderzochte competenties voor 2018 net boven het niveau van het gemiddelde van de jaren 2008-2016. Gemiddeld moeten alle competenties dit jaar min of meer sterk zijn (= 4.1). In de categorie **'zeer sterk'** (score  $\geq 4.5$ ) vallen dit jaar geen van de genoemde competenties.

#### Meeste competenties in categorie 'sterk'

Het **merendeel** van de **competenties**, twaalf van de zeventien, valt in de categorie **'sterk'** ( $\geq 4.0$  score  $< 4.5$ ) met de hoogste norm voor 'kennis **risicomanagement'**. **'Richting sterk'** ( $\geq 3.5$  score  $< 4.0$ ) moeten **'ICT-kennis'** en **'juridische kennis'** scores. De kwaliteitseis voor **'politiek-bestuurlijke ervaring'** komt boven de categorie **'deels zwak/deels sterk'**. Daarmee lijkt deze competentie voor het basisprofiel minder relevant.

#### Paar grote verschillen met 2016

**Vergeleken** met **2016** zijn er een **paar grote verschillen** waar te nemen. Deze betreffen: 'kennis risicomanagement', 'netwerk in Nederland' (alle drie +0.4) en 'marketing kennis' (+0.3). Bij de overige technische competenties zijn de verschillen afwezig of minder groot. Ten opzichte van **tien jaar geleden**<sup>19</sup> zijn de **grote verschillen** waar te nemen bij 'netwerk in Nederland' (+0.6), 'kennis risicomanagement', 'sector-branch-ervaring', 'technologische kennis' (alle drie +0.5) en 'marketing kennis' (+0.4).

#### In loop der tijd wisselende patronen voor afzonderlijke technische competenties

Het **patroon** in de **tijd** is doorgaans **wisselend** bij de afzonderlijke technische competenties. Een paar niet al te uitgesproken patronen kunnen worden onderscheiden, en wel:

- **wisselend** in de tijd maar **uitmondend in hogere eisen** vergeleken bij het eerste jaar: 'sector-/branche-ervaring', 'ervaring met veranderingsprocessen', 'netwerk in Nederland' en 'marketing kennis' vallen hier min of meer onder;
- **de 'badkuip-variant'**, hoog in begin- en eindjaren en daartussen relatief lage(re) scores: 'financiële kennis', 'operationele ervaring', 'ICT-kennis' en 'juridische kennis' beantwoorden aan dit patroon;
- **bewegend rond meerjaren gemiddelde**: 'kennis risicomanagement', 'HR-kennis', 'internationaal netwerk' en 'bestuurlijke ervaring' laten dit patroon zien; en
- een **tweedeling**: deze gaat op voor technologische kennis met in de beginjaren een relatief lage ambitie, maar in de vervoljaren vanaf 2013 een stabiel verloop op een structureel hoger ambitieniveau.

<sup>19</sup> Een aantal competenties is na 2008 in het onderzoek opgenomen. Dit betreft onder andere: kennis risicomanagement, ervaring met veranderingsprocessen (beide 2011) en ICT-kennis (2010). De vergelijking vanuit 2018 wordt met het startjaar gemaakt. Voor maatschappelijke antenne, politiek-bestuurlijke ervaring en digitalisering, is de onderzoeksperiode korter. Vandaar dat deze in de 'tienjaars reeks' niet worden meegenomen.

## Andere benchmarks vergeleken met het basisprofiel

### Bedrijfsprofielen

Groot aantal afwijkingen van basisprofiel, maar bij 1 tier geen

Het aantal grote verschillen met het basisprofiel is bij de bedrijfsbenchmarks groot (41 procent). Voor de **profitsector** is dit percentage afwijkingen **39** procent en voor de **non-profitsector** **51** procent. Het merendeel van de afwijkingen is negatief. Dat wil zeggen, dat de benchmarks lagere eisen hebben dan het basisprofiel, bij bepaalde competenties. Van de 63 grote verschillen zijn er slechts 5 positief.

Bij elk bedrijfsprofiel groot verschil voor 'internationale dimensie'. Tegendeel voor 'digitalisering' en 'maatschappelijke antenne'

Alleen **1 tier** laat bij de bedrijfsprofielen **geen** enkele grote **afwijking** zien van het basisprofiel. Bij **alle andere bedrijfsprofielen** is er een groot **verschil** met het basisprofiel voor **'internationale ervaring'** en **'internationaal netwerk'**.

Bij profitsector beperkt aantal relevante afwijkingen

Alleen bij **'kennis digitalisering'** en **'maatschappelijke antenne'** zijn er **geen afwijkingen** van het basisprofiel. Dat geldt bijna ook voor **'ICT-kennis'**. Alleen bij het **MKB** is daar een relevante en enige, positieve afwijking in de profitsector.

Non-profitsector met historisch begrijpelijke afwijkingen van basisprofiel

In de **profitsector** loopt het aantal grote afwijkingen uiteen van vijf bij het groot **niet-beursgenoteerd** bedrijf tot respectievelijk zeven (**familiebedrijf**) en acht (**MKB**). Nog niet genoemde, **relevante afwijkingen** doen zich daar voor bij: **'operationele ervaring'**, **'juridische kennis'**, en **'politiek-bestuurlijke ervaring'**.

Lagere ambitie voor 'technologische kennis'

In de **non-profitsector** scoren **alle profielen**, behalve de zorgsector, **hoger** voor **politiek-bestuurlijke ervaring**. De **meeste afwijkingen** doen zich voor bij de **onderwijssector** (één keer plus en tien keer min) en de **zorgsector** (tien keer min). Ook de andere benchmarks hebben zeven of acht afwijkingen.

Grote consensus met basisprofiel

Eén van de nog niet genoemde, **relevante afwijkingen** doet zich voor bij alle **non-profitbenchmarks**. Het betreft de lagere ambitie voor **'technologische kennis'**.

### Persoonsgebonden profielen

Bij de persoonsgebonden benchmarks zijn er slechts vier grote verschillen die alle bij de niet-commissarissen liggen. De **directie** is van mening dat de eisen ten aanzien van **'maatschappelijke antenne'** en **'netwerk in Nederland'** **minder hoog** hoeven te zijn. De **secretaris** vindt dat de eisen voor **'bestuurlijke ervaring'** en **'internationaal netwerk'** juist hoger moeten liggen.

## 6.2 Veranderwensen

### Veranderwensen: vergelijking huidige kwaliteit met gewenste kwaliteit

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

	bapr	Fam	Corp	Zorg	VZ	VR	DIR	Totaal
Bestuurlijke ervaring								1
Operationele ervaring								1
Internationale ervaring								3
Sector-/branche-ervaring								6
Ervaring veranderingsprocessen	0.89							9
Financiële kennis								2
ICT-kennis	0.89							16
Kennis digitalisering	0.82							17
Juridische kennis								5
Technologische kennis	0.89							8
Marketing kennis								7
Kennis risicomangement								3
HR-kennis								7
Maatschappelijke antenne								1
Politiek-bestuurlijke ervaring								1
Netwerk in Nederland								0
Internationaal netwerk								5

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

Beter: digitalisering, ICT, technologische kennis en ervaring met veranderingsprocessen

Overall verbeterpercentage 32 procent

Meest gedeelde verbeterwensen: ICT-kennis en kennis digitalisering

Eén of minder verbeterwensen

MKB meeste verbeterwensen, woningcorporatie de minste

DIR veel (urgente) verbeterwensen

Maar liefst acht competenties als (zeer) sterk beoordeeld. Geen onvoldoendes

Afwijkingspercentage bedrijfsprofielen met 51 procent zeer fors.

Bij persoonsgebonden profielen slechts 13 procent. Meeste afwijkingen relevant en negatief

### Basisprofiel

Bij het basisprofiel doen zich **vier grote verbeterwensen** voor: **kennis digitalisering, ICT-kennis, technologische kennis** en **ervaring met veranderingsprocessen**. In vergelijking met vorig jaar is het aantal verbeterwensen afgenomen van acht in 2017 naar vier in 2018. Die ten aanzien van ervaring met veranderingsprocessen, ICT-kennis en technologische kennis niet zijn veranderd.

### Andere benchmarks

Voor **alle benchmarks** gezamenlijk is het **verbeterpercentage 32** procent. Voor de **bedrijfsprofielen** is dat **34** procent en voor de **persoonsgebonden profielen 29** procent. **Profit- en non-profitsector** ontlopen elkaar niet veel met respectievelijk 37 procent en 34 procent. Bij de **persoonsgebonden profielen** is het overall verbeterpercentage bij de **commissarissen 18** procent en 56 procent bij de **niet-commissarissen**.

'**ICT-kennis**' moet **bij elke benchmark beter (op 1 tier na)** en dat geldt ook voor de dit jaar voor het eerst onderscheidde competentie '**kennis digitalisering**'. Zeker bij de laatste geldt dat het in de meeste gevallen urgent is.

Ook de 'ervaring met veranderingsprocessen' (negen keer), 'technologische kennis' (acht keer), 'marketing kennis' (zeven keer) en 'HR-kennis' (zeven keer) zijn veel gedeelde verbeterwensen.

De competenties met slechts **één verbeterwens** zijn: 'bestuurlijke' en 'operationele ervaring', 'maatschappelijke antenne' en 'politiek-bestuurlijke ervaring'. Bij het '**netwerk in Nederland**' heeft **geen** van de benchmarks een **verbeterwens** aangegeven.

Binnen de **bedrijfsprofielen** is het **MKB** de benchmark met de meeste verbeterwensen (tien keer). De andere benchmarks in de **profitsector** hebben er respectievelijk zes (groot niet-beursgenoteerd bedrijf), en vijf (familiebedrijf). In de **non-profitsector** komen de **meeste** verbeterwensen voor bij de **cultuursector** (acht keer) en de **zorgsector** (zeven keer). De **minste** heeft de **woningcorporatie** met slechts twee.

Bij de **persoonsgebonden profielen** springt de **directie** er weer uit met veertien verbeterwensen, waarvan maar liefst acht urgent. Dat zijn 'bestuurlijke ervaring', 'operationele ervaring', 'sector-branche-ervaring', 'ICT-kennis', 'kennis digitalisering', 'technologische kennis', 'HR-kennis' en 'politiek-bestuurlijke ervaring'. Het aantal verbeterwensen bij de overige variaties schommelt tussen de één en de zes.

### Huidige situatie

#### Basisprofiel

Maar liefst **acht competenties** worden bij het **basisprofiel zonder meer als (zeer) sterk** beoordeeld. Dat zijn de 'financiële kennis', 'internationale ervaring', 'bestuurlijke ervaring', 'kennis risicomanagement', 'netwerk in Nederland', 'operationele ervaring', 'maatschappelijke antenne' en 'sector-branche-ervaring'.

De andere competenties scoren wel minimaal een voldoende met de laagste waardering voor de kennis van digitalisering (3.3).

Ten opzichte van 2016 valt vooral de toename in waardering op bij 'sector-branche-ervaring' (+0.6), 'kennis risicomanagement' (+0.5), 'netwerk in Nederland' (+0.6) en 'ICT-kennis' (+0.5).

#### Andere benchmarks vergeleken met het basisprofiel

Bij de **bedrijfsprofielen** is het afwijkingspercentage van het basisprofiel **51** procent. Er zit maar **weinig verschil** tussen de opvattingen van de **profit- en non-profitsector** met afwijkingspercentages van achtereenvolgens 55 procent en 58 procent.

De verschillen ten opzichte van het basisprofiel zijn bij de **persoonsgebonden profielen** (afwijkingspercentage 13 procent) grotendeels (veertien keer) op het conto van de **directie** te schrijven. Van de zestien grote verschillen komt er één voor bij de jonge commissaris (politiek-bestuurlijke ervaring) en één bij de secretaris voor marketing kennis. De **commissarissen** wijken slechts **1** procent af terwijl de **niet-commissarissen** met **44** procent aanzienlijk vaker afwijken.

**Alle** afwijkingen van het basisprofiel zijn **negatief**, behalve de vier **positieve** afwijkingen bij de **non-profitsector** voor '**politiek-bestuurlijke ervaring**'. Alleen de zorgsector valt hier buiten.



### Aantal afwijkingen per technische competentie

De **meeste afwijkingen** komen voor bij 'marketing kennis' (negen keer min), 'netwerk in Nederland', 'internationale ervaring en netwerk' (elk acht keer min) en 'politiek-bestuurlijke ervaring' (vier keer plus en vier keer min). De **minste afwijkingen** zijn er voor de 'maatschappelijk antenne' en 'ervaring met veranderingsprocessen' (slechts twee min).

Bij de **bedrijfsbenchmarks** is het MKB degene die het vaakst afwijkt. Op vier competenties na, geeft het MKB op alle andere dertien competenties een lagere score dan het basisprofiel. Ook de cultuursector (twaalf keer), de zorg- en de onderwijssector (elk elf keer) hebben een flink aantal afwijkingen.

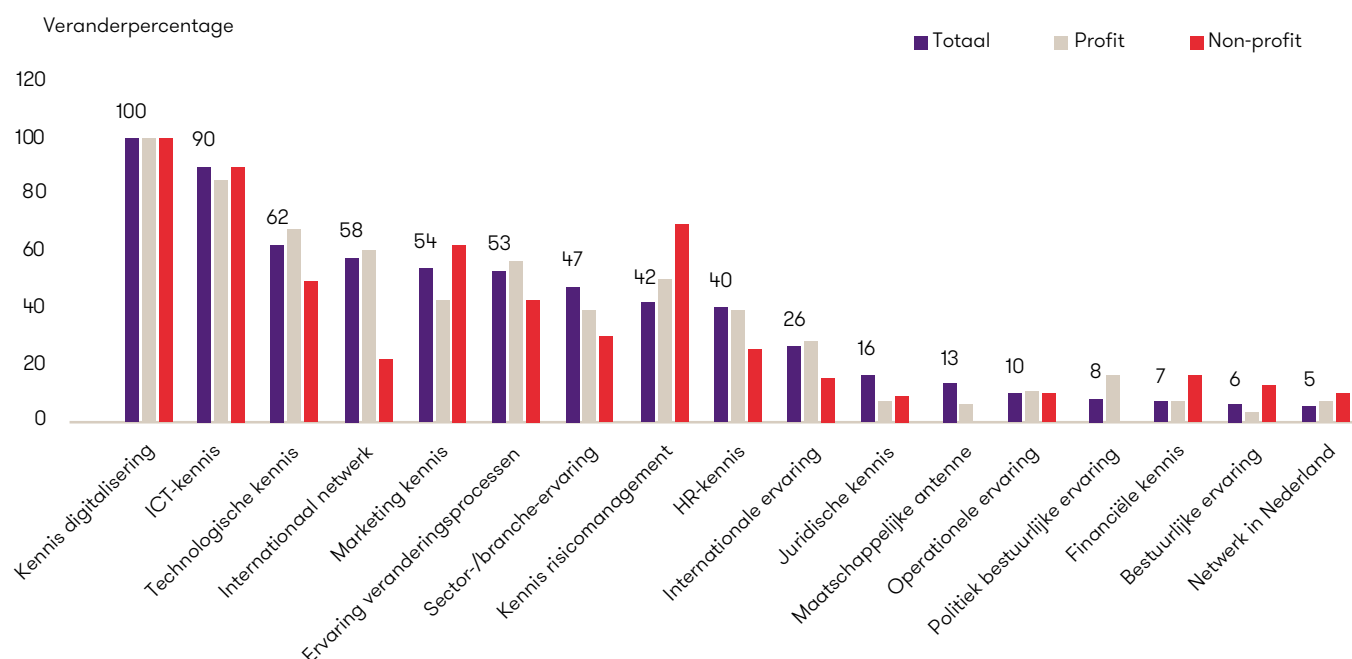
Bij de **persoonsgebonden benchmarks** heeft de **directie** alleen **geen grote afwijkingen** voor 'internationale ervaring en netwerk' en voor 'juridische kennis'.

### Technische competenties: een historische terugblik

Het veranderpercentage per technische competentie is bepaald door, in de tijd per jaar, voor elk profiel te berekenen hoeveel procent van de onderscheiden profielen op de betrokken competentie een verandering, nagenoeg altijd een verbetering, wilde. Vervolgens is van al de jaarpercentages een gemiddeld periode percentage berekend. Voor sommige competenties was de tijdsperiode korter dan 2012-2018, omdat deze competentie later dan 2012 in het onderzoek is opgenomen. Dit betreft met tussen haakjes het jaar van opname: 'maatschappelijke antenne' (2015), 'politiek-bestuurlijke ervaring' (2016) en 'kennis digitalisering' (2018).

### Berekening historisch veranderpercentage

Figuur 6.2 Gemiddelde veranderpercentages technische competenties periode 2012-2018



Wanneer de historische veranderwensen qua veranderpercentage in een viertal kwartielen worden verdeeld, ontstaat het volgende beeld:

- **eerste:** 'netwerk in Nederland', 'bestuurlijke ervaring', 'financiële kennis', politiek-bestuurlijke ervaring', 'operationele ervaring', 'maatschappelijke antenne' en 'juridische kennis';
- **tweede:** 'internationale ervaring', 'HR-kennis', 'kennis risicomanagement' en 'sector-/branche-ervaring';
- **derde:** 'ervaring met veranderingsprocessen', 'marketing kennis', 'internationaal netwerk' en 'technologische kennis'; en
- **vierde:** 'ICT-kennis' en 'kennis digitalisering'.

### Klassieke competenties staan nog steeds overeind

Het **eerste** kwartiel met, de procentueel in de tijd gezien laagste veranderpercentages, bevat in ieder geval de als '**klassiek/historisch**' omschreven **competenties**: als 'netwerk



**ICT-kennis gehele periode elk jaar weer een nog steeds niet opgeloste uitdaging**

**Profitsector heeft 'meer' uitdaging voor: 'internationaal netwerk' en 'technologische kennis'**

**Voor non-profitsector 'meer' uitdaging bij 'risicomanagement' en 'marketing kennis'**

**Voor hogere eisen voor sector-/branche-ervaring en technologische kennis. Opvallend: lage ambitie voor ICT-kennis**

in Nederland', 'bestuurlijke en operationele ervaring'. Het veranderpercentage bij deze competenties blijft, in de tijd gezien, stabiel laag. Ergo het zijn **blijkbaar** nog steeds **'actuele' selectiecriteria**.

Aan de andere kant van het spectrum, in het **vierde** kwartiel, zien we dat **ICT-kennis**, en sinds dit jaar ook kennis op het gebied van **digitalisering**, als veranderpercentage **structureel hoog** is. Commissarissen zijn er blijkbaar niet in geslaagd deze competentie ingevuld te krijgen in de afgelopen acht jaar.

Een **vergelijking** tussen de profielen uit de **profitsector** en die uit de **non-profitsector** laat zien, dat de **profitsector** een 15 procentpunt, of meer, hoger veranderpercentage heeft voor:

- 'internationaal netwerk';
- 'technologische kennis'; en
- 'politiek bestuurlijke ervaring'.

Daarbij zijn ons inziens alleen de eerste twee verschillen relevant.

De **non-profitsector** heeft een 15 procentpunt, of meer, hoger veranderpercentage voor:

- 'kennis risicomanagement'; en
- 'marketing kennis'.

Beide verschillen zijn ons inziens relevant. De veranderpercentages van beide competenties bevinden zich voor de non-profitsector in het derde kwartiel met respectievelijk een veranderpercentage van 70 procent en 62 procent.

Vergeleken met **tien** jaar geleden is bij het basisprofiel een toenemend ambitieniveau waar te nemen voor: netwerk in Nederland, sector-/branche-ervaring, technologische kennis en operationele ervaring. **Opvallend**, gezien het structureel hoge overall verbeterpercentage, is dat het **ambitieniveau** voor **ICT-kennis** gedurende die periode alleen in 2010 en 2015 op een 4.0 is gekomen. Alle andere jaren was dit steeds lager dan 4.0 met als dieptepunt een 3.2.



## Bespiegelingen/vragen/kanttekeningen

**Zijn ICT en digitalisering gescheiden of te scheiden gebieden en wat is de rol van de rvc?**

**Voor het eerst** in de geschiedenis van het commissarissen benchmarkonderzoek kan de **ICT-kennis** bij het basisprofiel op een **voldoende** rekenen in de **huidige situatie**. Niet duidelijk is of dit komt doordat dit jaar 'kennis digitalisering' voor het eerst als een aparte competentie is onderscheiden. Of dat er daadwerkelijk sprake is van meer kennis over 'oude' ICT binnen rvc's? En in hoeverre kunnen beide los van elkaar worden gezien?

Vorig jaar concludeerden we dat er bij de open opmerkingen er bij niet-commissarissen geen probleem/uitdagingen met betrekking tot ICT/digitalisering werden gesignaleerd en dat gemiddeld bij alle benchmarks gezamenlijk ook een opvallend lage score van 4 procent gewijd was aan ICT/digitalisering. Dit jaar is het beeld vergelijkbaar. Alleen bij de commissarissen in de profitsector is ICT/digitalisering 6 procent keer genoemd als een bedreiging/uitdaging. Dat is, gezien alle ransomware

aanvallen van afgelopen jaar (denk aan de Maerskterminal in de Rotterdamse haven en farmaceut MSD, ziekenhuizen die plat gingen in het Verenigd Koninkrijk, gehanteerde algoritmes bij ING in verband met opsporen ongebruikelijke transacties en diverse grote datalekken), opmerkelijk. Hoe zit het met het cybersecuritybeleid? Kan er nog gewerkt worden als het ICT-systeem eruit ligt? Wat zijn de te nemen stappen en welke rol vervult een rvc daarin? En welk voorbeeld geeft de rvc zelf eigenlijk? Komen gevoelige agendastukken via een onbeveiligde lijn binnen op het hotmail-/gmail-adres? Of maken ze net als de minister van Financiën gebruik van de whatsapp kanalen?

**Hoe activeert/onderhoudt de rvc zijn maatschappelijke antenne?**

De **maatschappelijke antenne** kwam door het beloningsbeleid van ING weer flink in de picture, in combinatie met de zogenoemde witwasaffaire. Volgens de commissarissen was deze competentie de afgelopen jaren voldoende op orde.

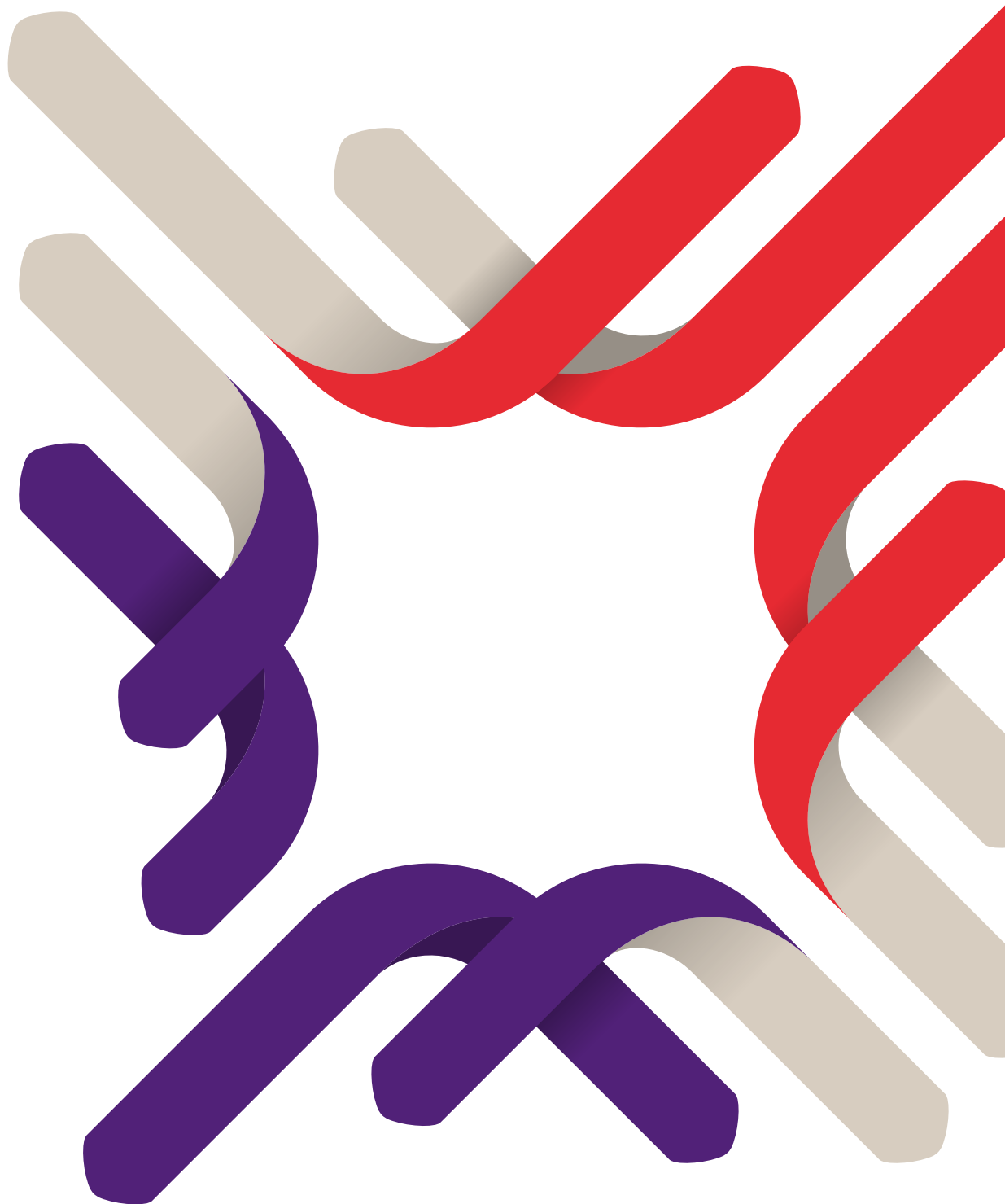
Alleen de **directie/rvb** had (in 2015) en heeft (2018) hier een probleem mee, in die zin dat ze ruimte ziet voor verbetering. Dat doet de vraag rijzen hoe dit komt? Ontbeert hun rvc een zekere maatschappelijke sensibiliteit? En is dit veroorzaakt door alleen maar commissarissen uit een bepaalde pool te zoeken. Of wordt er onvoldoende geselecteerd op de persoonlijke kwaliteiten en karaktereigenschappen van de commissarissen? Of gebruikt de rvc verkeerde en/of onvoldoende informatie om beter te kunnen bepalen wat voor effect bepaalde acties hebben in de dagelijkse praktijk? Misschien is een goed idee om de her en der al in praktijk gebrachte 'Joost', 'Mohammed' of 'Emma' voor ogen te houden bij besluitvorming in de rvc; wat voor effect heeft dit op bijvoorbeeld 'onze klant' als we dit beslissen? Een andere optie is om, net als Barack Obama met Amerikaanse burgers deed, dagelijks brieven van een klant, medewerker, toeleverancier of geldgever/aandeelhouder te krijgen en te lezen. En deze vervolgens te bespreken in de rvc.

**Wordt wel genoeg gekeken of een commissaris ook relevante ervaring heeft?**

Veel technische competenties refereren aan opgedane ervaringen door de commissarissen. De vraag is wel hoe relevant bepaalde ervaringen zijn. Als een commissaris bijvoorbeeld al tien jaar

uit het actieve proces is en misschien twintig jaar geleden een ervaring heeft opgedaan, is deze ervaring dan nog wel van belang in de huidige context en situatie. Denken commissarissen misschien niet te snel dat zij een bepaalde ervaring hebben? Zijn ze wel voldoende in staat om die ervaring te vertalen naar

de huidige situatie, waarin markten, het bewerken van markten, manieren van werken en communiceren (soms) ingrijpend zijn veranderd? Het lijkt erop dat vooral directies daar wel wat kanttekeningen bijplaatsen.



# 7. Digitale transformatie

## Onderzoeksvraag

In het benchmarkonderzoek 2018-2019 hebben we respondenten voor het eerst een aantal vragen voorgelegd over digitale transformatie. Daarbij is digitale transformatie niet gedefinieerd, maar als containerbegrip gebruikt voor: big data analysis, artificial intelligence, machine learning, robotisering, communicatie, et cetera. Daarbij zijn vijftien aandachtsgebieden/deelgebieden/deelaspecten onderscheiden.

## Vraagstelling

Voor elk deelgebied is gevraagd wat de respondenten bij hun bedrijf/organisatie vonden van de huidige kwaliteit en de gewenste kwaliteit in het licht van de nabije toekomst, waarbij een horizon van drie jaar is genoemd. Bij de vragen is een 5-puntsschaal gebruikt, waarbij 1 = zeer zwak, 2 = zwak, 3 = deels zwak/deels sterk, 4 = sterk en 5 = zeer sterk.



Vereist digitale transformatie ook bij de rvc geen integrale aanpak?



**ROB**

Goedemorgen Eva, en, wat vond jij van het seminar over social media vorige week?

**EVA**

Interessant, ik moest enkele keren aan onze eerdere vergaderingen denken.

**ROB**

Hoezo?

**EVA**

Nou, ook hier werd gepraat over de effecten van deze ontwikkelingen op het businessmodel van de organisatie. Diverse deelnemers gaven aan hoe belangrijk dit is, terwijl niemand goed concreet kon maken wat er dan anders moet of kon vertellen welk pad al is ingeslagen.

**ROB**

Ah, zo bedoel je. Ja, dat herken ik wel. Wellicht moeten we digitale transformatie eens als onderwerp voor een aparte rvc/rvb-vergadering agenderen. Van hieruit kunnen we dan proberen een beeld te vormen van wat er op ons af komt en welke kansen en bedreigen hieruit voortvloeien. Van belang daarbij is dan gevoel te krijgen voor wat er in de 'buitenwereld' staat te gebeuren. Hoe dat ons bedrijf en ook ons functioneren als rvc raakt. En welke gevolgen een en ander heeft voor onze interne bedrijfsprocessen en (menselijke) verhoudingen en de interactie met die buitenwereld. Vervolgens kunnen we dan besluiten wat we in welk tempo en hoe gaan adresseren.

**EVA**

Lijkt me een goed idee. Maar misschien is het wel de moeite waard een paar slimme jongens en meisjes van de talent-pool van high potentials mee te laten doen aan deze discussie.

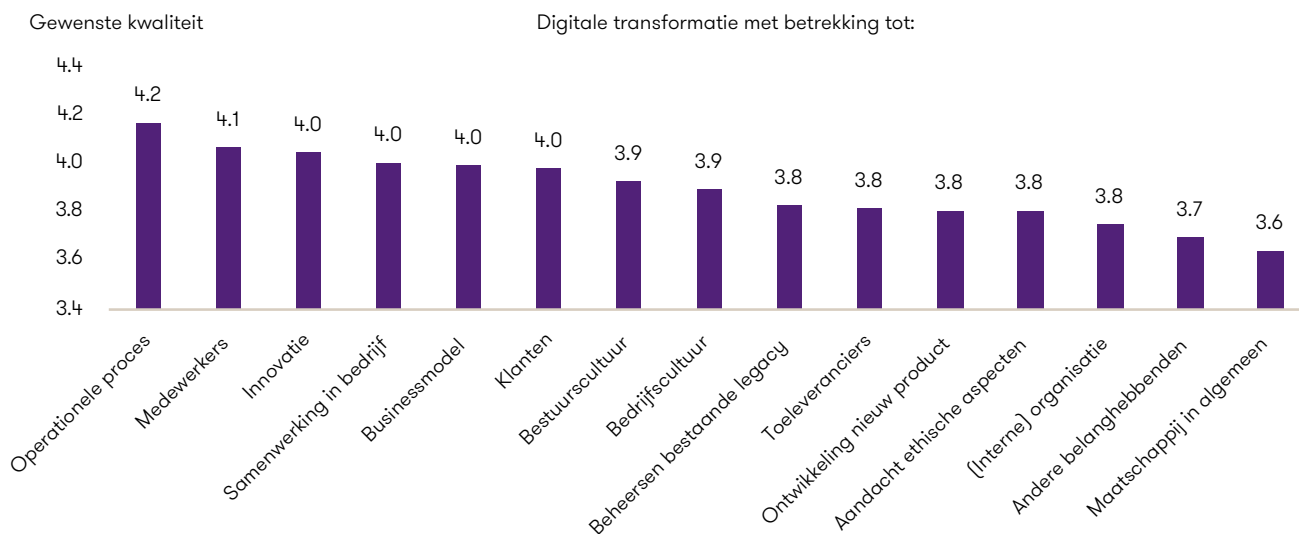
**ROB**

Dat lijkt me wel gaaf.



## 7.1 Wenselijke situatie

Figuur 7.1 Kwaliteit van digitale transformatie in wenselijke situatie, basisprofiel (5-puntsschaal)



### Hoogste eisen voor digitale transformatie bij operationeel proces en medewerkers

#### Gewenste kwaliteit voor basisprofiel

Afhankelijk van het deelaspect, geeft het basisprofiel de gewenste digitale transformatie een score variërend van een 3.6 tot een 4.2. Omdat alle scores (ruim) boven de 3.2 liggen, kunnen we stellen dat er sprake is van instemming met alle aspecten als relevante aandachtsgebieden. De scores voor de verschillende aspecten van digitale transformatie ontlopen elkaar onderling niet erg veel. Gemiddeld geeft het basisprofiel de gewenste digitale transformatie een score van 3.9. Qua kwaliteitswensen zijn de aandachtsgebieden in een tweetal categorieën ondergebracht.

In de **categorie** met als gewenste kwaliteit 'sterk' voor de digitale transformatie zijn dat:

- 'het operationeel proces';
- 'medewerkers';
- 'innovatie';
- 'samenwerking binnen de organisatie';
- 'het businessmodel'; en
- 'klanten'.

In de **categorie** met als gewenste kwaliteit 'min of meer sterk' zijn dat:

- de overige aandachtsgebieden.

### Hoge mate van consensus met basisprofiel

#### Gewenste kwaliteit voor andere benchmarks vergeleken met het basisprofiel

Overall gemiddeld zijn er **nauwelijks grote verschillen** (0.3 of meer) met het basisprofiel. Alle benchmarks scoren in de gewenste situatie redelijk in lijn met het basisprofiel. Overall geldt dat bij bijna 90 procent van alle aandachtsgebieden bij de profielen gezamenlijk. Het overall afwijkingpercentage bij de **bedrijfsprofielen** is 11 procent en bij de **persoonsgebonden profielen** 7 procent.

### Twee relevante, grote verschillen bij GB en één bij Fam

#### Bedrijfsprofielen vergeleken met het basisprofiel

Bij de bedrijfsprofielen is het overall afwijkingpercentage van de **profitsector** 9 procent en van de **non-profitsector** 15 procent.

In de **profitsector** doen zich drie van de vier grote verschillen – alle leidend tot een hogere ambitie – voor bij het **groot niet-beurgenoteerd bedrijf**. Bij twee ervan leidt dit tot een indeling in de categorie 'sterk' als gewenste ambitie. Dit betreft de 'interne organisatie' en 'klanten'. Bij het **familiebedrijf** zien we het eerstgenoemde verschil ook met hetzelfde resultaat.

### Woningcorporaties drie relevante, hogere eisen. Bij cultuursector juist drie lagere eisen met één relevant

In de **non-profitsector** komen er acht positieve grote verschillen (dat wil zeggen een hoger ambitie) voor, waarvan er drie bij de **woningcorporatie**. Alle **drie** resulteren erin, dat de eisen voor de genoemde aandachtsgebieden **in** de categorie 'sterk' terecht komen. Het betreft 'ethische aspecten', 'interne organisatie' en 'klanten'. De aandacht

voor 'ethische aspecten' heeft in het **onderwijs** ook geleid tot een wijziging naar 'sterk'. En samen met de **overige non-profitinstellingen** laat deze benchmark ook voor 'de maatschappij in het algemeen' hogere eisen zien. De **zorgsector** deelt de opvatting van de woningcorporatie ten aanzien van de hogere eisen voor de 'interne organisatie'. De **cultuursector**, tenslotte, laat juist alleen drie negatieve afwijkingen (is een lagere eis) zien. Daarvan leidt allen die voor '**innovatie**' tot een lagere classificatie in de categorie 'min of meer sterk'








### Alleen niet-commissaris laat relevante afwijkingen zien

#### Persoonsgebonden profielen vergeleken met het basisprofiel

Bij de **persoonsgebonden profielen** hebben die van de **commissarissen** een overall **afwijkingpercentage** van slechts **1** procent. Bovendien leidt dit ene grote verschil materieel niet tot een andere klasse-indeling van de getoonde ambitie. Bij de **niet-commissarissen** is dit percentage **20** procent, gelijkelijk verdeeld over de directie en de secretarissen. Daarbij is er één **negatief** bij de **directie** en wel voor het '**operationele proces**'. De ambitie daarover komt nu in de categorie 'min of meer sterk'. **Hogere**, relevante **eisen** zijn er voor: 'aandacht voor **ethische aspecten**' en voor het '**businessmodel**'. Bij de **secretaris** zijn de drie grote verschillen relevant en leiden tot de hogere klasse 'sterk' qua ambitie. Hier gaat het om: '**samenwerking in de organisatie**', **beheersen** bestaande **legacy** en **ontwikkeling** van **nieuwe producten/diensten**.

## 7.2 Verander-/verbeterwensen

Tabel 7.2 Verander-/verbeterwensen bij digitale transformatie

	 bapr	 Fam	 Corp	 Zorg	 VZ	 VR	 DIR	Totaal
<b>De digitale transformatie met betrekking tot:</b>								
de bedrijfscultuur	0.81							16
de aandacht voor de ethische aspecten	0.89							12
de bestuurscultuur	0.83							16
de (interne) organisatie								12
het operationele proces	0.85							16
(samen)werking binnen de organisatie	0.84							17
het bewaken/beheersen van de bestaande legacy								7
het businessmodel	0.78							17
de invloed op de ontwikkeling van nieuwe (datagedreven) producten en diensten	0.83							16
de innovatie	0.85							17
klanten	0.84							17
toeleveranciers	0.89							13
medewerkers	0.87							13
andere belanghebbenden	0.87							15
de maatschappij in het algemeen	0.88							14

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

### Zeer hoog overall verbeterpercentage van 86 procent. Bij basisprofiel urgent voor 'businessmodel'

Voor alle **profielen gezamenlijk** is sprake van een zeer hoog **verbeterpercentage** van **86 procent**. Van de vijftien aandachtsgebieden van digitale transformatie laat het **basisprofiel** maar liefst dertien verbeterwensen zien. Dat is conform het gemiddelde van alle profielen. De twee aandachtsgebieden binnen de acceptabele bandbreedte, waardoor **geen** sprake is van een **verbeterwens**, betreffen 'de **interne organisatie**' en

‘het bewaken/beheersen van de bestaande **legacy**’. De digitale transformatie met betrekking tot ‘het **businessmodel**’ is zelfs een **urgente verbeterwens**.

### Andere benchmarks vergeleken met het basisprofiel

Directie ‘grote’ uitzondering met relatief ‘laag’ verbeterpercentage

Bij de **bedrijfsprofielen** monden alle gewenste veranderingen uit in een overall **verbeterpercentage** van **90** procent. Voor de **persoonsgebonden benchmarks** is dat **79** procent. **Profit-** en **non-profitsector** ontlopen elkaar nauwelijks met een verbeterpercentage van respectievelijk 90 en 92 procent. Bij de **persoonsgebonden variaties** is het overall verbeterpercentage 84 procent bij de **commissarissen** en 67 procent bij de **niet-commissarissen**.

Alle profielen beschouwend, is digitale transformatie een belangrijke onderwerp voor verbetering. Wel valt hier de relatief **afwijkende situatie** op bij de **directie**. Daar is het overall verbeterpercentage ‘slechts’ 53 procent. Zelfs de **voorzitter** heeft met een percentage van 67 een hoger ambitieniveau. De **directie** heeft **geen verbeterwensen** voor de aandachtsgebieden: ‘**ethische aspecten**’, ‘de **interne organisatie**’, ‘het **operationele proces**’ en de diverse **belanghebbenden** als ‘**toeleveranciers**’, ‘**medewerkers**’, ‘overigen’ en de ‘**maatschappij** in het algemeen’. Zeggen deze uitzonderingen wat over de kwaliteit van de digitale transformatie op deze gebieden of over het oog hebben voor van de directie of is het combinatie van beide?

### Mate van niet-gedeeld zijn van verander-/verbeterwensen en het aantal urgente verbeterwensen

Minst gedeelde verbeterwensen

In het algemeen wordt bij dit onderdeel gekeken in welke mate de veranderwensen door de afzonderlijke profielen worden gedeeld. Gezien het hoge overall veranderpercentage van 86 procent, is het aannemelijk dat op alle aandachtsgebieden een meerderheid van de profielen een verandering/verbetering wenselijk acht. Vandaar dat in eerste instantie wordt gekeken naar die aandachtsgebieden waar het aantal profielen, dat een verbetering wenst, twaalf of lager is. Vervolgens wordt gekeken in hoeverre de urgente verbeterwensen verdeeld zijn over de verschillende aandachtsgebieden.

De **minst gedeelde verbeterwensen** betreffen de digitale transformatie ten aanzien van:

- ‘de aandacht voor **ethische aspecten**’ (twaalf keer);
- ‘de **interne organisatie**’ (twaalf keer); en
- ‘het **bewaken/beheersen** van de bestaande **legacy**’ (zeven keer). Voor de meeste profielen impliceert dit laatste dat er tien zijn, die menen dat dit bij hun organisatie op orde is.

Urgente verbeterwensen:

• aandachtsgebied

Wat betreft de **urgente verbeterwensen**, deze doen zich vooral voor ten aanzien van de digitale transformatie bij:

- ‘de **bedrijfscultuur**’ (zeven keer);
- ‘het **businessmodel**’ (zeven keer); en
- ‘de **invloed** op de **ontwikkeling** van **nieuwe** (data-gedreven) producten/**diensten**’ (tien keer).

• profielen

De profielen met de **meeste urgente verbeterwensen** zijn bij de **bedrijfsprofielen**: de **zorgsector** (zeven keer), de **cultuursector** (zes keer) en de **overige non-profitbedrijven** (zeven keer).

Bij de **persoonsgebonden profielen** heeft de **commissaris**, die elders **lid** is van een **raad van bestuur**, maar liefst negen urgente verbeterwensen. Het eerstvolgende profiel betreft de jonge commissaris met vier van deze verbeterwensen. De **directie** is het enige profiel van alle profielen dat **geen urgente verbeterwens** heeft.

### Huidige kwaliteit

#### Basisprofiel

Hoogste kwaliteit ‘bijna sterk’

De aandachtsgebieden van digitale transformatie worden qua  **huidige kwaliteit** beoordeeld met een score variërend van **3.1 tot 3.7**. In kwalitatieve termen loopt dat uiteen van deels zwak/deels sterk tot ‘bijna sterk’.

Cluster met laagste scores

De **cluster** met de **laagste scores** net boven de score deels zwak/deels sterk (van 3.0 tot en met 3.2) worden gegeven aan de **vijf aandachtsgebieden** betreffende: ‘het **businessmodel**’, ‘de **bedrijfscultuur**’, ‘invloed op **ontwikkeling** van **nieuwe** (data-gedreven) **producten/diensten**’, ‘de **maatschappij** in het algemeen’ en ‘**andere belanghebbenden**’.

Midden cluster

De **midden cluster** van 3.3 tot en met 3.5 met de kwalificatie ‘**neigend**’ naar sterk

bevat de **zeven aandachtsgebieden**: ‘de bestuurscultuur’, ‘samenwerking binnen de organisatie’, ‘klanten’, ‘toeleveranciers’, ‘aandacht voor ethische aspecten’, ‘innovatie’ en ‘interne organisatie’.

#### Cluster met hoogste scores

De **cluster** met de **hoogste** scores van 3.6 tot en met 3.7 en daarmee ‘**bijna sterk**’ betreft de digitale transformatie met betrekking tot: ‘**medewerkers**’, ‘het **operationele proces**’ en ‘het bewaken/**beheersen** van de bestaande **legacy**’.

#### Andere benchmarks vergeleken met het basisprofiel

##### Bedrijfsprofielen

Het overall percentage grote afwijkingen van het basisprofiel bij de **bedrijfsprofielen** is 23 procent en bij de **persoonsgebonden** profielen 18 procent.

Bij de **profitsector** is dit afwijkingpercentage 4 procent en bij de **non-profitsector** 39 procent. Met name de benchmarks **cultuur**, **overige non-profit** en **onderwijs** wijken procentueel veel af van de basisbenchmark met respectievelijk percentages van 60, 47 en 40. Bij de eerste twee profielen zijn de afwijkingen **negatief** (een lagere score). Bij zeven van de dertig aandachtsgebieden impliceert dit zelfs een min of meer ‘**zwakke**’ kwaliteit. Dit geldt vooral de cultuurinstelling. Bij de **onderwijsinstelling** doen zich drie positieve en drie negatieve afwijkingen voor. De **positieve** slaan op: ‘de **bedrijfscultuur**’, ‘de aandacht voor **ethische aspecten**’ en ‘de **bestuurscultuur**’. Deze impliceren alle drie een hogere kwaliteit van ‘**bijna sterk**’.

#### Vooraf bij non-profitsector grote afwijkingen van basisprofiel

##### Persoonsgebonden profielen

Het overall afwijkingpercentage bij de **commissarissen** is slechts 12 procent en bij de **niet-commissarissen** 33 procent.

Opvallende afwijkingpercentages doen zich voor bij de **commissaris** die **elders** nog **lid** is van een **rvb** (40 procent) en bij de **directie** (47 procent). Bij de eerstgenoemde zijn alle afwijkingen **negatief** en bij de laatstgenoemde alleen maar **positief**. Daarmee geeft de directie aan dat het bij zijn/haar bedrijf nog wel meevalt, vergeleken met het basisprofiel.

#### Commissaris elders lid van de rvb en directie veel ‘tegengestelde’ afwijkingen



## Bespiegelingen/vragen/kanttekeningen

### Hebben commissarissen en directie wel genoeg ‘kaas gegeten’ van digitalisering en digitale transformatie?

De teneur van deze vraag laat aan duidelijkheid niets te wensen over. **Op** het **gebied** van **digitalisering** is er volgens de commissarissen en niet-commissarissen **werk aan de winkel**. Dat is duidelijk de centrale boodschap, toch blijven wij met wat aarzelingen zitten. Deze zijn met name ingegeven door de bij deze vraag wat **afwijkende positie** van de **directie**. Doorgaans heeft deze, in procentuele termen gemeten, een hoger verander-/verbeterpercentage dan alle benchmarks gemiddeld. Maar ten aanzien van **digitalisering** is dat niet het geval. Het is de benchmark met procentueel de **minste veranderwensen**. Een verklaring kan zijn dat de betrokken bedrijven echt de nodige zaken op de rails hebben staan en daarom relatief weinig verbeterwensen kennen. Van de persoonsgebonden profielen bij de commissarissen, komt de **voorzitter**

relatief het **dichtst bij** de **directie**, die vergeleken met het gemiddelde, ook een laag verbeterpercentage heeft. Het kan zijn dat de **voorzitter**, door het intensievere contact met de directie, een beter beeld heeft of meer vertrouwen heeft dat de zaakjes op orde zijn? Maar het kan ook zijn dat de directie een aantal problemen niet ziet of niet wil zien. En dat geldt dan ook voor de voorzitter van de rvc. Dat zou zeer zorgelijk zijn. De rvc zou in dat geval de directie moeten corrigeren, of niet? Maar kan de rvc dat? Kan het zijn dat de **commissarissen** ten aanzien van de digitale transformatie **niet gehinderd** worden **door** ‘enige’ **kennis**? Kan het zijn dat zij daarom wat in de spagaat zijn geschoten en zo gauw het label digitale transformatie verschijnt, roepen dat het ‘goed’ moet zijn en dat zij het beeld of het vermoeden hebben dat het ook bij hun bedrijf nog niet is waar het moet zijn? Het is dan de vraag of zij echt de problemen op het gebied van

digitale transformatie kunnen benoemen en adresseren. Onze twijfel wordt vooral ingegeven door de al jarenlang door commissarissen aangegeven verbeterwens voor de technische competentie op het gebied van ICT-kennis en dit jaar voor de ook expliciet gevraagde kennis op het gebied van digitalisering.

### Is bewaking/beheersing bestaande legacy echt geen probleem voor een commissaris?

Zo is het aantal benchmarks dat een verbetering nodig acht bij de bewaking/beheersing van de bestaande legacy bescheiden, met zeven van de zeventien benchmarks. Volgens experts in de digitaliserings- en ICT-wereld is één van de bekende problemen dat dit onderwerp onvoldoende wordt geadresseerd door bedrijven. Opvallend is dat de directie, samen met de secretaris, de enige persoonsgebonden profielen zijn die hier een verbeterwens hebben.

**Wordt er voldoende aandacht geschonken aan de ethische aspecten van digitale transformatie? Welke rol spelen medewerkers en maatschappij daarin? Hoe gaan directie en rvc hiermee om?**

De **directie** heeft bij digitale transformatie onder andere **geen verbeterwensen** voor 'ethische aspecten', 'de interne organisatie', 'de medewerkers' en de 'maatschappij in het algemeen'. De digitale transformatie ten aanzien van die aandachtsgebieden lijkt al voldoende op orde? In dat verband sprak een bericht over Google ons aan als kop 'Google trekt zich om ethische redenen terug uit miljardenaanbesteding Pentagon' (het Financieel Dagblad 18/10/09).

"Google mengt zich niet langer in de strijd om technologie te leveren voor JEDI, een prestigieus project van het Pentagon waar tien miljard dollar mee gemoeid is... Alphabet, het moederbedrijf van Google, zegt dat de nieuwe ethische richtlijnen voor kunstmatige intelligentie van Google niet te rijmen zijn met de inhoud van het Pentagon-project. Die richtlijnen werden opgesteld naar aanleiding van eerdere

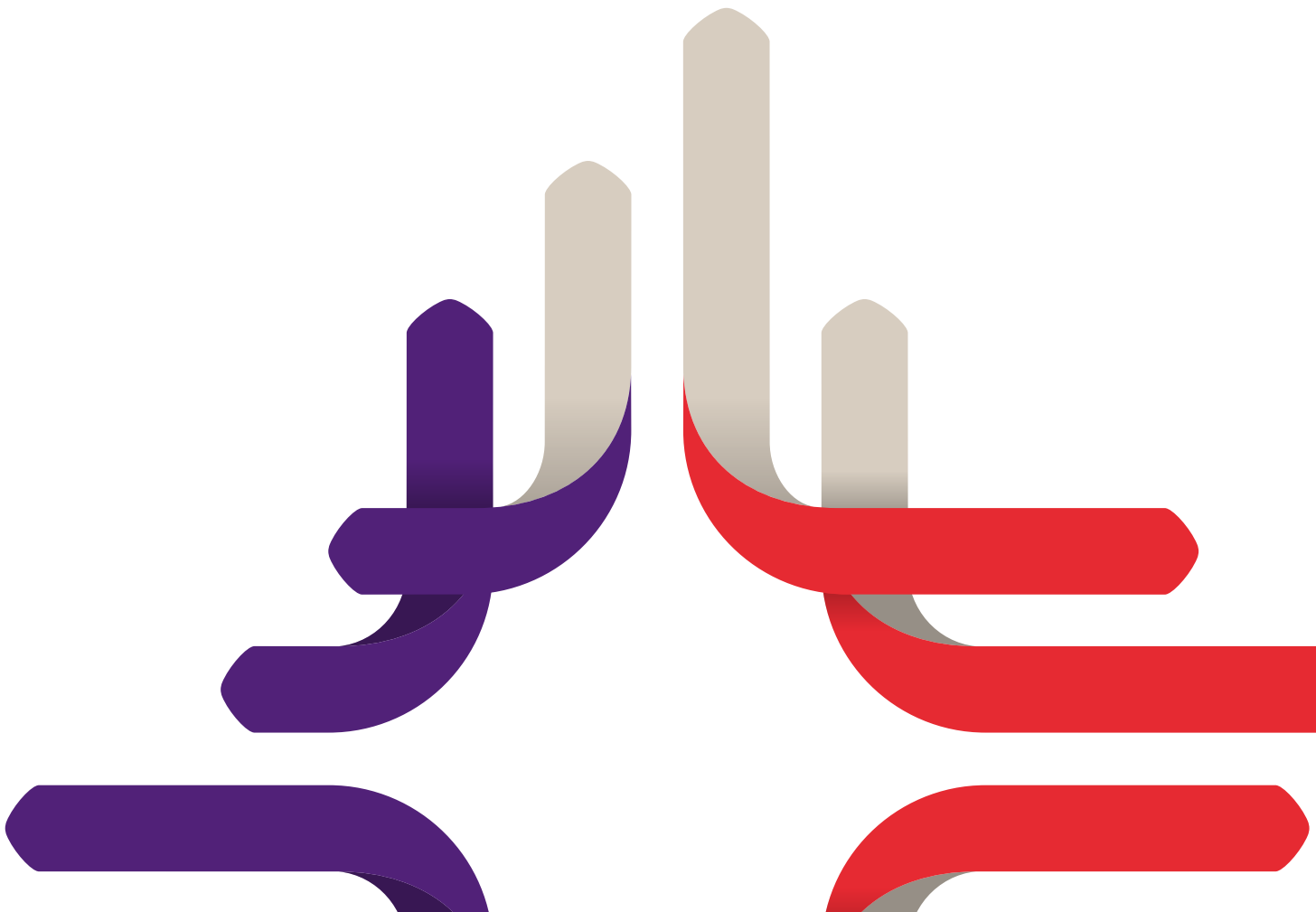
onrust over een samenwerking met het Amerikaanse leger... In juni dit jaar werd bekend dat Google eind volgend jaar stopt met het project Maven, een technologie waarmee beelden die drones maken van mensen of gebouwen automatisch herkend kunnen worden. Dit gebeurde na interne protesten: duizenden medewerkers van Google en verwante bedrijven ondertekenden een open brief aan Google-CEO Sunda 'Wij zijn van mening dat Google geen leverancier zou mogen zijn aan de oorlogsindustrie.'

Na de onrust over project Maven stelde Google nieuwe ethische richtlijnen op, waarin onder meer staat dat het bedrijf geen kunstmatige intelligentie ontwikkelt die kan worden toegepast in wapens of andere technologieën die letsel aan mensen kunnen veroorzaken of direct faciliteren."

Denkt 'de directie' dat zij dergelijke problemen al heeft voorkomen, of heeft zij daar nog helemaal niet aan gedacht? En weet de directie, en daarmee misschien ook de rvc, hoe de medewerkers denken in dit soort zaken? En hoe gaat het met medewerkers in verschillende landen?

**Wordt digitale transformatie integraal op de agenda gezet of wordt per aandachtsgebied naar oplossingen gekeken?**

In de resultaten valt op dat digitale transformatie op vrijwel alle deelgebieden een verbeterwens is. We vragen ons af of het niet slim is een integrale bedrijfsagenda voor digitale transformatie op te stellen, in plaats van het in diverse projecten bewust al dan niet onbewust aan de orde te laten komen van deze transformatie. Hanteren commissarissen wel dezelfde begrippen als wordt gesproken over digitale transformatie? Uiteraard gaat het over automatisering van administratie en werkprocessen? Maar ook over robotisering van klantprocessen? Kan artificial intelligence onze systemen zelflerend maken? En wat betekent dit voor het businessmodel? In lijn met de eerste opmerking (of commissarissen wel genoeg 'kaas hebben gegeten' van digitale transformatie) denken we dat het goed is het onderwerp te agenderen, te bespreken en vervolgens de relatie helder te krijgen naar alle andere projecten en plannen. Bekijk het eens integraal.





# 8. Samenwerking binnen de rvc

## Onderzoeksvraag

De respondenten zijn uitgenodigd om met behulp van zeventien stellingen over samenwerking binnen de rvc, aan te geven in welke mate zij daarmee wel of niet instemmen.

In voorgaande jaren werd dit onderwerp behandeld door voor elke stelling twee antwoorden te vragen, namelijk voor de huidige en voor de wenselijke situatie. Dit jaar is gekozen voor een andere vorm van vraagstelling, om daarmee het aantal vragen te reduceren. Ten aanzien van de stellingen kon worden aangegeven wat werd gevonden van de gewenste situatie in het licht van de 'nabije toekomst' (over circa drie jaar), vergeleken met de huidige situatie.

Bij deze vraag is een 5-puntsschaal gehanteerd met: 1 = kan zeker minder, 2 = kan minder, 3 = kan zo blijven, 4 = moet beter en 5 = moet beslist beter.

## Extra stelling

Zestien stellingen zijn ook in benchmarkonderzoek 2017-2018 voorgelegd, waardoor we deze resultaten kunnen vergelijken. De stelling 'De rvc schenkt (genoeg) aandacht aan succession-planning met betrekking tot de rvc' is nieuw toegevoegd.



Zijn we ons bewust van onze voorbeeldfunctie?



### ROB

Eva, heb jij al werk gemaakt van je voornemen tot het volgen van een opleiding, gericht op het commissariaat?

### EVA

Nee, ik heb wel geïnformeerd en het lijkt me nog steeds interessant, maar het is er nog niet van gekomen. Hoezo?

### ROB

Nou, in het kader van mijn permanente educatie ben ik laatst naar een masterclass geweest. Daar heb ik gezien dat commissarissen al jaren vinden dat permanente educatie moet verbeteren, alleen gebeurt het niet of slechts beperkt. Toen dacht ik aan onze discussie en ook aan mijn voornemen. Ook realiseerde ik me dat het al meer dan een jaar geleden is, dat we het hierover hadden. Dat jaar hebben we eigenlijk verloren.

### EVA

Nou, verloren wil ik niet zeggen, we hebben veel nieuwe uitdagingen en ad-hoc zaken op ons bord gekregen.

### ROB

Dat is zeker waar, maar tegelijkertijd geen excuus om meer aan educatie te doen. Als we onze taak serieus nemen, moeten we toch een andere norm stellen onder elkaar. Wees eens eerlijk, de discussie daarover hadden we toch eerder kunnen en misschien ook moeten starten? We willen de directie toch ook strikt houden aan toezeggingen en hebben toch een voorbeeldrol? Als we dit in de evaluatie als verbeterpunt hebben opgeschreven, moeten we er ook voortvarend werk van maken.








### EVA

Daar heb je een punt.



## 8.1 Verander-/verbeterwensen<sup>20</sup>

Tabel 8.1 Verander-/verbeterwensen samenwerking binnen de rvc

	 bapr	 Fam	 Corp	 Zorg	 VZ	 VR	 DIR	Totaal
Alle leden hebben een gelijkwaardige inbreng								5
Alle leden gelijkwaardig aandeel in de besluitvorming								1
De rvc is kritisch op haar eigen functioneren								8
De rvc is een team								7
Binnen de rvc is sprake van grote cultuurverschillen								0
De rvc kent een duidelijke taakverdeling								0
Er is een goede onderlinge communicatie tussen leden van de rvc								4
Alle commissarissen zijn voldoende beschikbaar								2
De vergaderingen van de rvc zijn effectief								8
Voorzitter rvc is de spil waarom alles draait binnen rvc								2
Elke commissaris doet voldoende aan bijscholing	0.87							15
Nieuwe leden van de rvc volgen een introductieprogramma								6
Leden van de rvc kennen elkaars competenties voldoende								4
Rvc selecteert voldoende of nieuwe leden in rvc passen								3
Leden van de rvc leggen hun twijfels voldoende op tafel								3
Rvc checkt voldoende of collega vertrouwen behoudt								4
Rvc schenkt (genoeg) aandacht aan 'succession' planning met betrekking tot de rvc								6

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

### Bijtscholing moet beter

#### Basisprofiel

Voor één stelling geeft het basisprofiel een verbeterwens aan: 'elke commissaris doet voldoende aan permanente educatie/bijtscholing'.

Vorig jaar resulteerde deze stelling ook in een verbeterwens, maar was dit niet de enige verbeterwens. De drie andere verbeterwensen betroffen: 'alle leden hebben een **gelijkwaardige inbreng**', 'de rvc is **kritisch** op haar **eigen functioneren**' en 'binnen de rvc is sprake van **grote cultuurverschillen**'.

#### Andere benchmarks vergeleken met basisprofiel

##### Bedrijfsprofielen

Het **overall veranderpercentage** bij de bedrijfsprofielen begint met 27 procent al **substantieel** te worden. Relatief de **meeste**, relevante **mismatches** tussen de gewenste en de huidige situatie doen zich voor in de **profitsector** met 38 procent tegen 21 procent in de non-profitsector.

### Voor al profitsector en daarbinnen het MKB en familiebedrijf veel verbeterwensen

Binnen de **profitsector** laten met name het **MKB** en **familiebedrijf** de **nodige verbeterwensen** zien met respectievelijk 76 en 65 procent. Deze beide benchmarks hebben **geen verbeterwensen** voor: het hebben van een gelijkwaardig aandeel in de besluitvorming, het sprake zijn van grote cultuurverschillen in de rvc, het kennen van een

<sup>20</sup> Voor de vergelijkbaarheid in de tijd van de quotiëntwaarde met de oorspronkelijke vraagstelling zie voetnoot 16 bij hoofdstuk 3.

duidelijke taakverdeling en de voldoende beschikbaarheid van de commissarissen. Bij het **familiebedrijf** bestaan er **daarnaast ook geen verbeterwensen** voor: de spilfunctie van de voorzitter en het onderling voldoende checken of een collega het vertrouwen blijft behouden.

Het **groot niet-beursgenoteerd bedrijf** heeft slechts **één verbeterwens** en wel voor het schenken van voldoende aandacht aan **succession planning** met betrekking tot de **rvc**.

**Binnen non-profitsector met name cultuur- en zorgsector verbeterwensen**

In de **non-profitsector** komen de **hoogste verbeterpercentages** voor bij de **zorg-** en de **cultuursector** met respectievelijk 41 en 35 procent. De **meeste verbeterwensen** bij deze twee sectoren **komen overeen**. Het gaat dan om: het **kritisch zijn op het eigen functioneren**, het zijn van een **team**, het voldoende doen aan **bijscholing/permanente educatie**, het door nieuwe leden volgen van een **introductieprogramma**, het voldoende **kennen** van elkaars **competenties/ervaringen** en het genoeg **aandacht** schenken aan **succession planning** met betrekking tot de **rvc**. De Zorgsector vindt daarnaast ook nog dat de vergaderingen effectiever moeten.

**Woningcorporatie geen verbeterwensen**

Aan de andere kant is er de **woningcorporatie** die **geen enkele verbeterwens** heeft omdat alle scores binnen de acceptabele bandbreedte liggen. Ook bij het **Onderwijs** en de **overige non-profitinstellingen** is het aantal **verbeterwensen beperkt** tot maximaal drie.

### Persoonsgebonden profielen

**Voor niet-commissaris en met name DIR ziet verbeteropties**

Het **overall veranderpercentage** bij de persoonsgebonden benchmarks is **25** procent. Dit percentage is bij de **niet-commissarissen 50** procent met **76** procent bij de directie/**rvb** en bij de **commissarissen** is dit slechts 15 procent. Bij deze laatste categorie hebben de '**vrouwelijke** commissaris' en de '**jonge** commissaris' met elk vier de meeste verbeterwensen. De **voorzitter** komt niet verder dan één en de **commissaris elders lid** van een **rvb** heeft er drie.

**Elk profiel vindt dat bijscholing beter moet**

Alle **persoonsgebonden benchmarks** zijn van mening dat **bijscholing/permanente educatie beter** moet. Daarnaast zijn de '**vrouwelijke**' en de '**jonge**' commissaris van mening, dat er ook nog zaken **beter** kunnen ten aanzien van: het hebben van een **gelijkwaardige inbreng** en het **effectief** zijn van de **vergaderingen**. De vrouwelijke commissaris vindt dat ook voor de onderlinge communicatie en de jonge commissaris voor het zijn van een team.

**Voor bijscholing heeft DIR zelfs een urgente verbeterwens**

Een **urgente wens** bij de directie/**rvb** is dat commissarissen hun **permanente educatie** verbeteren. Geen verbeterwensen hebben ze ten aanzien van: het aanwezig zijn van grote cultuurverschillen in de rvc, het hebben van een duidelijke taakverdeling, de spilfunctie van de voorzitter en het voldoende kennen van elkaars competenties/ervaringen binnen de rvc. Op alle overige gebieden moet het beter.

**Secretaris vindt dat voorzitter wat minder dominant moet zijn**

De **secretaris** heeft 'slechts' **vijf verbeterwensen**. Gedeeld met de directie/**rvb** zijn dit: het kritisch zijn op het eigen functioneren, het voldoende beschikbaar zijn, het voldoende doen aan bijscholing/permanente educatie en het onderling voldoende checken of een collega het vertrouwen blijft behouden. Daarnaast vindt de secretaris dat de voorzitter wel minder de spil mag/moet zijn, binnen de rvc. Dat kan duiden op een te dominante rol van de voorzitter. Bij het MKB blijkt dat ook voor te komen.

### Mate van gedeeld zijn van verbeterwensen

**Beter moet vooral permanente educatie**

Relatief **veel profielen** met een verbeterwens voor:

- elke commissaris doet voldoende aan permanente educatie/bijscholing (vijftien keer);
- de rvc is kritisch op haar eigen functioneren (acht keer);
- de vergaderingen van de rvc zijn effectief (acht keer); en
- de rvc is een team (zeven keer).

Relatief **weinig profielen** met een verbeterwens voor:

- binnen de rvc is sprake van grote cultuurverschillen (nul keer);
- de rvc kent een duidelijke taakverdeling (nul keer);
- alle leden hebben een gelijkwaardig aandeel in de besluitvorming (één keer);
- alle commissarissen zijn voldoende beschikbaar (twee keer); en
- de voorzitter van de rvc is de spil waarom alles draait binnen de rvc (twee keer).

**Vooruitgang vooral bij grote cultuurverschillen en kritisch op eigen functioneren**

**Bijscholing verreweg het vaakst genoemd**

**Bijscholing en gelijke inbreng al vaak en lang verbeterwensen**

### Vergelijking met vorig jaar en verder in de tijd

Vergeleken met het vorige onderzoek, zien we de volgende **voortgang** in termen van minder verbeterwensen voor: **'kritisch op het eigen functioneren'**, 'het hebben van **grote cultuurverschillen'** (van zes naar nul verbeterwensen) en het hebben van een **gelijkwaardige inbreng** en het hebben van een gelijkwaardig **aandeel** in de **besluitvorming**.

'**Achteruitgang**' in de zin van meer verbeterwensen doet zich voor bij: 'het effectief zijn van de vergaderingen' en 'het voldoende kennen van elkaars competenties/ervaringen'. En als nieuwkomer is het aantal van zes profielen, waar 'de **succession planning** met betrekking tot de **rvc**' beter moet, beslist een punt van aandacht.

Een met het vorige onderzoek **vergelijkbare breed gedeelde verbeterwens** betreft 'het voldoende doen aan **bijscholing/permanente educatie**' met toen en nu vijftien profielen, die daar graag verbetering willen zien. Voor de overige stellingen zijn de verschillen niet zo groot tussen beide jaren.

**Historisch** gezien zijn 'het hebben van een gelijkwaardige inbreng' en 'het voldoende doen aan bijscholing' veel voorkomende verbeterwensen voor commissarissen bij het beursgenoteerde bedrijf. Wat het laatste punt betreft is de score 100 procent sinds het opnemen ervan in het onderzoek in 2014.



## Bespiegelingen/vragen/kanttekeningen

### Waarom pakken het familiebedrijf en MKB niet door naar een professionele rvc?

Bij het **familiebedrijf** en **MKB** zien we vergelijkbare patronen. Wij vragen ons af of dit is te herleiden tot de **fase** waarin de beide benchmarks op het gebied **van governance** verkeren en/of of dat **schaalgrootte** en **complexiteit** van de organisatie hier een belangrijke rol spelen. Niet ongebruikelijk is dat dit soort bedrijven, als **eerste stap** in de governance structuur, begint met een **Raad van Advies**. Niet zelden worden dan bekenden van de directeur/dga/familie uitgenodigd om daarin zitting te nemen. De primaire invalshoeken zijn die van advies/klankbord en die van de ambassadeursrol. De laatste dan in de zin van bijvoorbeeld relaties inbrengen of deuren openen. In een later stadium ontstaat wellicht de behoefte om wat verder te gaan op het gebied van governance. Dit kan zeker spelen op het moment dat een volgende generatie gaat aantreden of een directeur van buiten wordt gezocht, in het geval van een familiebedrijf. Maar ook schaalvergroting, internationalisering en verdergaande vormen van samenwerking, kunnen ertoe leiden dat er gedacht gaat worden aan een bredere invulling van een Raad van Advies. **Voorsorteren op een rvc** is dan niet ongebruikelijk. Maar afscheid nemen van de oudgedienden van de Raad van Advies, wordt in een dergelijke

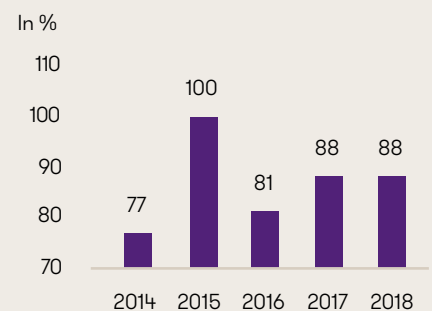
overgangssituatie niet altijd gemakkelijk gevonden.

Er komt dan een rvc met een sterk leunen op de taken, die verwantschap vertonen met die van een Raad van Advies. Vooral de werkgeversrol en de 'kritische' toezichtrol knellen nog wel eens in de nieuwe situatie. Met name binnen familiebedrijven, wil de bekende pater familias nog wel eens een 'eigen invulling' geven aan zijn rol. Daarbij voelt deze zich blijkbaar niet (altijd) geremd door een rvc of een directie. Eén van de vragen is dan 'wat is het nut van een dergelijke rvc'. Een vervolgvraag kan dan zijn 'wanneer krijgen we een volwaardige rvc?'. Niet zelden blijven bedrijven qua ontwikkeling naar een volwaardige, professionele rvc halverwege steken.

### Investeren commissarissen onvoldoende in hun houdbaarheid/actualiteitswaarde of gaan de eisen telkens omhoog? En hoe is het gesteld met de kwaliteit van de bijscholing? Wie beoordeelt deze en kan dat?

**Permanente educatie/bijscholing** is in 2014 voor het eerst opgenomen in het onderzoek. Het lijkt ons aannemelijk dat permanente educatie/bijscholing een investering is in de houdbaarheid van een commissaris. In onderstaande figuur zijn de overall verbeterpercentage voor alle profielen per jaar voor bijscholing gegeven.

**Figuur 8.1 Bijscholing verbeterpercentage voor alle profielen per jaar**

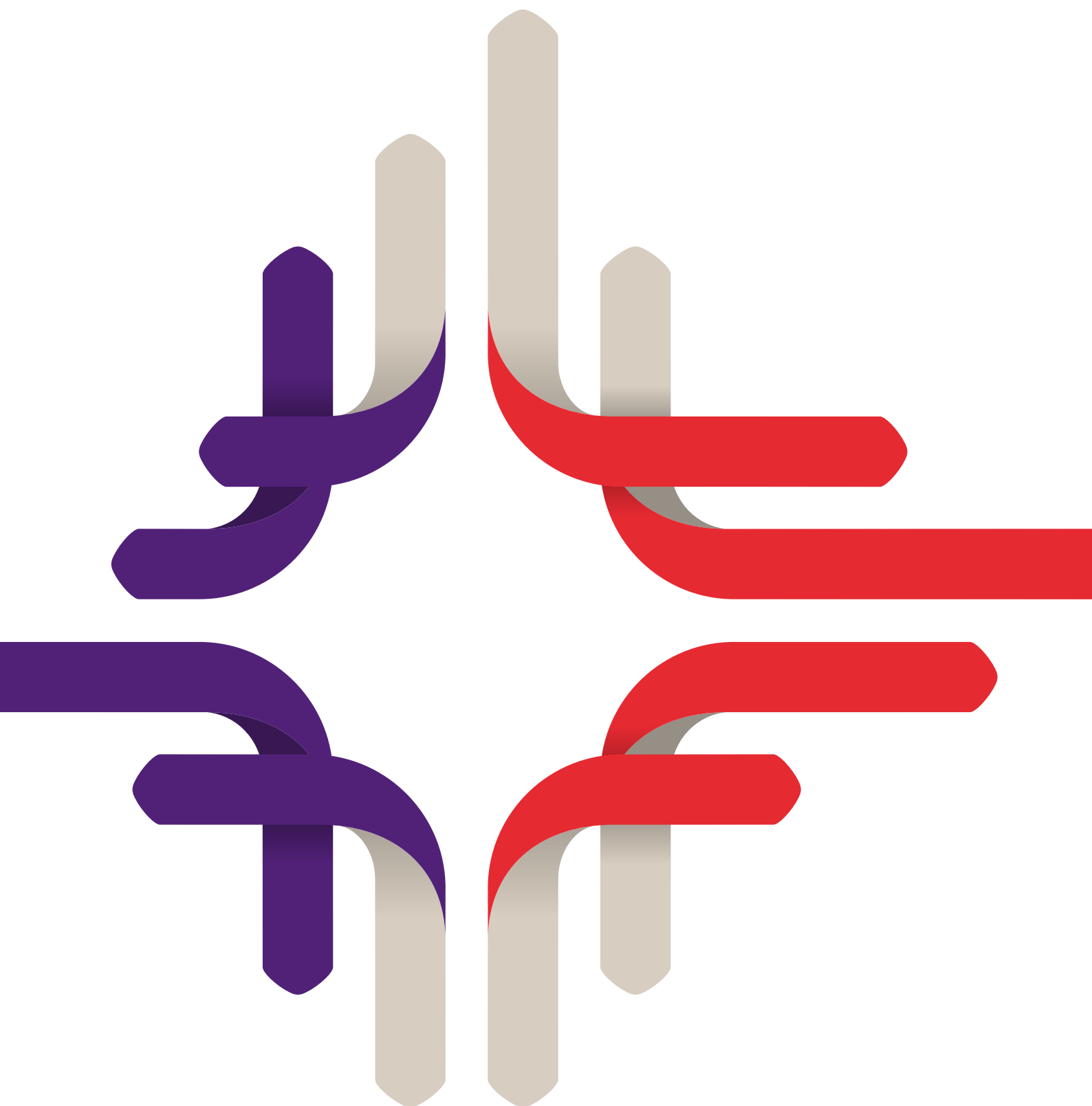


Uit figuur 8.1 blijkt duidelijk dat bijscholing/**permanente educatie** al vanaf 2014 een **aandachtsgebied** is, waar de commissarissen en niet-commissarissen breed vinden dat **verbetering wenselijk** is. Zeer opvallend is dat vanaf 2014, behalve in 2015, de **woningcorporaties** telkens vinden dat ze op dit gebied **niet** hoeven te **verbeteren**. Wij kunnen ons niet aan de indruk onttrekken, dat de betrokken respondenten een wat enge definitie hanteren van bijscholing/permanente educatie. Dit is vermoedelijk ingegeven, doordat in de sector wordt gewerkt met zogenaamde verplichte PE-punten in een bepaald tijdsbestek, oftewel permanente educatiepunten. Stel dat dit er gemiddeld veertig per jaar zijn, qua tijd staat dit dan voor veertig uur. Commissarissen van de woningcorporaties, publiceren tamelijk gedetailleerd in het verslag van

de rvc, hoeveel PE-punten de afzonderlijke commissarissen en directeuren hebben behaald. En het is dan 'goed' als ze die veertig PE-punten hebben behaald. In termen van bijscholing staat dat ons inziens niet in verhouding tot het aantal uren bijscholing dat commissarissen

blijkens het onderzoek van vorig jaar aan bijscholing besteden. Ergo bijscholing met de verplichte PE-punten zal in die sector wel kloppen, maar is een schijnzekerheid voor de benodigde/best practice investering in bijscholing. Een volgende vraag betreft dan de

**kwaliteit** van de **bijscholing**. Hierover bereiken ons verschillende geluiden. Van 'schandalig' tot 'hier heb ik heel veel van opgestoken'. Hoe beoordelen de PE-verlangende instellingen de kwaliteit van de geboden bijscholing? En hebben zij daarvoor het apparaat?



# 9. Samenwerking tussen rvc en rvb

## Onderzoeksvraag

De respondenten zijn uitgenodigd om met behulp van veertien stellingen over samenwerking tussen de rvc en de rvb, aan te geven in welke mate zij daarmee wel of niet instemmen.

In voorgaande jaren werd dit onderwerp behandeld door voor elke stelling twee antwoorden te vragen, namelijk voor de huidige en voor de wenselijke situatie. Dit jaar is gekozen voor een andere vorm van vraagstelling, om daarmee het aantal vragen te reduceren. Ten aanzien van de stellingen kon worden aangegeven wat werd gevonden van de gewenste situatie in het licht van de 'nabije toekomst' (over circa drie jaar), vergeleken met de huidige situatie. Bij deze vraag is een 5-puntsschaal gehanteerd met: 1 = kan zeker minder, 2 = kan minder, 3 = kan zo blijven, 4 = moet beter en 5 = moet beslist beter.<sup>21 22</sup>



Zit iedere commissaris wel echt op zijn plaats in deze organisatie?



### ROB

Eva, waarom had jij even binnenpret tijdens de vorige vergadering? Ik zag dat jij moest lachen en waarschijnlijk duidelijk andere gedachten had, toen Peter de directie aansprak over de innovatie-notitie.

### EVA

Nou Rob, eerlijk gezegd viel mij op dat de opmerkingen van Peter meer over hem zeggen, dan over onze directie of organisatie. Hij heeft duidelijk afstand tot de sector en probeert zijn vroegere ervaring elders te projecteren op onze hedendaagse markt. Het mooiste vond ik dat hij met zijn trotse blik aangaf dat hij werkelijk meende een punt te hebben gemaakt, terwijl ik enkele collega's betrapte op de gedachte dat het meer over hem vertelde... ik vraag me werkelijk af hoe vaak hij in de organisatie is geweest en of

hij een reëel beeld heeft van de professionaliteit waarmee dingen gebeuren.

### ROB

Doet Peter dat ook op andere punten?

### EVA

Ja, het is niet de eerste keer. Dat gebeurt wel vaker.

### ROB

Moet Peter dan – ondanks zijn respectabel track-record – op stage worden gestuurd in de organisatie?

### EVA





Tja, daar zeg je iets... de vraag stellen is 'm beantwoorden.



21 Eén stelling is daarbij nu positief gespiegeld: 'de rvc opereert niet op afstand van de rvb (dat wil zeggen: is betrokken)'. Dit was een jaar eerder 'de rvc opereert op afstand van de rvb (dat wil zeggen: is niet betrokken)'.  
22 Voor de vergelijkbaarheid in de tijd van de quotiëntwaarde met de oorspronkelijke vraagstelling zie voetnoot 16 bij hoofdstuk 3.

## 9.1 Verander-/verbeterwensen

Tabel 9.1 Verander-/verbeterwensen bij samenwerking tussen rvc en rvb

	 bapr	 Fam	 Corp	 Zorg	 VZ	 VR	 DIR	Totaal
Rvc opereert op afstand van de rvb (niet op stoel van de rvb)								1
Rvc opereert niet op afstand van de rvb (is betrokken)								1
Rvc vergadert zowel met als zonder de rvb								3
Veel zaken worden geregeld door beide voorzitters								0
Rvc proactief betrokken bij belangrijke besluitvorming								2
Rvc benut (geregeld) haar 'bijsturingmogelijkheid'								1
Rvc benut (geregeld) haar klankbordfunctie								6
Rvc geeft (geregeld) advies aan de rvb								1
'Mijn' rvb staat open voor adviezen van de rvc	0.88							9
Elke commissaris begrijpt producten/markten bedrijf	0.87							13
Commissaris heeft affiniteit met producten/markten								4
Rvc schenkt (voldoende) aandacht aan riskmanagement								7
U spreekt individueel buiten de rvc met voorzitter rvb								2
U spreekt individueel buiten de rvc ook met ander lid van de rvb								3

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

### Verbeterwens: begrip producten/markten en open staan van rvb voor advies rvc

#### Basisprofiel

Voor twee stellingen geeft het basisprofiel een verbeterwens aan: elke **commissaris begrijpt de producten/markten van ons bedrijf** en mijn **rvb staat open voor adviezen van de rvc**. Voor alle overige twaalf stellingen geldt, dat zij binnen bandbreedte in balans zijn met de wenselijke situatie. Het overall veranderpercentage is bij het basisprofiel met 14 procent bescheiden.

In het vorige onderzoek leidde alleen de tweede stelling tot een vergelijkbare verbeterwens.

**Historisch** gezien is vooral het **begrijpen** van de **producten/markten** van het bedrijf voor commissarissen al vanaf 2010 een regelmatig **terugkerende verbeterwens**.

#### Andere benchmarks vergeleken met het basisprofiel

##### Bedrijfsprofielen

Het **overall veranderpercentage** bij de **bedrijfsprofielen** is met **21** procent **overzichtelijk**. Relatief de meeste veranderwensen doen zich voor in de **profitsector** met 29 procent. De **non-profitsector** komt niet verder dan 19 procent. De gewenste veranderingen zijn ons inziens te interpreteren als verbeterwensen.

Binnen de **profitsector** zijn vooral het **familiebedrijf** en het **MKB** verantwoordelijk voor de **verbeterwensen**, met respectievelijk veranderpercentages van 50 en 43 procent. De door deze beide bedrijfsprofielen **gedeelde vier verbeterwensen** betreffen: zowel **met als zonder de rvb** vergaderen, voldoende **aandacht** schenken aan **risicomanagement** (speelt ook bij het groot niet-beursgenoteerd bedrijf) en **individueel** ook **buiten de rvc-vergadering praten** met voorzitter en andere leden van de rvb.

Voor het **familiebedrijf** worden **verder** nog **verbeteringen** gewenst ten aanzien van: het als rvc proactief worden betrokken bij belangrijke besluitvorming, het benutten van de klankbordfunctie en het hebben van affiniteit met de producten/markten van het bedrijf.

### Vooraf profitsector en daarbinnen het MKB en familiebedrijf verbeterwensen

Binnen non-profitsector meeste verbeterwensen bij cultuursector en overige non-profitbedrijven

Voor het MKB zijn dat: het openstaan van de rvb voor adviezen van de rvc en voor het als rvc begrijpen van de producten/markten van het bedrijf.

Binnen de **non-profitsector** heeft de **woningcorporatie** geen enkele verbeterwens. Van de dertien verbeterwensen, nemen de **cultuursector** en de **overige non-profitorganisaties** er respectievelijk vijf en vier voor hun rekening. **Aandacht** voor **risicomanagement** is bij bijna elk non-profitsector profiel een verbeterwens. Meer **begrip** van de **producten/markten** is alleen bij de overige non-profitbedrijven geen verbeterwens.

Procentueel meeste verbeterwensen bij niet-commissarissen en vooral bij directie

#### Persoonsgebonden profielen

Bij de **persoonsgebonden profielen** is het overall **verbeterpercentage 22** procent met de **meeste** bij de **niet-commissarissen** (32 procent). De **directie** voert met **zeven** de lijst aan, gevolgd door de **jonge commissaris** met vier.

**Alle persoonsgebonden profielen** hebben een **verbeterwens** voor meer **begrip** van de **producten/markten**. Dit geldt, op de secretaris van de rvc na, ook voor het **open staan** van de rvb voor adviezen van de rvc.

Het **benutten** van de **klankbordfunctie** wordt door vier profielen als een verbeteroptie aangewezen. De directie vindt dat voor beide stellingen, ten aanzien van het **op afstand opereren van de rvb** geldt, dat dit niet is, zoals gewenst. Ook de **adviesfunctie** mag beter worden ingevuld en samen met de **secretaris** is de directie ook van mening dat meer **affiniteit** met de producten/markten geen kwaad kan.

Directie vindt één verbeterwens urgent

Bij de **directie** is de **verbeterwens**, ten aanzien van het **begrip** van de **producten/markten**, zelfs als **urgent** aan te merken.

De **voorzitter** en de commissaris **lid** van de **auditcommissie** hebben dezelfde verbeterwensen als het basisprofiel (meer begrip van producten/markten en open staan van rvb voor adviezen van rvc).

Beter moeten: begrip van product/markt en openstaan voor adviezen van rvc

#### Mate van gedeeld zijn van verbeterwensen

Relatief **veel profielen** met een verbeterwens voor:

- elke commissaris begrijpt de producten/markten van ons bedrijf (dertien keer);
- ‘mijn’ rvb staat open voor adviezen van de rvc (negen keer);
- de rvc schenkt (voldoende) aandacht aan risicomanagement (zeven keer); en
- rvc benut (geregeld) haar klankbordfunctie richting rvb (zes keer).

Relatief **weinig profielen** met een verbeterwens voor:

- veel zaken worden door de voorzitters van rvb en rvc onderling geregeld (nul keer)
- rvc opereert op afstand van rvb (dat wil zeggen: gaat niet op de stoel van de rvb zitten);
- rvc opereert niet op afstand van rvb (dat wil zeggen: is betrokken);
- rvc benut (geregeld) haar ‘bijsturingmogelijkheid’ richting rvb; en
- rvc geeft (geregeld) advies aan de rvb (laatste vier elk één profiel)

Voorzitters regelen onderling niet meer teveel

#### Vergelijking met vorig jaar en verder in de tijd

In vergelijking met het voorlaatste onderzoek, zien we een opvallende **verbetering**. Waar de stelling ‘**veel zaken** worden **geregeld door de voorzitters** onderling’ in 2017/2018 bij **negen profielen** op **verbeterwensen** stuitte, is dit aantal in 2018/2019 gedaald naar **nul** profielen met verbeterwensen.

Begrip van product/markt moet beter

Ook leidde de stelling ‘**Elke commissaris begrijpt de producten/markten** van ons bedrijf’ in het voorlaatste onderzoek tot **vier profielen** met een verbeterwens en in het **recente onderzoek** tot maar liefst **dertien profielen** met een **verbeterwens**.

Open voor advies rvc en aandacht voor risicomanagement blijft op agenda

Een met het vorige onderzoek **vergelijkbare breed gedeelde verbeterwens** betreft: ‘mijn’ rvb staat **open voor adviezen** van de **rvc** (dit jaar negen keer) en de ‘rvc schenkt **voldoende aandacht** aan **risicomanagement**’ (dit jaar zeven keer).

Voor de overige stellingen zijn de verschillen niet zo groot tussen beide jaren en is het aantal benchmarks met een verbeterwens beperkt.

Historisch gezien is **vooral** het **begrip** van de **producten/markten** van het bedrijf voor commissarissen bij de beursgenoteerde onderneming al **vanaf 2010** een **regelmatig terugkerende verbeterwens**. Wellicht is dat deels te herleiden tot mutaties in de rvc, een voortdurend veranderend businessmodel, inclusief producten/diensten/marktcombinaties en/of een tekort schietend introductieprogramma voor nieuwe commissarissen.





## Bespiegelingen/vragen/kanttekeningen

### Waarom zoveel verbeterwensen ten aanzien van begrip product/markt combinatie?

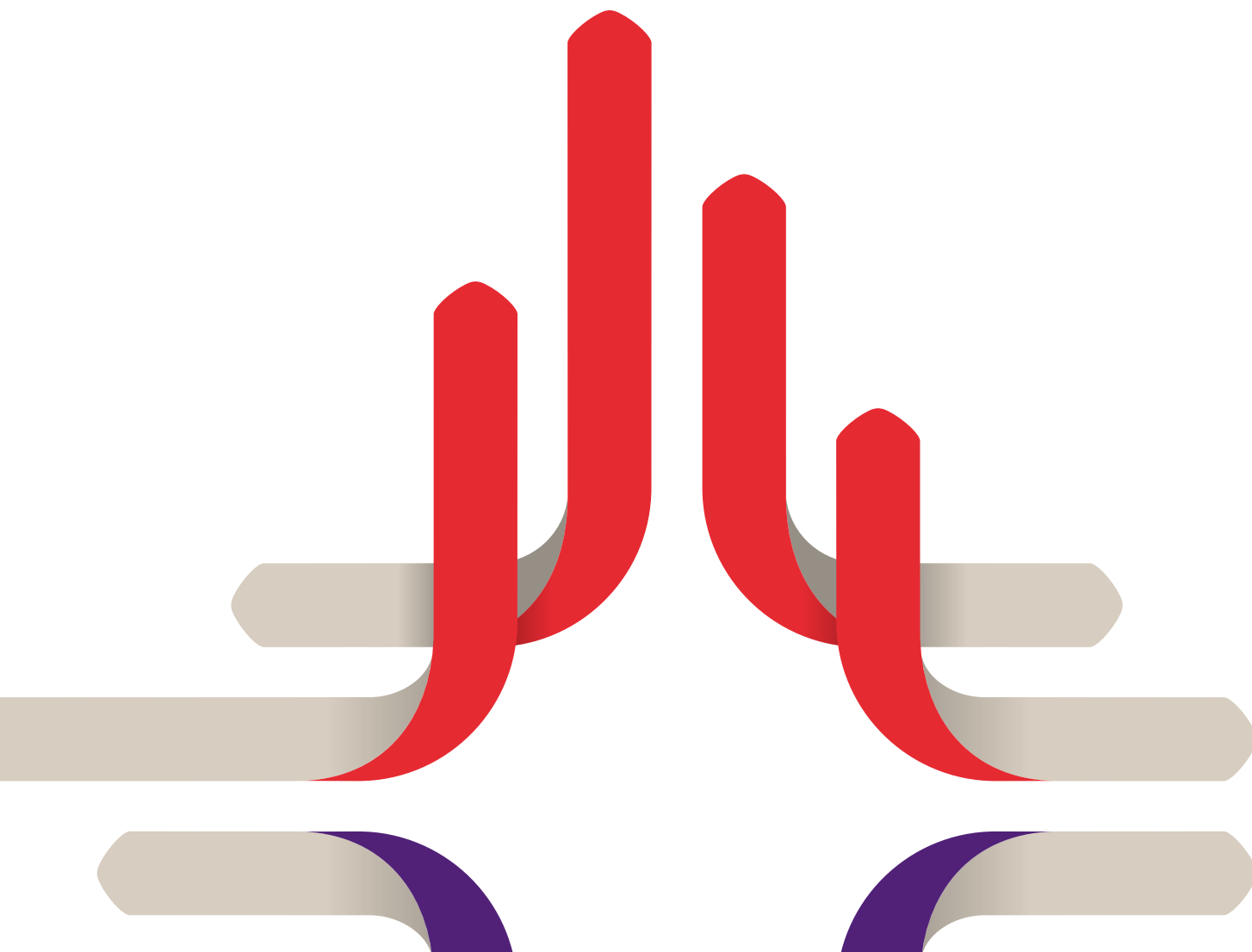
Ten aanzien van het **begrip van en affiniteit met de producten/markten** zijn de commissarissen en niet-commissarissen **gegeven de gewenste situatie minder te spreken over de huidige situatie** dan vorig jaar. Dit kan veroorzaakt zijn doordat zij hogere ambities hebben. Ook is het mogelijk dat zij juist minder te spreken zijn over de huidige situatie. En tenslotte, kan het ook een mix zijn van beide bewegingen. Meer profielen hebben aangegeven dat zij op genoemde terreinen verbeteringen ambiëren. Komt dit door de instroom van **commissarissen met een minder uitgesproken sector/branche-profiel**, omdat andere competenties hoognodig in huis moesten worden gehaald? Of laat de **kwaliteit van het introductieprogramma** en/of de **inzet van de betrokken commissarissen** te wensen over?

Het kan natuurlijk ook zijn dat de **product/marktcombinatie** zo **snel evolueert** dat de commissarissen dit niet meer bij kunnen houden.

### Wordt advies-/klankbordrol wel voldoende expliciet besproken tussen rvb en rvc?

De **opvattingen** van de **directie** zijn dit jaar op een aantal punten **opvallend**. Enerzijds geven zij aan dat de **adviesfunctie** en de **klankbordrol** door de rvc **beter moet worden ingevuld**. Anderzijds geven zij aan dat de **rvb** ook **meer open** moet staan **voor adviezen** van de rvc. Daar lijkt sprake te zijn van enige inconsistentie. Zeker ten aanzien van het openstaan voor adviezen van de rvc hebben sommige leden van de directie het gevoel dat zij zelf wel openstaan maar hun collega(s) niet voldoende. Geregeld blijkt dan die andere collega de CEO te zijn. De vraag is of de **advies-/klankbordrol** wel **expliciet** wordt **besproken** binnen

de rvc en binnen de rvb afzonderlijk en tussen beiden gremia gezamenlijk. Zeker in een **gezamenlijk, open gesprek**, kunnen verwachtingen en opvattingen over en weer worden gedeeld op een manier dat er minder ruimte is voor misverstanden. Een deel van de verbeterpunten bij de directie is te herleiden tot een **als 'natuurlijk' ervaren verschil in opvattingen** in die zin, dat een directie al gauw zal vinden dat een rvc te dicht op de rvb zit (i.e. op de stoel gaat zitten). Aan de andere kant vinden zij ook dat een rvc wel wat meer betrokkenheid mag tonen. Bij de rvc zien we geregeld een aarzelende houding. 'Ik wil niet op de stoel gaan zitten van de rvb, maar ik vind wel dat ze te weinig met onze adviezen doen' zijn uitspraken die we in onze interviews niet zelden tegenkomen. Aan de andere kant zijn er ook commissarissen, die stellen dat zij heel duidelijk weten te formuleren of een advies vrijblijvend is of toch maar beter kan worden opgevolgd.



# Appendix 1: Toelichting regressieanalyse

## Regressieanalyse

Het basisprofiel en de variaties op het basisprofiel worden verkregen met behulp van regressieanalyses.

De score  $S_{ij}$  ingevuld door respondent  $i$  op een vraag  $j$  in de enquête is de te verklaren variabele. De verklarende variabelen  $D_{vi}$  zijn zestien dummy variabelen, die de zestien variaties  $V$  representeren: De variabele  $D_{vi}$  is 0 wanneer de respondent  $i$  niet scoort op de betreffende variatie  $V$  en deze variabele  $D_{vi}$  is één 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  $\leq$  honderd miljoen euro. In alle andere gevallen heeft deze dummy variabele de waarde 0.

In tabel A1 zijn de zestien variaties en het basisprofiel op een rij gezet.

Tabel A1 Basisprofiel en 16 variaties op het basisprofiel

Basisprofiel		Zestien variaties	
Perspectief van de organisatie en de rol daarbij waarmee de respondent de enquête heeft ingevuld			
Type en grootte organisatie**	Beursgenoteerd bedrijf (33); balanstotaal, mediaan gemiddelde 2500 miljoen euro	GB	Groot, niet-beursgenoteerd for-profit bedrijf (26); balanstotaal > 100 miljoen euro; (mediaan gemiddelde 765 miljoen euro)
		MKB	Midden- en kleinbedrijf, niet-beursgenoteerd for-profit bedrijf (25); balanstotaal $\leq$ 100 miljoen euro; (mediaan gemiddelde 16 miljoen euro)
		Fam	Niet-beursgenoteerd familiebedrijf (16); balans-totaal, mediaan gemiddelde 47 miljoen euro
		Corp	Woningcorporatie (87); balanstotaal, mediaan gemiddelde 480 miljoen euro
		Zorg	Zorginstelling (50); balanstotaal, mediaan gemiddelde 24 miljoen
		Cult	Culturele instelling (19); balanstotaal, mediaan gemiddelde 8 miljoen euro
		OW	Onderwijsinstelling (22); balanstotaal, mediaan gemiddelde 20 miljoen euro
		ONP	Overig non-profit: semi-overheid, stichting, coöperaties en verenigingen (17); balanstotaal, mediaan gemiddelde 80 miljoen euro
Board type	Two-tier board (259) *	1tier	Geen two-tier board (49)
Mutatie rvc	Geen mutatie rvc (104)	$\Delta$ RvC	Het afgelopen jaar heeft zich een mutatie voorgedaan in de samenstelling van de rvc (196)
Rol bij organisatie	Gewoon lid van de rvc, geen voorzitter, geen lid directie, geen secretaris (178)	VZ	Voorzitter rvc (71)
		DIR	Lid van de rvc/directie (28)
		AC	Lid auditcommissie (96)
		Secr	Secretaris van de rvc/rvb (31)
<b>Achtergrond van de respondent</b>			
Rvb-positie elders	Geen lid van de rvc elders (267)	'RvB'	Commissaris met een rvc positie elders (40)
Leeftijd	> 55 jaar (198)	Jong	Commissaris $\leq$ 55 jaar (110)
Gender	Man (203)	VR	Vrouw (105)
<b>Extra Variabele **</b>			
Internal audit	Geen internal auditor (308)	IA	Internal auditor (34)

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

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

\*\* De variatie 'internal auditor' is alleen toegevoegd voor enkele specifieke vragen gerelateerd aan de auditfunctie.

## Regressiemodel

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

$$S_{ij} = \alpha + \beta_{GB,j} x_{D_{GB}} + \beta_{MKB,j} x_{D_{MKB}} + \beta_{FAM,j} x_{D_{FAM}} + \beta_{CORP,j} x_{D_{CORP}} + \beta_{Zorg,j} x_{D_{Zorg}} + \beta_{CULT,j} x_{D_{CULT}} + \beta_{OW,j} x_{D_{OW}} + \beta_{ONP,j} x_{D_{ONP}} + \beta_{VOORZITTER,j} x_{D_{VOORZITTER}} + \beta_{DIR,j} x_{D_{DIR}} + \beta_{SECR,j} x_{D_{SECR}} + \beta_{RVB,j} x_{D_{RVB}} + \beta_{JONG,j} x_{D_{JONG}} + \beta_{VROUW,j} x_{D_{VROUW}} + \beta_{OVERIGE\ NON\ PROFIT,j} x_{D_{OVERIGE\ NON\ PROFIT}} + \beta_{BOARD\ TYPE\ ONBEKEND,j} x_{D_{BOARD\ TYPE\ ONBEKEND}} + \beta_{ORGANISATIE\ TYPE\ ONBEKEND,j} x_{D_{ORGANISATIE\ TYPE\ ONBEKEND}} + \beta_{PRIVAAT,\ BALANS\ ONBEKEND,j} x_{D_{PRIVAAT,\ BALANS\ ONBEKEND}} + \epsilon_j$$

Het regressiemodel bevat in werkelijkheid naast de zestien variaties, drie extra variaties: een dummy variabele die scoort wanneer het organisatietype onbekend is ( $D_{ORGANISATIE\ TYPE\ ONBEKEND}$ ), een dummy die scoort wanneer het board type onbekend is ( $D_{BOARD\ TYPE\ ONBEKEND}$ ) en een dummy die scoort wanneer voor een private onderneming het balanstotaal onbekend is ( $D_{PRIVAAT,\ BALANS\ ONBEKEND}$ ). Deze drie dummy variabelen zijn toegevoegd aan de regressieanalyse om de  $\beta$ 's van de overige zestien variaties 'zuiver' te houden en zodat de  $\beta$ 's van de zestien overige variaties, zuivere netto effecten representeren. De  $\beta$ 's van deze drie extra dummy variabelen worden verder niet besproken in dit rapport.

Vanwege correlaties tussen de negentien dummy variabelen (inclusief drie extra dummy variabelen) representeren de  $\beta$ 's van de negentien 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 +0.42 voor de variaties Jong (tot en met 55 jaar) en Vrouw. Jongere commissarissen zijn relatief vaak vrouw. Ook vervullen jonge commissarissen minder de voorzittersrol (correlatiecoëfficiënt hiervoor is -0.30).

## Interpretatie regressieresultaten

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

**Tabel A2 Regressieresultaten voor de scores op de huidige kwaliteit van de evaluaties van de rvc en rvb. De score S wordt gedeeltelijk verklaard met negentien verklarende dummy variabelen ( $D_{v,j}$ ), zie de regressievergelijking hierboven. NB niet alle negentien regressiecoëfficiënten  $\beta_V$  zijn hieronder weergegeven**

	bapr $\alpha$	GB $\beta_{GB}$	MKB $\beta_{MKB}$	FAM $\beta_{FAM}$	CORP $\beta_{CORP}$	Zorg $\beta_{ZW}$	OW $\beta_{ONP}$	VZ $\beta_{VZ}$	RvB $\beta_{RVB}$	JONG $\beta_{JONG}$
Huidige kwaliteit politiek-bestuurlijke ervaring	3.4	0.3	-0.4	-0.6	+0.4	+0.2	+0.7	+0.1	+0.1	-0.3
Gewenste kwaliteit politiek-bestuurlijke ervaring evaluatie functioneren rvb	3.5	+0.1	-0.6	-1.0	+0.3	+0.6	+0.3	+0.1	-0.2	-0.2

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

## Nut regressieanalyse

### Resultaten relatief ongevoelig voor samenstelling groep respondenten

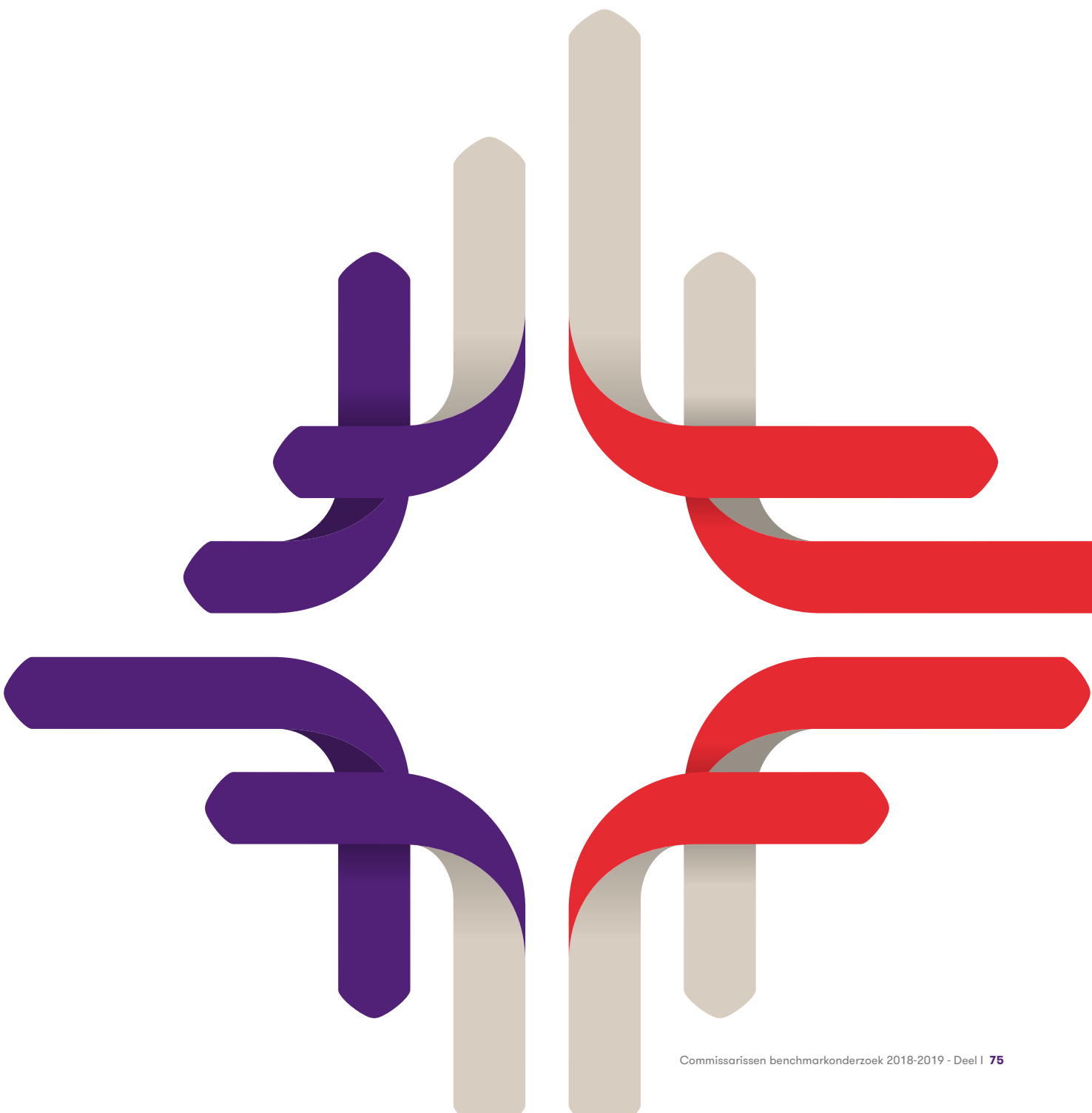
In het basisprofiel is de score voor de kwaliteit van politiek-bestuurlijk ervaring (dit is de geschatte coëfficiënt  $\alpha$ ). De geschatte score voor een commissaris elders lid van een rvb bij een MKB-onderneming (perspectief) is dan gelijk aan  $3.4 - 0.4 + 0.1 = 3.1$

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. Maar 4 van de 308 respondenten voldoet exact aan het basisprofiel. Maar er zijn wel meer respondenten die op één of enkele variaties na voldoen aan het basisprofiel. De regressieanalyse maakt maximaal gebruik van deze informatie.

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

- 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.
- 3 De 'zuivere' (of netto) invloeden van de zestien 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 regressiecoëfficiënten  $\beta_v$  representeren nagenoeg de 'zuivere' effecten. Voorwaarde is wel dat de variaties niet teveel met elkaar gecorreleerd zijn, wat inderdaad het geval is.





# Maak kennis met Grant Thornton



**9**  
vestigingen in  
Nederland

**500+**  
medewerkers in Nederland

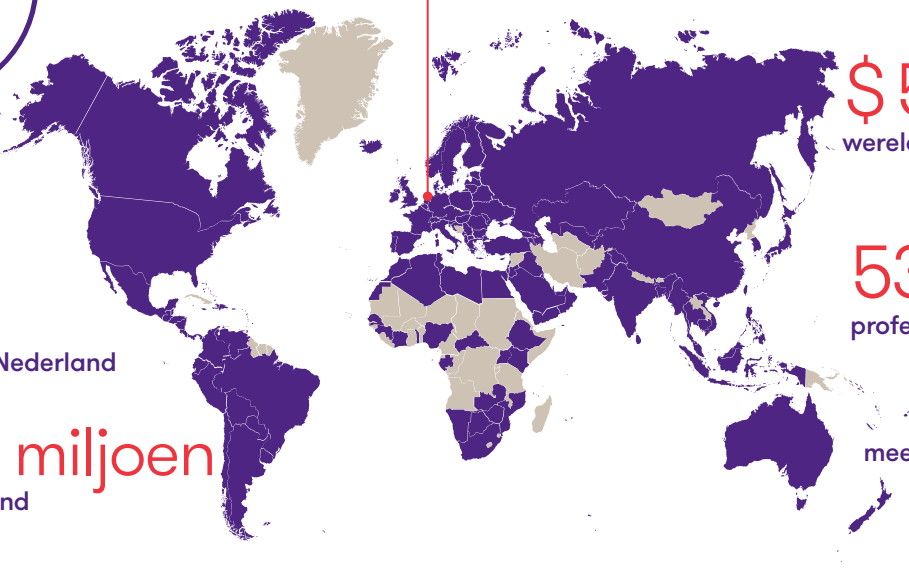
**€ 56,5 miljoen**  
omzet in Nederland

**729**  
vestigingen wereldwijd

**\$ 5,45 miljard**  
wereldwijde omzet

**53.000**  
professionals wereldwijd

meer dan **130** landen



[www.gt.nl](http://www.gt.nl)

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

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

