

RvC moet meer proactief 'mee ademen' met bedrijf

De RvC is niet langer een statisch orgaan

Commissarissenonderzoek 2013/2014

Deel I - Trends, ontwikkelingen, agenda en overall oordeel RvC



Auteurs
Aalt Klaassen
Herbert Rijken

RvC moet meer proactief ‘mee ademen’ met bedrijf

De RvC is niet langer een statisch orgaan

Commissarissenonderzoek 2013/2014

Deel I - Trends, ontwikkelingen, agenda en overall oordeel RvC

november 2013

door:

Aalt Klaassen
en
Herbert Rijken

© 2013 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

Deel I

Inhoud	3
Woord van dank	4
Commissarissen en secretarissen die hun medewerking hebben verleend	5
Leeswijzer	6
Belangrijkste conclusies	8
Intro	10
Conclusies Deel I	11
1 Inleiding	13
1.1 Aanpak in dit onderzoek	13
1.2 Verbijzondering resultaten naar basisprofiel en variaties daarop	13
1.2.1 Basisprofiel en variaties	14
1.2.2 Regressieresultaten	15
2 Toekomstperspectief bedrijf: assets, uitdagingen en gevolgen voor RvC	16
2.1 Toekomstperspectief	16
2.2 Bedreigingen/uitdagingen	18
2.3 Assets/kwaliteiten	20
2.4 Gevolgen voor de RvC	21
3 Overall oordeel RvC versus norm	23
3.1 Normen voor een aantal RvC beoordelingscriteria	23
4 Agenda afgelopen en lopend jaar	26
4.1 Afgelopen en komend jaar op rubriekniveau: meeste aandacht voor	26
4.2 Afgelopen jaar 2012	27
4.3 Komend jaar	29
Appendix 1: Toelichting regressieanalyse	31

Deel II

5 Competenties en activiteiten RvC(-leden)	
6 Samenwerking binnen RvC en persoonlijke competenties RvC en RvB	

Deel III

7 Evaluatie functioneren RvC en aanpak bij disfunctioneren	
8 Relatie tussen RvB en RvC	

Deel IV

9 Informatievoorziening: financiële versus niet-financiële informatie	
Appendix 2: Positie SNS Reaal en financiële sector op kapitaalmarkt	

Deel V

10 Accountant en relatie met onderneming	
--	--

www.gt.nl/commissarissenonderzoek

Leeswijzer	
Woord van dank	
Commissarissen en secretarissen die medewerking hebben verleend	
Belangrijkste conclusies	
Samenvattende bevindingen	
Inleiding	
Appendix 1: Toelichting regressieanalyse	

Woord van dank

- De auteurs zijn weer veel dank verschuldigd aan al de commissarissen voor hun medewerking (zie volgende bladzijde). De gehouden interviews, die gemiddeld ruim 2 uur duurden, waren ook dit jaar een zeer rijke bron van inspiratie. De bijzonder 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.
- Dit jaar zijn voor het eerste ook secretarissen van RvC's uitgenodigd hun mening te geven. 23 secretarissen hebben hieraan gehoor gegeven door de webbased vragenlijst in te vullen. De input van deze groep is als waardevol ervaren. Op deze manier is een mogelijkheid gekregen om door de blik van een 'relatieve buitenstaander' een beeld te krijgen van RvC's ook in hun relatie met de RvB's.
- Dankzij de heren De Man en Meijer, die namens CloseContact de programmering en verzending van de webbased vragenlijst verzorgden, heeft menig commissaris via dat kanaal meegewerkt. Mevrouw Oudhuis heeft een waardevolle bijdrage geleverd bij de invoer van de niet-webbased vragenlijsten.
- Ook de FINEM en haar leden worden bedankt voor hun medewerking. Beide auteurs, ook 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 top-functionarissen uit het bedrijfsleven en not-for-profit-instellingen 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.



- De bijdrage van de alumni van de Governance University is ook dit jaar weer op prijs gesteld. Een deel van de onderzoeksgegevens is verzameld ten behoeve van een separaat onderzoek van Stefan Peij, de directeur van de Governance University. De resultaten ervan worden los van dit rapport gepubliceerd.
- Ook is het zeer geapprecieerd dat het NIVE medewerking heeft verleend door secretarissen uit het NIVE secretarissennetwerk te vragen om hun medewerking te verlenen. Zowel de respons als de kwaliteit van de individuele bijdragen zijn door ons als zeer waardevol ervaren. Er is duidelijk een nieuwe dimensie toegevoegd aan het onderzoek.
- Grant Thornton was ook dit jaar weer de hoofdsponsor van het onderzoek. De samenwerking met Grant Thornton bij de voorbereiding van het onderzoek en de bespreking van de resultaten in diverse gremia is ook dit jaar weer in uitstekende harmonie verlopen. In toenemende mate blijken commissarissen de bijeenkomsten van Grant Thornton om en petit comité met elkaar van gedachten te wisselen over de resultaten, te appreciëren. De auteurs zijn dan ook zeer verheugd dat het door deze samenwerking mogelijk wordt gemaakt om een bijdrage te leveren aan de ontwikkeling van het commissariaat in Nederland.

Commissarissen en secretarissen die hun mede- werking hebben verleend¹

A.J. Bakker
R. de Bakker
W.H. van den Berg
J.T.M. van Bergen
P.P. van Besouw
D.R. Bleeker
A. Blokdijk
C.A.M. de Boo
L.P.E.M. van den Boom
R.J.M. van den Broek
R.Th. Brokking
J.G.B. Brouwer
I. van den Burg
E. Capitain
F.J.H. Carstens
E.A. Clarenbach
J. Dalmeijer
F.B. Deiters
A.G.A. Dekker
J.A. de Die
J.M. van Duin
P.A.F.W. Elverding
E.L.A. van Emden
D.J. Eppink
J.M. Ester
E.G.M. van Ewijk
H. van Eyck van Heslinga
P.M. Feenstra
J.F.M. Feldberg
M.J. Franzen

J.M.G. Frijns
M.C.E. van Gendt
F.H.G. de Grave
R.B. de Haas
H. Hazewinkel
M. Heemskerk
T. van der Heijden
Ph.P.F.C. Houben
H. ten Hove
G. de Jong
A.C. Kapitein
A. Klompe
C. Knol
L.B. Kobes
W.G. Kooijmans
D. Maclaine Pont
R. van der Meer
M.A.J. Meijer
H. Molenaar
H.L.J. Noy
J.H. Oomes
H.S.M. van Oostrom
C.J.M. van Rijn
R.J. Routs
H.L. van Rozendaal
A.N.G. Ruis
S.R.F. Ruiters
M.A. Scheltema
R. Schipper
A.J.L. Slippens

R. van der Steeg
R.T.A. Steenvoorden
H. Stellingsma
J.B.M. Streppel
G. Tadema
A.E. Traas
H. Tunteler
A.W. Veenman
A.P.M. van der Veer
P.N.J. Velseboer
M.B.M. van der Ven
A. Verberk
J.C. Vercammen
I.M.C. Verweel-Stokman
D.G. Vierstra
J. Vink
M.J.A. Visser
R.H.A. van Vledder
J.M. van der Vlies
F.A. Voermans
B. Vree
T. de Waard
H.J.H.M. Walravens
V. Wanders
F. van Westen
G.N.G. Wirken
R. Witting
J.H.J. Zegeering Hadders
T.R. Zomer
Y. Zonderop

¹ Opgenomen zijn de namen van de commissarissen/secretarissen die daarvoor hun toestemming hebben gegeven. 62 commissarissen hebben hun medewerking verleend via een interview.

Leeswijzer

Belangrijkste bevindingen en inleiding

Resultaten:

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

Quotiënt als indicatie verbeterwens/ambitie

Signalen in tabellen:

- **groen** = overperformance
- **blanco** = onderhoud nodig
- **geel** = beslist verbeteren
- **oker** = zeer ongewenste situatie

Persoonlijke mening

- 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 daaraan ten grondslag liggende onderzoek. Resultaten worden gepresenteerd voor een gekozen basisprofiel van een commissaris en twaalf variaties op dit basisprofiel².
- In het vervolg van het rapport wordt dieper ingegaan op de verschillende onderwerpen. In de hoofdstukken 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. In een aantal gevallen is een vergelijking gemaakt met de corresponderende resultaten uit eerdere versies van dit onderzoek in 2008, 2010, 2011 en 2012³. Na de bespreking van de resultaten van het basisprofiel wordt gewezen op grote, belangrijke en opvallende afwijkingen bij de twaalf variaties.
- **Hierna** worden - voor zover relevant - de **tabellen met de quotiënten** weergegeven. Deze quotiënten zijn een indicatie voor een verbeterwens. De gemiddelde score voor de 'huidige situatie/kwaliteit/karakteristiek zijn' is gedeeld door de gemiddelde score voor 'wenselijke situatie/kwaliteit/belang'. Een waarde van 1.0 geeft aan dat er sprake is van een evenwicht tussen de bestaande situatie en de geambieerde positie. Een waarde van 1.2 geeft aan dat de 'huidige positie' van een waarde 20% beter scoort dan de corresponderende 'gewenste positie'. De commissarissen zijn bij een waarde ≥ 1.0 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. Het quotiënt is een indicatie van de mismatch tussen belang en huidige positie. 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 1.05 waarbij dus boven de gewenste situatie wordt gescoord. En **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 **oker** en een **rode rand** 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 1.05 wordt met **groen** gearceerd. Er is sprake van overperformance.
- Na de verbeterwensen worden soms nog opmerkingen gewijd aan de **huidige situatie**.
- Tussendoor worden, veelal in kleur, enige **persoonlijke meningen** van de auteurs opgenomen.

² De term basisprofiel en variaties op het basisprofiel zijn toegelicht in paragraaf 1.2

³ 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, 2011 en 2012 zijn aan te vragen bij Grant Thornton (www.gt.nl/commissarissenonderzoek).

Omschrijving variaties

- In de tabellen met de quotiënten zijn conform hiervoor geschetst alle resultaten gegeven voor het basisprofiel en een vijftal variaties. Deze betreffen:
 - **GB**: het grote, niet-genoteerde for-profit bedrijf;
 - **MKB**: het niet-genoteerde for-profit bedrijf met een balanstotaal < 100 mln.;
 - **STI**: stichtingen;
 - **VZ**: de voorzitter van de Raad van Commissarissen of Raad van Toezicht; en
 - **Secr**: de secretaris van de RvC, zijnde geen commissaris.
- De notatie MKB wordt doorgaans gehanteerd als omschrijving voor ‘de commissaris van de variatie MKB’. Op dezelfde manier gaat dat op voor de andere variaties. Andere nog niet genoemde variaties zijn:
 - **COOP**: commissaris bij een coöperatie of een vereniging;
 - **OVERHEID**: commissaris bij een overheidsbedrijf of een corporate;
 - **FAM**: commissaris bij een familiebedrijf;
 - **RvB**: commissaris met elders een positie in een RvB/directie;
 - **JONG**: commissaris < 55 jaar;
 - **VROUW**: een vrouwelijke commissaris; en
 - **AUDIT**: commissaris tevens lid van een auditcommissie.

Getallen in figuren

- Bij de meeste vragen is gebruik gemaakt van een 5-puntsschaal met onder andere 1 = volstrekt onvoldoende/onbelangrijk/oneens tot 5 = meer dan voldoende/zeer belangrijk/volstrekt mee eens. In een enkel geval is een 10-puntsschaal gebruikt om te scoren.
- In de figuren is meestal meer dan één variabele gepresenteerd. Voor 1 variabele zijn doorgaans de bijbehorende getallen gegeven. De andere waarden kunnen dan uit de figuur worden afgelezen.

Belangrijkste conclusies

Voorzitter doorgaans (erg) positief, secretaris veelal (zeer) kritisch

Voorzitter versus secretaris

1. Bij de meeste onderdelen van het onderzoek geeft de **voorzitter** blijk van een **positiever oordeel** dan de andere commissarissen. Hij ziet dan ook minder aanleiding om (grote) verbeteringen tot stand te brengen. De voorzitter heeft rekening te houden met meer belangen. Ook beschikt hij nog wel eens over informatie die hij nog niet met zijn collega's mag delen. Toch vinden wij het verschil in appreciatie tussen de voorzitter en de andere commissarissen op een aantal punten wel erg groot en eigenlijk te groot. De **secretaris**, aan de ander kant, geeft als relatieve buitenstaander geregeld blijk van wat meer kritische opvattingen en uit dan ook de meeste wensen tot verbetering. Als signaal is dat uitermate belangrijk en misschien goed om bij de evaluatie van de RvC als 'spiegel' mee te nemen.

Belang HR spectaculair hoger

Competenties en activiteiten RvC(-leden)

2. Bij het genoteerde bedrijf zijn de **competenties** met een internationale dimensie, HR-kennis en kennis risicomangement zeer belangrijk geworden. Bij de niet-genoteerde bedrijven scoren de internationale dimensie, marketing en HR-kennis wat lager. In het algemeen is het belang van de HR-dimensie over de gehele linie spectaculair gestegen. Vergeleken met de huidige kwaliteit worden verbeteringen nodig geacht voor HR-, ICT-, marketing- en risicomangement kennis alsmede voor ervaring met veranderingsprocessen. De verbeteringen zijn dit jaar consistent met de toekomstvisie van de commissarissen en de hierbij genoemde kansen en bedreigingen.

Verschillende accenten bij persoonlijke competenties voor RvB en voor RvC

3. Gemiddeld worden de **persoonlijke competenties van de RvC en van de RvB** als 'belangrijk' getypeerd. Helikopterview, kritisch doorvragen, rechte rug en oordeelsvermogen zijn zeer belangrijk voor de RvC. Commitment, resultaatgericht, ondernemer en strategisch inzicht zijn dat voor de RvB. Bij het genoteerd bedrijf zijn de persoonlijke competenties voor de **RvC en RvB redelijk voldoende aanwezig**. Alleen kritisch doorvragen kan beter bij de RvC en helikopterview bij de RvB. Bij het niet-genoteerde bedrijf doen zich zowel ten aanzien van de RvC als ten aanzien van de RvB de nodige **tekortkomingen** voor. In een **internationaal onderzoek** uit 2012⁴ typeert de 'buitenwereld' de competenties bij de RvC en bij de RvB van een genoteerd bedrijf **veelal als onvoldoende** met kritisch doorvragen, rechte rug, kunnen luisteren en oordeelsvermogen als negatieve uitschieters voor de RvC. Voor de RvB zijn dat: rechte rug, kunnen luisteren en het zijn van communicator. Opvallend is dat de **secretaris** als minder uitgesproken buitenstaander, vergelijkbare resultaten laat zien als in het internationale onderzoek. Dat geeft te denken.

Buitenwereld en secretaris hebben totaal ander beeld

⁴ Dit betreft een door Aalt Klaassen bv uitgevoerd internationaal onderzoek bij gebruikers van jaarverslaginformatie.

RvC wil dichter op RvB zitten

4. Bij de **activiteiten** is de medebepaling van doelstellingen en strategie zeer belangrijk geworden. Minder belangrijk zijn de ambassadeursrol en de remuneratieactiviteiten. De overige activiteiten worden alle als belangrijk aangemerkt. De indruk bestaat dat de RvC dichter op de RvB wil zitten. Verbeteringen ten opzichte van de huidige situatie willen de commissarissen realiseren bij medebepaling doelstellingen en strategie, selectie/benoeming RvB-leden en evaluatie van de RvC. Vooral de laatste verbetering wordt zeer breed gedragen.

Wenselijk: jaarlijkse (zelf)evaluatie met duidelijke criteria van RvC als collectief

Evaluatie functioneren RvC, aanpak disfunctioneren en werving commissaris

5. De wens bij het genoteerde bedrijf is duidelijk: een jaarlijkse (zelf)evaluatie met duidelijke criteria en zeker de RvC als collectief. Een marginaal geringere instemming betreft het gebruik van een vooraf in te vullen vragenlijst en de beoordeling van de individuele leden. Eens in de paar jaar met een externe evaluatie wordt iets meer terughoudend bejegend. Vergeleken met vorig jaar is de weerstand jegens de inzet van externen wel aan het afnemen. Bij de niet-genoteerde bedrijven is het beeld wat gevarieerder dan bij het genoteerde bedrijf. Wat betreft de gewenste verbeteringen is er grosso modo sprake van een grote mate van eensgezindheid. Op de voorzitter na willen de commissarissen van het genoteerde bedrijf en de andere variaties allen zeer forse verbeteringen realiseren. Bij geen ander onderdeel van het onderzoek was deze wens zo manifest. Bij de variaties wordt deze behoefte nog sterker ervaren dan bij het genoteerde bedrijf.

Bij geen deel van onderzoek zo'n manifeste en eensgezinde verbeterwens als bij evaluatie RvC

Informatievoorziening aan en verantwoording van RvC

6. Opvallend is dit jaar dat de RvB een minder dominante rol moet krijgen in de informatievoorziening en dat controlemogelijkheden buiten de RvB om een meer serieuze optie zijn geworden. Het **belang** van **niet-financiële informatie** is **zeer fors gestegen** met als bovengemiddelde stijgers de informatie over: veiligheid, reputatie, maatschappelijk rendement, marketing/customer relations en human resources. Bij nagenoeg alle onderzochte variabelen is verbetering in de informatievoorziening gewenst. In een groot aantal gevallen is dit zelfs een forse verbetering.

Belang niet-financiële informatie zeer fors omhoog. Veel grote lacunes in informatie voorziening

Verantwoording

7. De kwaliteit van de rapportage over risico's aan de RvC moet beter. Dat is in lijn met andere opvattingen in het onderzoek van de commissarissen over risicomanagement. De commissarissen van het genoteerde bedrijf zijn redelijk tevreden over de in het verslag van de RvC afgelegde verantwoording. Bij de niet-genoteerde bedrijven en vooral bij de coöperatie, het familiebedrijf en het overheidsbedrijf wordt verbetering nodig geacht.

Commissaris niet-genoteerd bedrijf wil beter verslag RvC

Accountant en relatie met onderneming

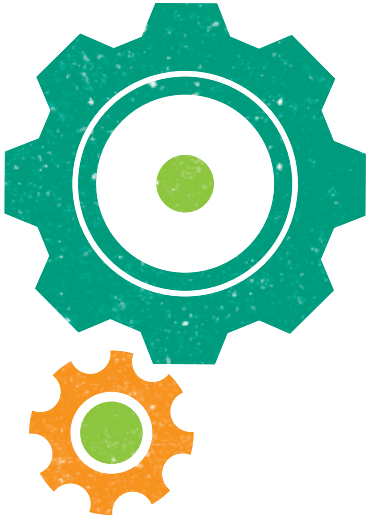
8. In de wenselijke situatie:
- rapporteert de accountant aan de RvC en de auditcommissie;
 - begrijpt hij het business model, is hij gesprekspartner van RvC, RvB en auditcommissie;
 - is hij expert op het gebied van waarden en (financieel) risicomanagement; en
 - doet hij tenslotte ook nog uitspraken over de tone at the top.
- Vergeleken met de huidige situatie zijn de belangrijkste verbeterpunten dat de accountant uitspraken doet over de tone at the top en dat hij meer een gesprekspartner wordt van de RvC.

Accountant moet als gesprekspartner van de RvC meer uitspraken doen over de tone at the top



Intro

In 2013 hebben weer veel commissarissen en voor het eerst ook secretarissen van RvC's een bijdrage geleverd aan de meningsvorming en richtinggeving ten behoeve van de verdere professionalisering van het commissariaat. Dit jaar zijn de resultaten van het onderzoek, mede op verzoek van diverse commissarissen, in een aantal deelrapporten verwerkt. In het eerste rapport wordt ingegaan op het centrale referentiepunt van het commissariaat, namelijk de organisatie/het bedrijf. Waar staat dit naar verwachting over 5 tot 10 jaar, wat zijn de assets en wat zijn de hobbels die moeten worden genomen en wat betekent één en ander voor werkwijze en samenstelling van de RvC. Alle andere vragen staan in het licht van deze basispremisen. Ook zijn in het eerste deelrapport de onderwerpen opgenomen die het afgelopen jaar de meeste tijd hebben gekost en welke dat naar verwachting zullen zijn voor het komend jaar. Een totaal oordeel over de kernpunten/aandachtgebieden van RvC's en de bijbehorende ambitieniveaus vormen een logische opstap voor een nadere uitwerking in de volgende deelrapporten.



Conclusies Deel I

Veel opmerkingen over verwachte groei van de omzet

Kwaliteit management, acquisitiekandidaten, regelgeving en toezichthouders: de uitdagingen voor de toekomst

18% ziet geen noodzaak voor aanpassing RvC; bijscholing komt aarzelend op netvlies; secretarissen brengen wat andere accenten aan

Voorzitter doorgaans (erg) positief, secretaris veelal (zeer) kritisch

Toekomstperspectief bedrijf/organisatie: uitdagingen, assets en gevolgen voor RvC

- Op de vraag waar hun **bedrijf over 5/10 jaar** moet staan, verwachten de meeste commissarissen een groei van de omzet. Deze moet komen uit een verdere geografische spreiding en een rationaliseringslag in de product-/dienstportfolio. Met name bij het semipublieke bedrijf wordt ingezet op samenwerking met derden. Vergeleken met vorig jaar lijkt zich wel een **lichte hapering** af te tekenen in de **groeiverwachting**. Expliciete opmerkingen over verwachte winst zijn er weer nauwelijks gemaakt. Vermoedelijk wordt bij een groei van de omzet impliciet verondersteld dat ook de winst dan toeneemt.
- De **bedreigingen/uitdagingen** voor de toekomst betreffen met name **bedrijfsgerelateerde onderwerpen**. De kwaliteit van het management is daarbij dit jaar nog sterker naar voren gekomen. De **'markt/conjunctuur'** (concurrentie, economische/financiële crisis, beschikbaarheid acquisitiekandidaten en vraagontwikkeling) komt qua aantal opmerkingen op de tweede plaats. De **'regelgeving en toezichthouders'** spelen primair bij de niet-genoteerde bedrijven. Besluitvorming bij overheid en politici qua inhoud en timing zorgt bij deze bedrijven voor steeds grotere uitdagingen. Ook zullen naar verwachting de acties/richtlijnen van toezichthouders het nodige tijdsbeslag met zich meebrengen.
- De **assets/kwaliteiten** als basis voor de realisatie van de toekomstvisie hangen samen met bedrijfsgerelateerde onderwerpen (zoals menselijke component, bedrijfscultuur en product-/dienstportfolio) en met **'markt/conjunctuur'** (sterke concurrentiepositie en goede reputatie).
- Bij de **genoteerde bedrijven** betreft 62% van de **gevolgen voor de RvC** (werkwijze, samenstelling en profiel) de competenties van de RvC (vooral sector-/branche-ervaring, internationale ervaring en ICT-kennis). Ruim 20% gaat over de werkwijze (intensivering van toezicht en dichter op RvB zitten). Bij **niet-genoteerde bedrijven** ligt het accent van de genoemde gevolgen in vergelijkbare mate op de competenties en op de werkwijze. 18% van de commissarissen geeft aan dat voorgaande geen gevolgen heeft voor de RvC. Opvallend is dat dit jaar, nog wel beperkt, **bijscholing** en permanente educatie zijn genoemd.
- **Secretarissen** zien vooral intensivering van het toezicht, meer aandacht voor onafhankelijkheid van commissarissen en een versterking van de branche-/sector kennis als wenselijke gevolgen.

Voorzitter versus secretaris

- Bij de meeste onderdelen van het onderzoek geeft de **voorzitter** blijk van een **positiever oordeel** dan de andere commissarissen. Hij ziet dan ook minder aanleiding om (grote) verbeteringen tot stand te brengen. De voorzitter is veelal de meest ingewijde persoon en heeft ook rekening te houden met meer belangen. Ook beschikt hij nog wel eens over informatie die hij nog niet met zijn collega's mag delen. Toch vinden wij het verschil in appreciatie tussen de voorzitter en de andere commissarissen op een aantal punten wel erg groot en eigenlijk te groot.

- De **secretaris**, aan de ander kant, geeft als relatieve buitenstaander geregeld blijk van wat meer kritische opvattingen en uit dan ook de meeste wensen tot verbetering. Als signaal is dat uitermate belangrijk en misschien goed om bij de evaluatie van de RvC als ‘spiegel’ mee te nemen⁵.

Hoogste eisen RvC voor informatievoorziening, samenwerking binnen RvC, invulling werkgeversrol en toezicht

Redelijke mate van tevredenheid

‘Corporate governance’ en ‘ingrijpende’ aanpassingen hebben meeste tijd gevraagd

Corporate governance en strategie naar verwachting hoog op agenda

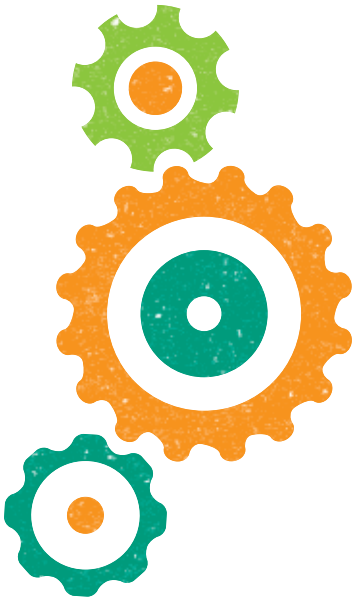
Overall oordeel RvC versus norm

- De commissaris legt de lat het hoogst voor de **informatievoorziening aan de RvC, samenwerking binnen de RvC, invulling werkgeversrol en toezicht**. De laagste eisen worden gesteld aan relatiebeheer. Dit jaar zijn de hogere eisen gesteld aan: competenties ten aanzien van kennis, de werkgeversrol, samenwerking binnen de RvC en kennis bij de RvC van het bedrijf.
Het lijkt er op dat er ruimte begint te komen voor een andere visie op het samenstellen van een RvC en het functioneren van een RvC.
- Bij de genoteerde bedrijven is de commissaris redelijk tevreden. Hij ziet geen noodzaak voor grote verbeteringen. In grote lijnen gaat dit ook op voor de andere variaties, hoewel er een paar verbeterwensen zijn geconstateerd. Deze betreffen bij meer variaties:
 - de informatievoorziening aan de RvC; en
 - de samenwerking tussen RvB en RvC.

Agenda afgelopen en lopend jaar (open vraag)

- In 2012 heeft ‘**corporate governance**’ de meeste aandacht gevraagd met de werkgeversrol (vooral bij genoteerde bedrijf), de interne organisatie/corporate governance structuur en risico-management (beide alleen bij het niet-genoteerde bedrijf) als meest genoemde punten. Op de tweede plaats komt ‘**ingrijpende**’ aanpassing met herfinanciering, regelgeving/toezichthouders en reorganisaties/herstructureringen als relevante punten. ‘**Strategie**’ is stabiel op de agenda gebleven en **operaties** lijkt nog steeds een ondergeschoven kind. Volgens de **secretarissen** is het afgelopen jaar meer aandacht besteed aan de operaties en minder aan de strategie dan de commissarissen denken.
- Voor 2013 wordt naar **verwachting** de meeste aandacht besteed aan ‘corporate governance’ met strategie’ als tweede. De verwachtingen ten aanzien van de aandacht voor ‘operaties’ zijn weer hooggestemd. Ingrijpende aanpassingen zouden de commissarissen liever achter zich laten. De **secretarissen** verwachten dat de meeste tijd op de agenda gereserveerd zal worden voor operaties en strategie.

⁵ In het vervolg van de samenvattende bevindingen worden de afwijkende standpunten van de voorzitter en de secretaris in verband met de overzichtelijkheid niet meer vermeld. Deze standpunten staan uiteraard wel in de hoofdtekst.



Repeterende vragen en capita selecta

Weer goede respons, waarvan 62 interviews. Tevens ook deelname van secretaris RvC

1 Inleiding

1.1 Aanpak in dit onderzoek

Dit onderzoek kent een **vergelijkbare aanpak** als de voorgaande van 2008, 2010, 2011 en 2012. Vragen over competenties, activiteiten, samenwerking binnen RvC, samenwerking tussen RvC en RvB en evaluatie van de RvC zijn nagenoeg identiek in alle vijf versies, zodat trends in de periode tussen 2008 en 2013 kunnen worden geanalyseerd. Daarnaast wordt er elk jaar een aantal capita selecta opgenomen. Voor 2013 waren dat:

- de competenties en eigenschappen van RvC- en van RvB-leden;
- financiële en niet-financiële informatie;
- verslag RvC in het jaarverslag;
- selectie nieuwe commissaris; en
- opvattingen over (rol) controlerend accountant.

- In totaal zijn 157 vragenlijsten ingevuld die bruikbaar waren voor de kwantitatieve analyse (bruikbaar = in voldoende mate ingevuld). Hiervan zijn er 23 afkomstig van secretarissen van RvC's, die geen commissaris zijn. De respons voor de commissarissen is dit jaar met 134 historisch hoog (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** (62 interviews tegen 41 in 2012). Deze interviews zijn ook dit jaar weer als zeer waardevol en inspirerend ervaren. Hierdoor kunnen de auteurs de nodige nuanceringen aanbrengen bij de cijfermatige resultaten.
- De resterende vragenlijsten (72) zijn via een webbased vragenlijst ingevuld. Hiervoor zijn commissarissen benaderd via de FINEM, een regiokring van de NCD, de Governance University en de eigen database. De secretarissen hebben eveneens de webbased vragenlijst gehanteerd.

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 **variëaties 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 variëaties in scores op het basisprofiel leveren extra inzichten 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 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 kenmerkervragen:

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

Definitie basisprofiel

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

- is toezichthouder bij een genoteerde onderneming;
- is een gewoon RvC-lid of overig toezichthouder (RvT bijvoorbeeld) en geen voorzitter;
- heeft geen zitting in een RvB elders;
- is ouder dan 55 jaar;
- is man; en
- is geen lid van een auditcommissie binnen een RvC.

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.
- Bij de variatie OVE zijn ook de corporaties opgenomen. Het gaat hierbij vaak om overheidstaken en ‘taken met een publiek belang’ die op afstand worden uitgevoerd.

Tabel 1.1 Basisprofiel en variaties op het basisprofiel*.

Basisprofiel		12 variaties	
Perspectief waarmee de respondent de enquête heeft ingevuld			
1. Type en grootte organisatie**	Beursgenoteerd bedrijf (19); balanstotaal, mediaan gemiddelde 500 mln.	GB FAM COOP STI OVE	Groot, niet-genoteerd for-profit-bedrijf (15); balanstotaal >100 mln.; (mediaan gemiddelde 1000 mln.)
2. Rol bij organisatie**	Gewoon RvC-lid (87)	VZ 'Secr.'	Voorzitter RvC (41) Secretaris (23)
Achtergrond van de respondent			
3. RvB-positie	Geen RvB-lid elders (132)	'RvB'	Commissaris met een RvB-positie elders (25)
4. Leeftijd	> 55 jaar (98)	JONG	Commissaris ≤ 55 jaar (59)
5. Gender	Man (120)	VROUW	Vrouw (37)
6. Audit	Geen lid ergens van auditcommissie (106)	AUDIT	Commissaris ergens lid van een auditcommissie (51)

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

** Bij de variabele type en grootte bestaan ook de variaties 'niet-genoteerd for-profit-bedrijf, geen balanstotaal bekend' (1 waarneming) en 'overige organisatietype' (3 waarnemingen). Ook bij de variabele 'rol bij organisatie' bestaat de variatie 'rol overig' (6 waarnemingen). Deze 3 variaties zijn 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.

Appendix 1 nadere uitleg regressieanalyse

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

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

1.2.2 Regressieresultaten

- De resultaten zijn verkregen met behulp van een **regressieanalyse**. Deze analyse destilleert uit 157 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. Geen van de 157 respondenten voldoet exact aan het basisprofiel. Maar er zijn wel veel respondenten die misschien op één variatie na voldoen aan het basisprofiel. De regressieanalyse creëert daarmee een score voor het basisprofiel.
- 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 genoteerde onderneming verbonden zijn, kunnen nauwelijks significantie 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.
- De 'zuivere' (of **netto**) invloeden van de 12 variaties kunnen worden bepaald. Bijvoorbeeld wanneer gemiddelde scores van genoteerde ondernemingen worden vergeleken met die van niet-genoteerde bedrijven is het de vraag of de verschillen toe te schrijven zijn aan het niet-genoteerd zijn of dat het ligt aan de gemiddeld kleinere omvang van de niet-genoteerde 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 het geval is.



2 Toekomstperspectief bedrijf: assets, uitdagingen en gevolgen voor RvC

Onderzoeksvraag

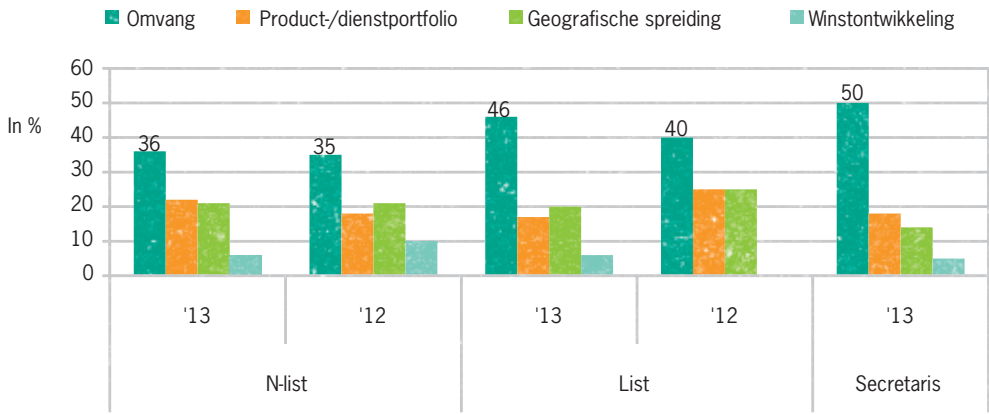
Aan de commissarissen is gevraagd aan te geven waar zij denken dat hun **bedrijf/organisatie over 5 tot 10 jaar** zou moeten staan. Bijvoorbeeld in termen van omvang, werkgebied en product-/ dienstenportefeuille. Ten aanzien van de realisatie van deze toekomstvisie/ambitie is gevraagd welke **bedreigingen/uitdagingen** er zijn aan de ene kant en **assets/kwaliteiten** aan de andere kant. Tenslotte konden de commissarissen aangeven wat dit zou **betekenen voor de RvC** in termen van werkwijze, samenstelling en profiel. 150 commissarissen (waarvan 18 bij een genoteerd bedrijf) hebben deze vraag ingevuld⁶ alsmede 17 secretarissen van de RvC.

Clusters onderscheiden

2.1 Toekomstperspectief

- Bij de indeling van de 375 (258 in 2012) opmerkingen zijn 5 clusters onderscheiden, namelijk:
 - **omvang** (37%)⁷, verdeeld in toename, afname, gelijk, acquisities en overgenomen worden;
 - **product-/dienstportefolio** (21%), verdeeld in breder, reductie, ongewijzigd en aanpassen;
 - **geografische spreiding** (21%), verdeeld in breder, reductie, ongewijzigd en aanpassen;
 - **winstontwikkeling** (6%), verdeeld in meer, minder en ongewijzigd; en
 - **overige** (15%).
- Door de **secretarissen** zijn er 22 opmerkingen gemaakt. Deze zijn eveneens in genoemde clusters ondergebracht. De percentages verschillen wel wat per cluster, maar laten globaal een gelijk beeld zien bij zowel de commissarissen als bij de totale doelgroep.

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



⁶ 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.
⁷ Tussen haakjes staat het totaal aantal opmerkingen per cluster als percentage van het totaal aantal opmerkingen vermeld.

Hapering in groeiverwachting. Toch verwacht bij genoteerd bedrijf nog 83% van commissarissen groei in omzet

- De **meeste opmerkingen** (ruim een derde) vallen in de categorie ‘**omvang**’. Doorgaans betreft dit de groei van de omzet. In percentage van het aantal commissarissen betreft dit zelfs 55% (61% in 2012) van de commissarissen⁸. Bij de genoteerde bedrijven verwacht zelfs 83% van de commissarissen dat de omzet zal toenemen tegen 52% bij de niet-genoteerde bedrijven. Dat dit laatste percentage wat lager is, hangt in grote lijnen samen met het commissaris zijn bij bedrijven in de zorgsector, bij woningcorporaties en bij enige not-for-profit-organisaties. Overigens liggen de percentages wat lager dan in het vorige onderzoek, maar niet spectaculair. Blijkbaar is er nog voldoende optimisme onder de commissarissen. 47% van de secretarissen ziet een groei in omzet bij hun bedrijf.
- In de andere deelsegmenten van deze cluster is het aantal waarnemingen beperkter.
- Procentueel gezien is het aantal opmerkingen over omvang vergelijkbaar met het vorig jaar. Wel heeft zich een verschuiving voorgedaan. Minder opmerkingen wijzen op een groei van de omzet (van 29% naar 22%). Gedeeltelijk wordt dit gecompenseerd doordat er nu opmerkingen over marktleiderschap worden opgevoerd, 4% tegen 0% in 2012. Het kan zijn dat de betrokken commissarissen een lagere omzet verwachten, maar wel een handhaving of verbetering van de relatieve positie ten opzichte van de concurrentie. Ook valt er een hoger percentage waar te nemen bij het aantal opmerkingen dat aangeeft dat de omvang stabiel zal blijven, namelijk van 4% naar 7%. De conclusie kan dan ook zijn dat er zich op zijn minst een hapering in de omzetgroeiverwachting voordoet.

Vooraf genoteerde bedrijven zetten in op meer geografische spreiding

- **Geografische spreiding**, en dan met name een verbreding van het werkgebied, is nog steeds tamelijk populair. In totaal valt 15% van de opmerkingen in deze categorie. Daarbij komt dit bij de genoteerde bedrijven sterker voor dan bij de niet-genoteerde bedrijven. Daarmee is de situatie in procentuele termen redelijk vergelijkbaar met die van het vorige jaar. Wordt evenwel gekeken naar het aantal commissarissen dat een verbreding van de geografische spreiding oppoortuun acht, dan liggen deze cijfers aanzienlijk hoger dan vorig jaar. 61% (vorig jaar 48%) van de commissarissen van de genoteerde bedrijven voorziet een toenemende geografische spreiding tegen 31% (28% vorig jaar) bij de niet-genoteerde bedrijven. De genoteerde bedrijven zijn er blijkbaar van overtuigd dat een toekomstige groei niet uit Nederland (en niet uit Europa) moet komen. Azië is geregeld genoemd als regio waar het heil van wordt verwacht. Bij de niet-genoteerde bedrijven wordt verbreding van het werkgebied meer op nationaal niveau gezocht. 5% van de niet-genoteerde bedrijven verwacht niet dat er een verandering zal optreden ten aanzien van de geografische spreiding.

Rationaliseringsslag in product-/dienstportfolio; minder ruimte voor verbreding

- Ook dit jaar heeft ongeveer een vijfde van de opmerkingen weer betrekking op de **product-/dienstportfolio**. Opvallend is dat vorig jaar binnen deze cluster veel aanhang bestond voor een uitbreiding van de portfolio (11% van de opmerkingen). Dit jaar is dat gereduceerd tot 7%. Er is daarentegen meer aanhang gekomen voor het ongewijzigd laten van de portfolio, het inkrimpen ervan en het aanpassen van de samenstelling bij een gelijke omvang. Vermoedelijk wordt er kritischer gekeken naar de toegevoegde waarde van de afzonderlijke producten/diensten. Vooral bij de genoteerde bedrijven lijkt er sprake te zijn van een inperking van de ruimte om de portefeuille te verbreden. De vraag is of dit een indicatie is voor een beperking van investeringen in innovatie. Zou ‘kosten-oriëntatie’ de overhand hebben gekregen boven ‘opportunity-oriëntatie’?

Is commissaris wel geïnteresseerd in winst?

- Vorig jaar viel al op dat het aantal opmerkingen over **winst** procentueel zeer gering was (10%). Dit jaar is dat nog verder teruggevallen naar 6%. Dit hangt vooral samen met het geringere aantal opmerkingen over een verwachte toename van de winst (van 7% naar 4%). Onzekerheid lijkt duidelijk troef te zijn.

Vooraf bij semipubliek bedrijf samenwerking met derden op de agenda gekomen. Ook klantbediening op tafel

- Het aantal **opmerkingen** in de cluster ‘**overige**’ is **toegenomen** van 12% naar 15%. Evenals vorig jaar is dat het gevolg van het aantal opmerkingen bij de niet-genoteerde bedrijven. Daar is de **samenwerking met derden** met 5% van de opmerkingen substantieel geworden. De commissarissen bij de (semi-)publieke organisaties spelen hier een belangrijke rol. Vooral in de gezondheidssector, maar ook bij de woningcorporaties lijken schaalvergroting en her-

⁸ In een aantal gevallen is een bepaalde categorie opmerkingen gerelateerd aan het aantal commissarissen. Daarmee wordt een beeld gegeven of iets breed wordt ervaren bij de bedrijven/organisaties.

verdeling van taken/activiteiten de gemoederen van de commissarissen bezig te houden. Dit heeft er zelfs toe geleid dat sommige commissarissen expliciet hebben aangegeven dat het toekomstperspectief van hun organisatie als zelfstandig bedrijf niet zonder meer vanzelfsprekend is. Gezien de genoemde sectoren zal het geen verbazing wekken dat overheidsmaatregelen en politiek bedrijven kunnen maken of breken. Vooral de in ogen van sommige commissarissen grote onvoorspelbaarheid en wispelturigheid doen een enorme aanslag op het bedrijfsmatig kunnen runnen van de bedoelde organisaties.

- Ook zijn er dit jaar binnen deze cluster procentueel (3%) voor het eerst meer opmerkingen gemaakt over een andere vorm van **klantbediening**. Enerzijds is dit te herleiden tot de commissarissen die werkzaam zijn bij een financiële instelling. Daar wordt volop geworsteld met de vertaalslag naar het ‘klant centraal stellen’. Anderzijds zijn er door verschillende commissarissen opmerkingen gemaakt over de verschuiving van offline naar online en de gevolgen daarvan voor het business model van hun bedrijf/organisatie.
- Gezien het, vergeleken met vorig jaar, geringe aantal commissarissen dat heeft aangegeven ‘geen idee’ te hebben over de toekomst van hun bedrijf/organisatie is het aannemelijk te veronderstellen dat de **toekomstvraag** en daarmee de doelstellingen en strategie van hun bedrijf/organisatie in de RvC **expliciet aan de orde** zijn geweest.

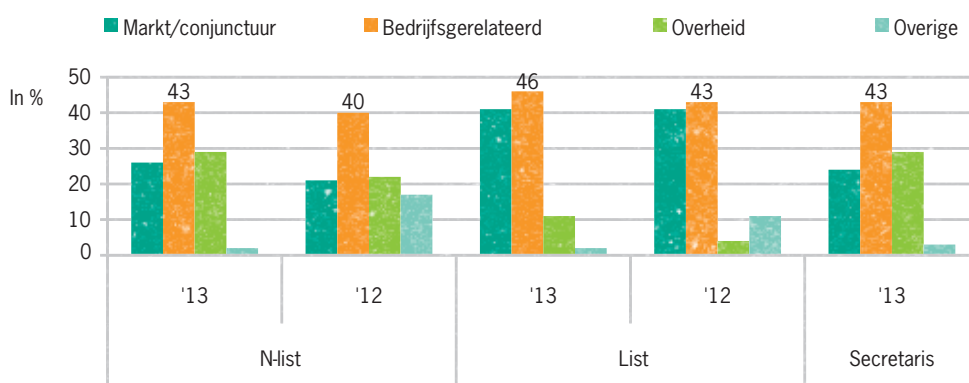
2.2 Bedreigingen/uitdagingen

Indeling in clusters

De 363 opmerkingen (261 in 2012) over de bedreigingen en uitdagingen zijn in 4 clusters ondergebracht, namelijk:

- markt/conjunctuur (28%);
- meer bedrijfsgerelateerd (43%);
- overheid/politiek regelgeving gericht (27%); en
- overige (2%).

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



Vooraf management (kwaliteit en aantal) nadrukkelijker naar voren gekomen

- De cluster met de **meeste opmerkingen** betreft de **bedrijfsgerelateerde onderwerpen** (43% van de onderwerpen). De percentages van de genoteerde en de niet-genoteerde bedrijven ontlopen elkaar niet veel. Dat geldt minder voor de afzonderlijke rubrieken. In grote lijnen is de situatie redelijk vergelijkbaar met die van vorig jaar.
- De **menselijke factor** (gewenste kwaliteit en aantallen medewerkers) en het management (ook kwaliteit en aantallen) zijn met respectievelijk 5% en 10% naast **financing** (6%) procentueel het **vaakst genoemd** binnen deze cluster. Ook in het vorige onderzoek waren dit de drie onderwerpen die relatief het vaakst zijn genoemd tezamen met innovatievermogen.
- Een **belangrijke verschuiving** heeft zich voorgedaan in die zin dat het **management** met 10% in 2013 **vaker is genoemd** dan in 2012 (5%). Dit komt vooral doordat commissarissen bij niet-genoteerde bedrijven dit punt naar voren hebben gebracht. Het lijkt er op dat ook deze groep commissarissen meer oog gekregen heeft voor de ‘werkgeversrol’. Het functioneren van het zittend management alsmede de opvolgingsproblematiek zijn nadrukkelijker op het netvlies gekomen.

Economische/financiële crisis, marktomstandigheden en gebrek aan acquisitiekandidaten uitdaging voor genoteerd bedrijf

- De **markt/conjunctuur** komt qua procentueel aantal opmerkingen met 28% (25% in 2012) op de **tweede plaats**. Vooral de **genoteerde bedrijven** hebben veel opmerkingen in deze categorie (41%). **Marktomstandigheden** (11%), de economische en financiële **crisis** (13%) en een gebrek aan geschikte **acquisitiekandidaten/strategische samenwerkingspartners** (9%) zijn in dit verband het vaakst genoemd. Dit laatste duidt er vermoedelijk op dat bedrijven voor hun eerder genoemde, gewenste geografische spreiding en/of aanpassing van de product-/dienstportfolio denken deze te realiseren door het acquireren van bedrijven/op-tuigen van samenwerkingsverbanden. Greenfield operaties en eigen innovaties leveren wellicht in hun ogen te laat de gewenste resultaten op. In tegenstelling tot het vorige onderzoek speelt concurrentie bij deze categorie bedrijven nauwelijks een dominante rol. Marktomstandigheden, daarentegen, zijn veel sterker boven komen drijven. Het kan zijn dat een aantal commissarissen daarbij impliciet ook aan concurrentie denkt.
- Bij de **niet-genoteerde bedrijven** is het procentuele aantal opmerkingen geringer. Het meest zijn genoemd: marktomstandigheden (8%), de economische en financiële crisis (6%) en de concurrentie (6%). Vergeleken met het vorige jaar, hebben er zich geen spectaculaire wijzigingen voorgedaan.

Besluitvorming bij overheid en politici qua inhoud en timing wordt steeds grotere uitdaging bij vooral een deel van niet-genoteerde bedrijven

- De **overheid, politiek en regelgeving** spelen vooral bij de **niet-genoteerde bedrijven** (29% van de opmerkingen tegen 22% in 2012). Dit komt vooral op conto van het hoger aantal in het onderzoek vertegenwoordigde organisaties/bedrijven uit de **(semi-)publieke sector**. Een aantal van deze instellingen/bedrijven is de afgelopen tijd in toenemende mate geconfronteerd met in de politiek aangekondigde maatregelen, die dan weer worden ingetrokken of aangepast. En nog steeds is niet zeker wat er uiteindelijk uit de bus gaat rollen. De eisen die in dat opzicht worden gesteld aan het bedrijfsmatig managen van een organisatie, zijn eufemistisch gesteld best wel uitdagend. Wat meer inlevings- en voorstellingsvermogen van overheid en politici in de gevolgen van hun besluiten en besluitvormingsprocessen voor de diverse organisaties zou wellicht een aantal problemen kunnen voorkomen. Aan de andere kant kan een meer proactieve en een minder defensieve/reactieve opstelling bij de instellingen ook geen kwaad.
- Commissarissen bij **financiële instellingen** hebben diverse keren gewezen op de **regelgeving**, (zowel nationaal als supranationaal) en **maatschappelijke eisen** waarmee deze instellingen worden geconfronteerd. Niet zelden zijn deze **conflicterend**. Ook de rol van de toezicht-houders wordt met gemengde gevoelens bekeken. Wij kunnen ons niet aan de indruk onttrekken dat er zich inmiddels een zekere modus vivendi heeft ontwikkeld. Zorgelijk is wel dat er zich een zekere formalistische opstelling aan het ontwikkelen is richting toezichthouders in die zin dat in de notulen van de vergaderingen van de RvC's 'gewenste' zaken worden opgenomen. Het gevaar voor een rule-based maatschappij begint serieuze vormen aan te nemen. Wij betwijfelen of dat voldoende aansluit bij de manier waarop wij in onze cultuur met elkaar (willen) omgaan. De balans tussen controle en vertrouwen lijkt verloren te gaan.
- Bij de **genoteerde bedrijven** komen **overheid** en politiek inmiddels **ook in beeld** als bedreiging/uitdaging. Met name de regelgeving ten aanzien van de financiële sector is hier diverse keren genoemd.

Secretarissen zien uitdagingen bij economisch/financiële crisis, management en wet- en regelgeving

- De **secretarissen** brengen op clusterniveau **dezelfde accenten** aan als de commissarissen op totaalniveau. Wel springt er per cluster steeds één deelaspect uit. Bij markt/conjunctuur is dat de economische/financiële crisis met 14% van de opmerkingen, bij bedrijfsgerelateerd is dat het management (16%) en bij overheid de regel- en wetgeving met 19%.

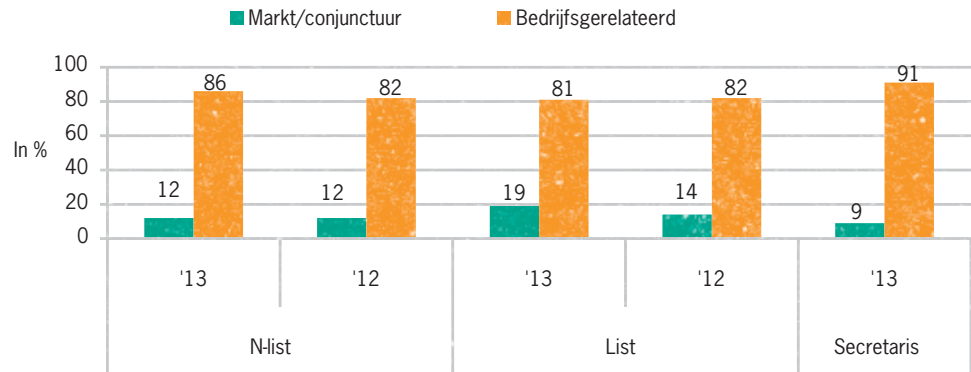
Indeling in clusters

2.3 Assets/kwaliteiten

De 353 opmerkingen (265 in 2012) over de assets/kwaliteiten zijn in dezelfde vier clusters ondergebracht als bij bedreigingen/uitdagingen, namelijk:

- markt/conjunctuur (13%);
- meer bedrijfsgerelateerd (85%);
- overheid/politiek regelgeving gericht (0%); en
- overige (2%).

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



Zijn overheidsmaatregelen nooit een kans?

- **Op clusterniveau is er nauwelijks verschil tussen genoteerde en niet-genoteerde bedrijven.** Ook de secretarissen leggen grosso modo dezelfde accenten. Het leeuwendeel van de opmerkingen betreft evenals in 2012 de **bedrijfsgerelateerde** aandachtspunten.
- De clusters **overheid** en **overige** doen ook dit jaar niet mee. Uitgaande van het gezegde dat 'de één zijn dood is de ander zijn brood' verbazen wij ons dat geen van de commissarissen gewezen heeft op de kansen die voortvloeien uit de maatregelen van overheid en politiek. Zou dit samenhangen met de samenstelling van de onderzoekpopulatie of zegt dit wat over de mindset van de commissarissen van en/of de cultuur bij met name de (semi-)publieke organisaties? Hoe creatief wordt omgegaan met het omzetten van bedreigingen in kansen? Wordt een dergelijk gedrag door commissarissen wel gestimuleerd of zit dat niet in hun genen?

Management, medewerkers, bedrijfscultuur en product-/dienstportfolio de sterke punten

- Binnen de cluster **bedrijfsgerelateerd** scoren qua procentueel aantal opmerkingen het hoogst:
 - management (18%);
 - mensen (14%);
 - bedrijfscultuur (13%); en
 - product-/dienstportfolio (10%).Nieuw ten opzichte van vorig jaar is de hoge positie voor **bedrijfscultuur**. Deze wordt **primair** genoemd bij de **niet-genoteerde bedrijven**. De product-/dienstportfolio komt net als vorig jaar verhoudingsgewijs wat meer bij de genoteerde bedrijven aan de orde.
- In grote lijnen is het beeld vergelijkbaar met dat van vorig jaar. Wel valt op dat door geen van de commissarissen is genoemd dat hun bedrijf/organisatie op **internetgebied** een 'asset' heeft. Zou dit komen omdat commissarissen internet wellicht meer als een bedreiging zien en minder als een opportunity? Of wreekt zich hier een onzekere houding ten aanzien van de mogelijke gevolgen van internet voor het business model? Verder valt op dat slechts 2% van de commissarissen en dan nog alleen bij de niet-genoteerde bedrijven **winstgevendheid** als sterk punt heeft genoemd.

Concurrentiepositie en reputatie meest genoemd in deze categorie

- De **markt/conjunctuur** komt qua procentueel aantal opmerkingen met 13% **op de tweede plaats**. Dezelfde twee kwaliteiten als vorig jaar worden hier met name genoemd namelijk, de sterke concurrentie-/marktpositie (6%) en de goede reputatie (5%). Beide manifesteren zich bij de genoteerde bedrijven procentueel gezien wat meer dan bij de niet-genoteerde bedrijven.
- Ook binnen beide clusters delen de **secretarissen** de opvattingen van de commissarissen op hoofdlijnen.

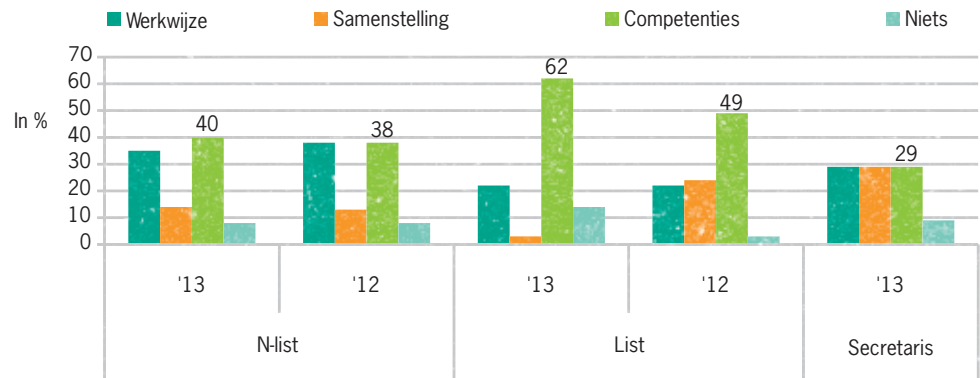
Indeling in clusters

2.4 Gevolgen voor de RvC

De 286 opmerkingen (238 in 2012) over de gevolgen van voorgaande veronderstellingen zijn in vier clusters ondergebracht, namelijk:

- werkwijze (33%);
- samenstelling van de RvC (13%);
- profiel/competenties (43%); en
- niets (9%).

Figuur 2.4 Aantal 'gevolgen' per cluster en per categorie bedrijf (als % van totaal).



18% van de commissarissen ziet geen noodzaak voor aanpassing van de RvC; bijscholing lijkt in zicht te komen

- Ook dit jaar divergeren de opvattingen van de commissarissen van de genoteerde bedrijven van die van de niet-genoteerde bedrijven. 5 van de 16 commissarissen (= 31%) van een **genoteerd bedrijf**, die bij deze vraag iets hebben ingevuld, geven aan dat er geen wijziging wordt voorzien in de samenstelling, profiel en/of de werkwijze van de RvC. Er zou al zijn geanticiperd op de gewenste aanpassingen. Bij de **niet-genoteerde bedrijven** betreft de ongewijzigde situatie 21 van de 121 commissarissen (= 17%). Daarmee is dit bij deze laatste groep procentueel vergelijkbaar met vorig jaar. Bij de genoteerde bedrijven is er duidelijk sprake van een forse toename (van 5% naar 31%). Bij de **secretarissen** heeft 16% de opvatting dat er bij zijn/haar RvC geen wijzigingen nodig zijn.
- Opvallend is dat in de cluster 'competenties' dit jaar voor het eerst expliciet opmerkingen (4% van totaal) zijn gemaakt over **bijscholing/permanente educatie** van commissarissen. Deels heeft dit te maken met commissarissen uit de financiële wereld, waar 'druk' van de toezichthouders een rol speelt. Maar ook andere commissarissen zien de noodzaak van bijscholing in.

RvC genoteerd bedrijf content met samenstelling RvC, enige aanvullingen op competenties nodig en lichte aanpassing van werkwijze

- Bij de **genoteerde bedrijven** heeft 62% (49% in 2012) van de veronderstelde **gevolgen** betrekking op het **profiel/de competenties** van de RvC. **Sector-/branche-ervaring, internationale ervaring en ICT-kennis** springen daar met respectievelijk 14% en twee keer 11% van de opmerkingen uit. Op die gebieden zien de betrokken commissarissen een aanvulling als zinvol en wenselijk.
- Opvallend is dat slechts 1 commissaris bij de genoteerde bedrijven een aanpassing van de **samenstelling** van de RvC nodig acht. Vorig jaar waren dat er nog 9. Een aantal mutaties is inmiddels geëffectueerd. Toch verbazen wij ons over deze lage score. Ruim 20% van de gevolgen heeft bij de genoteerde bedrijven betrekking op de **werkwijze** (22%). Bij de werkwijze zien de betrokken commissarissen een sterkere rol voor **intensivering** van het **toezicht** in combinatie met het dichter op de interne organisatie zitten. Dit laatste kan ook worden geïnterpreteerd als een modus om de branche-/sectorkennis en de kennis van het bedrijf te vergroten.

Bij niet-genoteerd bedrijf aanpassing gewenst bij competenties/profiel en werkwijze

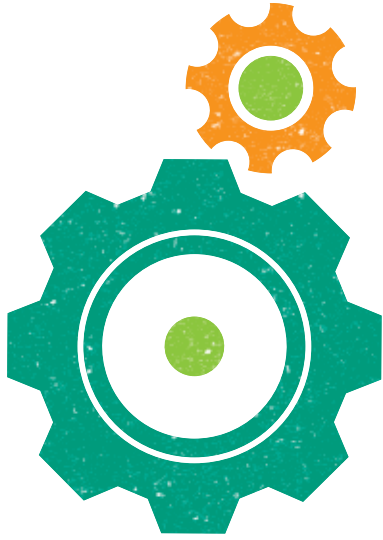
- Bij de **niet-genoteerde bedrijven** ligt het **accent** van de genoemde gevolgen vooral op de **competenties/het profiel** (40%) en op de **werkwijze** (35%). Bij de **werkwijze** betreft 16% van de gevolgen de combinatie van intensivering van het toezicht en het dichter op de interne organisatie zitten.
- Ten aanzien van de competenties worden sector-/branche-ervaring en financiële kennis elk

met 5% het meest genoemd.

- 14% van de gevolgen kan worden gerubriceerd in de cluster **samenstelling**. Ze zijn evenwel te divers van aard om een uitspraak te kunnen doen. Wel is het opvallend dat 8 commissarissen een opmerking hebben gemaakt over de gewenste **onafhankelijkheid** van de commissarissen. Deze was niet in alle gevallen voldoende gewaarborgd.

Ook secretarissen zien de nodige gevolgen

- Bij de **secretarissen** zijn de opmerkingen wat minder extreem verdeeld over de afzonderlijke clusters. 20% van de gevolgen betreft de werkwijze en dan vooral de intensivering van het toezicht (met 10%). 33% gaat over de samenstelling van de RvC, waarvan 10% over de onafhankelijkheid van de commissarissen. Bij de gewenste aanvulling bij de competenties (33%) is vooral de sector-/branche-ervaring wat vaker genoemd.



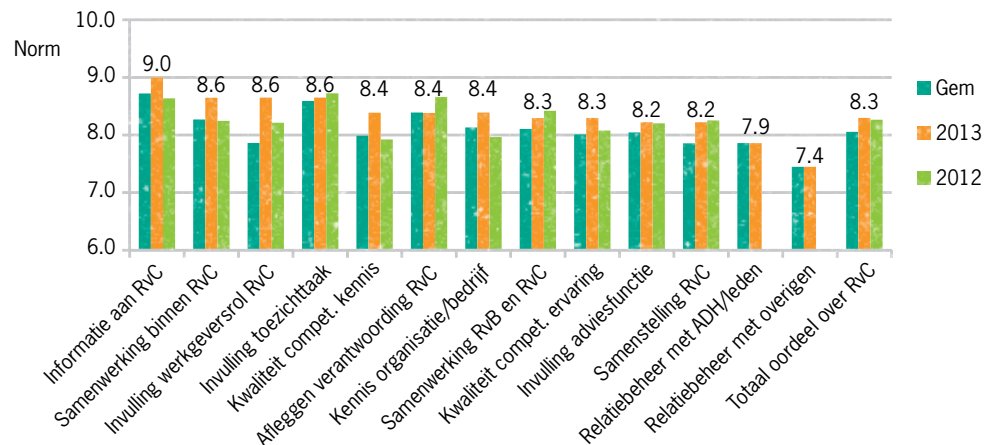
3 Overall oordeel RvC versus norm

Onderzoeksvraag

In het kader van het ontwikkelen van een **benchmark** is onderzocht welke **normen** commissarissen hanteren met betrekking tot een aantal **criteria/beoordelingsaspecten** van een RvC en hoe zij hun RvC daarop **scoren** (beoordelen). Daarbij is gebruik gemaakt van een 10-puntsschaal.

3.1 Normen voor een aantal RvC beoordelingscriteria

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



Legenda: gem: gemiddelde score voor het basisprofiel in de jaren 2008 tot en met 2013 voor zover cijfers beschikbaar. De getallen in de grafiek betreffen de scores voor 2013.

Informatievoorziening cruciaal; relatiebeheer nog te ontwikkelen dimensie

Normen voor bapr

- Ook **dit jaar** is gemiddeld de **norm** voor de afzonderlijke beoordelingscriteria **weer hoger** komen te liggen. De sinds 2010 gemeten stijging vlakkt wel af. De gemiddelde stijging ten opzichte van 2012 is slechts 0.1 naar 8.4.
- De **informatievoorziening** aan de RvC is met een 9.0 (+ 0.4) weer **onbetwist boven aan** de lijst gekomen als criterium, waaraan het hoogste belang wordt gehecht. De relatief **laagste eisen** worden gesteld aan de dit jaar voor het eerst opgenomen **relatiecomponenten**. Relatiebeheer met aandeelhouders/leden komt nog op een 7.9, maar die met de overige belanghebbenden scoort een 7.4. Dit is duidelijk een dimensie van het commissariaat, waar de commissarissen hun weg nog aan het zoeken zijn.

Kennis, werkgeversrol RvC, samenwerking binnen RvC en kennis van bedrijf belangrijker geworden

- Een paar **opvallende**, bovengemiddelde **verschuivingen** ten opzichte van 2012 zijn de hogere scores voor:
 - kwaliteit van competenties binnen de RvC ten aanzien van kennis (+ 0.5);
 - werkgeversrol (selectie, benoeming, beoordeling en remuneratie RvB) van de RvC (+0.4);

- samenwerking binnen de RvC (+ 0.4); en
- kennis bij RvC van de organisatie het bedrijf (+0.4).
- Een aantal negatieve ervaringen op het gebied van selecteren, benoemen en beoordelen van RvB-leden en wellicht ook de remuneratieperikelen hebben de commissarissen wat nadrukkelijker met hun neus op de feiten gedrukt. Het krijgen en behouden van goed management is geen gemakkelijke zaak. Foute keuzes op dit gebied kosten het bedrijf mogelijk veel geld en de commissarissen veel tijd. En beide zijn tot op zekere hoogte schaars.

Begin van andere visie op RvC



Op grond van de genoemde verschuivingen kan wellicht worden geconcludeerd dat er ruimte begint te komen voor een andere visie op het samenstellen van een RvC en het functioneren van een RvC. Samenwerking binnen een RvC, meer oog voor inbreng kennis als competentie en een hoger belang voor kennis van het bedrijf vormen een correctie op de dominante rol die in het verleden werd en door sommigen nog steeds wordt gegeven aan bestuurservaring. In extremo zou deze fixatie op bestuurservaring kunnen leiden tot een RvC, waarin 5 ex-CEO's van beursgenoteerde bedrijven zitten. Uit oogpunt van diversificatie lijkt ons dat een zeer onevenwichtig samengestelde RvC te zijn qua inbreng van de diverse competenties. Bovendien is het de vraag of deze CEO's, die destijds in hun eigen bedrijf ongetwijfeld koning waren, wel met elkaar kunnen samenwerken. Om een goed functionerend team te hebben is meer nodig dan alleen maar bestuurservaring.



Hoge mate van instemming met opvattingen bapr

Resultaten voor variaties op het basisprofiel

- **Grote verschillen**⁹ ten opzichte van het bapr zijn **zeer schaars**. Dat impliceert dat de afzonderlijke variaties zich kunnen vinden in de opvattingen van de commissarissen bij het bapr.
- De volgende grotere afwijkingen doen zich voor. Afleggen verantwoording door de RvC en de invulling van de werkgeversrol kunnen in de ogen van het **GB** en het **FAM** wel wat minder. De **vrouwelijke commissaris** vindt de werkgeversrol juist belangrijker dan het bapr.
- Als enige variatie vindt de **voorzitter** het relatiebeheer minder belangrijk. Wat betreft de aandeelhouders/leden deelt de **secretaris** zijn mening. Het **GB**, tenslotte, hecht ook minder belang aan samenwerking binnen de RvC en aan de adviesfunctie.

Verskil in opvatting over relatiebeheer gevolg van zwakke communicatie of niet?



De opvattingen van de voorzitter over relatiebeheer zijn in zoverre belangrijk dat hij met name doorgaans verantwoordelijk is voor/een rol speelt bij het relatiebeheer. Wanneer de voorzitter zich terughoudend opstelt, lijkt het aannemelijk dat dit relatiebeheer moeizaam van de grond komt. Wij achten het echter niet uitgesloten dat de voorzitter meer aan relatiebeheer doet dan zijn medecommissarissen weten. De onderlinge communicatie binnen een RvC laat nog wel eens te wensen over. Tijdens de interviews is diverse keren aangegeven dat de commissarissen op sommige punten veronderstellen dat iets wel of niet gebeurt, maar dit niet exact weten.



Verbeterwens: vergelijking tussen oordeel huidige situatie en norm

Tabel 3.1 Quotiënt huidige kwaliteit en norm, basisprofiel en enige variaties (10-puntsschaal).

	bapr	GB	MKB	STI	VZ	Secr
Samenwerking tussen RvB en RvC			0.89			0.83
Informatievoorziening aan RvC		0.88	0.84	0.88		
Samenwerking binnen RvC						0.88
Kwaliteit van kennis binnen RvC						0.89
Kwaliteit van ervaring binnen RvC		1.07				
Kennis bij de RvC van de organisatie/het bedrijf						0.89
Samenstelling RvC (competenties en pers. eig.)						
Invulling adviesfunctie door RvC jegens RvB						0.88
Invulling toezichhoudende taak door de RvC		0.88	0.86			0.83
Invulling werkgeversrol (door RvC)			0.86			0.84
Afleggen verantwoording door de RvC			0.86			0.89
Relatiebeheer met aandeelhouders/leden				0.85		
Relatiebeheer met overige belanghebbenden			0.84			
Totaal oordeel over 'uw RvC'						0.86

Groen: de huidige kwaliteit scoort +5% of meer hoger dan het belang; geen getal: de afwijking van het belang ligt tussen de + 5% tot en met -10% en is in beginsel acceptabel; geel: de afwijking ligt tussen de -10% tot en met -20% en is daarmee een punt van aandacht; oranje met rood randje: de afwijking is boven de -20% gelegen, actie is noodzakelijk.

⁹ Bij deze vraag is een 10-puntsschaal gehanteerd. Een groot verschil is daarom bij dit onderdeel gedefinieerd als een afwijking van 0.6 of meer.

Commissaris binnen bapr redelijk tevreden

Verbeterwens bij basisprofiel

- Binnen het bapr overtreft geen afwijking de 10% norm. Bij een tweetal criteria wordt de norm zelfs gehaald. Op de andere criteria blijft de afwijking van de norm binnen de 10%. Verbetering zijn wenselijk, maar vooralsnog niet urgent. De commissaris binnen het bapr is blijkbaar redelijk tevreden.

Informatievoorziening aan RvC en samenwerking RvB en RvC meest voorkomende verbeterwens

Verbeterwens voor andere variaties

- Het grootste aantal variaties met een verbeterwens betreft de **informatievoorziening** aan de RvC (8x), de **samenwerking tussen RvB en RvC** (6x) en **relatiebeheer met aandeelhouders/leden** (4x).
- **Geen enkele urgente verbetering** wordt gesignaleerd ten aanzien van de **samenstelling van de RvC**. Dit verbaast ons, gezien de op diverse onderdelen van het onderzoek geconstateerde tekortkomingen.

Secr ventileert meeste en veel verbeterwensen; voorzitter weer uiterst positief

- Van de afzonderlijke variaties ventileert de **Secr** de **meeste wensen voor verbetering**. Bij maar liefst 9 van de onderscheiden 14 aandachtgebieden wijkt de huidige situatie qua score tussen de 10% en 20% af van de bijbehorende norm. Bij de overige gebieden is de afwijking onder de 10% gelegen. Het is frappant hoe **positief** de **Voorzitter** weer is. Op vier onderdelen wordt minimaal conform de norm gepresteerd en bij de andere aandachtgebieden is de afwijking beperkt tot maximaal 6%.
- Het **MKB** is na de Secr de variatie met de meeste (6x) wensen voor verbeteringen.
- Bij geen van de afzonderlijke variaties is afwijking van de norm meer dan 20%. Het aantal afwijkingen in het segment tussen 10% en 20% is ook beperkt. De meeste afwijkingen bevinden zich in het segment vanaf 0% tot 10%. De **conclusie** moet dan **ook** zijn dat **bij de meeste, andere variaties** dan het bapr ook sprake is van een **zekere tevredenheid**.

Huidige kwaliteit

Bapr

Huidige kwaliteit doorgaans goed

- Op vier aandachtgebieden scoort de huidige kwaliteit onder de 8.0. Dit zijn samenwerking tussen RvB en RvC (7.6), invulling adviesfunctie (7.8), relatiebeheer met aandeelhouders/leden (7.3) en relatiebeheer met overige belanghebbenden (6.9). De huidige kwaliteit wordt op de meeste aspecten derhalve als goed betiteld. Er is geen onvoldoende. Ook de relatiebeheercomponenten scoren min of meer ruim voldoende.
- Overall gemiddeld scoort de huidige kwaliteit met een 8.1 goed en hoger dan in voorgaande jaren.
- De **belangrijkste stappen voorwaarts** ten opzichte van 2012 zijn: de **samenwerking binnen de RvC** (+0.7 naar 8.0), **samenstelling van de RvC**, **kwaliteit** van competenties ten aanzien van **kennis** (beide +0.4 naar 8.2).

Andere variaties

Meeste afwijkingen duiden op lagere kwaliteit

- De commissaris/RvB-lid is positiever over het relatiebeheer met de aandeelhouders/leden dan het bapr. Alle **overige afwijkingen** van het bapr zijn **negatief**. De kwaliteit wordt daarmee lager gepercipieerd.
- De meeste afwijkingen bij de andere variaties doen zich voor bij: **kennis** bij de RvC **van de organisatie** (7x), **afleggen van verantwoording** door de RvC (7x), **invulling werkgeversrol en toezichhoudende taak** (elk 3x).
- De **Secr** (7x), het **FAM** (5x) en het **MKB** (4x) zijn nu de variaties met de meeste afwijkingen. De voorzitter, de jongere commissaris en de vrouwelijke commissaris stemmen qua opvattingen in met die van het bapr.



4 Agenda afgelopen en lopend jaar

Onderzoeksvraag

4.1 Afgelopen en lopend jaar op rubriekniveau: meeste aandacht voor

Aan de commissarissen is gevraagd aan te geven wat het afgelopen jaar (2012) de meeste aandacht heeft gevraagd en welk onderwerp dit het lopend jaar (2013) zal zijn.

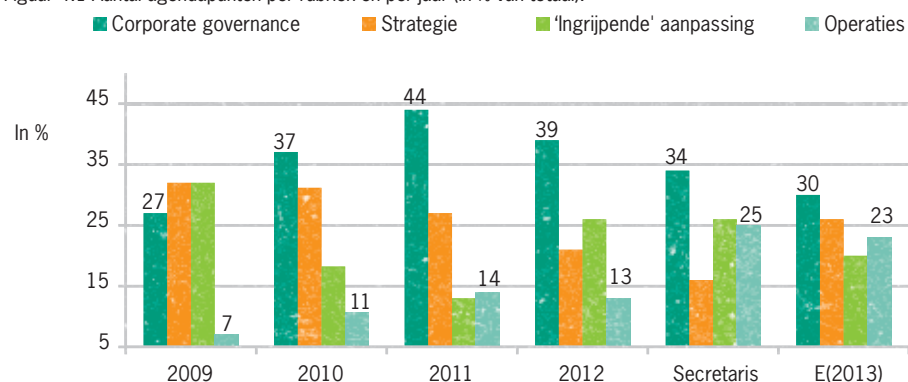
Indeling onderwerpen in rubrieken

De onderwerpen zijn in 5 rubrieken verdeeld, namelijk:

- **ingrijpende aanpassing** (crisis, reorganisatie, herstructurering, (her)financiering en regelgeving overheid);
- **operaties** (operationele gang van zaken, kwaliteit van de diensten, innovatie, ICT-kennis en special projects);
- **strategie** (strategie, marketing/positionering, internationalisering, merger & acquisitions (M&A), samenwerking, consolidatie, investeringen en groei);
- **corporate governance (CG)** (toezicht en informatie, stakeholdersbeheer, risicomanagement, interne organisatie, CG-structuur, werkgeversrol RvC en RvC zelf);
- **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).

In het totaal zijn voor het achterliggende jaar 214 (206 in 2012) onderwerpen genoemd, waarvan 28 (47 in 2012) bij de genoteerde bedrijven. Voor 2013 zijn deze aantallen respectievelijk voor het totaal 221 (190 in 2012), voor de genoteerde bedrijven 31 (43 in 2012) en voor de niet-genoteerde 190 (147 in 2012).

Figuur 4.1 Aantal agendapunten per rubriek en per jaar (in % van totaal).



'Corporate governance' is en blijft 'in'; 'operaties' en 'strategie' krijgen nog niet de gewenste aandacht; 'ingrijpende'

Totaal niveau

- In de tijd gezien zijn een paar ontwikkelingen waar te nemen. De aandacht voor:
 - **corporate governance** neemt vanaf 2009 duidelijk toe met een piek in 2011. De commissarissen verwachten in 2013 verhoudingsgewijs minder met dit onderwerp bezig te zijn;
 - **'ingrijpende' aanpassingen** aanzienlijk hoger heeft gelegen dan in de vorige twee jaar. Twee

aanpassingen komen weer terug

belangrijke verklarende variabelen zijn ons inziens de financiële/economische crisis en overheidsmaatregelen. Wat minder aandacht voor ingrijpende aanpassingen wordt voorzien; - de 'operaties' is na een gestage opmars licht afgenomen, maar zal weer wat toenemen; en - 'strategie' is stabiel tot dalend. Meer aandacht hiervoor wordt aannemelijk geacht.



Wij vrezen dat de toekomst wel eens wat anders kan uitpakken dan de commissarissen nu verwachten. Onze taxatie is dat de aandacht voor corporate governance, ingrijpende aanpassingen en de operaties wel eens hoger zou kunnen komen te liggen en die voor strategie wel eens lager.



Volgens secretaris meer tijd besteed aan operaties en minder aan strategie

- In 2012 hebben 'corporate governance' en 'ingrijpende aanpassingen' de meeste aandacht gevraagd. Voor beide was dat (ruim) boven de in 2012 uitgesproken verwachtingen. Voor 'strategie' en 'operaties' daarentegen, was (aanzienlijk) minder aandacht dan verwacht. Ook in voorgaande jaren deed deze situatie zich voor ten aanzien van corporate governance en strategie.
- De secretarissen laten tot op zekere hoogte vergelijkbare percentages zien als de commissarissen. Wel zijn er twee opvallende verschillen. Zo zijn secretarissen van mening dat er meer tijd is besteed aan de operaties en minder aan strategie. Wij achten dat dit niet onaannemelijk is. Elke vergadering staan de operaties vermoedelijk op de agenda en wordt daaraan de nodige tijd besteed. Andere onderwerpen worden wellicht minder vaak geagendeerd, zijn wellicht belangrijker en daarmee indringender op het netvlies blijven staan van de commissarissen. Commissarissen willen graag meepraten over de strategie en doen dat ongetwijfeld ook, maar het is de vraag of de andere aanwezigen in de vergaderingen van de RvC dezelfde beleving hebben. Ook kan het zijn dat een deel van de discussie buiten de vergadering plaatsvindt en zich daarmee onttrekt aan de waarneming van de secretaris.

Meeste aandacht voor corporate governance en ingrijpende aanpassingen

4.2 Afgelopen jaar 2012

Per categorie bedrijven

Genoteerde bedrijven

- Bij deze bedrijven ging in 2012 de meeste aandacht (36% en 49% in 2011) uit naar 'corporate governance'. Op enige afstand volgden 'ingrijpende' aanpassingen (29% en 9% in 2011) en 'strategie' (25% en 28% in 2011). De 'operaties' (11% en 15% in 2011) zijn het minst genoemd als agendapunt, waaraan in het achterliggende jaar de meeste aandacht is besteed.
- De grootste afwijkingen tussen de in 2012 uitgesproken verwachtingen en de realiteit, zoals gemeten in het onderzoek van 2013, betreffen de ingrijpende aanpassingen en de operaties. Bij de ingrijpende aanpassingen betroffen de verwachtingen 2% van de destijds genoemde punten, terwijl deze in de realiteit uitkwam op 29% van de genoemde agendapunten. Bij de operaties betrof de verwachting 23% van de agendapunten en kwam de realisatie op 11%. Minder grote afwijkingen deden zich voor bij de strategie met realisatie op 25% en verwachtingen op 35% en bij corporate governance met 36% voor realisatie en 40% voor verwachtingen.

Grootste verschillen tussen realisatie en verwachtingen ook hier bij ingrijpende aanpassingen en operaties

Niet-genoteerde bedrijven

- Ook bij deze categorie ondernemingen/organisaties ging de meeste aandacht uit naar 'corporate governance' (40% tegen 43% in 2012) en naar 'ingrijpende' aanpassingen (26% tegen 14% in 2012). Hierna komen strategie met 20% (27% in 2012) en 'operaties' met 13% (14% in 2012).
- De grootste verschillen tussen verwachtingen en realisatie doen zich bij deze categorie organisaties voor ten aanzien van 'ingrijpende' aanpassingen (realisatie 26% en verwachtingen 10%) en operaties (realisatie 13% en verwachtingen 29%). Bij strategie (realisatie 20% en verwachtingen 29%) en corporate governance (realisatie 40% en verwachtingen 32%) is het verschil in het procentueel aantal genoemde agendapunten geringer.

Volgens secretaris meer aandacht voor kwaliteit dienst/innovatie

Secretarissen

- Bij de secretarissen springen drie agendapunten eruit, namelijk: herfinanciering (16%), kwaliteit van diensten/innovatie (13%) en werkgeversrol (13%). De uitzondering ten opzichte van de commissarissen is het agendapunt kwaliteit van diensten/innovatie. Een verklaring voor dit verschil hebben wij niet.

Grootste verschillen bij herfinanciering, operationele gang van zaken en werkgeversrol

Opvallendste verschillen tussen verwachting en realisatie op agendapuntniveau

- De opvallendste verschillen tussen realisatie en verwachtingen die voor beide categorieën bedrijven opgaan, zijn:
 - herfinanciering (meer aandacht dan verwacht);
 - operationele gang van zaken (minder aandacht dan verwacht); en
 - werkgeversrol (meer aandacht dan verwacht).

Daarnaast doet zich bij de **niet-genoteerde bedrijven** een groot verschil voor ten aanzien van **regelgeving** en toezichthouders (meer aandacht dan verwacht). Bij de **genoteerde bedrijven** zijn er twee grote verschillen, namelijk verbeteren van **winstgevendheid** en **interne organisatie/corporate governance structuur** (beide geen aandacht in tegenstelling tot de verwachting).

Enige bespiegelingen

Komt herfinanciering wel tijdig genoeg en professioneel op de agenda?



Herfinanciering is geregeld genoemd als agendapunt dat de meeste tijd heeft gekost. Een aantal observaties onzerzijds. Herfinanciering is een marktoperatie, namelijk die met betrekking tot de grondstof geld. Markten moeten worden onderhouden, maar ook moet worden gekeken of de marktkenmerken en -structuur niet veranderen. Bovendien is het belangrijk te bepalen in hoeverre uitgangspunt van risicospreiding zelf contact moet worden onderhouden met mogelijke en bestaande leveranciers van geld of dat deze rol wordt uitbesteed aan tussenhandelaars. In het laatste geval is het dan nog de vraag of de onderneming niet zelf de ervaring/kennis in huis moet hebben om de eigen positie goed in te kunnen schatten en te behartigen. Het karakter van de kapitaalmarkt is de laatste jaren ingrijpend gewijzigd en dit zal naar verwachting nog wel enige tijd doorgaan. Banken schuiven hoe langer hoe meer op naar een intermediaire rol. Leningen worden niet meer op eigen boek genomen. Naar verwachting zullen banken hierdoor nog meer een dealmakersattitude gaan krijgen. Dat wil zeggen het 'broodje vermogenstiel' moet worden verkocht en aan wie doet er niet toe. Een zorgvuldige afweging over een gewenste investor base wordt nog door de bank noch door het geld vragende bedrijf gemaakt. Ook hebben de banken, zeker in Nederland, de particuliere beleggers (met volgens sommige bronnen in 2013 380 miljard aan vrije besparingen beschikbaar) of naar de hoek van de spaargelden 'gedreven' of naar beleggingsfondsen. Mede onder het juk van de zogeheten zorgplicht en de druk van de toezichthouders is beleggen in individuele aandelen uit de gratie geraakt. De bedrijven hebben hier als groep nauwelijks weerstand tegen geboden en hebben er mede toe bijgedragen dat dit deel van de kapitaalmarkt aan relevantie heeft verloren als financieringsbron voor bedrijven. Het relatiebeheer van de Nederlandse bedrijven met de kapitaalmarkt wordt in essentie al decennialang op een ambachtelijke manier vormgegeven. Veel creativiteit valt niet waar te nemen. Een bedrijfsmatige, marktgerichte insteek wordt bij de meeste bedrijven niet aangetroffen. Bij de invulling van de CFO-functie is vermoedelijk vaker gekeken of deze IFRS wel begrijpt dan of deze oog heeft voor en ervaring met het opbouwen van een goede positie op de diverse deelmarkten van de kapitaalmarkt.

Eén van de basisbeginselen van financiering is dat je deze moet regelen als je het geld nog niet nodig hebt. Voor het bewerken van markten is tijdig anticiperen en relatiebeheer essentieel. En als er nieuwe deelmarkten moeten worden ontgonnen (greenfieldoperaties) moet eerder in termen van tien jaar worden gedacht. Een lange termijnbenadering is derhalve essentieel. Een complicerende factor is dat vanaf de jaren tachtig van de vorige eeuw ratio-covenants onder invloed van de Angelsaksische 'heersers'/investment bankers in vele gevallen klakkeloos zijn opgenomen in leenovereenkomsten. Veel van deze ratio-covenants waren vanuit financieringsoptiek volstrekt onzinig en zijn dat nog steeds. Voor sommige CFO's was dat dan ook destijds een reden om niet moeilijk te doen over deze bepalingen. 'Gelukkig' mogen hun opvolgers en het bedrijf op de blaren zitten. Mede als gevolg van boekhoudkundig conventies en regels is het risico aanwezig dat eerder niet meer aan deze covenants wordt voldaan dan ooit vermoed. Dit kan mede verklaren waarom in een aantal gevallen herfinanciering vaker dan vermoed op de agenda zijn gekomen. De vraag rest dan of de CFO, en in het verlengde daarvan de RvC, niet eerder aan hadden kunnen zien komen dat herfinanciering een agendapunt zou worden. Gezien de resultaten van het vorige commissarissenonderzoek met betrekking tot risicomangement en de ook dit jaar weer geconstateerde 'bescheiden' aandacht voor strategie achten wij het niet uitgesloten dat herfinanciering onvoldoende, qua timing en qua scenariobenadering, op de agenda komt.



Meer aandacht voor bestaande dienstenportefeuille en marktwerking i.p.v. vluchten in de groei van de omzet?



De operationele gang van zaken blijkt in de ogen van de commissarissen minder aandacht te krijgen dan gepland. Kan het zijn dat in combinatie met het toch wel veel geconstateerde tijdgebrek er te gemakkelijk wordt verondersteld dat de operationele gang van zaken niet zoveel aandacht behoeft? Brandjes blussen lijkt urgenter en krijgt meer tijd. Of kan het zijn dat de ook veelvuldig genoemde onvoldoende kennis van het bedrijf/de sector ervoor zorgt dat de relevante kritische vragen niet worden gesteld of dat de RvB met meer kennis op dit gebied een RvC te gemakkelijk overruled? Als de gehoopte groei van een bedrijf er niet komt, is het dan misschien niet zinvol, zoals sommige commissarissen ook gesuggereerd hebben, om eens grondig aandacht te schenken aan de bestaande product-/dienstportfolio, aan innovatie en de wijze van marktwerking? Misschien moet minder worden gekeken naar groei van omzet en meer naar de te realiseren winst. Of past dat niet in de ervaringswereld van commissarissen en bestuurders en wordt er dogmatisch naar (geografische) groei van omzet gekeken?



Houdbaarheidsdatum RvC-leden en RvB wordt korter. Werkgeversrol zal daardoor meer tijd gaan en blijven kosten



De werkgeversrol heeft dit jaar net als vorig jaar meer tijd gekost dan het jaar daaraan voorafgaand verondersteld. Uit de diverse opmerkingen van de commissarissen is gebleken dat met name de aanpassing van de samenstelling van de RvB/directie veel tijd heeft ingenomen. Wij zijn geneigd dit tot op zekere hoogte te plaatsen in het kader van de professionaliseringsslag die commissarissen op het gebied van evaluaties aan het maken zijn. Zowel de evaluatie van het functioneren van de RvC als die van de RvB wordt in toenemende mate op een meer professionele wijze vormgegeven. Hetzelfde geldt voor het selecteren van nieuwe leden. Daarbij merken commissarissen dat dit ook een specialisme is, waarbij je kunt afvragen of deze tot de core-competenties van een RvC behoort. In onze ogen is de vraag stellen hem ook beantwoorden. Maar los hiervan is ons beeld dat de optredende professionalisering leidt tot een meer kritische beschouwing ten aanzien van de te hanteren beoordelings-/selectiecriteria, de te hanteren procedure, de frequentie en de personen die bij het proces zijn betrokken. Bovendien worden vermoedelijk minder dan in het verleden zaken met de mantel der liefde bedekt. Ook de gelimiteerde zittingstermijn dwingt de commissarissen om zich vaker dan vroeger gebruikelijk af te vragen of de RvC en/of de RvB voor de komende uitdagingen van de vennootschap wel naar behoren is samengesteld. Sommige commissarissen en bestuurders zijn misschien meer geschikt voor een turn-

around situatie en anderen voor een consolidatiefase. Het is niet meer vanzelfsprekend dat een manager of een commissaris tot in lengte van dagen kan blijven zitten. Kortere zittingstermijnen dan wettelijk toegestaan kunnen wel eens regel worden voor een deel van de bestuurders en commissarissen. De houdbaarheidsdatum van individuele commissarissen en bestuurders zal korter worden. Meer flexibiliteit in RvC en RvB is wellicht wenselijk. Het tijdsbeslag dat samenhangt met de werkgeversrol zal naar alle waarschijnlijkheid meer tijd gaan en blijven vergen.



Per rubriek

Corporate governance

Werkgeversrol, risicomanagement en interne organisatie meeste aandacht

- Evenals in 2012 is de **'werkgeversrol van de RvC'** hier het **vaakst genoemd** (12% van totaal). Al twee jaar achtereen speelt dit vooral bij de genoteerde bedrijven. Daarnaast is in 7% van de gevallen gewezen op aandacht voor de **interne organisatie/corporate governance structuur en risicomanagement**. Beide blijken alleen voor te komen bij de niet-genoteerde bedrijven.

Strategie

Strategie stabiel op agenda

- Vooral de 'strategie' blijft met een ongewijzigde 10% (12% in 2012) van de agendapunten sterk in de belangstelling staan. Bij de genoteerde bedrijven is dat van 9% van de genoemde aandachtspunten naar 18% gestegen. Bij de niet-genoteerde bedrijven valt een daling waar te nemen van 13% naar 9%. Dat is bij deze tweede categorie bedrijven exact tegengesteld aan vorig jaar.

'Ingrijpende' aanpassing

Regelgeving/toezichthouders en reorganisaties vragen aandacht

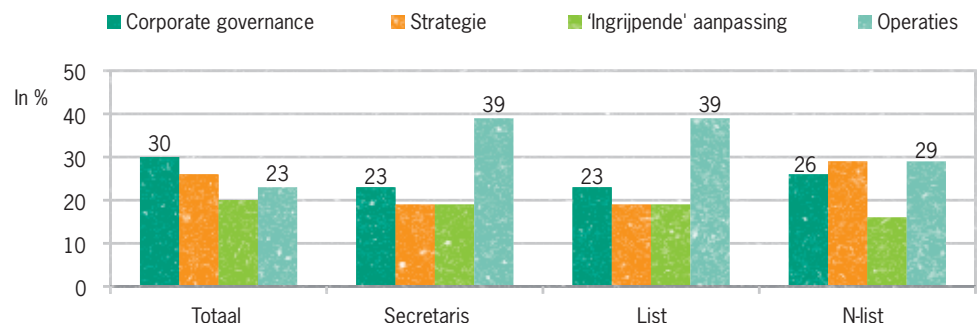
- Naast de reeds hiervoor besproken **'herfinanciering'** staan **regelgeving/toezichthouders** (8%) en **reorganisaties/herstructureringen** (5%) relatief hoog op de agenda bij deze rubriek.

Operaties

- De **operationele gang van zaken** is in deze rubriek met 6% het vaakst genoemd.

4.3 Komend jaar

Figuur 4.3 Aantal agendapunten per rubriek per categorie bedrijven voor 2013 (in % totaal).



Per categorie bedrijven

Spectaculaire verschuiving naar operaties verwacht; een derde van de agendapunten komt onverkort terug

Genoteerde bedrijven

- Bij deze bedrijven gaat in 2013 de **meeste aandacht** 39% (23% voor 2012) uit naar **'operaties'**. De andere drie rubrieken ontlopen elkaar niet veel met 23% (40% in 2012) voor corporate governance en 19% voor strategie (35% in 2012) en ingrijpende aanpassingen (2% in 2012).



De spectaculaire verschuiving richting operaties lijkt in lijn te zijn met onze analyse. We vrezen dat ten aanzien van ingrijpende aanpassingen er wel eens sprake kan zijn van teveel optimisme.



- Van de **onderwerpen** die in 2012 de meeste aandacht hadden gekregen bij de genoteerde bedrijven, komt er naar verwachting **31% onverkort en integraal terug** in 2013.

Corporate governance meeste tijd; een derde van agendapunten integraal terug en een vijfde deels

Niet-genoteerde bedrijven

- De commissarissen bij deze bedrijven verwachten voor 2013 dat **corporate governance** met 32%, net als in 2012 bovenaan blijft staan. Hierna volgen strategie met 27% (29% in 2012), 'ingrijpende' aanpassingen met 21% (10% in 2012) en operaties met 20% (23% in 2012).



Het accent op corporate governance lijkt ons bij deze categorie bedrijven niet onaannemelijk. Wel verwachten wij ook hier dat de tijd voor ingrijpende aanpassingen en de operaties hoger moet komen te liggen.



- In 2013 komt bij de niet-genoteerde organisaties 30% van de in 2012 de meeste aandacht vergende **onderwerpen** weer integraal **terug op de agenda** en 18% **deels**.

Secretaris zet in op operaties en strategie

Secretarissen

- De **secretarissen** verwachten het komend jaar de **meeste aandacht** voor **operaties en strategie** met elk 29%, gevolgd door corporate governance met 26% en ingrijpende aanpassingen met 16%. Daarbij kan in concreto met name worden gedacht aan: interne organisatie/corporate governance structuur, herfinanciering, M&A/samenwerking met derden, strategie en operationele gang van zaken.

Risicomanagement en toezicht/informatievoorziening meest genoemd

Per rubriek

Corporate governance

- De onderwerpen die in deze rubriek minimaal 5% van het totaal aantal genoemde agendapunten betreffen, zijn:
 - risicomanagement (7%), primair bij niet-genoteerde bedrijven;
 - toezicht en informatievoorziening (6%);
 - interne organisatie en corporate governance structuur (5%), zeker bij genoteerde bedrijven; en
 - werkgeversrol RvC (5%), primair bij niet-genoteerde bedrijven.

Strategie

- ‘**Strategie sec**’ (9%) staat binnen strategie **bovenaan**. Het is het enige agendapunt in deze rubriek, waarvoor een score boven de 5% is gerealiseerd. Dit onderwerp speelt verhoudingsgewijs meer bij de niet-genoteerde bedrijven dan bij de genoteerde bedrijven. Het lijkt aannemelijk dat genoteerde bedrijven meer de tucht van de markt ervaren bij het afleggen van verantwoording. Een belangrijk onderdeel van deze verantwoording is het geven van inzicht in de doelstellingen en strategie en de mate waarin deze worden gerealiseerd. Voor een RvC van een genoteerd bedrijf zou het daarmee een repeterend onderwerp op de agenda moeten zijn.

Operationele gang van zaken bovenaan

Operaties

- In deze rubriek wordt het komende jaar de meeste aandacht verwacht voor ‘de **operationele gang van zaken**’ (9%). De andere aandachtgebieden krijgen minder dan 5% aanhang.

‘Ingrijpende’ aanpassing

- In deze rubriek staan voor het komende jaar op de agenda:
 - herfinanciering (7%);
 - reorganisatie/herstructurering (5%); en
 - regelgeving/toezichhouders (5%), primair bij niet-genoteerd bedrijf.

Enige bespiegelingen

Onderschatting van tijd voor risicomanagement en relatiebeheer



In algemene termen verwachten wij dat ten aanzien van corporate governance de commissarissen de benodigde tijd voor risicomanagement onderschatten evenals die voor het relatiebeheer met stakeholders.

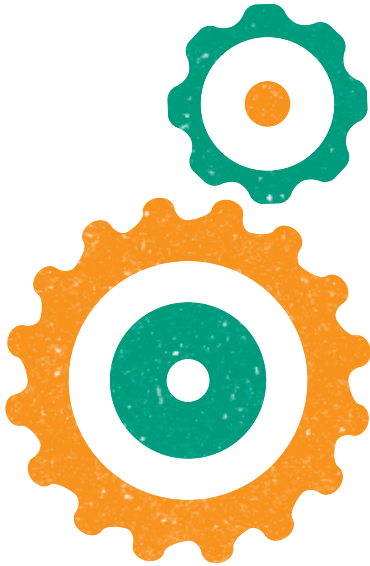


Tijdsbesteding en vergoeding zullen omhoog gaan



Verder voorzien wij in het algemeen dat commissarissen zich erop moeten instellen dat het tijdsbeslag voor een commissariaat zal toenemen en dat ook de agenda van het bedrijf in plaats van de privéagenda van de individuele commissaris meer leidend gaat worden. In het verlengde hiervan kan het niet anders dan dat de vergoeding voor een commissaris ook omhoog zal gaan. In de (semi-)publieke sector zal dat ook gebeuren zij het met een vertraging van een paar jaar.





Appendix 1: Toelichting regressieanalyse

Regressieanalyse

- Het basisprofiel en de variaties op het basisprofiel worden verkregen met behulp van regressieanalyses.
- De score S_{ij} ingevuld door respondent i op een vraag j in de enquête is de te verklaren variabele. De verklarende variabelen D_{vi} zijn 12 dummy variabelen die de 12 variaties V representeren. De variabele D_{vi} is 0 wanneer de respondent i niet scoort op de betreffende variatie V en deze variabele D_{vi} is 1 wanneer de respondent i wel scoort op de betreffende variatie V . Bijvoorbeeld de dummy variabele $D_{MKB,i}$ is gelijk aan 1 indien de respondent i de enquête heeft ingevuld vanuit het perspectief van een niet-beursgenoteerde (for-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 12 variaties op een rij gezet.

Tabel A1 Basisprofiel en variaties op het basisprofiel*.

Basisprofiel		12 variaties	
Perspectief waarmee de respondent de enquête heeft ingevuld			
1. Type en grootte organisatie**	Beursgenoteerd bedrijf (19); balanstotaal, mediaan gemiddelde 500 mln.	GB	Groot, niet-genoteerd for-profit bedrijf (15); balanstotaal >100 mln.; (mediaan gemiddelde 1000 mln.)
		MKB	Midden- en kleinbedrijf, niet-genoteerd for-profit bedrijf (30); balanstotaal <100 mln.; (mediaan gemiddelde 20 mln.)
		FAM	Niet-genoteerd familiebedrijf (17); balanstotaal, mediaan gemiddelde 80 mln.
		COOP	Coöperatie of vereniging (22); balanstotaal, mediaan gemiddelde 2.000 mln.
		STI	Stichting (29); balanstotaal, mediaan gemiddelde 100 mln.
		OVE	Overheidsbedrijf en corporaties (21); balanstotaal, mediaan gemiddelde 500 mln.
2. Rol bij organisatie**	Gewoon RvC-lid (87)	VZ	Voorzitter RvC (41)
		'Secr.'	Secretaris (23)
Achtergrond van de respondent			
3. RvB-positie	Geen RvB-lid elders (132)	'RvB'	Commissaris met een RvB-positie elders (25)
4. Leeftijd	> 55 jaar (98)	JONG	Commissaris ≤ 55 jaar (59)
5. Gender	Man (120)	VROUW	Vrouw (37)
6. Audit	Geen lid ergens van auditcommissie (106)	AUDIT	Commissaris ergens lid van een auditcommissie (51)

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

** Bij de variabele type en grootte bestaan ook de variaties 'niet-genoteerd for-profit-bedrijf, geen balanstotaal bekend' (1 waarneming) en 'overige organisatietypen' (3 waarnemingen). Ook bij de variabele 'rol bij organisatie' bestaat de variatie 'rol overig' (6 waarnemingen). Deze 3 variaties zijn wel meegenomen in de regressieanalyse, maar daarover is niet gerapporteerd vanwege het relatief lage aantal waarnemingen en het onduidelijke profiel wat een zinvolle interpretatie moeilijk maakt.

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

$$S_{ij} = \alpha + \beta_{GB,j} \times D_{GB,i} + \beta_{MKB,j} \times D_{MKB,i} + \beta_{FAM,j} \times D_{FAM,i} + \beta_{COOP,j} \times D_{COOP,i} + \beta_{STICH,j} \times D_{STICH,i} + \beta_{OVERHEID,j} \times D_{OVERHEID,i} + \beta_{VOORZITTER,j} \times D_{VOORZITTER,i} + \beta_{SECRETARIS,j} \times D_{SECRETARIS,i} + \beta_{RvB,j} \times D_{RvB,i} + \beta_{JONG,j} \times D_{JONG,i} + \beta_{VROUW,j} \times D_{VROUW,i} + \beta_{AUDIT,j} \times D_{AUDIT,i} + \beta_{OVERIG\ ORG\ TYPE,j} \times D_{OVERIG\ ORG\ TYPE,i} + \beta_{OVERIGE\ ROL,j} \times D_{OVERIGE\ ROL,i} + \beta_{GEEN\ INFO\ GROOTTE,j} \times D_{GEEN\ INFO\ GROOTTE,i} + \epsilon_{ij}$$

Het regressiemodel bevat in werkelijkheid met 3 variabelen extra: een dummy voor overige organisatie typen ($D_{OVERIG\ ORG\ TYPE}$), een dummy voor rol overig ($D_{OVERIGE\ ROL}$) en een dummy voor private bedrijven, waarvoor het balanstotaal niet bekend is ($D_{GEEN\ INFO\ GROOTTE}$). Deze dummy variabele scoren bij respectievelijk 3, 6 en 1 respondent(en). Deze variabelen zijn toegevoegd aan de regressieanalyse om de β 's van de overige 12 variabelen 'zuiver' te houden en zodat de β 's van de 12 overige variaties zuivere netto effecten representeren. De β 's van deze 3 extra dummy variabele worden verder niet besproken in dit rapport.

- Vanwege correlaties tussen de 12 variabelen (+ dummy variabele) representeren de β 's van de 12 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 +0.37 voor de variabelen JONG en VROUW. Jongere commissarissen zijn relatief vaak vrouw.
- De coëfficiënten α en β_v in dit regressie model 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 12 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: $S = \alpha + \beta_{MKB} + \beta_{VOORZITTER} + \beta_{VROUW} + \beta_{JONG}$
- Met de geschatte coëfficiënten α en β_v kunnen alle profielen eenvoudig berekend worden. In de onderstaande tabel wordt een voorbeeld gegeven voor de scores op huidige kwaliteit internationale ervaring.

Interpretatie regressie resultaten

Tabel A2 Regressieresultaat met huidige kwaliteit internationale ervaring en technologische kwaliteit als de te verklaren variabele (Si) met 12 verklarende variabelen (Dv,i). Niet alle 12 regressiecoëfficiënten V zijn hieronder weergegeven.

	bapr	GB	MKB	COO	STI	OVE	FAM	VZ	Secr	RVB
	α	β_{GB}	β_{MKB}	β_{COOP}	β_{STI}	β_{OVE}	β_{FAM}	β_{VZ}	β_{SECR}	β_{RVB}
Huidige kwaliteit internationale ervaring	4.4	-0.2	-0.7	-1.0	-1.5	-1.9	-0.6	-0.2	-0.5	0.0
Huidige kwaliteit	3.7	-0.0	-0.3	-0.6	-0.7	-0.5	-0.4	-0.0	-0.2	-0.4

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

- In het basisprofiel is de score voor de kwaliteit van internationale ervaring 4.4 (dit is de geschatte coëfficiënt α). De geschatte score voor een RvC-voorzitter bij een MKB-onderneming (perspectief) is dan gelijk aan $4.4 - 0.7 - 0.2 = 3.5$

Nut regressieanalyse

Resultaten relatief ongevoelig voor samenstelling groep respondenten

Het voordeel van deze regressieanalyse is driedelig:

1. De resultaten voor het basisprofiel en haar variaties kunnen worden verkregen zonder dat er veel respondenten aan de **exacte profielbeschrijving** hoeven te voldoen. Geen van de 115 respondenten voldoet exact aan het basisprofiel. Maar er zijn wel veel respondenten die misschien op één variatie na voldoen aan het basisprofiel. De regressieanalyse maakt ook gebruik van deze informatie.

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

2. De analyse is niet afhankelijk van de **exacte samenstelling van de groep respondenten**. De resultaten van het basisprofiel en haar variaties zijn alleen voor het significantieniveau afhankelijk van de samenstelling van de groep respondenten.
3. De **'zuivere' (of netto) invloeden** van de 12 variaties kunnen worden bepaald. Bijvoorbeeld wanneer gemiddelde scores van genoteerde ondernemingen worden vergeleken met die van niet-genoteerde bedrijven is het de vraag of de verschillen toe te schrijven zijn aan het niet-genoteerd zijn of dat het ligt aan de gemiddeld kleinere omvang van de niet-genoteerde bedrijven. De geschatte regressiecoëfficiënten β_v representeren nagenoeg de 'zuivere' effecten. Voorwaarde is wel dat de variaties niet teveel met elkaar gecorreleerd zijn, wat inderdaad het geval is.



www.gt.nl

© Grant Thornton Accountants en Adviseurs B.V., Grant Thornton Specialist Advisory Services B.V., Grant Thornton Forensic & Investigation Services B.V., Grant Thornton Expatriate Services B.V., Grant Thornton Tax Control Solutions 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., Grant Thornton Expatriate Services B.V. en Grant Thornton Tax Control Solutions 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.

