

Toezihtrol van commissarissen is weer leidend geworden

De commissaris heeft nog steeds de ambitie om het beter te doen

Commissarissen benchmarkonderzoek 2015/2016

Deel I



Auteurs
Aalt Klaassen
Herbert Rijken

Toezichtrol van commissarissen is weer leidend geworden

Commissaris heeft nog steeds de ambitie om het beter te doen

Commissarissen benchmarkonderzoek 2015/2016

Deel I

April 2016

door:

Aalt Klaassen
en
Herbert Rijken

© 2016 A. Klaassen en H.A. Rijken

Niets uit dit rapport mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige andere wijze, hetzij elektronisch, door fotokopieën, opnamen of op andere wijze, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteurs.

Modellen, onderzoeksgegevens, technieken en instrumenten, waaronder ook software, die zijn gebruikt voor de uitvoering van de opdracht of zijn opgenomen in het advies of het onderzoeksresultaat, blijven het eigendom van de auteurs.



Inhoud

Leeswijzer	4
Woord van dank	6
Commissarissen die hun medewerking hebben verleend	8
Voorwoord	9
Samenvatting en belangrijkste conclusies deelrapport 1	10
Summary and main conclusions of the first sub-report	12
Inleiding	15
1.1 Aanpak in dit onderzoek	15
1.2 Verbijzondering resultaten naar basisprofiel en variaties daarop	15
1.2.1 Basisprofiel en variaties	16
1.2.2 Regressieresultaten	17
2 Toekomstperspectief, uitdagingen/bedreigingen/dilemma's en assets	18
2.1 Toekomstperspectief	18
2.2 Bedreigingen/uitdagingen/dilemma's	20
2.3 Assets/kwaliteiten	22
3 Overall oordeel RvC versus norm	24
3.1 Normen voor een aantal RvC beoordelingscriteria	24
3.2 Verbeterwens: vergelijking tussen oordeel huidige situatie en norm	26
4 Deelactiviteiten RvC	28
4.1 Wenselijke situatie	28
4.2 Verbeterwensen	29
5 Verbeterpunten met betrekking tot competenties, activiteiten en/of werkwijze RvC(-leden)	31
6 Agenda komend jaar	34
Appendix 1: Toelichting regressieanalyse	38



Leeswijzer

Belangrijkste bevindingen en inleiding

Resultaten:

- **basisprofiel**
- **afwijkingen variaties**

Quotiënt als indicatie verbeterwens/ambitie

Signalen in tabellen:

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

- In het **begin** van het **rapport** zijn de belangrijkste bevindingen gegeven. Hierna volgt een inleidend hoofdstuk met een korte achtergrond van het rapport en verantwoording van het onderliggende onderzoek. Resultaten worden gepresenteerd aan de hand van een gekozen **basisprofiel** van een commissaris en dertien **variaties (ook wel benchmarks)** op dit basisprofiel¹.
- In het vervolg van het rapport wordt dieper ingegaan op de diverse onderwerpen. Per hoofdstuk wordt doorgaans **eerst** een **figuur met resultaten** neergezet. Daarbij zijn steeds de resultaten voor het **basisprofiel** (= bapr) opgenomen met betrekking tot het belang of de wenselijke situatie. Soms is een vergelijking gemaakt met resultaten uit eerdere versies van dit onderzoek in 2008, 2010-2014². Na de bespreking van de resultaten aan de hand van het basisprofiel wordt gewezen op grote, belangrijke en opvallende afwijkingen bij de dertien variaties.
- **Hierna** worden - voor zover relevant - **tabellen met de quotiënten** weergegeven. Deze quotiënten zijn een indicatie voor een **verbeterwens**. Het quotiënt is een indicatie van de mismatch tussen belang en huidige positie. De gemiddelde score voor de 'huidige situatie/kwaliteit/karakteristiek zijn' is gedeeld door de gemiddelde score voor 'wenselijke situatie/kwaliteit/belang'. Een waarde van 1.0 geeft aan dat er sprake is van een evenwicht tussen de bestaande situatie en de geambieerde positie. 1.2 geeft dan aan dat de 'huidige positie' van een waarde 20% beter scoort dan de corresponderende 'gewenste positie'. De commissarissen zijn bij een waarde ≥ 1.0 doorgaans tevreden. Een waarde van 0.81 geeft aan dat de score voor 'de huidige positie' in negatieve zin 19% afwijkt van 'de gewenste positie'. Verbetering is dan nodig. Ook kan worden gesteld dat het quotiënt de ambitie van de commissarissen weergeeft in termen van gewenste verbeteringen (quotiënt < 1.0) of juist een temporisering van de ambitie (quotiënt > 1.0).
Een **afwijking van maximaal 10% naar beneden** (score vanaf 0.9 tot 1.0) wordt in dit rapport als **acceptabel** beschouwd. Wel zijn de commissarissen van mening dat er enige verbeteringen moeten worden aangebracht. Deze scores worden om enige rust in de tabellen te houden niet gegeven. Dit laatste geldt ook voor de scores tussen 1.0 tot 1.1, waarbij dus boven de gewenste situatie wordt gescoord. Een **negatieve afwijking tussen de 10% en 20%** wordt in de tabellen met **geel** gearceerd. Er is sprake van een **dwingende verbeterwens**. **Negatieve afwijkingen boven de 20%** zijn met **oranje** weergegeven (quotiënt < 0.8). De betreffende mismatches duiden op een **zeer ongewenste situatie**. Een score onder de 1.0 duidt op een underperformance in relatie tot het ambitieniveau. Een score boven de 1.1 wordt met **groen** gearceerd. Er is sprake van overperformance. Maar soms kan dit ook op een verbeteringswens duiden.

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

² Het FINEM-rapport uit 2008 'Commissarissen willen verbeteren en leggen de lat hoger' is te vinden op www.finem.nl sub werkgroepen. De rapporten uit 2010 tot en met 2014 zijn aan te vragen/te raadplegen bij Grant Thornton (www.granthornton.nl/commissarissenonderzoek).

Persoonlijke mening

- Na de verbeterwensen worden soms nog opmerkingen gewijd aan de **huidige situatie**.
- Tussendoor worden, veelal **in kleur en binnen een kader**, enige **persoonlijke meningen** van de auteurs opgenomen.

Omschrijving variaties

- In de tabellen met de verbeterwensen zijn conform hiervoor geschetst alle resultaten gegeven voor het basisprofiel en een zestal variaties. Deze betreffen:
FAM: het familiebedrijf;
CORP: de woningcorporatie;
ZW: organisatie/instelling in de zorg- en welzijnssector;
VZ: de voorzitter van de raad van commissarissen of raad van toezicht;
RvB: de commissaris die tevens elders lid is van de RvB;
VR: de vrouwelijke commissaris.
- De notatie **GB** wordt doorgaans gehanteerd als omschrijving voor ‘de commissaris van de variatie GB (groot niet-beursgenoteerd profitbedrijf). Op dezelfde manier gaat dat op voor de andere variaties. Andere nog niet genoemde variaties zijn: **COOP**: commissaris bij een coöperatie of een vereniging, **MKB**: commissaris bij een MKB-onderneming, **STI**: commissaris bij een Stichting, **JONG**: commissaris < 55 jaar, **AUDIT**: commissaris tevens lid van een auditcommissie en **VO**: een voordrachtscommissaris (van bijvoorbeeld huurders, OR, groot-aandeelhouder, overheid, et cetera).
- Bij de meeste vragen is gebruik gemaakt van een 5-puntsschaal met onder andere 1 = volstrekt onvoldoende/onbelangrijk/oneens tot 5 = volstrekt voldoende/zeer belangrijk/volstrekt mee eens. In één geval is een 10-puntsschaal gebruikt om te scoren.
- In de figuren is meestal meer dan één variabele getoond. Voor 1 of 2 variabele(n) zijn doorgaans de bijbehorende getallen gegeven. De andere waarden kunnen dan uit de figuur worden afgelezen.

Getallen in figuren



Woord van dank

De auteurs zijn weer veel dank verschuldigd aan al de commissarissen voor hun medewerking (zie ook volgende bladzijde). De gehouden interviews, die gemiddeld ruim 2 uur duurden, waren ook dit jaar weer een zeer rijke bron van inspiratie. De zeer open discussies maken duidelijk dat ook commissarissen af en toe eens hun gedachten op tafel willen leggen. Er is behoefte aan reflectie. De invulling van het commissariaat is en blijft volop in beweging.

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

Ook de FINEM en haar leden worden bedankt voor hun medewerking. Beide 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.

Ook dit jaar zijn weer alle commissarisleden van de NCD benaderd. Mede hierdoor is de spreiding over de diverse variaties weer verder toegenomen. Ook zijn we naar aanleiding van het vorige onderzoek in de gelegenheid gesteld de resultaten met de NCD-leden te bespreken. De inspanning van Gerard van Vliet en zijn mensen ervaren wij als waardevol.

Ook de bijdrage van de alumni van de Governance University stellen wij dit jaar weer op prijs. Een deel van de onderzoekgegevens is verzameld ten behoeve van een separaat onderzoek van Stefan Peij, de directeur van de Governance University. De resultaten hiervan worden los van dit rapport gepubliceerd.

De VTW heeft nu voor het tweede jaar in successie haar medewerking verleend. Het afgelopen jaar hebben wij ook met de leden van de VTW diverse boeiende en prikkelende bijeenkomsten gehad. Dit jaar is het aantal VTW-leden dat heeft meegedaan verder toegenomen. Ook het aantal van deze commissarissen dat via een interview heeft meegedaan is gestegen. Onze dank gaat

uiteraard uit naar de respondenten, maar ook naar Albert Kerssies, die met zijn team deze medewerking mogelijk heeft gemaakt.

Voor het eerst zijn dit jaar ook via de NVTZ de commissarissen in de zorg- en welzijnssector in de gelegenheid gesteld mee te doen. Het aantal waarnemingen was van dien aard, dat wij in het onderzoek apart aandacht kunnen schenken aan deze commissaris. Wij zijn de NVTZ erkentelijk dat zij ons in de gelegenheid hebben gesteld de benchmark verder te verbreden.

Grant Thornton was ook dit jaar weer de hoofdsponsor van het onderzoek. De samenwerking met Bart Jonker en de Business Development, Marketing en Communicatie afdeling van het accountancy en advieskantoor is een belangrijk component bij het mogelijk maken van het onderzoek, maar ook bij het uitdragen van de bevindingen van het onderzoek. De feedback die wij van commissarissen krijgen zijn een warme stimulans om op de voortgezette weg van onderzoek en het bespreken van de resultaten, in qua omvang overzichtelijke groepen, voort te zetten. De auteurs zijn Grant Thornton erkentelijk dat door deze samenwerking een bijdrage kan worden geleverd aan de ontwikkeling van het commissariaat in Nederland.

Voor het eerst is dit jaar Board in Balance, specialist in het evalueren van RvC's, als cosponsor toegetreden. Dit heeft er mede toe geleid dat het aantal interviewers is uitgebreid met Mariëtte Heemskerk, Dirk-Jaap Klaassen en Oscar Toebosch.

Commissarissen die hun medewerking hebben verleend³

S.J. van Aken	E.G.M. van Ewijk	Th. Lingmont	P.M.A.M. Sonnemans
F.M.A.M. van den Akker	J.F.M. Feldberg	J.C. Lobbezoo	M. van der Stap
R. de Bakker	R. Florijn	A.L.J.M. Luijten	R. van der Steeg
A.J. Bakker	R.C. de Fluiter Balledux	D. Maclaine Pont	H. Stellingsma
P.P. van Besouw	M.T.H. de Gaay Fortman	M.J.J.M. Malmberg	K. Stol
J.J. Blaauw	J.J.K. Gerards	E.A. Marseille	J.H.P.M. Stolker
M.K.H. Bode	J.F. Gerrits Jans	I.M. Matser	R.P. van Straten
E.A. de Boer	E.J.C.M. Gieben	S. van der Meer	T.L. Strijbos
M.A.M. Boersma	A. de Groot	M.A.J. Meijer	F. Teerink
A. Bogerd	V.H. Gruis	T.D. Molenaar	H. Thomassen
H.G. Bogerd	B. Gruyters	M. Muller	L. van Tilburg
G.J.M. Bons	R.B. de Haas	P.J.J.G. Nabuurs	F.H. van der Togt
C.A.M. de Boo	A.G.J.M. Hammer	A.L.M. Nelissen	D.F. Verbeek
C.H. van den Bos	H. Hazewinkel	C.J. Netjes	I.M.C. Verweel-Stokman
R. Boxman	M. Heemskerk	G.W. Nijman	D.G. Vierstra
J.A. Brocke	A. Hidding	J. Nooitgedacht	H.F. Vos
R.J.M. van den Broek	P.H.M. Hofsté	A. Notermans	G. de Vries
W.P.L.M. de Bruijn	H. ten Hove	H.L.J. Noy	T. de Waard
A. Bruins Slot	G. Hylkema	M. Oostenbrink	V. Wanders
M.H. Bruinsma	G.C.L. Jacobs	H.S.M. van Oostrom	E. Weel
W.A.P.J. Caderius van Veen	A. de Jong	B. van Overeem	K.L.S.J. Wester
E. Capitain	R. de Jong	H.M.P. Peters	K. Wezeman
F.J.H. Carstens	R. Jung	G.A. Petersen	A. Wiechmann
W.G.F. Cassee	G.W. Kamp	P.J.M. Petit	A.C.J. de Win
G. Citroen	A.C. Kapitein	M. Prins	J.M.M. van de Winkel
C.M. Coumans	A. Kerssies	B. de Reus	F.B. Winkelhuis
M.T.J. Delen	F.W.M. Kevenaer	C.J.M. van Rijn	G.N.G. Wirken
J.F.M. van Dijk	J. Kleijwegt	R.J. Routs	T.M. de Witte
T.R. Doesburg	J.G. Kleyberg	A.H.G. Rouwers	R.C.P.J. Witting
M.E.M. Doorewaard	C. Knol	H.L. van Rozendaal	R. Woering
K. Dorrepaal	W.G. Kooijman	M.J.J.M. Ruesen	G. van Woerkom
M.C.J.J. Dragstra	A.L. Koole	A.G.N. Ruis	H. Wokke
L.C.H. Eckhardt	D.R. van Kooten	S.R.F. Ruiter	J.H.J. Zegering Hadders
N. Edelenbos	J.J.S. Koren	C. Rutgers	T.R. Zomer
J.J.M. van Elderen	B. Kramer	J.L.J.M. Schneiders	
A. Elsenaar	T.G.B. Kuijpers	M.C.J. Schoordijk	
P.A.F.W. Elverding	M. Kuin	E. Sentjes	
R.J. Elzinga	W.D. van Leeuwen	R.J. Slaghuis	
V. Eussen	J.B.J.P. Lemmen	A.J.L. Slippens	

³ Opgenomen zijn de namen van de commissarissen, die daarvoor hun toestemming hebben gegeven.



Voorwoord

De toezichthoudende rol van de raad van commissarissen is het afgelopen jaar weer leidend geworden. Mogelijk is dit het gevolg van de naweeën van een aantal fraudes, deconfitures, gerechtelijke uitspraken en het aansprakelijk stellen van commissarissen. Hierdoor komt het accent weer op toezicht te liggen; de enige taak waarvan in de wet is vast gelegd dat daarvoor decharge moet worden verleend. Om dat toezicht goed uit te kunnen oefenen is een mix van kennis, ervaring en persoonlijke competenties noodzakelijk. Kennis van financiële producten, internationale structuren, rapportages, waarderingsvraagstukken, financiering, culturele verschillen, HR management, board room dynamics, kennis van de organisatie en innovatie & retail – bricks & clicks. Daarnaast tonen de resultaten van dit onderzoek ook het belang van commissarissen bij goede zelfevaluatie van de RvC; beschikken we met elkaar over de nodige kennis en competenties om dat toezicht goed uit te kunnen oefenen?

In de herziening van de Nederlandse Corporate Governance Code wordt voorgesteld dat het bestuur expliciet mededelingen doet over continuïteit en ook over het al dan niet adequaat zijn van de interne risicobeheersings- en controlesystemen. Hiermee wordt de impliciete rol die het bestuur had, expliciet gemaakt. Dit kan bij een faillissement of onregelmatigheden de deur verder open zetten voor aansprakelijkstellingen van bestuur en commissarissen.

Het afleggen van verantwoording heeft dit jaar een relatief hoge prioriteit bij de commissarissen. Dit kan volgens de commissarissen ook stukken beter. RvC's worstelen zichtbaar met transparantie. De RvC en het bestuur willen het liefst met één mond spreken en eenheid van leiding uitstralen. Maar op het moment dat je verantwoording aflegt, toelicht waar je kritisch bent geweest en waar je hebt ingegrepen, doe je daar mogelijk afbreuk aan. Dat kan een negatieve invloed hebben op het vertrouwen wat men in de organisatie heeft. Aan de andere kant kan het ook een positieve invloed hebben omdat hieruit blijkt dat de RvC geen tandeloze tijger is, maar durft in te grijpen waar nodig en daar ook nog eens transparant over durft te zijn. Een duidelijk dilemma. Veel RvC-verslagen zijn dan ook nog weinig concreet, bij uitzondering geven ze goed inzicht in de verhoudingen tussen het bestuur en de commissarissen.

Strategie is het meest genoemd als belangrijk agendapunt voor 2016. Disruptieve innovaties en organisaties vormen een potentiële bedreiging voor veel sectoren. Faillissementen in de retailsector maken dat de strategie en het businessmodel frequent worden heroverwogen. The Sharing economy is in opkomst. Hiermee vragen organisaties zich opnieuw af wat hun bestaansrecht is, vandaag en morgen. De strategie is in eerste instantie de verantwoordelijkheid van het bestuur, maar heeft wel de goedkeuring van de RvC. Voor de RvC is het belangrijk om van het begin af aan betrokken te zijn bij het proces van het formuleren van de strategie, zodat ze steeds invloed (controlemomenten) heeft bij belangrijke beslissingen. Door dit tijdig en ruim te agenderen, kan het proces van strategieformulering zorgvuldig plaatsvinden, zodanig dat de raad van bestuur en de raad van commissarissen daarbij ieder hun verantwoordelijkheid kunnen nemen.

Bij de non-profitsector zijn naast strategie bij 'ingrijpende' aanpassingen ook herfinanciering en de regelgeving van de overheid vaak genoemd. Het is belangrijk om in je RvC gevoel voor 'het Haagse windje' te organiseren. De overheid is (soms) volatiel, waardoor anticiperen moeilijk blijft. Maar regeren is en blijft vooruitzien.

Bart Jonker
Partner Grant Thornton
T +31 (0) 88 676 92 65
E bart.jonker@nl.gt.com



Samenvatting en belangrijkste conclusies

deelrapport 1

Zevende benchmarkonderzoek

Historisch hoge respons

70 face-to-face-interviews

In 2015 is het jaarlijkse commissarissen benchmarkonderzoek voor de zevende keer in successie gehouden. In totaal hebben dit jaar 338 commissarissen en 13 secretarissen van RvC's hun medewerking verleend. De respons is daarmee dit jaar historisch hoog (bijna 60% hoger dan in 2014). Dit jaar is via een zeventigtal face-tot-face-interviews een deel van de onderzoeksgegevens verkregen. Door hun meningen, ervaringen en inzichten met ons te delen hebben de respondenten een bijdrage geleverd aan de mogelijke, verdere professionalisering van het commissariaat. De resultaten van het onderzoek zijn, mede op verzoek van commissarissen, weer in een aantal deelrapporten verwerkt.

Ook is dit jaar weer gewerkt met een **basisprofiel** (gemakshalve het beursgenoteerd bedrijf genoemd) en een dertiental **variëties/benchmarks** verdeeld in **bedrijfsspecifieke** variëties (groot niet-beursgenoteerd bedrijf, familiebedrijf, woningcorporatie, stichting, MKB, et cetera) en **persoonsgebonden** variëties (voorzitter, jongere commissaris, vrouw, et cetera).

Inhoud deelrapport 1

In het eerste rapport wordt ingegaan op 'de basis' van het commissariaat, namelijk de organisatie/het bedrijf. Waar staat dit naar verwachting over 5 tot 10 jaar, wat zijn de assets/sterke punten en wat zijn de hobbels die moeten worden genomen? Ook zijn in het eerste deelrapport de onderwerpen opgenomen die naar verwachting het komend jaar de meeste aandacht vragen. Verder is gevraagd naar de belangrijkste verbeterpunten voor de RvC-leden. Bij deze open vragen zijn de antwoorden onderverdeeld in twee categorieën, namelijk de **profitsector** en de **non-profitsector**. Dit jaar waren er voldoende waarnemingen om soms ook opmerkingen per variëtie te kunnen maken.

Een totaal oordeel over de aandachtgebieden van RvC's en de bijbehorende ambitieniveaus vormen een logisch opstap voor een nadere uitwerking in de volgende deelrapporten. De overige deelrapporten worden binnenkort gepubliceerd.

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

Op de vraag waar hun bedrijf **over 5/10 jaar** moet staan, is 'omvang denken' nog steeds dominant (33% van de opmerkingen), met groei van de **omzet** het meest genoemd⁴.

Bij de **profitsector** speelt dit sterker dan bij de non-profitsector. Bij deze laatste wordt verhoudingsgewijs geregeld gewezen op een dalende of gelijkblijvende omzet. Bij de profitsector zijn relatief ook de nodige keren genoemd: toename van de winst en uitbreiding van de product-/dienstenportfolio en geografische spreiding. Bij de **non-profitsector** ligt het accent meer op een ongewijzigde geografische spreiding, een combinatie van aanpassing en verbreding van de product-/dienstenportfolio en meer samenwerking met derden/fusie. Bij de woningcorporatie is ook vaak genoemd dat zij zich meer op de doelgroep gaan richten (in casu terug naar de basis).

Vooraf meer omzet en winst bij profitsector. Bij non-profitsector accent op omzet (zowel een plus, een min als gelijk), een gelijke geografische spreiding en meer samenwerking/fusie.

⁴ Bij de open vragen wordt het totaal aantal genoemde opmerkingen als referentiepunt gehanteerd.

Voor profitsector vooral bedrijfsgerelateerde onderwerpen een issue, bij non-profitsector de overheid.

De **bedreigingen/uitdagingen/dilemma's** voor de toekomst betreffen bij de **profitsector** in belangrijke mate bedrijfsgerelateerde onderwerpen, zoals de 'menselijke' factor (kwaliteit en aantal van mensen en management), winstgevendheid en product-/dienstenportfolio (inclusief businessmodel, innovatie en technologische ontwikkelingen). Ook overheidsmaatregelen, marktomstandigheden en concurrentie zijn diverse keren genoemd.

Voor de **non-profitsector** speelt vooral de overheid in vele gedaanten een zeer dominante rol. Daarnaast spelen bij deze sector funding/financiële kracht en ook de 'menselijke' factor een rol.

'Menselijke' factor en product-dienstenportfolio ook dit jaar weer de basis voor de toekomst.

Zowel bij de profit- als bij de non-profitsector zijn als **assets/kwaliteiten** genoemd: de bedrijfsgerelateerde onderwerpen als 'menselijke' factor, de product-/dienstenportfolio, funding/financiële kracht en de interne organisatie en de bedrijfsstructuur. Voor de profitsector komen daar nog bij: innovatievermogen en marktpositie.

Toezicht weer bovenaan, andere taken RvC veelal onderaan. Diverse verbeterwensen genoemd.

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

Dit jaar is **toezicht** weer duidelijk op de eerste plaats gekomen. Dit geldt nagenoeg ook voor alle variaties. De **werkgeversrol** van de RvC is qua ambitie sterk teruggevallen. Samen met de andere taken van de RvC (**advies** en **relatiebeheer** met/ambassadeursrol bij belanghebbenden) staat deze taak doorgaans **onderaan** in de rangorde per variatie. Alleen bij de semipublieke sector en de coöperatie wordt voor de werkgeversrol een hogere plaats gerealiseerd. Qua ambitieniveau verschillen de variaties wat de absolute scores van de normen betreft nauwelijks van het basisprofiel. De scores liggen tussen een 7.4 en een 8.9 (zie ook figuur 3.1).

Bij dit onderdeel is het **aantal forse verbeterwensen beperkt** tot 16% van het totaal. Gezien de 10-puntsschaal is bij deze vraag nog een andere verbetercategorie gehanteerd. Deze is gebaseerd op grote verschillen tussen de scores voor de huidige kwaliteit en norm. Op basis daarvan laten de commissarissen een verbeterpercentage zien van 70%. Er is bij 54% van de gevallen sprake van een **lichte verbeterwens**. De **minste verbeterwensen** worden geventileerd bij de **coöperatie**, de **woningcorporatie** en de **stichting**. Verder zijn de commissarissen van mening dat op het gebied van **ervaring** de huidige **kwaliteit** en **norm** in **evenwicht** zijn.

Meeste activiteiten zeer belangrijk. Breed gedeelde forse verbeterwens gesignaleerd voor evaluaties.

Deelactiviteiten RvC

De meeste hier opgenomen **activiteiten** (evaluatie en selectie/benoeming RvB- en RvC-leden, remuneratie activiteiten en (mede) bepalen doelstellingen en strategie) scoren bij het basisprofiel en de meeste variaties hierop in de categorie **zeer belangrijk**. Remuneratie activiteiten blijven daarbij achter. Vooral MKB, FAM en COOP hebben wat lagere ambities. Er is een grote mate van **eensgezindheid** bij alle benchmarks dat de **evaluaties** beslist **beter** moeten. **Voor** een verbetering van het **selectie-** en **benoemingsproces** bestaat er **minder draagvlak**.

Vooraf voor RvC zelf en competenties verbeteringen wenselijk geacht, geringe verschillen tussen beide sectoren.

Verbeterpunten met betrekking tot competenties en/of activiteiten en/of werkwijze RvC(-leden)

Bij een **open vraag** over gewenste verbeteringen is dit jaar vooral gewezen op de RvC zelf. Naast teamsamenstelling en functioneren zijn in diverse vormen opmerkingen gemaakt over de te volgen werkwijze. Op de tweede plaats zijn bij competenties genoemd de technische competenties en kennis van bedrijf/sector en businessmodel. Ook de activiteiten zijn geregeld aan de orde gesteld, maar er springt er geen uit. Grosso modo is het beeld bij de beide sectoren vergelijkbaar. Bij de profitsector is de **werkgeversrol** wat dominantier en bij de non-profitsector het **toezicht**.

Strategie bovenaan op komende agenda, voor non-profitsector ook nog (regelgeving) overheid.

Agenda RvC komend jaar (open vraag)

Voor 2016 wordt naar **verwachting** in de **profitsector** de meeste aandacht besteed aan 'strategie'. Daarbij ligt het accent op strategie/businessmodel met op enige afstand positionering/internationalisatie, investeringen/groei en de interne organisatie. Daarnaast zijn in de andere clusters met enige regelmaat genoemd: de werkgeversrol en kwaliteit van diensten/innovatie. Bij de **non-profitorganisaties** zijn naast **strategie** (strategie/businessmodel, samenwerking/fusie) ook vaak genoemd bij 'ingrijpende' aanpassingen de **herfinanciering** en de **regelgeving van de overheid**. Bij 'operaties' is genoemd **kwaliteit van dienstverlening/innovatie** en bij (taken) RvC **stakeholderbeheer** en **werkgeversrol RvC**.



Summary and main conclusions of the first sub-report

Seventh benchmark survey

Historically high response rate

70 face-to-face interviews

In 2015, the annual benchmark survey among Supervisory Directors was held for the seventh consecutive time. A total of 338 Supervisory Directors and 13 secretaries of the Supervisory Board (= SB) participated in the survey. That puts this year's response rate at a historically high level (almost 60% higher than in 2014). Part of the data was gathered during face-to-face interviews - around 70 this year. By sharing their views, experiences and insights with us, the respondents contributed to a process which may lead to a further professionalization of the supervisory directorship. As before, and partly at the request of Supervisory Directors, the results of the survey have been incorporated into a number of sub-reports.

As in previous years, we worked with a **basic company profile** (for convenience, we refer to this as 'the listed company') and thirteen **variants/benchmarks** divided into **company-specific** variants (large unlisted companies, family businesses, housing corporations, foundations, SME's, et cetera) and **person-specific** variants (Chairman, young supervisory director, female, et cetera).

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 5 to 10 years time, what are its assets/strength and which hurdles need to be overcome? The first sub-report also covers the subjects that are likely to require most of the Supervisory Directors' attention in the next year. The respondents were also asked to list the main areas for improvement for the SB (members). For these open questions, the answers have been divided into two categories: the **profit sector** and the **nonprofit sector**. This year, a sufficient number of observations were obtained to allow for a breakdown by variant for some of the questions. The overall assessment of the SBs' priority areas and the relevant levels of ambition provide a logical starting point for further elaboration in the following sub-reports. Last but not least some activities of the SB in particular will also be discussed. The remaining sub-reports will be published soon.

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

Many of the answers to the question where the company should be in **5/10 years time** still focus on size (33% of the comments relate to this), with turnover growth being the most frequently cited⁵. This applies even more to the profit sector than to the nonprofit sector. For the latter sector, frequent mention is made - comparatively speaking - to the turnover decreasing or remaining unchanged. For the **profit sector**, the following points were also mentioned a number of times: increased profits, extension of the product/services portfolio and geographical spread. For the **nonprofit sector**, there is a greater emphasis on the geographical spread remaining unchanged, a combination of adjusting and extending the product/services portfolio and more collaboration with third parties/mergers. For the housing corporations, an increased focus on the target group (in casu 'going back to basics') is also frequently mentioned.

Higher turnover and profit for the profit sector in particular; the focus in the nonprofit sector is on turnover (higher, lower and unchanged), an even geographical spread and collaboration/mergers.

⁵ For the open questions, the overall number of observations is used as the reference point.

For the profit sector: company-specific issues remain important. For the nonprofit sector, the same applies to government issues

As in previous years, the 'human' factor and product/services portfolio provide the basis for the future.

Supervision once again on top, other SB responsibilities are often at the bottom of the list. Various areas for improvements identified

Most activities considered very important; assessment identified as an area for considerable improvement across the board.

Areas for improvement mainly identified for the SB itself and its competences; very small differences between the two sectors.

The main future **threats/challenges/dilemmas** for the **profit sector** relate to company-specific issues such as the 'human' factor (e.g. quality and quantity of staff and management), profitability and product/services portfolio (including businessmodel, innovation and technological developments). Government measures, market circumstances and competition were also mentioned several times.

For the **nonprofit sector**, the government - in its many guises - plays a particularly dominant role. In addition, funding/financial strength and the 'human' factor also play a role in this sector.

The following **assets/qualities** were listed for both the profit and nonprofit sector: company-specific issues such as the 'human' factor, the product/services portfolio, funding/financial strength and the internal organization and company structure. For the profit sector, the following two were also listed: innovative ability and market position.

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

Supervision clearly ranks **first** again this year. This applies to virtually all the variants. In terms of ambition, the SB's **role as an employer** has fallen sharply. This role generally **ranks at the bottom** for each of the variants, along with other SB responsibilities (**advisory role** and **relationship management** towards/ambassador's role among stakeholders). The only exception is the semi-public sector and the co-operatives, where the employer's role ranks higher. In terms of the level of ambition, the absolute scores for each of the variants are not substantially different from those of the basic profile. The scores range between 7.4 and 8.9.

For this part of the survey, the **number of areas for considerable improvement** is limited to 16% of the total. In view of the 10-point scale, a second category for improvement has been introduced. This one is based on the large gap between the scores for the current quality and the standard which is set. Based on this, the Supervisory Directors show an improvement percentage of 70%. In 54% of the cases, **some room for improvement** exists.

The **co-operatives, housing corporations and foundations** had **the least room for improvement**. Furthermore, the Supervisory Directors feel that when it comes to **experience**, the current **quality** meets the **standard**.

Section relating to the SB's activities

Most of the **activities** included in this section (assessment and selection/appointment of EB and SB members, remuneration activities and (co-) determining the targets and strategy) are placed in the **very important** category, both for the basic profile and for most of the variants to it. The remuneration activities lag slightly behind.

SME's, FAM's and COOP's in particular have slightly lower ambitions. A high degree of **consensus** exists among all benchmarks that the **assessments** should be improved. There is **less support** for improving the **selection and appointment process**.

Areas for improvement in terms of the competences and/or activities and/or working methods of SB members.

In their answers to an **open question** relating to areas for improvement, the respondents mainly pointed to the SB itself. In addition to the composition of the team and its performance, various comments were made about the SB's working methods. The three second most frequently cited areas are technical competences, knowledge of the company/sector and the businessmodel. The activities have also been mentioned several times, but none of these stand out. On the whole, the picture emerging for both sectors is comparable. In the profit sector, the employer's role is slightly more dominant and in the nonprofit sector, this applies to the supervisory role.

Strategy at the top of next year's agenda; for the nonprofit sector, government regulation is also high on the agenda.

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

For 2016, expectations for the profit sector are that 'strategy' will receive most of the Supervisory Board's attention. The emphasis is placed on strategy/businessmodel with, at some distance behind, positioning/internationalisation, investment/growth and the internal organisation. In addition, the following are listed fairly regularly: the employer's role and quality of services/innovation. In the 'major adjustments' category, refinancing and government regulation are also frequently mentioned for **nonprofit** companies, in addition to strategy (strategy/businessmodel, collaboration/merger). In the 'operations' category, the quality of service/innovation were cited and in the '(responsibilities of) the SB' category, stakeholders management and the SB's employer's role.



1 Inleiding

Repeterende vragen en capita selecta

1.1 Aanpak in dit onderzoek

Dit onderzoek kent een **vergelijkbare aanpak** als de voorgaande jaarlijkse onderzoeken van 2008 tot en met 2014. Vragen over technische competenties, activiteiten, samenwerking binnen RvC, samenwerking tussen RvC en RvB en evaluatie van RvC zijn grotendeels identiek in alle zeven versies, zodat trends in de periode tussen 2008 en 2015 kunnen worden geanalyseerd. Daarnaast wordt er elk jaar een aantal specifieke aandachtgebieden opgenomen. Voor 2015 waren dat:

- evaluatie functioneren RvB;
- afleggen verantwoording door RvC in het verslag van de RvC;
- de positie van de voordrachtcommissaris;
- relatiebeheer met de diverse belanghebbenden.

Respons bijna 60% hoger dan bij vorige onderzoek; 70 interviews.

- In totaal zijn 351 vragenlijsten ingevuld die bruikbaar waren voor de kwantitatieve analyse (bruikbaar = in voldoende mate ingevuld). De respons van de commissarissen is dit jaar met 338 historisch hoog en bijna 60% boven die van vorig jaar (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 primair een face-to-face-**interview** (70 interviews in 2015 en 61 interviews in 2014). Deze interviews zijn elk jaar weer een zeer waardevolle bron van informatie. Ze helpen ons om kritisch te kijken naar onze eigen opvattingen. Bovendien constateren we elk jaar weer dat op diverse onderdelen van het onderzoek de wereld veel gevarieerder is dan we vooraf vermoeden. Hierdoor kunnen wij de nodige nuanceringen aanbrengen bij de cijfermatige resultaten.
- Resterende vragenlijsten (281 in 2015 en 160 in 2014) zijn via een webbased vragenlijst ingevuld. Hiervoor zijn commissarissen benaderd via de FINEM, de NCD, de Governance University, de VTW, de NVTZ en de eigen database.

Basisprofiel als referentiepunt

1.2 Verbijzondering resultaten naar basisprofiel en variaties daarop

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 **variëties 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 variëties in scores op het basisprofiel leveren extra inzicht op. Resultaten zijn hiermee onafhankelijk gemaakt van de toevallige samenstelling van de groep commissarissen die de enquête hebben ingevuld. Hierdoor zijn de resultaten goed te vergelijken met de eerdere versies van dit onderzoek.

1.2.1 Basisprofiel en variaties

Aan de respondenten is gevraagd om de enquête in te vullen vanuit het perspectief van één van de commissariaten (of andere toezichthoudende functies). Ook is gevraagd naar algemene achtergrond gegevens. De invloed van scores op het perspectief en de 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 kenmerkgevragen:

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

Definitie basisprofiel

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

- toezichthouder bij een beursgenoteerd bedrijf;
- een 'gewoon' RvC-lid en geen voorzitter;
- geen zitting in een RvB elders;
- ouder dan 55 jaar;
- man;
- geen lid van een auditcommissie binnen een RvC;
- geen voordrachtscommissaris.

Variaties op het basisprofiel

- In tabel 1.1 staan de onderzochte variaties op het basisprofiel.
- Onder de variatie COOP zijn naast coöperaties ook verenigingen opgenomen. In beide organisatietypen is de RvC (of RvT) in principe verantwoording schuldig aan de leden. Wat betreft corporate governance zijn ze vergelijkbaar.

Tabel 1.1 Basisprofiel en variaties op het basisprofiel*.

Basisprofiel		13 variaties/benchmarks ⁶	
Perspectief waarmee de respondent de enquête heeft ingevuld			
Type en grootte organisatie**	Beursgenoteerd bedrijf (24); balanstotaal, mediaan gemiddelde 900 mln.	GB	Groot, niet-beursgenoteerd profitbedrijf (20); balanstotaal > € 100 mln. (mediaan gemiddelde 750 mln.)
		MKB	Midden- en kleinbedrijf, niet-genoteerd profitbedrijf (44); balanstotaal ≤ € 100 mln. (mediaan gemiddelde 13,5 mln.)
		FAM	Niet-beursgenoteerd familiebedrijf (35); balanstotaal, (mediaan gemiddelde 22,5 mln.)
		COOP	Coöperatie of vereniging (25); balanstotaal, (mediaan gemiddelde 335 mln.)
		STI	Stichting (44); balanstotaal, (mediaan gemiddelde 13,5 mln.)
		CORP	Woningcorporaties (91); balanstotaal, (mediaan gemiddelde 290 mln.)
		ZW	Zorg- en welzijnsinstellingen (59); balanstotaal, (mediaan gemiddelde 37 mln.)
Rol bij organisatie**	Gewoon RvC-lid (232)	VZ	Voorzitter RvC (106)
Achtergrond van de respondent			
RvB-positie elders	Geen RvB-lid elders (255)	'RvB'	Commissaris met een RvB-positie elders (96)
Leeftijd	> 55 jaar (215)	JONG	Commissaris ≤ 55 jaar (136)
Gender	Man (274)	VROUW	Vrouw (77)
Audit	Geen lid ergens van auditcommissie (242)	AUDIT	Commissaris ergens lid van een auditcommissie (109)
VO: voordrachtscommissaris	Geen voordrachtscommissaris (187)	VO	Voordrachtscommissaris (164)

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

** Bij de variabele 'Type en grootte organisatie' bestaat ook het organisatietype 'overheid' (9 waarnemingen). Deze variatie is meegenomen in de regressieanalyse (zie Appendix), maar er is niet over gerapporteerd door het relatief lage aantal waarnemingen en het onduidelijke profiel. Dat maakt een zinvolle interpretatie moeilijk. Hetzelfde geldt voor de variatie

⁶ In de rapporten over het commissaris benchmarkonderzoek worden de termen variatie en benchmark als synoniemen voor elkaar gebruikt.

'overige rol bij organisatie'. Van de 351 respondenten geven er 106 aan dat zij voorzitter zijn van de RvC, 232 geven aan dat zij lid zijn van de RvC en 13 geven aan dat zij een secretaris rol hebben, gerelateerd aan de RvB of RvT/RvC. Deze 13 respondenten zijn in de regressieanalyse wel apart gezet met een dummy, maar vanwege het lage aantal waarnemingen van 13 zijn de resultaten niet uitgebreid geanalyseerd en gerapporteerd.

Appendix 1: nadere uitleg regressieanalyse.

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

De invloed van variaties zijn bijna 'zuiver' te bepalen, ze zijn niet veel met elkaar gecorreleerd.

1.2.2 Regressieresultaten

- De resultaten zijn verkregen met behulp van een **regressieanalyse**. Deze analyse destilleert uit 351 ingevulde formulieren de resultaten voor het basisprofiel. Ook destilleert de regressieanalyse de 'zuivere' effecten van variaties op het basisprofiel. Meer details over deze analyse staan in Appendix 1.

Het voordeel van deze regressieanalyse is driedelig:

- De resultaten voor het basisprofiel en haar variaties kunnen worden verkregen zonder dat respondenten aan de exacte profielbeschrijving hoeven te voldoen. Maar één respondent van de 351 respondenten voldoet exact aan het basisprofiel. Maar er zijn wel meer respondenten die op één variatie na voldoen aan het basisprofiel. De regressieanalyse maakt ook gebruik van deze informatie.
- De analyse is niet afhankelijk van de exacte **samenstelling van de groep respondenten**. Deze verschilt van jaar op jaar. Door elk jaar de verschillen in de samenstelling te controleren, kunnen de resultaten voor meerdere jaren goed met elkaar worden vergeleken.
- De samenstelling van de groep respondenten is alleen van invloed op het significantieniveau van de resultaten voor het basisprofiel en de variaties. Indien maar enkele RvC-leden aan een beursgenoteerd bedrijf verbonden zijn, kunnen nauwelijks significante conclusies voor het basisprofiel worden getrokken. Daarom is met het aanschrijven van commissarissen en afnemen van interviews aangestuurd op een evenwichtige samenstelling van de groep respondenten. In tabel 1.1 is zichtbaar hoe de respondenten 'scoren' op de verschillende variaties.
- Met regressieanalyses kunnen de '**zuivere**' (of **netto**) **invloeden** van de 13 variaties 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 β representeren nagenoeg de 'zuivere' effecten. Voorwaarde is wel dat de variaties niet teveel met elkaar gecorreleerd zijn, wat het geval is.



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

Onderzoeksvraag

Aan de commissarissen is gevraagd aan te geven waar zij denken dat hun organisatie over **5 tot 10 jaar** moet staan in termen van bijvoorbeeld omvang, resultaat, werkgebied en product-/dienstenportfolio. Ten aanzien van de realisatie van deze toekomstvisie/ambitie is gevraagd welke **bedreigingen/uitdagingen/dilemma's** er zijn aan de ene kant en welke **assets/kwaliteiten** aan de andere kant. 357 commissarissen, inclusief 13 secretarissen (228 commissarissen en 5 secretarissen van RvC's in 2014) hebben deze vraag ingevuld⁷.

Ook dit jaar zijn de antwoorden op de open vragen verbijzonderd naar het **onderscheid profit- versus non-profitorganisatie** met respectievelijk 140 (101 in 2014) en 217 (132 in 2014) respondenten. Van deze laatste categorie zijn er 96 (85 in 2014) verbonden aan een **woningcorporatie** en 54 aan een **zorginstelling**. In aanvulling op vorig jaar zijn de antwoorden ook verbijzonderd naar meer afzonderlijke benchmarks dan alleen de woningcorporatie. Er is voor gekozen alleen per benchmark een opmerking te maken als er grotere verschillen zijn met hun overkoepelende categorie (respectievelijk profit en non-profit).

Basisprofiel als referentiepunt

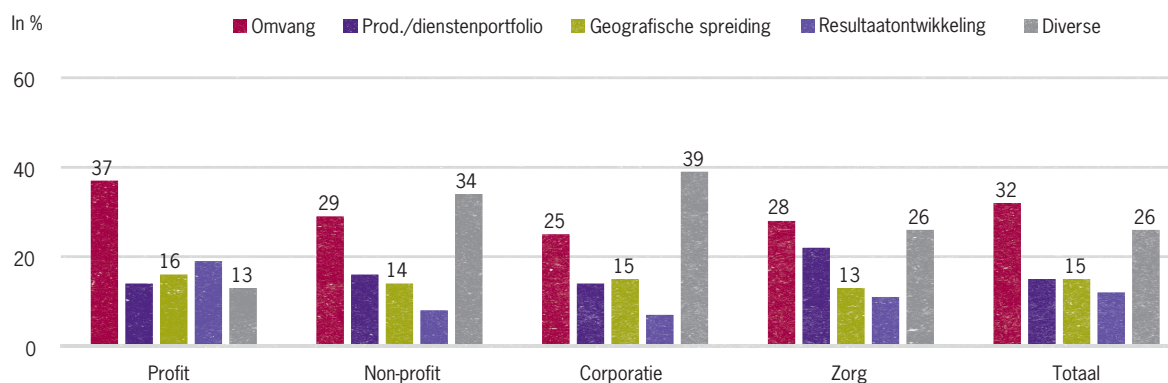
2.1 Toekomstperspectief

- Bij de indeling van de 962 (603 in 2014, 357 in 2013, 258 in 2012) opmerkingen zijn 5 clusters onderscheiden, namelijk:
 - **omvang** (32%)⁸, verdeeld in toename, afname, gelijk, acquisities, overgenomen worden en marktleiderschap;
 - **product-/dienstenportfolio** (15%), verdeeld in breder, reductie, ongewijzigd en aanpassen;
 - **geografische spreiding** (15%), verdeeld in breder, reductie, ongewijzigd, andere segmenten/sectoren en aanpassen bij 'gelijke' omvang;
 - **resultaatontwikkeling** (12%), verdeeld in meer, minder en ongewijzigd;
 - **diverse** (26%), verdeeld over onder andere samenwerking/fusies, andere klantbediening, digitalisering, reorganisatie, terug naar de basis, financieel gezond worden en reductie afhankelijkheid van politiek.
- Door **commissarissen van woningcorporaties** zijn er 302 (248 in 2014) en door commissarissen uit de **zorgsector** (158) opmerkingen gemaakt. Deze zijn zowel binnen de subgroep non-profit verantwoord als separaat.

⁷ 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.

⁸ Tussen haakjes staat het totaal aantal opmerkingen per cluster vermeld als percentage van het totaal aantal opmerkingen.

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



Dominantie 'omvang-denken' stabiel gebleven.

- De **meeste opmerkingen** (bijna een derde) vallen in de categorie 'omvang'. Op cluster niveau en op niveau van de afzonderlijke rubrieken in deze cluster is de procentuele verdeling grosso modo gelijk aan die van vorig jaar. Op totaal niveau is dat 37% voor de profitsector en 29% voor de non-profitsector. Net als in het verleden is het meest genoemd de groei van de omzet met 19% van de opmerkingen. Bij de **profitorganisaties** wordt bij 26% van de opmerkingen gerefereerd aan een toename van de omvang tegen slechts 14% bij de **non-profit**. Bij de profitsector is de afwijking van de 26% bij de afzonderlijke benchmarks beperkt. Alleen de coöperaties laten bij groei een afwijkend laag percentage zien. Bij de non-profit is er meer variatie rond de 14%. Aan de pluskant bevinden zich verenigingen/stichtingen (met 22%) en aan de min kant treffen we de zorgsector aan (met 9%). Bij deze laatste sector is verhoudingsgewijs iets vaker een dalende of een gelijkblijvende omvang genoemd.
- 7% van het totaal aantal opmerkingen wijst op een **gelijkblijvende** omvang. Bij de profitorganisaties ligt dat percentage lager dan bij de non-profitorganisaties. Bij de zorg- en welzijnssector is met 11% een gelijkblijvende omvang in deze cluster relatief vaak genoemd. In de andere rubrieken van deze cluster is het aantal waarnemingen beperkter. Wel refereert 6% van de opmerkingen bij de zorg- en welzijnsinstellingen aan een afnemende omvang.
- Omvang blijkt nog steeds qua begrip een vooraanstaande plaats in te nemen in het denken van commissarissen. Dit geldt vooral voor de profitsector.

Geografische spreiding minder populair.

- Het procentuele aantal opmerkingen dat betrekking heeft op **geografische spreiding** is verder teruggelopen van 19% naar 15%. Dit betreft ook de **verbreding** van het werkgebied (van 10% naar 6%). De andere veelgenoemde rubriek is een **ongewijzigde** situatie wat spreiding betreft. Hier is het procentueel aantal opmerkingen licht gedaald naar 7%.
- Bij de profitsector ligt het accent meer op verbreden dan op ongewijzigd laten. Vooral bij de **familiebedrijven** is dat zo. Bij de non-profitorganisaties ligt het accent meer op ongewijzigd blijven. Gezien de sterke vertegenwoordiging van woningcorporaties en zorginstellingen in deze categorie wekt dat geen verbazing.

Product-/dienstenportfolio niet de hoogste prioriteit.

- Ook het procentuele aantal opmerkingen over de **product-/dienstenportfolio** is verder teruggelopen (van 17% naar 15%). Uitbreiding wordt deels nog wel opportuun geacht (van 10% naar 6%). Maar er is meer oog voor een aanpassing van de portfolio bij een gelijkblijvende omvang (van 0% naar 5%). Dit manifesteert zich vooral bij de non-profitsector en zeer in het bijzonder de zorginstellingen (11%). Wellicht is dit een indicatie van een 'afgedwongen' kritische herbezinning op het dienstenpakket bij deze subsector.

Resultaatontwikkeling bij profit en non-profit verder uiteen.

- Het aantal opmerkingen over **resultaat** is dit jaar min of meer **stabiel** gebleven. Bij de profitsector is het aantal opmerkingen procentueel gestegen tot 19% als gevolg van meer opmerkingen over een verbetering van het resultaat (in casu 17%). Bij de non-profitsector is er evenwel sprake van een lichte daling door met name minder opmerkingen over het ongewijzigd blijven van het resultaat. Het verschil tussen beide sectoren is toegenomen vergeleken met vorig jaar.

Vooral bij non-profitorganisatie fusie/samenwerking, reorganisatie en terug naar de basis in beeld.

- In de cluster **diverse** is procentueel het aantal opmerkingen gestegen van 20% naar 26%. Dit komt primair op het conto van de non-profitsector met 34% van de opmerkingen tegen slechts 13% bij de profitsector. Relatief vaak genoemd in de non-profitsector zijn samenwerking met derden en fusie, reorganisatie/financieel gezond worden, meer doelgroep gericht werken en terug naar de basis. Dit laatste wordt hoofdzakelijk aangetroffen bij de **woningcorporaties** en is daar goed voor 14% van de opmerkingen.

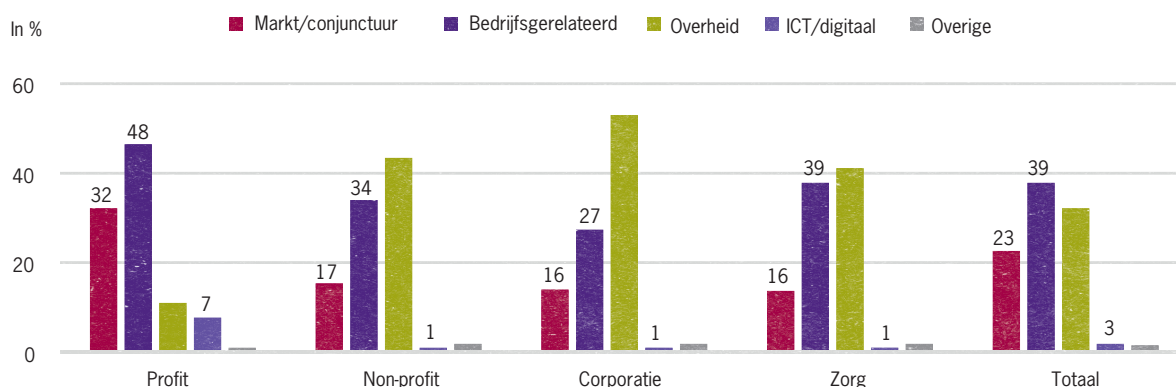
Indeling in clusters

2.2 Bedreigingen/uitdagingen/dilemma's

De 830 opmerkingen (537 in 2014, 363 in 2013, 261 in 2012) over de bedreigingen en uitdagingen zijn in 5 clusters ondergebracht, namelijk:

- markt/conjunctuur (23%);
- meer bedrijfsgerelateerd (39%);
- overheid/politieke regelgeving gericht (32%);
- ICT en/of digitale ontwikkelingen (3%);
- overige (2%).

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



'Buitenwereld' weer terug als grote bron problemen.

- De ontwikkeling in de tijd laat alleen bij de cluster **'overheid'** een gestaag stijgend aantal opmerkingen zien. In 2015 viel bijna een **derde** van de opmerkingen in deze cluster. Ook de cluster **'markt/conjunctuur'** laat dit jaar, vergeleken met het vorige onderzoek, procentueel meer opmerkingen zien. Bij de cluster **'bedrijfsgerelateerd'** is daarentegen sprake van relatief aanzienlijk minder opmerkingen. Per saldo lijkt daarmee het oude beeld weer terug te keren dat de 'buitenwereld' de belangrijkste bron van de problemen is.

'Menselijke factor', product-/dienstenportfolio en funding ook dit jaar het meest genoemd.

- De **meeste opmerkingen** betreffen de cluster **bedrijfsgerelateerde onderwerpen** (39% van de onderwerpen tegen 56% in 2014). Bij de profitcategorie gaat het om 48% van de opmerkingen tegen 34% bij de non-profit. Ten opzichte van 2014 is bij beide categorieën sprake van een substantiële daling van het aantal opmerkingen.
- Procentueel het meest genoemd binnen deze cluster zijn: de **menselijke factor** (gewenste kwaliteit en aantallen medewerkers/management en bedrijfscultuur), de **product-/dienstenportfolio** (inclusief businessmodel, technologische ontwikkeling/innovatie) en **funding/financiële kracht** met respectievelijk 15%, 8% en 7%. Ook bij deze rubrieken zijn de percentages ten opzichte van het vorige onderzoek teruggelopen. Bij de product-/dienstenportfolio was dit het sterkst.

'Menselijke factor' en product-/dienstenportfolio vooral bij profitsector een uitdaging, funding bij non-profit.

- Tussen de **profit-** en de **non-profitorganisaties** lopen de percentages voor de afzonderlijke rubrieken wel wat uiteen. De menselijke factor (19% bij profit) en de product-/dienstenportfolio (11% bij profit) zijn dominanter bij de profitsector. Funding daarentegen komt meer voor bij de non-profitcategorie (8%) dan bij de profitsector. Daarnaast wordt bedrijfscultuur bij de non-profitorganisaties relatief als een groter probleem ervaren dan bij de profitorganisaties.
- Binnen de **profitsector** neemt het **familiebedrijf** ten aanzien van de menselijke factor een sterk afwijkende positie in met 27% van de opmerkingen in deze rubriek. Vooral het kunnen krijgen van mensen (overigens gedeeld met de andere profitorganisaties) en management

blijkt als een uitdaging/bedreiging te worden ervaren. Ook op andere rubrieken binnen deze cluster heeft het familiebedrijf meer uitdagingen dan de andere profitorganisaties.

- Binnen de non-profitcategorie hebben de **verenigingen/stichtingen** gezien de 47% van opmerkingen in deze cluster meer uitdagingen dan de andere non-profitorganisaties. In belangrijke mate wordt dit veroorzaakt door de uitdagingen in de rubrieken businessmodel en product-/dienstenportfolio. Opvallend is verder dat de **woningcorporaties** geneigd zijn de bedreigingen/uitdagingen niet primair bij zichzelf te zoeken.

Profitsector meer last van markt/ conjunctuur dan non-profitsector.

- De ‘**markt/conjunctuur**’ komt qua procentueel aantal opmerkingen met 23% (17% in 2014) op de **derde** plaats. Voor de **profitsector** valt 32% van de opmerkingen in deze cluster tegen 17% voor de **non-profit**. Bij de non-profitorganisaties is alleen de ontwikkeling van de vraag met 5% relatief vaak genoemd. Bij de profitsector is dat het geval bij marktomstandigheden (6%), acquisitiekandidaten/samenwerkingspartners (6%) en concurrentie (6%).
- De beschikbaarheid van acquisitiekandidaten als uitdaging blijkt zich primair voor te doen bij de **beursgenoteerde bedrijven**. Verder blijkt het **familiebedrijf** vergeleken met de andere profitorganisaties in deze cluster verhoudingsgewijs minder uitdagingen/bedreigingen te zien.
- In de non-profitcategorie blijkt concurrentie naast vraagontwikkeling bij de **zorgsector** een uitdaging te zijn.

Vooraf woningcorporaties getroffen door overheidsmaatregelen.

- De clusters **overheid en overige** bevat 32% van het totaal aantal opmerkingen (25% in 2014). Voor de profitsector betreft dit slechts 12% van de opmerkingen. Bij de non-profit ligt dit met 44% substantieel hoger. Bij de **woningcorporatiesector** is dit met 54% (40% in 2014) verreweg het hoogst. Op enige afstand geeft de zorgsector blijk van eenzelfde gevoel. Overheidsmaatregelen, al dan niet uitgemond in dan wel naar verwachting uitmondend in wet- en regelgeving, lijken als een zwaard van Damocles boven de hoofden van genoemde sectoren te hangen. Bij de woningcorporaties vertaalt dit zich onder ander in de zorg of zij voldoende woningen voor hun doelgroep kunnen realiseren en of woningen voor de doelgroep betaalbaar blijven. Vermoedelijk heeft bij de gegeven antwoorden (gezien de interviewperiode) de druk als gevolg van de opvang van vluchtelingen nog geen substantiële rol gespeeld. Daarnaast had bijna een tiende deel van de opmerkingen bij de woningcorporatie betrekking op de verhuurdersheffing.
- Binnen de categorie overheid is de rubriek ‘gemeenten’ ook nog apart onderscheiden. Deze bleek bij de non-profitsector goed voor 5% van de opmerkingen. Vooral de zorgsector wees regelmatig op een bedreiging/uitdaging in deze hoek.
- Ook dit jaar zijn ten aanzien van de overheid diverse opmerkingen gemaakt over de besluitvorming van overheid en politiek, de stapeling van regels en de soms late aankondiging. Ook de bekende decentralisatie operaties zijn diverse keren genoemd en dan met name de gevolgen voor het businessmodel, het kunnen aantrekken van met name management en de administratieve belasting.
- De vorig jaar tijdens de interviews door diverse commissarissen uit de **woningcorporatiesector uitgesproken** zorg over de gevolgen van de parlementaire enquête blijken terecht te zijn geweest.

ICT/digitale ontwikkelingen blijkbaar geen issue bij non-profit.

- Dit jaar is een aparte cluster onderscheiden met betrekking tot **ICT en digitale ontwikkelingen**. Op grond van de antwoorden van de respondenten waren deze veelal niet eenduidig te classificeren in de cluster ‘markt/conjunctuur’ of ‘bedrijfsgerelateerd’. 3% van de opmerkingen viel in deze cluster. Op zich is dat niet veel. Frappant is wel dat het bij de profitsector om 7% van de opmerkingen ging tegen 1% bij de non-profit.
- Binnen de profitsector lijkt op dit gebied bij de beursgenoteerde bedrijven nauwelijks sprake te zijn van een uitdaging, maar wel bij bijvoorbeeld het familiebedrijf.

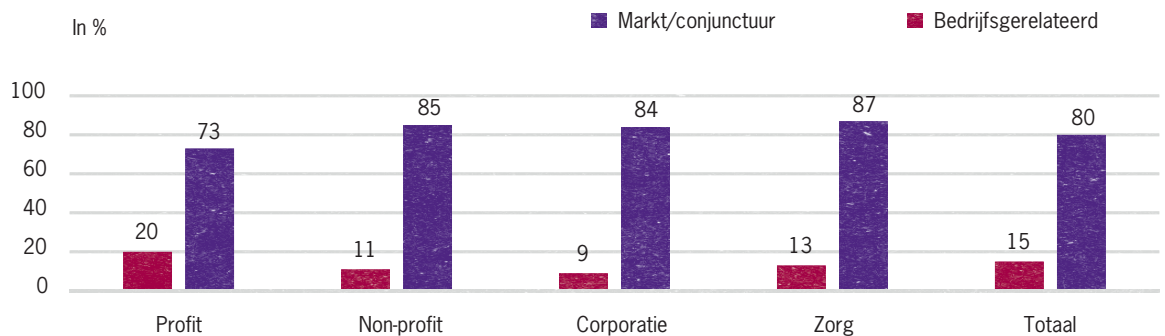
Indeling in clusters

2.3 Assets/kwaliteiten

De 831 opmerkingen (504 in 2014, 353 in 2013 en 265 in 2012) over de assets/kwaliteiten zijn in dezelfde vijf clusters ondergebracht als bij bedreigingen/uitdagingen, namelijk:

- markt/conjunctuur (15%);
- meer bedrijfsgerelateerd (85%);
- overheid/politiek regelgeving gericht (2%);
- ICT en/of digitale ontwikkelingen (1%);
- overige (2%).

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



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

Lichte verschuivingen op clusterniveau tussen profit- en non-profitsector.

- De **hoofdaccenten** op de beide clusters 'markt/conjunctuur' en 'bedrijfsgerelateerd' zijn in de loop der jaren **redelijk stabiel** gebleven. Dit jaar is het aantal bedrijfsgerelateerde opmerkingen procentueel wat teruggelopen ten faveure van de clusters 'overheid', 'ICT/digitaal' en 'overige'.
- Vorig jaar was er qua procentueel aantal opmerkingen nauwelijks verschil op clusterniveau tussen de profit- en de non-profitsector. Dit jaar is dat niet het geval. Bij de **profitsector** hebben markt/conjunctuur (20%), ICT/digitaal (3%) en overige (4%) aan belang gewonnen. Dit is ten koste gegaan van 'bedrijfsgerelateerd' (73%). Bij de **non-profit** is het procentuele aandeel van 'bedrijfsgerelateerd' nagenoeg ongewijzigd (85%) gebleven. Maar het aantal genoemde assets/kwaliteiten in de cluster 'markt/conjunctuur' is licht teruggezakt naar 11%.
- Binnen de **woningcorporatiesector** heeft 4% van de opmerkingen betrekking op een 'goede' relatie met de gemeenten die als asset is genoemd. In het kader van de nieuwe woningwet is dat voorstelbaar. Hopelijk zullen de betrokken woningcorporaties niet van een koude kermis thuiskomen.

Sterke punten: bedrijfscultuur, medewerkers en product-/dienstenportfolio.

- Binnen de cluster **bedrijfsgerelateerd** scoren qua procentueel aantal opmerkingen het hoogst:
 - bedrijfscultuur (16%);
 - medewerkers (13%);
 - product-/dienstenportfolio (13%);
 - funding/financiële kracht (9%);
 - management (8%).

Bedrijfscultuur vooral sterk punt in zorgsector en relatief zwak bij beursgenoteerd bedrijf.

- Vergeleken met vorig jaar is de positie van **bedrijfscultuur** ongewijzigd gebleven met het procentuele aantal opmerkingen. Termen die hieronder vaak werden genoemd, waren: klantgericht, betrokken, flexibel, bereidheid om te veranderen, ondernemend, open, gedreven en ambitieus. Vorig jaar was het procentueel aantal opmerkingen voor de profit- en non-profitsector gelijk bij deze dimensie. Dit jaar is er een verschil ontstaan met een relatief sterker aandeel bij de non-profitsector dan bij de profitsector. Vooral de **zorgsector** ziet de bedrijfscultuur met 29% van de opmerkingen als een asset. Bij de **beursgenoteerde bedrijven**, daarentegen, wordt binnen de profitsector bedrijfscultuur procentueel aanzienlijk minder vaak genoemd. De vraag is of dit klopt met de realiteit of dat de commissarissen geen oog hebben voor deze dimensie. Wellicht opereren de commissarissen bij beursgenoteerde bedrijven op te grote afstand van de dagelijkse praktijk of misschien zijn ze zo gefocust door de financiële

dimensie dat andere ‘meeteenheden’ niet belangrijk genoeg zijn.

- De **kwaliteit van de medewerkers** in termen van kennis, ervaring en deskundigheid is dit jaar voor beide sectoren min of meer gelijk.

Management maar in zeer beperkte mate als asset gezien.

- ‘**Management**’ (in casu kwaliteit en aantal) is **nog minder prominent** in beeld dan in voorgaande jaren. Het procentuele aantal opmerkingen is van 18% in 2013 gedaald via 14% in 2014 naar 8% in 2015. De situatie is bij de beide sectoren redelijk vergelijkbaar. Deze ontwikkeling verbaast ons en kan vragen oproepen ten aanzien van het selectie- en benoemingsproces met betrekking tot de RvB/directie.
- De **product-/dienstenportfolio** is dit jaar vaker als asset genoemd dan vorig jaar. En in beide sectoren in gelijke mate. Binnen de profitsector valt op dat deze dimensie bij de beursgenoteerde bedrijven aanmerkelijk minder frequent wordt genoemd dan bij de andere profitorganisaties.

Onder andere businessmodel, innovatievermogen, winstgevendheid en schaalgrootte nauwelijks als asset beleefd.

- **Opvallende uitkomsten** zijn verder dat nauwelijks als asset zijn genoemd: het businessmodel, het innovatievermogen, de winstgevendheid, de interne organisatie en de bedrijfsstructuur en de schaalgrootte. **Innovatievermogen** lijkt wat sterker bij de profit- dan bij de non-profitsector. Aan de andere kant zijn **financiële kracht/funding** mogelijkheid en gezonde organisatie weer vaker genoemd bij de non-profitsector dan bij de collega’s uit de profitsector. En binnen de non-profitsector gaat dit in ruime mate op voor de woningcorporaties. De oriëntatie op deze dimensie is ongetwijfeld ingegeven door de diverse, veelal forse financiële, aanslagen waarmee deze sector is geconfronteerd.

Marktpositie het meest genoemd in deze cluster.

- De ‘**markt/conjunctuur**’ komt qua procentueel aantal opmerkingen met 15% **op de tweede plaats**. Vorig jaar verschilde de relevante percentages tussen de profit- en de non-profitsector bij deze cluster niet substantieel van elkaar. Dit jaar is er een grotere cesuur aangebracht. Vooral de profitsector (20%) maakt opmerkingen in deze cluster vergeleken met de non-profitsector (11%). Daarbij betreft het, evenals in 2014, primair de **marktpositie**.

ICT nauwelijks op het netvlies.

- Andere zaken die opvallen zijn het relatief geringe aantal opmerkingen dat **ICT/digitale positie** als een asset naar voren brengt en de door een aantal wooncorporaties genoemde goede **relatie** met de **lokale overheid** als asset.



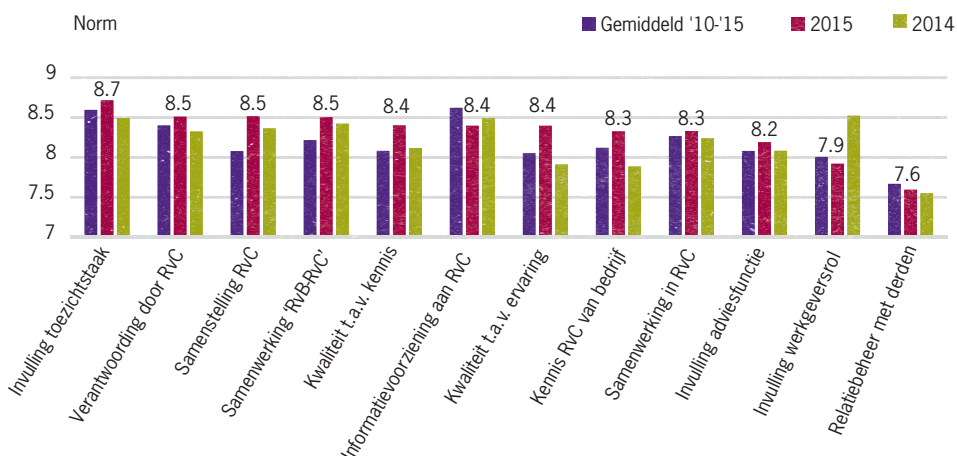
3 Overall oordeel RvC versus norm

Onderzoeksvraag

Dit onderdeel van het onderzoek geeft op hoofdlijnen een overzicht van de opvattingen van de commissarissen over aandachtgebieden binnen het commissariaat. Bij de nadere verdieping van de afzonderlijke aandachtgebieden lijken de commissarissen wat kritischer te zijn dan bij deze 'overall' waardering. Bij deze vraag is gebruik gemaakt van een 10-puntsschaal, met 1 = uitermate slecht en 10 = uitmuntend.

3.1 Normen voor een aantal RvC beoordelingscriteria

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



Normen voor basisprofiel

Belang werkgeversrol fors teruggevallen, belang technische competenties gestegen.

- Ook dit jaar ligt de norm voor de afzonderlijke beoordelingscriteria gemiddeld weer boven de 8.0. De waardering is met een 8.3 iets hoger dan die in 2014.
- Er hebben zich dit jaar een paar opvallende verschuivingen voorgedaan. De **werkgeversrol** van de RvC (selecteren, benoemen, evalueren en remunereren) is met een 7.9 qua ambitieniveau sterk teruggevallen en op de op één na laatste plaats gekomen. De technische competenties (kennis, ervaring en kennis van het bedrijf), hebben daarentegen duidelijk aan belang gewonnen. Daarmee liggen deze laatste ambities weer op een vergelijkbaar niveau als in 2013.

Toezicht weer duidelijk leidend, andere taken onderaan.

- De klassieke **toezichtstaak** is weer uitgesproken op de eerste plaats gekomen. Er lijkt sprake van een reactie te zijn. De puntjes moeten weer op de '1' worden gezet. Opvallend is ook de relatief hoge positie voor het afleggen van **verantwoording**.
- Op ambassadeursrol/**relatiebeheer** en invulling **werkgeversrol** na scoren alle overige aandacht gebieden hoger dan een 8.0. Opvallend is verder dat ook de **adviesrol** relatief laag in de ranking staat. Eigenlijk is er sprake van een tweedeling. Toezicht staat als taak bovenaan en de andere drie rollen volgen onderaan.

Nauwelijks grote verschillen met basisprofiel.

Resultaten voor variaties op het basisprofiel

- **Grote verschillen**⁹ ten opzichte van het basisprofiel zijn ook dit jaar qua absolute scores weer **zeer schaars**. De afzonderlijke variaties kunnen zich vinden in de opvattingen van de commissarissen bij het basisprofiel. Wel zien we dat de werkgeversrol qua absolute waardering bij de meeste variaties een 8.0 of hoger scoort. Alleen bij RvB, de jongere commissaris en VO ligt deze score onder de 8.0.
- De volgende grotere afwijkingen van basisprofiel doen zich voor. **Invulling ambassadeursrol/relatiebeheer** door de RvC is veel belangrijker bij GB, COOP en STI. Hetzelfde geldt voor de **werkgeversrol** bij CORP en ZW. Als we de grens van 0.3 ook hier hadden aangehouden voor grote verschillen, dan hadden bij de werkgeversrol 9 variaties hoger en 1 lager gescoord dan het basisprofiel. Voor geen van de andere aandachtgebieden was dat zo pregnant.
- Wanneer wordt gekeken naar de rankings bij de afzonderlijke variaties/benchmarks dan valt een aantal zaken op:
 - De **toezichthoudende** taak staat bij 11 van de 14 benchmarks op de eerste plaats. Bij FAM (6^{de}), MKB (4^{de}) en COOP (2^{de}) is dat niet het geval.
 - **Verantwoording afleggen** neemt relatief een hoge positie in bij de persoonsgebonden variaties en relatief een lage positie bij de bedrijfsspecifieke benchmarks, uitgezonderd het basisprofiel.
 - **Samenstelling RvC** scoort relatief laag bij de semi-publieke instellingen en COOP (8^{ste}), maar hoger bij de andere variaties.
 - **Samenwerking tussen RvB en RvC** en kwaliteit van **competenties** ten aanzien van **kennis** bevindt zich vooral op de 4^{de} tot en met de 7^{de} plaats.
 - **Informatievoorziening** laat een cluster zien op de 3^{de} en rond de 6^{de} plaats.
 - Kwaliteit van **competenties** met betrekking tot **ervaring** verkeert meestal op de 7^{de} tot en met een 10^{de} plaats.
 - **Kennis** van het **bedrijf** scoort laag bij de persoonsgebonden variaties, het basisprofiel en GB en hoog bij de andere bedrijfsspecifieke variaties.
 - **Samenwerking binnen de RvC** laat een breed spectrum van relatieve posities zien van een 2^{de} tot en met een 10^{de} plaats.
 - De **adviesrol** (9^{de} tot en met 11^{de} plaats) en de **relatiebeheer/ambassadeursrol** (12^{de} plaats).
 - De **werkgeversrol** verkeert bij de semi-publieke instellingen bij COOP op een 4^{de} tot en met 7^{de} plaats en bij de overige benchmarks op een 9^{de}, maar vooral 11^{de} plaats.

Enige bespiegelingen

Is RvC bang zijn vingers te branden aan de werkgeversrol?

De grootste verrassing is voor ons de relatief sterke terugval voor het belang van de werkgeversrol. Een afdoende verklaring hebben wij niet, maar wij willen onze gedachten wel met u delen. Uit de andere deelonderwerpen van het onderzoek blijkt dat commissarissen in het algemeen ten aanzien van hun werkgeversrol nog wel wat wensen hebben. Selectie, benoeming, evaluatie van de RvB verlopen volgens de commissarissen niet vlekkeloos. Ook de verantwoording over de invulling van de werkgeversrol in het verslag van de RvC kan beslist beter. En de teamsamenstelling van de RvB in termen van teamrollen laat blijkaar ook de nodige tekortkomingen zien. Zou het kunnen zijn dat de commissarissen zich in het algemeen nog steeds ongemakkelijk voelen bij het invullen van deze rol? Dat kan dan een reden zijn om deze rol bij dit deel van het onderzoek wat lager in te schalen. Of misschien zijn de commissarissen van mening dat er al een voldoende inhaalslag heeft plaatsgevonden? Maar zou het ook kunnen dat commissarissen zich niet alleen ongemakkelijk voelen, maar misschien ook wel het idee hebben dat zij voor deze rol niet voldoende zijn geëquipeerd? Dat kan dan voor diverse RvC's een reden zijn om een deel van deze activiteiten te delegeren aan bijvoorbeeld een executive search bureau. Een andere oplossing is de RvB te verkleinen tot 1 of hooguit 2 bestuurders. Daarmee wordt een deel van een eventueel probleem geëlimineerd. Nog een andere oplossing in deze sfeer is om bij een meerhoofdige RvB de voorzitter van de RvB zijn/haar 'eigen' team te laten samenstellen. De RvC komt dan wat meer op afstand. Een derde verklaring kan zijn dat commissarissen misschien te maken hebben met een collectieve bedrijfsblindheid en onbewust onbekwaam zijn op dit gebied.

⁹ Bij deze vraag is een 10-puntsschaal gehanteerd. Een groot verschil is bij dit onderdeel gedefinieerd als een afwijking van 0.5 of meer.

Ook decharge voor advies-, werkgevers- en relatiebeheersrol in wet of code?

Dat toezicht weer op één is komen te staan, kunnen wij ons voorstellen. Volgens de wet is dat nog steeds de primaire taak van de RvC. Voor zover commissarissen de laatste jaren aansprakelijk zijn gesteld, betreft dit doorgaans ook het falende toezicht. Het is ook de enige taak waarvoor een RvC decharge wordt verleend. Voor de ook in de wet genoemde adviesrol wordt geen decharge verleend. Redenerend vanuit de toezichttaak kan worden gesteld dat diverse door ons onderscheiden aandachtgebieden instrumenteel zijn voor het toezicht. Opvallend is dat globaal gezien alle andere rollen dan die van het toezicht onderaan op de ranglijst zijn gekomen. Helpt het om deze rollen een meer volwaardige plaats te geven als RvC's ook voor de vervulling van die rollen decharge moeten krijgen?

3.2 Verbeterwens: vergelijking tussen oordeel huidige situatie en norm

Tabel 3.1 Verbeterwens basisprofiel en enige variaties (10-puntsschaal).

	bapr	FAM	Corp	ZW	VZ	RvB	VR
Samenwerking tussen RvB en RvC							
Informatievoorziening aan RvC							
Samenwerking binnen RvC							
Kwaliteit van kennis binnen RvC							
Kwaliteit van ervaring binnen RvC							
Kennis bij de RvC van de organisatie							
Samenstelling RvC							
Invulling adviesfunctie door RvC							
Invulling toezichtstaak door RvC							
Invulling werkgeversrol door RvC							
Afleggen verantwoording door RvC							
Ambassadeursrol/relatiebeheer							

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

Verbeterwens bij basisprofiel

Het basisprofiel heeft geen forse verbeterwens.

- Dit jaar heeft het basisprofiel geen forse verbeterwens bij dit onderdeel van het onderzoek. Dat is in lijn met het 2013 onderzoek, toen er ook geen verbeterwens waren. Bij het 2014 onderzoek, daarentegen waren er wel de nodige forse verbeterwens.
- Voor alle variaties en basisprofiel gezamenlijk is het overall verbeterpercentage, in casu forse verbeteringen, slechts 16%. Dat komt overeen met 27 van de 168 onderdelen.

Over de hele linie lichte verbeterwens.

- In aanvulling op de quotiëntbenadering is bij deze vraag, vanwege de 10-puntsschaal, ook een verbeterwens gedefinieerd als het verschil tussen de score voor de norm 0.5 of meer boven de score voor de huidige situatie ligt.
- Het plaatje komt er dan anders uit te zien. Over de hele linie geven de commissarissen aan dat zij verbeteringen opportuun achten. Alleen 'samenwerking binnen de RvC' en 'de kwaliteit van de competenties ten aanzien van ervaring' laat volgens deze redenering geen verbeterwens zien.

Verbeterwens voor andere variaties

Aantal forse verbeterwens bij variaties ook zeer beperkt.

- Uit tabel 3.1 valt af te lezen dat ook de RvB geen forse verbeterwens heeft. Zoals gebruikelijk, is ook de voorzitter met slechts één forse verbeterwens redelijk tevreden. Daarin krijgt deze gezelschap van de CORP.
- Relatief de meeste forse verbeterwens manifesteren zich bij ZW en VR (met elk 6). FAM blijft hierbij wat achter met 4 van deze verbeterwens.
- Van de overige niet getoonde variaties is het aantal forse verbeterwens maximaal 3 (MKB).

Veel lichte verbeteringen gewenst, behalve bij COOP, CORP en STI.

- Wanneer evenwel ook naar de lichtere verbeterwens, op basis van de grote verschillen, wordt gekeken, dan zijn er aanmerkelijk meer verbeterwens waar te nemen. Het totaal aantal verbeterwens komt dan op 70% (117 van de 168). Alleen bij 'de kwaliteit van de competenties ten aanzien van ervaring' zijn geen verbeterwens waar te nemen. De meeste

benchmarks/variatiën hebben 8 tot 11 verbeterwensen. Alleen **COOP, CORP** en **STI** blijven daarbij duidelijk **achter**.

Huidige kwaliteit

Basisprofiel

Alleen toezicht en kwaliteit van ervaring binnen RvC als goed beoordeeld.

- Over de hele linie wordt de huidige kwaliteit gemiddeld (7.7) als beter beoordeeld dan vorig jaar (+0.25). Naast de **toezichthoudende taak** (8.2) wordt dit jaar ook de kwaliteit van competenties binnen de RvC ten aanzien van **ervaring** met een 8.4 als goed gezien. De overige aandachtgebieden scoren veelal in de range vanaf 7.5 tot en met 7.9.
- Invulling **ambassadeursrol/relatiebeheer** RvC neemt met een 6.9 de laatste plaats in. Ook de score voor de **werkgeversrol** (7.2) blijft achter bij de overige scores.
- De **grootste verschillen** in waardering ten opzichte van vorig jaar doen zich voor bij: kwaliteit van competenties ten aanzien van **ervaring** (+0.6), **informatievoorziening** aan RvC en kwaliteit van competenties ten aanzien van **kennis** (met elk +0.5). Alleen de **werkgeversrol** is marginaal **lager** gewaardeerd.

Basisprofiel redelijk te spreken over huidige kwaliteit.

- De conclusie is dat het basisprofiel vaststelt dat er geen onvoldoendes zijn op de onderscheiden aandachtsgebieden. Op elk afzonderlijk onderdeel wordt eigenlijk minimaal een ruime voldoende behaald en op een groot aantal beoordelingsgebieden scoort de eigen RvC dichterbij de kwalificatie goed dan bij de kwalificatie ruim voldoende.

Andere variaties

GB en CORP relatief erg positief.

- Er doen zich nu meer verschillen voor met het basisprofiel dan bij de norm. Overall gemiddeld scoren GB (8.1) en CORP (8.0) het hoogst (en hoger dan vorig jaar) en de jongere commissaris en de voordrachtcommissaris (elk met een 7.5) het laagst. Daarmee stralen de commissarissen gemiddelde een redelijke mate van tevredenheid uit.
- GB en CORP laten als enige ook grote **positieve** afwijkingen zien van het basisprofiel, respectievelijk 4 en 1 keer. Alleen FAM, ZW en STI laten met respectievelijk 3, 2 en 1 een grote **negatieve** afwijking zien.

Paar grote afwijkingen bij werkgeversrol en afleggen verantwoording.

- De aandachtsgebieden met meer dan 1 grote afwijking zijn: invulling werkgeversrol (2x in positieve zin bij GB en CORP) en afleggen verantwoording door RvC (3x in negatieve zin bij FAM, STI en ZW).

Enige bespiegelingen

Ervaring voldoende getoetst op relevantie?

Voor de kwaliteit van competenties ten aanzien van ervaring was zelfs geen lichte verbeterwens. Waarschijnlijk is dit te herleiden tot het in het zoekprofiel hebben opgenomen dat een commissaris op bepaalde gebieden juist ervaring moet hebben. Naast netwerk was dat historisch gezien één van de belangrijkste zoekcriteria. Inmiddels zijn de inzichten op dit gebied wat veranderd. De vraag is of wel voldoende wordt gekeken naar de relevantie van de ervaring en zeker net zo belangrijk naar de persoonlijke competenties in termen van het kunnen opereren binnen een team?

Kritisch doorvragen niet alleen door commissarissen, maar ook bij commissarissen.

In brede zin wekken de commissarissen bij dit deel van het onderzoek de indruk dat zij dit jaar een redelijk tevreden gevoel hebben bij hun functioneren en samenstelling. Wel vinden ze dat het een tandje beter kan, maar in het algemeen is dat niet spectaculair en zeker niet urgent. Bij de verdere uitwerkingen van de onderzochte aandachtsgebieden blijken zich wel wat verbeterpunten te manifesteren en ook diverse urgente. Dit roept bij ons de associatie op dat deze vraag door menig commissaris als een eerste antwoord is gezien op een vraag als 'hoe gaat het met je?' Waarna doorgaans het antwoord 'goed' volgt. Pas bij verder doorvragen blijkt het toch geregeld niet goed te gaan. Kritisch doorvragen moet dus niet alleen door commissarissen, maar ook bij commissarissen.



4 Deelactiviteiten RvC

Onderzoeksvraag met nieuwe schaal omschrijving.

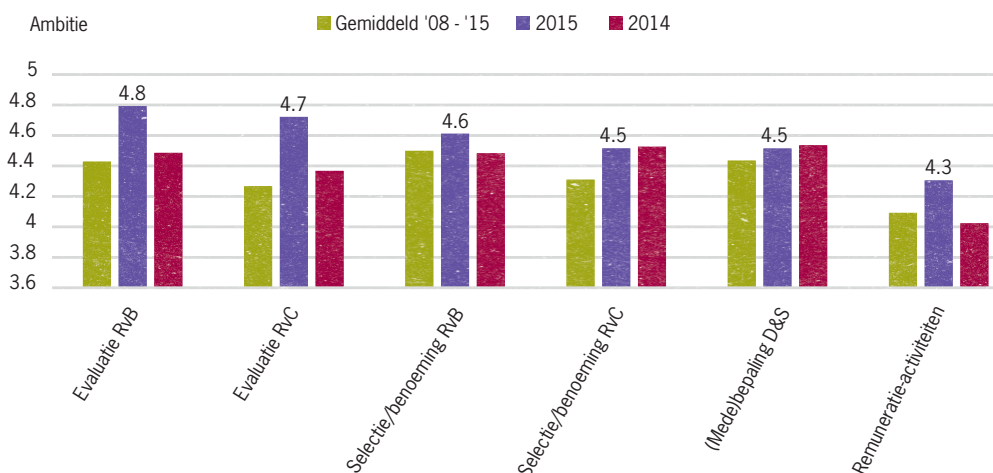
Dit jaar is de gehanteerde 5-puntsschaal anders omschreven dan in voorgaande jaren. Zowel voor de huidige als de gewenste kwaliteit is de volgende schaalverdeling gehanteerd:

1 = volstrekt onvoldoende, 2 = onvoldoende, 3 = deels onvoldoende/deels voldoende, 4 = voldoende, 5 = volstrekt voldoende.

Op grond van de afgegeven scores menen wij te mogen concluderen dat dit geen (merkbaar) effect heeft gehad op de beantwoording. Vandaar dat de uitkomsten vergeleken kunnen worden met de resultaten van voorgaande jaren. Met betrekking tot een aantal activiteiten van de RvC is gevraagd aan te geven wat de commissarissen van de huidige kwaliteit en de gewenste kwaliteit vinden. Voor de gewenste kwaliteit gebruiken wij afwisselend ook termen als ambitie en belang.

4.1 Wenselijke situatie

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



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

Gewenste kwaliteit activiteiten voor basisprofiel

Zeer belangrijk: meeste activiteiten

- Gemiddeld is de gewenste kwaliteit van de onderscheiden activiteiten als volstrekt voldoende te typeren met een score van 4.6 op de 5-puntsschaal. Dat is (licht) hoger dan de vergelijkbare scores in alle voorgaande jaren. Op de remuneratie-activiteiten na worden alle hier genoemde activiteiten feitelijk als zeer belangrijk gezien. Bovenaan staat de evaluatie van het functioneren van de RvB, gevolgd door de evaluatie van het functioneren van de RvC
- De verschillen ten opzichte van het vorige jaar zijn wat bovengemiddeld bij de evaluaties en bij de remuneratie-activiteiten. Beide evaluaties laten ook wat grotere verschillen zien met het zevenjaars gemiddelde dan de andere activiteiten. Geconcludeerd kan worden dat evaluatie van het functioneren van RvB en van RvC absoluut **niet ter discussie** staat en dit jaar qua

Evaluatie RvB en RvC niet ter discussie.

gewenste kwaliteit bovenaan de lijst van activiteiten is komen te staan. Daarmee wordt het (mede) bepalen van doelstellingen en strategie, dat vorig jaar ex aequo eerste stond qua belang, overtroffen.

Meeste variaties eens met basisprofiel; MKB, FAM en COOP grote uitzondering.

Gewenste kwaliteit voor andere benchmarks

- De meeste benchmarks kunnen zich grosso modo vinden in de opvattingen van het basisprofiel. **Alleen MKB, FAM en COOP** laten wat **lagere ambities** zien bij: de evaluaties (evenals STI), remuneratieactiviteiten en selectie en benoeming van RvB-leden. Deze laatste afwijking komt ook voor bij GB. Selectie en benoeming van RvC-leden scoort bij MKB ook nog wat lager dan bij basisprofiel.
- Alle persoonsgebonden variaties stemmen in met de opvattingen van het basisprofiel.

Enige bespiegelingen

Schaalgrootte MKB-verklaring voor verschillen.

Evenals vorig jaar wijken MKB en FAM af van het basisprofiel. Dit jaar is COOP daarbij gekomen. Bij MKB is de schaalgrootte vermoedelijk een verklaring voor het afwijkende beeld.

Bij FAM spagaat RvC en Raad van Advies en bij COOP governance structuur.

Wat betreft FAM is een combinatie van het balanceren tussen de invloed van de AvA en het Raad van Advies-karakter van menig RvC bij deze categorie bedrijven en schaalgrootte vermoedelijk de verklaring voor het afwijkende patroon. Ten aanzien van COOP speelt ongetwijfeld mee dat een aantal coöperaties lokale Rabobanken betreft. De governance verhoudingen en daarmee de invloed van de RvC op de samenstelling van de RvB ligt daar wat anders dan in meer zelfstandige bedrijven. Verder gaat bij menig andere coöperatie de invloed van de leden op een aantal van de hier genoemde activiteiten ten koste van de invloed van de RvC.

4.2. Verbeterwensen

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

	bapr	FAM	Corp	ZW	VZ	RvB	VR
(Mede)bepaling D&S							
Remuneratie-activiteiten							
Selectie en benoeming RvC-leden							
Selectie en benoeming RvB-leden	0.88						
Evaluatie functioneren RvC	0.86						
Evaluatie functioneren RvB	0.83						

Geen geel of oranje arcering: de afwijking van het belang ligt tussen de +10% tot en met -10% en is in beginsel acceptabel; geel: de afwijking ligt tussen de -10% tot en met -20% en is daarmee beslist een punt van aandacht; oranje: de afwijking is onder de -20% gelegen, actie is noodzakelijk.

Evaluaties en selectie/benoeming RvB moeten beter bij basisprofiel.

Ook bij benchmarks ambitie om evaluaties beter te doen; voor een betere selectie en benoeming van RvB bestaat wat minder draagvlak.

Remuneratie-activiteiten geen issue.

- Bij het **basisprofiel** zijn er drie forse verbeterwensen, namelijk bij de evaluaties van RvB en RvC en bij de selectie en benoeming van RvB-leden.
- Bij de andere drie activiteiten valt het verschil tussen de huidige en de gewenste situatie binnen een acceptabele bandbreedte qua afwijking.
- De andere **benchmarks** delen nagenoeg alle de opvattingen van het basisprofiel dat de evaluaties beter moeten. Bij **ZW** wordt deze **verbeterwens** zelfs als **urgent** ervaren. Het aantal variaties dat instemt met een verbeterwens ten aanzien van de selectie en benoeming van RvB-leden is wat geringer en betreft vooral persoonsgebonden variaties.
- De **variaties** met de **meeste verbeterwensen** zijn: COOP (4x), de jongere commissaris (5x) en de voordrachtcommissaris. Bij deze drie benchmarks behoeft ook het selectie- en benoemingsproces van de RvC-leden verbetering.
- Remuneratie-activiteiten zijn noch bij het basisprofiel noch bij de variaties een issue. In iets mindere mate geldt dit ook voor ‘(mede) bepaling doelstellingen en strategie’ en ‘selectie en benoeming van RvC-leden’. Vooral in de (semi-)publieke sector is de ruimte voor een eigen

zelfstandig remuneratiepakket nagenoeg onmogelijk, hebben commissarissen tijdens de interviews laten weten.

Huidige kwaliteit


Bij basisprofiel alle activiteiten voldoende.

- Bij het **basisprofiel** worden alle activiteiten als **voldoende** bestempeld. De verbeterwensen zijn derhalve te herleiden tot het hoger leggen van de lat.

Bij andere variaties ook wat minder sterke spelers.

- In het algemeen scoren de **variaties** ook de **nodige voldoende**s. Bij een aantal variaties zijn wel wat minder sterke punten waar te nemen. Dit betreft dan MKB, FAM, COOP, STI, ZW en de jongere commissaris. Bij een zestal variaties betreft dit vooral de evaluatie van het functioneren van de RvC.

Een bespiegeling



De evaluatie van het functioneren van de RvB, de selectie en benoeming van de RvB-leden en de remuneratie-activiteiten vallen ons inziens onder de werkgeversrol van de RvC. De resultaten van dit deel van het onderzoek geven aan dat er in ieder geval bij de evaluatie een breed ervaren gevoel is dat dit beslist beter moet. Daarmee is dit ons inziens een illustratie van de ogenschijnlijke inconsistentie in het eerdere antwoord bij de werkgeversrol en de nadere uitwerking op detailniveau.



5 Verbeterpunten met betrekking tot competenties, activiteiten en/of werkwijze RvC(-leden)

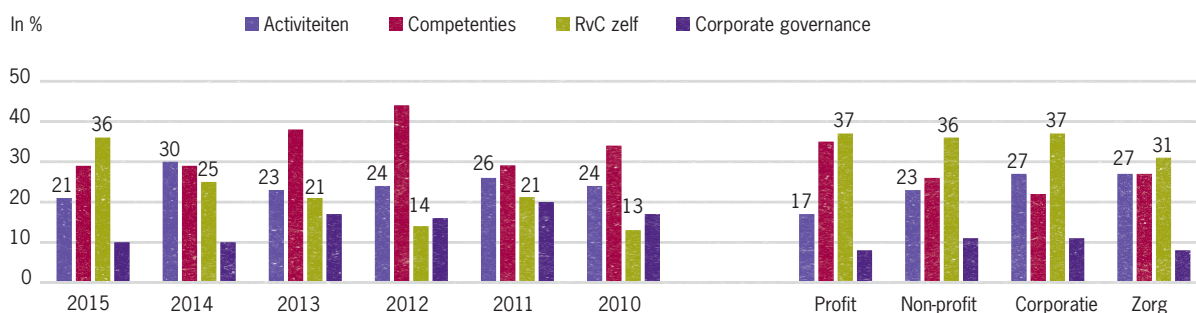
Onderzoeksvraag

Via een open vraag is onderzocht wat de commissarissen als verbeterpunten zien met betrekking tot de competenties, activiteiten en/of werkwijze van de RvC(-leden) van de organisatie die zij centraal hebben gesteld in het onderzoek. Deze vraag is sinds 2010 grotendeels ongewijzigd opgenomen in het onderzoek. De opmerkingen zijn zoveel mogelijk in clusters weergegeven, namelijk:

- **Activiteiten**
Hierbij kan vooral worden gedacht aan de klankbord-/adviesfunctie, het meedenken over de strategie, de toezichthoudende taak inclusief het kritisch volgen van de RvB en de werkegeversrol.
- **(Technische) competenties**
Hieronder zijn gerangschikt zaken als kennis en ervaring op uiteenlopende gebieden als financiën, HR, marketing, ICT, veranderingen, internationalisering, businessmodel, branche-/sectorkennis, netwerk, maar ook betrokkenheid, inzicht en visie en maatschappelijke blik.
- **'RvC zelf'**
Teamsamenstelling, team functioneren, persoonlijke competenties, attitude, werkwijze RvC, evaluatie en bijscholing RvC zijn de onderwerpen, die hieronder vallen.
- **Corporate governance**
Hieronder vallen bijvoorbeeld de relatie tussen RvB en RvC, de relatie met de diverse stakeholders, inclusief de eigenaren, de onafhankelijkheid van de commissarissen en de checks & balances.
- **Overige**
Hieronder zijn alle overige verbeterwensen gerangschikt, die niet in één van de vorige clusters konden worden ondergebracht.

In het totaal zijn 538 opmerkingen (312 in 2014, 197 in 2013 en 168 in 2012) gemaakt. Hiervan komen er 207 (132 in 2014) van commissarissen bij de profitorganisaties en 331 (180 in 2014) van de commissarissen bij non-profitorganisaties (inclusief 143 bij de woningcorporaties en 85 bij instellingen uit de zorg- en welzijnssector). 13 commissarissen (12 in 2014) hebben aangegeven, dat zij tevreden zijn en geen verbeteringen nodig achten. Van deze 13 zijn er 8 verbonden aan een woningcorporatie en 3 aan een andere non-profitinstelling. In een aantal gevallen is aangegeven dat er onlangs al aanpassingen waren aangebracht.

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



In de figuur is bij de 'activiteiten' en de 'RvC zelf' het aantal verbeterpunten vermeld als % van het totaal. De rubriek overige is achterwege gelaten, waardoor de percentages niet tot 100% sommeren. Voor 2015 zijn ook de relevante percentages per categorie bedrijven, voor de woningcorporaties en de instellingen uit de zorg- en welzijnssector gegeven.

Totaal niveau

Meeste verbeterwensen voor 'RvC zelf'.

- Dit jaar is voor het eerst sinds 2010 het procentuele aantal **verbeterwensen** het **hoogst** in de cluster **'RvC zelf'** (36%). Vanaf 2012 is het procentuele aantal verbeterpunten voor deze cluster gestaag toegenomen. De percentages op het niveau van profit- en de non-profitsector zijn nagenoeg gelijk. Binnen de **profitsector** nemen de beursgenoteerde bedrijven en de combinatie groot en MKB niet-beursgenoteerd bedrijf, met respectievelijk 24% en 50% van de verbeterwensen in deze cluster, de uiterste waarden in. In de non-profitsector zijn de procentuele verschillen minder groot. De uitersten worden ingenomen door de verenigingen/stichtingen (39%) aan de ene kant en de zorg- en welzijnssector aan de andere kant (31%).
- Op de tweede plaats qua procentueel aantal verbeterwensen komen de **competenties** met een, ten opzichte van 2014 ongewijzigd, percentage van 29%, gevolgd door de **activiteiten** (21%). Voor **corporate governance** is slechts 10% van de verbeterwensen gereserveerd en voor de cluster **overige** 3% (8% in 2014).
- Bij de **non-profitsector** is de ranking qua procentueel aantal verbeterwensen grosso modo gelijk aan die van de totale populatie. Bij de **profitsector** liggen de accenten wat anders. Op de eerste plaats komt de 'RvC zelf' met een marginaal hoger procentueel aantal verbeterwensen dan bij de technische competenties. Op grote afstand daarvan volgen de activiteiten en corporate governance.

Ontwikkeling in de tijd

Alleen meer verbeteringen voor 'RvC zelf'.

- Vergeleken met de voorgaande jaren is het aantal gewenste **verbeteringen** in procentuele termen toegenomen bij de **'RvC zelf'**. Ten opzichte van 2014 zijn deze percentages **teruggelopen bij activiteiten** (van 30% naar 21%) en **gelijk gebleven bij technische competenties en corporate governance**. Alleen het procentuele aantal verbeterwensen bij 'RvC zelf' is boven het meerjaren gemiddelde (2010-2015) gekomen. Bij de overige clusters is dat telkens onder het meerjaren gemiddelde.
- Grote **verschuivingen op sectorniveau** doen zich voor bij **activiteiten** in de profitsector, een sterke min en bij de **'RvC zelf'**, voor beide sectoren een sterke plus.

Per cluster

RvC zelf

Nog meer oog gekregen voor team. Verbetering van werkwijze een goede tweede.

- Nog sterker dan vorig jaar hebben de commissarissen duidelijk oog gekregen voor het team **functioneren** en de **samenstelling** van het team. Het procentueel aantal verbeterwensen hierover is bijna verdubbeld tot een 14% van het totaal aantal verbeterwensen. En betreft ruim 40% van de wensen in deze cluster. Op de tweede plaats is binnen deze cluster een groot aantal opmerkingen gemaakt over de **werkwijze**, zoals vergaderen zonder de RvB, het hebben van heisessies en het bewaren van afstand ten opzichte van de RvB.
- Grosso modo is de verdeling bij de sectoren op geaggregeerd niveau vergelijkbaar. Wel blijkt evaluatie van de RvC bij de non-profitsector een duidelijk aandachtspunt te zijn.

- Binnen de profitsector valt op dat de beursgenoteerde bedrijven nauwelijks een issue hebben ten aanzien van het team functioneren in tegenstelling tot de combinatie van GB/MKB en het familiebedrijf. Bij het GB/MKB manifesteert zich ook een behoefte aan 'heisessies'. Bij de non-profitsector manifesteren zich vooral bij de woningcorporaties en zorg- en welzijnssector problemen ten aanzien van het team functioneren. Bijscholing speelt ook vooral bij deze laatste variatie. De eerder gesignaleerde verbeterbehoefte bij de non-profitsector speelt zich vooral af bij de woningcorporatie en de verenigingen/stichtingen.

Verbetering technische competenties stabiel bovenaan.

Competenties/eigenschappen

- Bij de competenties is de aandacht voor de zogeheten **technische competenties** met 15% van de verbeterwensen stabiel gebleven ten opzichte van 2014. Hierbinnen heeft 5% betrekking op ICT-kennis. Dat is hoger dan vorig jaar. Op de tweede plaats staat ook nu weer, maar wat minder uitgesproken, **kennis van de sector/het bedrijf en het businessmodel**.
- Het beeld bij de profit- en de non-profitsector is op onderdelen grotendeels vergelijkbaar. Wel liggen bij de profitsector wat sterkere accenten dan bij de non-profitsector op **ICT-kennis en internationale ervaring**.
- Binnen de **profitsector** valt de combinatie GB/MKB op met een relatief gering aantal verbeterwensen ten opzichte van de andere benchmarks in deze cluster. Bij de beursgenoteerde bedrijven is er een bovengemiddelde behoefte aan verbeterwensen voor de technische competenties, inclusief ICT-kennis en kennis van de sector. Bij het familiebedrijf doet de verbeterbehoefte zich vooral voor bij de technische competenties, inclusief ICT-kennis en bij kennis van het businessmodel.
- Binnen de **non-profitsector** heeft de zorg- en welzijnssector relatief wat vaker dan de andere variaties verbeteringen bij kennis van het businessmodel.

Percentage verbeterwensen bij toezicht en meedenken over strategie niet gedaald.

Activiteiten

- De, vergeleken met 2014, lagere aandacht voor de activiteiten heeft zich over nagenoeg alle afzonderlijke onderdelen voorgedaan. Verhoudingsgewijs is het procentuele aantal verbeterwensen voor meedenken over de strategie en voor toezicht gelijk gebleven.
- De daling van het aantal verbeterwensen heeft zich vooral voorgedaan bij de **profitsector**. Alleen de werkgeversrol is daar relatief frequent genoemd en dan voornamelijk bij het familiebedrijf.
- Bij de non-profitsector is vooral de toezichthoudende taak genoemd als een aandachtgebied voor verbetering.

Corporate governance nog steeds nauwelijks een issue.

Corporate governance

- Geen van de afzonderlijke onderwerpen binnen deze cluster heeft op geaggregeerd niveau 5% of meer verbeterwensen. Binnen de **non-profitsector** doet zich dat wel voor bij de woningcorporatie ten aanzien van de relatie tussen de RvB en de RvC en bij de zorg- en welzijnssector bij de relatie met de stakeholders.

Overige

- Het aantal onderwerpen in deze categorie is teruggelopen van 8% naar 3%. Geen onderwerp is systematisch vaak genoemd.

Een bespiegeling

Teamsamenstelling en -functioneren komen nog verder onder het vergrootglas.

Vorig jaar hebben wij gewezen op de effecten van maatschappelijke druk en het doen van (zelf) evaluaties bij RvC's ten aanzien van de verdere professionalisering van de RvC's. Ook dit jaar zien wij beide factoren als een verklaring voor bijvoorbeeld het meer oog krijgen voor teamsamenstelling en het functioneren van het team. Wij vermoeden dat deze hoe dan ook zullen bijdragen aan een hogere mutatiegraad binnen RvC's. Vanzelfsprekendheden zijn niet meer zo vanzelfsprekend. Die luxe kunnen en willen commissarissen zich niet meer veroorloven. Een en ander betekent wel dat evaluaties meer een toekomstgericht karakter moeten krijgen. Bovendien zal het vrijblijvende karakter van evaluaties hoe langer hoe meer verdwijnen.



6 Agenda komend jaar

Onderzoeksvraag

Aan de commissarissen is gevraagd aan te geven welk onderwerp naar verwachting het komende jaar (2015/2016) de meeste aandacht zal vragen.

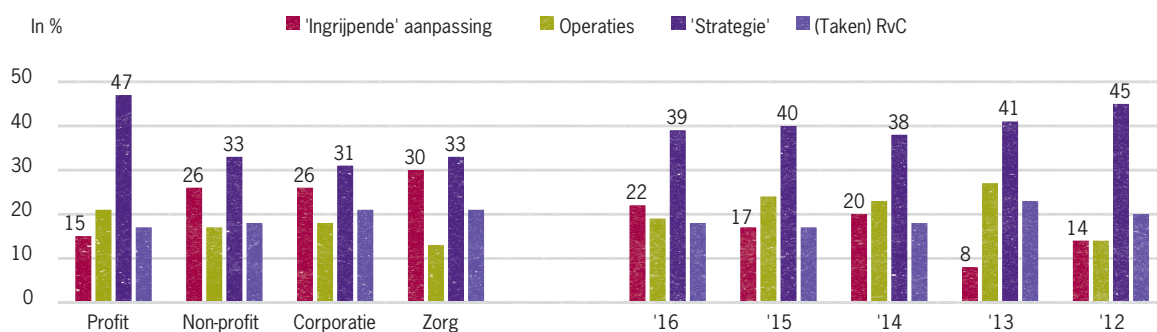
In totaal zijn voor het komend jaar 575 (357 in 2014, 221 in 2013 en 190 in 2012) onderwerpen genoemd.

Indeling onderwerpen in rubrieken

De onderwerpen zijn in 5 clusters verdeeld, namelijk:

- **ingrijpende aanpassing:** continuïteit/overleven, reorganisatie/herstructurering/cultuurslag maken, (her)financiering en regelgeving overheid;
- **operaties:** operationele gang van zaken, kwaliteit van de diensten, innovatie, samenstelling product-/dienstenportfolio, verbeteren winstgevendheid en special projects;
- **strategie:** strategie/businessmodel, marketing/positionering, internationalisering, merger & acquisitions (= M&A), samenwerking, consolidatie/integratie acquisities, (des)investeringen en groei, marktontwikkelingen, maatschappelijke ontwikkelingen, risicomangement en interne organisatie en governance verhoudingen;
- **(taken) RvC:** toezicht en informatie, stakeholdersbeheer, klankbord-/adviesrol, werkgeversrol, afbakening relatie RvC-RvB, compliance en RvC zelf (onder andere teamsamenstelling en functioneren);
- **overige:** de hier opgenomen onderwerpen waren te divers van aard om te kunnen clusteren. Het % opmerkingen uit deze 'restcategorie' is niet in de figuren opgenomen en betreft op totaalniveau maximaal 3% van de opmerkingen.

Figuur 6.1 Aantal agendapunten per cluster per categorie bedrijven voor 2016 en '2012-2016' op totaal niveau (in % totaal)



'Strategie' is en blijft dominant op de agenda staan.

Totaal niveau

- In de tijd gezien zijn een paar ontwikkelingen waar te nemen. De verwachte aandacht voor:
 - 'ingrijpende aanpassingen' laat een fors variërend verloop zien door met name de dip voor 2013;
 - 'operaties' laat eveneens grote verschillen zien voor met name de jaren 2012 en 2013;

- 'strategie' blijft structureel een dominant punt op de agenda en vertoont beperkte variaties;
- '(taken) RvC' blijft ook redelijk stabiel in de tijd.
- 'strategie' is het meest **genoemd** (39%) als belangrijk agendapunt voor het komend jaar met 'ingrijpende' aanpassingen op de **tweede** plaats (22%). Vorig jaar was de tweede plaats nog weggelegd voor 'operaties'.

Per categorie bedrijven

Profitorganisaties

Vooraf oog voor 'strategie'.

- Bij deze bedrijven gaat voor 2016 de meeste aandacht uit naar de cluster 'strategie' (47%). Ook voor de afzonderlijke variaties binnen deze cluster is dat het geval. Wel is het opvallend dat het **familiebedrijf** met een 36% van de verwachte aandachtspunten in deze cluster ruim achterblijft bij de andere benchmarks.
- Vergeleken met het afgelopen jaar is het procentuele aandeel van 'strategie' nagenoeg gelijk gebleven binnen de profitsector.

'Operaties' op twee

- Op de **tweede** plaats komt de cluster 'operaties' (21%), maar dat gaat niet op voor alle afzonderlijke variaties. Bij het beursgenoteerd bedrijf staat deze cluster ex aequo tweede met de cluster '(taken) RvC'. Bij de combinatie GB/MKB staan de 'operaties' met een vergelijkbaar percentage als bij 'ingrijpende' aanpassingen net op de derde plaats.
- Bij het **familiebedrijf** is de procentuele score voor 'operaties' relatief het hoogst.

Familiebedrijf is er nog niet uit met taken RvC.

- **(Taken) RvC** komt als derde cluster boven, maar wijkt met 17% niet noemenswaardig af van de cluster 'ingrijpende' aanpassingen (15%). De uiterste posities bij '(taken) RvC' worden ingenomen door familiebedrijf (23%) en GB/MKB (12%).

Beursgenoteerd bedrijf heeft scores
blijkbaar achter de rug.

- Bij 'ingrijpende' aanpassingen ziet het beursgenoteerd bedrijf daar met 9% niet zoveel aanleiding toe. Dat ligt anders bij het GB/MKB getuige de 19%.

Non-profitorganisaties

Ook is hier strategie leidend.

- Ook bij deze categorie bedrijven is voor het komend jaar 'strategie' (33%) naar verwachting het **leidende** agendapunt. Dit geldt ook voor de afzonderlijke variaties.

'Ingrijpende' aanpassingen hoog
door woningcorporatie en zorg- en
welzijnssector.

- Bij de non-profitsector staat de cluster 'ingrijpende aanpassingen' op de **tweede** plaats (26%). Dit geldt ook voor de meeste van de afzonderlijke benchmarks in deze clusters. Alleen bij de verenigingen/stichtingen is dat niet het geval. De belangrijkste verklaring voor dit, vergeleken met de profitsector, hoge percentage hangt samen met de overheidsmaatregelen. Deze zijn goed voor 10% van het totale aantal verwachte agendapunten. Met name de woningcorporaties en de zorg- en welzijnssector zien zich hiermee geconfronteerd.
- Op de derde plaats bevindt zich de cluster '**(taken) RvC**'. Ook hier zijn vooral **woningcorporaties** en de **zorg- en welzijnssector** met 'relatiebeheer' en 'werkgeversrol' verantwoordelijk voor het grootste deel van de verwachte agendapunten.
- Op de vierde plaats komt de cluster 'operaties' (17%) behalve bij de **verenigingen/stichtingen**, waar deze cluster op de tweede plaats komt. Bij deze laatste variatie is verhoudingsgewijs iets meer gewezen op de operationele gang van zaken.

Per rubriek

Strategie

Strategie/businessmodel duidelijk
aan top.

- In deze cluster zijn als aandachtgebied 5% keer of vaker genoemd:
 - 'Strategie/businessmodel' (11%). Dit gaat in min of meer gelijke mate op voor profit en non-profit. Opvallende afwijkingen doen zich voor bij het familiebedrijf en de instellingen uit de zorg- en welzijnssector met een lager procentueel aandeel voor dit aandachtgebied. Aan **coöperaties** hebben we, vanwege het geringe aantal waarnemingen bij de open vragen, geen expliciete aandacht geschonken. Maar op dit aandachtgebied blijkt bij deze variatie 23% van de verwachte aandachtspunten opportuun te zijn. Wanneer wordt bedacht dat

- diverse van deze coöperaties de financiële sector betreffen, dan is daarbij wat voor te stellen.
- **M&A/samenwerking** (6%). Dit geldt primair voor de non-profitsector en de afzonderlijke variaties daarbinnen, maar ook voor het GB/MKB bij de profitsector.
- **‘Interne organisatie en governance structuur’** (5%) en **‘marketing/positionering/internationalisatie’** (5%). Het accent ligt hier in beide gevallen bij de profitsector.
- In de profitsector valt 7% van de opmerkingen in de categorie (des)investeringen en groei.

Regelgeving overheid een ‘nachtmerrie’ voor (semi-)publieke sector.

‘Ingrijpende’ aanpassing

- In deze rubriek staan voor het komende jaar op de agenda:
 - **Regelgeving overheid** (7%). Het wekt geen verbazing dat dit primair de non-profitsector betreft en dan meer specifiek de woningcorporatie en de zorg- en welzijnssector. De regelgeving, waarmee deze sectoren worden geconfronteerd, levert vermoedelijk geen grote bijdrage aan de levensvreugde en het werkplezier van de meeste bestuurders en commissarissen.
 - **(Her)financiering** (6%). Dit betreft breed de non-profitsector en de GB/MKB en het familiebedrijf.

Werkgeversrol is issue gebleven, relatiebeheer met belanghebbenden nu ook.

(Taken) RvC

- De onderwerpen die in deze cluster minimaal 5% van het totaal aantal genoemde agendapunten betreffen, zijn:
 - **Werkgeversrol RvC** (7%), zowel bij profit- als non-profitsector. Vooral bij beursgenoteerde bedrijven, het familiebedrijf en de zorg- en welzijnssector is dit gezien een procentueel aandeel van 10% of meer een duidelijk agendapunt. In het grootste deel van de gevallen betreft het een mutatie in de RvB.
 - **Relatiebeheer met belanghebbenden** (5%). Dit speelt in de profitsector blijkbaar primair bij het familiebedrijf. Met name de verhouding met de familie aandeelhouders vereist soms een goede balanceer-act. Dit is nog ingewikkelder als er een dga is. In de non-profitsector zijn de woningcorporatie (huurder en gemeente) en de zorg- en welzijnssector (patiënten/ cliënten) de benchmarks, die in toenemende mate met dit aandachtgebied worden geconfronteerd.

Aandacht voor kwaliteit van diensten/innovatie/samenstelling product-/dienstenportfolio.

Operaties

- In deze rubriek liggen het komende jaar de accenten op:
 - **Kwaliteit van diensten/innovatie en samenstelling product-/dienstenportfolio** (8%). Dit speelt bij de non-profitsector breed over de hele linie. Bij de profitsector is dit voornamelijk een verondersteld agendapunt bij GB/MKB en bij het familiebedrijf.
 - Bij het **familiebedrijf** is **ICT** ook een aandachtspunt en bij de **zorg- en welzijnssector** **‘special projects’** (vaak nieuwbouw).

Enige bespiegelingen

Sneuvelt aandacht voor strategie door bijvoorbeeld slechte planning van RvC of door de waan van alle dag?

Het is duidelijk dat ‘strategie’ in de ruimste zin van het woord hoog op de agenda blijft staan. Uiteraard praten we hier over verwachtingen. In het verleden bleken deze verwachtingen niet altijd uit te komen. Met name in de operationele sfeer moest bij nader inzien geregeld worden ingegrepen. De vraag is dan of de verwachtte aandacht voor strategie soms niet te gemakkelijk werd en wordt opgeofferd aan de zogenaamde urgentie van de dagelijkse gang van zaken of de waan van alle dag. Diverse commissarissen klagen geregeld dat zij geen ruimte hebben om eens met de ‘benen op tafel’ vrijelijk over zaken te kunnen discussiëren. Ze stellen te worden geleefd door de stukken die de RvB aanlevert. Een meer assertieve opstelling en misschien een strakkere planning van de vergaderingen zou toch mogelijkheden moeten creëren voor een dergelijke discussie en zeker in relatie met ‘strategie’. Alleen het woord ‘strategie’ geeft toch al aan dat het belangrijk is of moet zijn, nietwaar?

**Anticiperen RvC en RvB
wel tijdig en genoeg op
overheidsmaatregelen?**

Bij de non-profitsector, en dan met name de woningcorporaties en de zorg- en welzijnssector, blijken 'ingrijpende' aanpassingen relatief vaak op de agenda te staan. Met name de effecten van overheidsmaatregelen. In dat verband vragen wij ons af in hoeverre de betrokken RvC's wel tijdig genoeg hebben geanticipeerd op verwachte ontwikkelingen. En als een RvC dat niet heeft gedaan, wat voor een rol heeft de RvB dan gespeeld? Had die zelf niet tijdig aan de bel moeten trekken en de RvC op sleeptouw moeten nemen om aan de orde te stellen dat hier een geweldige uitdaging/bedreiging ligt. Regeren is vooruitzien. Of zitten de betrokken RvC en/of RvB nog teveel in de situatie dat ze hopen dat het Haagsche windje wel overwaait? Misschien moet het denkend vermogen of de visionaire blik van RvC en RvB eens aan de orde worden gesteld. En dan uiteraard in combinatie met actief anticiperen.

**Krijgen teamsamenstelling
en -functioneren wel genoeg
aandacht?**

Commissarissen denken blijkbaar dat het doorvoeren van de verbeteringen bij hun teamsamenstelling en -functioneren niet veel aandacht behoeft. Deze onderwerpen zijn namelijk nauwelijks als agendapunt genoemd, waarnaar het komende jaar de meeste aandacht uitgaat. Aan de ene kant begrijpen we dit, maar aan de andere kant zijn we toch wel verbaasd. En dit geldt temeer als deze onderwerpen in achtereenvolgende jaren vaker aan de orde zijn/worden gesteld. Moeten we concluderen dat er terecht niet de meeste aandacht naar uit is gegaan, maar misschien ook niet voldoende?



Appendix 1: Toelichting regressieanalyse

Regressieanalyse

Nut regressieanalyse

Resultaten relatief ongevoelig voor samenstelling groep respondenten.

Invloed van variaties zijn bijna 'zuiver' te bepalen.

- Het basisprofiel en de variaties op het basisprofiel worden verkregen met behulp van regressieanalyses.
- 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 één respondent van de 351 respondenten voldoet exact aan het basisprofiel. Maar er zijn wel meer respondenten die op één variatie na voldoen aan het basisprofiel. De regressieanalyse maakt ook gebruik van deze informatie.
- 2. De analyse is niet afhankelijk van de **exacte samenstelling van de groep respondenten**. De resultaten van het basisprofiel en haar variaties zijn alleen voor het significantieniveau afhankelijk van de samenstelling van de groep respondenten.
- 3. De **'zuivere' (of netto) invloeden** van de 13 variaties kunnen worden bepaald. Bijvoorbeeld, wanneer gemiddelde scores van beursgenoteerde bedrijven worden vergeleken met die van niet-beursgenoteerde bedrijven, is het de vraag of de verschillen toe te schrijven zijn aan het niet-beursgenoteerd zijn of dat het ligt aan de gemiddeld kleinere omvang van de niet-beursgenoteerde bedrijven. De geschatte regressie coëfficiënten β_v representeren nagenoeg de 'zuivere' effecten. Voorwaarde is wel dat de variaties niet teveel met elkaar gecorreleerd zijn, wat inderdaad het geval is.
- De score S_{ij} ingevuld door respondent i op een vraag j in de enquête is de te verklaren variabele. De verklarende variabelen $D_{v,i}$ zijn 13 dummy variabelen die de 13 variaties V representeren. De variabele $D_{v,i}$ is 0 wanneer de respondent i niet scoort op de betreffende variatie V en deze variabele $D_{v,i}$ is 1 wanneer de respondent i wel scoort op de betreffende variatie V . Bijvoorbeeld de dummy variabele $D_{MKB,i}$ is gelijk aan 1 indien de respondent i de enquête heeft ingevuld vanuit het perspectief van een niet-beursgenoteerde (profit) MKB-onderneming met een balanstotaal ≤ 100 mln. euro. In alle andere gevallen heeft deze dummy variabele de waarde 0.
- In tabel A1 zijn de 13 variaties op een rij gezet.

Tabel A.1 Basisprofiel en variaties op het basisprofiel*.

Basisprofiel		13 variaties/benchmarks	
Perspectief waarmee de respondent de enquête heeft ingevuld			
Type en grootte organisatie**	Beursgenoteerd bedrijf (24); balanstotaal, (mediaan gemiddelde 900 mln.)	GB	Groot, niet-beursgenoteerd profitbedrijf (20); balanstotaal > € 100 mln. (mediaan gemiddelde 750 mln.)
		MKB	Midden- en kleinbedrijf, niet-beursgenoteerd profitbedrijf (44); balanstotaal ≤ € 100 mln. (mediaan gemiddelde 13.5 mln.)
		FAM	Niet-beursgenoteerd familiebedrijf (35); balanstotaal, (mediaan gemiddelde 22.5 mln.)
		COOP	Coöperatie of vereniging (25); balanstotaal, (mediaan gemiddelde 335 mln.)
		STI	Stichting (44); balanstotaal, (mediaan gemiddelde 13.5 mln.)
		CORP	Woningcorporaties (91); balanstotaal, (mediaan gemiddelde 290 mln.)
		ZW	Zorg- en welzijnsinstellingen (59); balanstotaal, (mediaan gemiddelde 37 mln.)
Rol bij organisatie**	Gewoon RvC-lid (232)	VZ	Voorzitter RvC (106)
Achtergrond respondent			
RvB-positie elders	Geen RvB-lid elders (255)	'RvB'	Commissaris met een RvB-positie elders (96)
Leeftijd	> 55 jaar (215)	JONG	Commissaris ≤ 55 jaar (136)
Gender	Man (274)	VROUW	Vrouw (77)
Audit	Geen lid ergens van audit-commissie (242)	AUDIT	Commissaris ergens lid auditcommissie (109)
VO: voordrachts-commissaris	Geen voordrachtscommissaris (187)	VO	Voordrachtscommissaris (164)

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

** Bij de variabele 'Type en grootte organisatie' bestaat ook het organisatietype 'overheid' (9 waarnemingen). Deze variatie is wel meegenomen in de regressieanalyse (zie Appendix), maar daarover is niet gerapporteerd vanwege het relatief lage aantal waarnemingen en het onduidelijke profiel wat een zinvolle interpretatie moeilijk maakt. Hetzelfde geldt voor de variatie 'overige rol bij organisatie'. Van de 351 respondenten geven 106 respondenten aan dat zij voorzitter zijn van de RvC, 232 respondenten geven aan dat zij lid zijn van de RvC en 13 respondenten geven aan dat zij een secretaris rol hebben gerelateerd aan de RvB of RvT/RvC. Deze 13 respondenten zijn in de regressieanalyse wel apart gezet met een dummy, maar vanwege het lage aantal waarnemingen van 13 zijn de resultaten niet uitgebreid geanalyseerd en gerapporteerd.

Regressiemodel

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

$$S_{ij} = \alpha + \beta_{GB,j} \times D_{GB,i} + \beta_{MKB,j} \times D_{MKB,i} + \beta_{FAM,j} \times D_{FAM,i} + \beta_{COOP,j} \times D_{COOP,i} + \beta_{STICH,j} \times D_{STICH,i} + \beta_{CORR,j} \times D_{CORR,i} + \beta_{ZW,j} \times D_{ZW,i} + \beta_{VOORZITTER,j} \times D_{VOORZITTER,i} + \beta_{RvB,j} \times D_{RvB,i} + \beta_{JONG,j} \times D_{JONG,i} + \beta_{VROUW,j} \times D_{VROUW,i} + \beta_{AUDIT,j} \times D_{AUDIT,i} + \beta_{VO,j} \times D_{VO,i} + \beta_{OVERHEID,j} \times D_{OVERHEID,i} + \beta_{OVERIGE\ ROl,j} \times D_{OVERIGE\ ROl,i} + \epsilon_{ij}$$

Het regressiemodel bevat in werkelijkheid 2 extra dummy variabelen: een dummy voor de organisatietype overheid ($D_{OVERHEID}$) en een dummy voor rol overig ($D_{OVERIGE\ ROl}$). Deze dummy variabelen scoren bij respectievelijk 9 en 13 respondenten. Deze dummy variabelen zijn toegevoegd aan de regressie analyse om de β 's van de overige 13 variaties 'zuiver te houden en zodat de β 's van de 13 overige variaties zuivere netto effecten representeren. De β 's van deze 2 extra dummy variabelen worden verder niet besproken in dit rapport.

- Vanwege correlaties tussen de 15 dummy variabelen (inclusief 2 extra dummy variabelen) representeren de β 's van de 16 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 +0.34 voor de variabelen JONG (t/m 55 jaar) en VROUW. Jongere commissarissen zijn relatief vaak vrouw.

Interpretatie regressieresultaten

- De coëfficiënten α en β_v in dit regressiemodel kunnen als volgt worden geïnterpreteerd: de constante α geeft de score wanneer alle dummy variabelen 0 zijn, in feite de score voor het basisprofiel. In dat geval van het basisprofiel scoren alle dummy variabelen 0. De β_v coëfficiënten geven de variaties in de score aan voor de 13 variaties v . 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: $S = \alpha + \beta_{\text{MKB}} + \beta_{\text{VOORZITTER}} + \beta_{\text{VROUW}} + \beta_{\text{JONG}}$.
- Met de geschatte coëfficiënten α en β_v kunnen alle profielen eenvoudig berekend worden. In de onderstaande tabel wordt een voorbeeld gegeven voor de scores op huidige kwaliteit ICT-kennis en op huidige kwaliteit juridische kennis.

Tabel A2 Regressieresultaten met huidige kwaliteit ICT-kennis en huidige kwaliteit juridische kennis als de te verklaren variabele (Si) met 13 verklarende dummy variabelen (D_{v_i}). NB. niet alle 13 regressiecoëfficiënten β_v zijn hieronder weergegeven.

	bapr	GB	MKB	FAM	COOP	STI	CORP	VZ	RvB	JONG
	α	β_{GB}	β_{MKB}	β_{FAM}	β_{COOP}	β_{STI}	β_{CORP}	β_{VZ}	β_{RvB}	β_{JONG}
Huidige kwaliteit internationale ervaring	3.0	0.1	0.4	0.1	0.3	0.3	0.3	0.0	0.0	0.0
Huidige kwaliteit juridische kennis	3.7	0.6	-0.1	-0.2	-0.1	-0.1	0.4	-0.3	0.1	-0.2

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

- In het basisprofiel is de score voor de kwaliteit van ICT-kennis 3.0 (dit is de geschatte coëfficiënt α). De geschatte score voor een RvC-voorzitter bij een MKB-onderneming (perspectief) is dan gelijk aan $3.0 + 0.0 + 0.4 = 3.4$



www.gt.nl

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

Grant Thornton Accountants en Adviseurs B.V., Grant Thornton Specialist Advisory Services B.V., Grant Thornton Forensic & Investigation Services B.V., en Grant Thornton Expatriate Services B.V. zijn lid van Grant Thornton International Ltd. (Grant Thornton International). Grant Thornton International en haar leden zijn geen wereldwijde vennootschap. Diensten worden geleverd door de onafhankelijke leden.

