



Grant Thornton

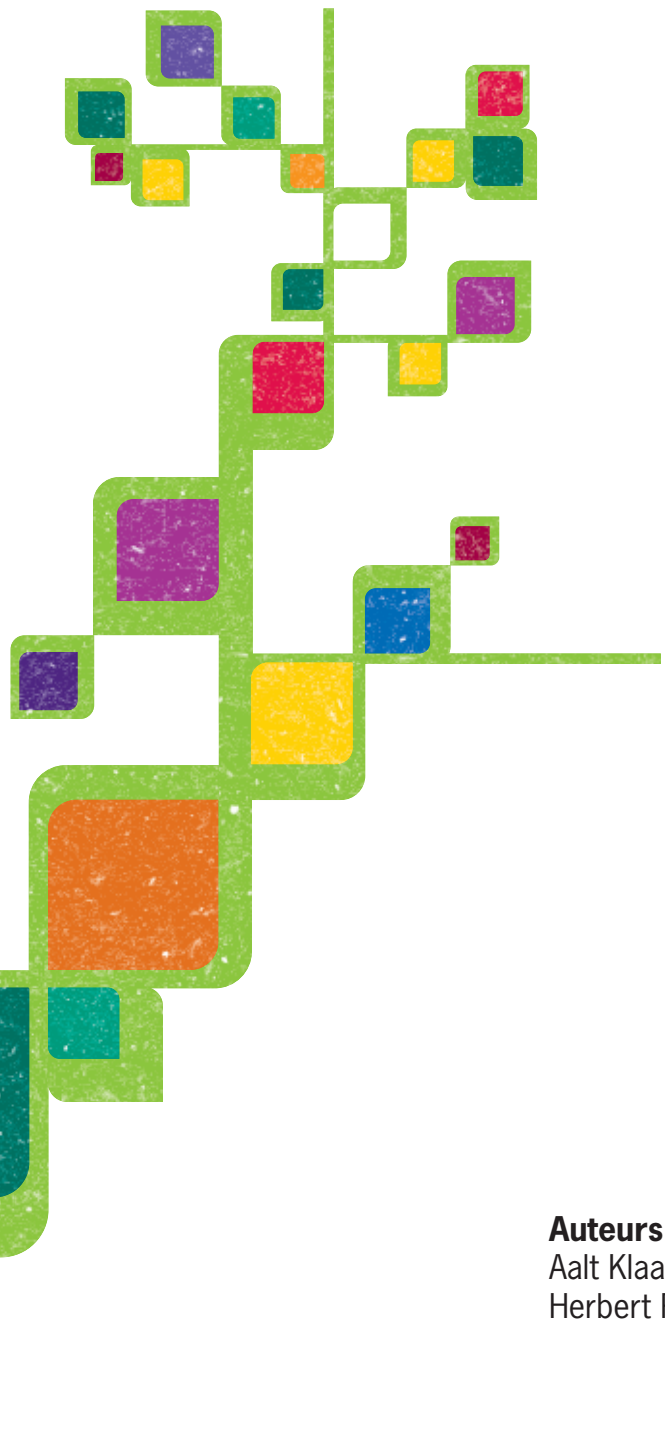
An instinct for growth™

Werkgeversrol RvC leidend

De RvB moet het werk doen

Commissarissenonderzoek 2014/2015

Deel I



Auteurs
Aalt Klaassen
Herbert Rijken

Werkgeversrol RvC leidend

De RvB moet het werk doen

Commissarissenonderzoek 2014/2015

Deel I

Auteurs:

Aalt Klaassen
en
Herbert Rijken

© 2014 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

Inhoud	
Leeswijzer	3
Woord van dank	4
Commissarissen/secretarissen die hun medewerking hebben verleend	8
Voorwoord	9
Samenvatting en belangrijkste conclusies deelrapport I	10
Summary and main conclusions of the first sub-report	13
Inleiding	16
1.1 Aanpak in dit onderzoek	16
1.2 Verbijzondering resultaten naar basisprofiel en variaties daarop	16
1.2.1 Basisprofiel en variaties	17
1.2.2 Regressieresultaten	18
2 Toekomstperspectief bedrijf: assets, uitdagingen en gevolgen voor RvC	19
2.1 Toekomstperspectief	19
2.2 Bedreigingen/uitdagingen	21
2.3 Assets/kwaliteiten	22
2.4 Gevolgen voor de RvC	23
3 Overall oordeel RvC versus norm	25
3.1 Normen voor een aantal RvC beoordelingscriteria	25
3.2 Verbeterwens: vergelijking tussen oordeel huidige situatie en norm	26
4 Agenda afgelopen en komend jaar	28
4.1 Afgelopen en komend jaar op rubriekniveau: meeste aandacht voor...	28
4.2 Afgelopen jaar 2013/2014	29
4.3 Komend jaar 2014/2015	30
Appendix 1: Toelichting regressieanalyse	32

Leeswijzer

Belangrijkste bevindingen en inleiding

Resultaten:

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

Quotiënt als indicatie verbeterwens/ambitie

Signalen in tabellen

groen: kan minder

blanco: wellicht wat onderhoud

geel: beslist verbeteren

oker: zeer ongewenste situatie

- In het **begin** van het **rapport** zijn de belangrijkste bevindingen gegeven. Hierna volgt een inleidend hoofdstuk met een korte achtergrond van het rapport en verantwoording van het onderliggende onderzoek. Resultaten worden gepresenteerd voor het gekozen **basisprofiel** van een commissaris en twaalf **variatis** op dit basisprofiel¹.
- In het vervolg van het rapport wordt dieper ingegaan op de diverse onderwerpen. Per hoofdstuk wordt doorgaans **eerst** een **figuur met resultaten** neergezet. Daarbij zijn steeds de resultaten voor het **basisprofiel** (= bapr) opgenomen met betrekking tot het belang of de wenselijke situatie. Soms is een vergelijking gemaakt met resultaten uit eerdere versies van dit onderzoek in 2008, 2010, 2011, 2012 en 2013². 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- **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. 1,2 geeft dan aan dat het 'huidige positie' van een waarde 20% beter scoort dan de corresponderende 'gewenste positie'. De commissarissen zijn bij een waarde $\geq 1,0$ doorgaans tevreden. Een waarde van 0,81 geeft aan dat de score voor 'de huidige positie' in negatieve zin 19% afwijkt van 'de gewenste positie'. Verbetering is dan nodig. 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 niet gegeven. Dit laatste geldt ook voor de scores tussen 1,0 tot 1,1, waarbij dus boven de gewenste situatie wordt gescoord. Een **negatieve afwijking tussen de 10% en 20%** wordt in de tabellen met **geel** gearceerd. Er is sprake van een **dwingende verbeterwens**. **Negatieve afwijkingen boven de 20%** zijn met **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 1,1 wordt met **groen** gearceerd. Er is sprake van overperformance. Maar soms kan dit ook op een verbeteringswens duiden.
- Na de verbeterwensen worden soms nog opmerkingen gewijd aan de **huidige situatie**.

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

² Het FINEM rapport uit 2008 'Commissarissen willen verbeteren en leggen de lat hoger' is te vinden op www.finem.nl sub werkgroepen. De rapporten uit 2010 tot en met 2013 zijn aan te vragen/te raadplegen bij Grant Thornton (www.GT.nl/commissarissenonderzoek).

Persoonlijke mening

- Tussendoor worden, veelal **cursief**, enkele **persoonlijke meningen** van de auteurs opgenomen.

Omschrijving variaties

- In de tabellen met de quotiënten zijn conform hiervoor geschetst alle resultaten gegeven voor het basisprofiel en een zestal variaties. Deze betreffen:

GB: het grote, niet-genoteerde for-profit bedrijf;

FAM: het familiebedrijf;

CORP: de woningcorporatie;

VZ: de voorzitter van de Raad van Commissarissen (RvC) of Raad van Toezicht (RvT);

RvB: de commissaris die tevens elders lid is van de Raad van Bestuur (RvB);

VR: de vrouwelijke commissaris.

- De notatie FAM wordt doorgaans gehanteerd als omschrijving voor ‘de commissaris van de variatie FAM. Op dezelfde manier gaat dat op voor de andere variaties. Andere nog niet genoemde variaties zijn: **COOP:** commissaris bij een coöperatie of een vereniging; **MKB:** commissaris bij een MKB-bedrijf; **JONG:** commissaris < 55 jaar; **VR:** een vrouwelijke commissaris, **AUDIT:** commissaris tevens lid van een audit-commissie en **SeB:** commissaris tevens lid van een selectie- en benoemingscommissie.

- Bij de meeste vragen is gebruik gemaakt van een 5-puntschaal met onder andere 1 = volstrekt onvoldoende/onbelangrijk/oneens tot 5 = meer dan voldoende/zeer belangrijk/ volstrekt me eens. In een enkel geval is een 10-puntschaal gebruikt om te scoren.

Getallen in figuren

- In de figuren is meestal meer dan één variabele getoond. Voor 1 variabele zijn doorgaans de bijbehorende getallen gegeven. De andere waarden kunnen dan uit de figuur worden afgelezen.

Woord van dank

De auteurs zijn weer veel dank verschuldigd aan al de commissarissen voor hun medewerking (zie ook volgende bladzijde). De gehouden interviews, die circa 2 uur en 15 minuten duurden, waren ook dit jaar weer een zeer rijke bron van inspiratie. De zeer open discussies maken duidelijk dat ook commissarissen af en toe eens hun gedachten op tafel willen leggen. Er is behoefte aan reflectie. De invulling van het commissariaat is en blijft volop in beweging. Léon de Man heeft dit jaar ook weer de programmering en verzending van de webbased vragenlijst verzorgd. 160 respondenten hebben via dit kanaal meegewerkt. De invoer van de niet-web-based vragenlijsten is door Dirk-Jaap Klaassen verricht, die ook een kritische blik heeft geworpen op eerdere versies van onderhavig rapport.

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

 *FINEM, de Vereniging voor Financieel-Economisch Management, is een vereniging voor financiële topfunctionarissen uit het bedrijfsleven en non-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.* 

Nadat vorig jaar het Commissarissendistrict Utrecht/Gelderland van de NCD heeft meegedaan aan het onderzoek, zijn dit jaar alle commissaris-leden van de NCD benaderd. Dit heeft een positief effect gehad op de respons. Wij zijn de NCD hiervoor zeer erkentelijk.

De bijdrage van de alumni van de Governance University is uiteraard ook dit jaar weer op prijs gesteld. Een deel van de onderzoekgegevens 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 dit jaar voor het eerst de VTW, vereniging van toezicht-houders in woningcorporaties haar medewerking heeft verleend. De voorbereidende gesprekken met Albert Kerssies zijn als zeer prettig ervaren. De respons uit de hoek van de woningcorporaties heeft door deze medewerking een duidelijke impuls gekregen.

Grant Thornton was ook dit jaar weer de hoofdsponsor van het onderzoek. De samenwerking met Marcel Welsink, Bart Jonker en Robin de Lange van Grant Thornton wordt elk jaar weer als prettig en constructief ervaren. Commissarissen appreciëren de Grant Thornton bijeenkom-

sten om ‘en petit comité’ naar aanleiding van de uitkomsten van het onderzoek met elkaar van gedachten te wisselen. De auteurs zijn Grant Thornton erkentelijk dat, door deze samenwerking, een bijdrage kan worden geleverd aan de ontwikkeling van het commissariaat in Nederland. Voor het eerst is dit jaar Jonathan Warner als cosponsor toegetreden. Dit heeft er mede toe geleid dat in samenwerking met Arjan Eleveld, Marian de Joode en Dieuwke Wolting van respectievelijk Jonathan Warner en LTP inhoudelijk een nieuwe stap is gezet in het commissarisonderzoek.

Commissarissen en secretarissen die hun mede- werking hebben verleend³

S.J. van Aken	M.T.H. de Gaay Fortman	F.A. Roozen
R. de Bakker	B. van Gool	R.J. Routs
A.J. Bakker	Th. Grootjen	H.L. van Rozendaal
P.P. van Besouw	D. Haank	A.G.N. Ruis
J.M. Bleichrodt	R.B. de Haas	S.R.F. Ruiten
C.A.M. de Boo	H. Hazewinkel	M.A. Scheltema
L.P.E.M. van den Boom	M. Heemskerk	M.C.J. Schoordijk
G.S. Breuer	T.J.L.M. van der Heijden	G.M. Siegerink
R.J.M. van den Broek	H. Hilverink	A.J.L. Slippens
H. van den Broek-Hanskamp	D. Hoogstra	J.G. Stam
J.G.B. Brouwer	H. ten Hove	R. van der Steeg
A. Bruins Slot	W.H. Hurts	H. Stellingsma
M.H. Bruinsma	W. van de Kamp	J.H.P.M. Stolker
H.C.I. van den Burg	D. Kampfraath	J.B.M. Streppel
W.A.P.J. Caderius van Veen	A.C. Kapitein	S.M. Swarte
D. del Canho	F.W.M. Kevenaer	G. Tadema
E. Capitain	C. Knol	A.W. Veenman
F.J.H. Carstens	A.E. Koningsveld-den Ouden	A.P.M. van der Veer
M.J. Crol	W.G. Kooijman	C. Veerman
C.M.H.A. Deckers	L.J. Koolen	M.B.M. van der Ven
F.B. Deiters	I.M. Koopmans	A. Verberk
M. Delfortrie	K. Kuiken	J.C. Vercammen
J. de Die	R. Louwers	G. Verton
G.C.P. Dijk	D. Maclaine Pont	I.M.C. Verweel-Stokman
E.A. Dijkstra	E. van de Merwe	B. Vree
T.R. Doesburg	M. Milz	D.G. Vierstra
M.E.M. Doorewaard	C.B. Mulder	M.J.A. Visser
H. Drenth	A.J. van de Munt	R. de Vries
J.M. van Duin	G.W. Nijman	V. Wanders
A.N. Duinstra	C.J. Noort	K.L.S.J. Wester
E.L.A. van Emden	H.L.J. Noy	A. Wiechmann
A.R.A. van Engelen	J.H. Ockels	T.R. Wiltrout
E.G.M. van Ewijk	H.S.M. van Oostrom	H. Wisbrun
Th.W. Eysink	G.J.J. Prins	T.M. de Witte
J.F.M. Feldberg	C.J.M. van Rijn	J.H.J. Zegering Hadders
R.J.M. Fleury	J.M.P. van Rooij	T.R. Zomer
R. Florijn		

³ Opgenomen zijn de namen van de commissarissen/secretarissen, die daarvoor hun toestemming hebben gegeven. 61 commissarissen hebben hun medewerking verleend via een interview.



Voorwoord

De werkgeversrol van de RvC heeft het afgelopen jaar de hoogste prioriteit gekregen. Het selecteren, benoemen, evalueren en remunereren van de RvB is de belangrijkste taak van de commissaris geworden en verslaat daarmee nipt de informatievoorziening en toezichhoudende taak. Een goede uitvoering van de werkgeversrol is ook in het eigen belang van de commissarissen. Immers, wanneer de RvC een slecht functionerend management installeert, kost dit niet alleen veel tijd, maar leidt dit ook een zekere reputatieschade. Terecht dat het al jaren toenemend belang van de werkgeversrol dit jaar qua ambitie is geëindigd op de eerste plaats.

Dat neemt niet weg dat ook de toezichhoudende taak van en informatievoorziening aan de RvC topprioriteit zijn gebleven. Het afgelopen jaar hebben we weer kunnen zien dat naast bestuurders ook commissarissen en accountants regelmatig publiekelijk ter verantwoording worden geroepen bij calamiteiten binnen de onderneming. Heeft de bestuurder wel goed opgelet, is de besluitvorming voldoende zorgvuldig geweest, zijn de commissarissen wel juist en volledig geïnformeerd én hebben zij goed invulling gegeven aan hun taken? De continue maatschappelijke druk op alle partijen blijft groot en de commissaris zal regelmatig ter zelfreflectie in de spiegel moeten kijken.

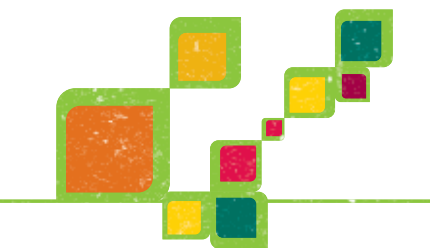
En dan is er bovendien nog de wetgever. Negatieve publiciteit over falend toezicht zorgt voor een bezorgde overheid en dat resulteert vaak in regulering. Regels die zorgen voor minder flexibiliteit en meer toezicht op toezicht. Nog meer regels waar commissarissen niet op zitten te wachten.

Om commissarissen die gewenste spiegel te bieden, heeft Grant Thornton vijf jaar geleden besloten dit commissarissenonderzoek te steunen. Vooruitgang boek je immers in onze ogen niet door negativiteit te benadrukken, maar juist door met elkaar te bekijken hoe toezicht beter kan en door relevante zaken ter discussie te stellen. Dit onderzoek voorziet in de 'input' om samen met commissarissen, bestuurders, toezichthouders en accountants van gedachten te wisselen hoe het commissariaat verder kan worden geprofessionaliseerd. Het jaarlijks toenemend aantal commissarissen aan dit onderzoek geeft aan dat het onderzoek en de terugkoppeling van de resultaten in een behoefte voorzien. Er is behoefte aan discussie. Een groter bereik zorgt tevens voor een groter draagvlak en door meer mensen met elkaar te verbinden, hoe meer oplossingen en best practices met elkaar gedeeld kunnen worden. Wij zijn als Grant Thornton verheugd daar via deze weg een bijdrage aan te kunnen leveren en steunen initiatieven ter verbetering van good governance van harte.

Het onderzoek is wederom uitgevoerd door Aalt Klaassen en prof. Herbert Rijken. Wij danken hen, maar vooral ook de vele respondenten voor hun deelname aan het onderzoek en daarmee hun waardevolle input.

Heeft u suggesties, opmerkingen of vragen, dan zijn wij u zeer erkentelijk. Ik verneem graag van u via bart.jonker@gt.nl.

Bart Jonker
Partner Grant Thornton



Samenvatting en belangrijkste conclusies deelrapport 1

Zesde benchmarksurvey
Historisch hoge respons
61 face to face interviews

In 2014 is het jaarlijkse commissarissen benchmarkonderzoek voor de zesde keer in successie gehouden. In totaal hebben dit jaar 216 commissarissen en 5 secretarissen van RvC's hun medewerking verleend. De respons is daarmee dit jaar historisch hoog. Ook is dit jaar een deel van de onderzoek gegevens via een 60-tal face to face interviews verkregen. Door hun meningen, ervaringen en inzichten met ons te delen hebben de respondenten een bijdrage geleverd aan de mogelijke, verdere professionalisering van het commissariaat.

De resultaten van het onderzoek zijn, mede op verzoek van commissarissen, weer in een aantal deelrapporten verwerkt.

Inhoud deelrapport 1

In het eerste rapport gaan we in 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/sterke punten? Wat zijn de hobbels die moeten worden genomen? Wat betekent een en ander voor werkwijze en samenstelling van de RvC? 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. Bij deze open vragen zijn de antwoorden onderverdeeld in twee categorieën, namelijk de profit sector en de not-for-profit sector (=nf-profit sector). Binnen de laatste sector zijn dit jaar de woningcorporaties als aparte subcategorie onderscheiden.

Een totaal oordeel over de kernpunten/ aandachtgebieden van RvC's en de bijbehorende ambitieniveaus vormen een logisch opstap voor een nadere uitwerking in de volgende deelrapporten.

De overige deelrapporten worden in de loop van de komende maanden gepubliceerd.

Toekomstperspectief bedrijf/organisatie: uitdagingen, assets en gevolgen voor RvC (open vraag)

Meer omzet en winst, een bredere geografische spreiding en productportfolio bij profitsector;
Voor nf-profit meer inzet op samenwerking/fusies

Op de vraag waar hun bedrijf **over 5/10 jaar** moet staan, is groei van de omzet het meest genoemd⁴. Ook wordt meer winst verwacht. Daarbij zijn verbreding van product-/dienstportfolio en geografische spreiding de meest genoemde stappen om deze groei te realiseren. Deze ontwikkeling manifesteert zich vooral bij de profit bedrijven. Bij de not for (=nf)-profit bedrijven is relatief vaker sprake van een ongewijzigde situatie.

Vergeleken met 2013 is omzet denken minder dominant, heeft productrationalisatie plaatsgemaakt voor uitbreiding en is winst meer op het netvlies gekomen. Verder wordt meer ingezet op samenwerking/fusies. Dit laatste betreft vooral de nf-profit sector, zoals de woningcorporaties.

Voor profitsector vooral uitdaging bij 'menselijke' factor en innovatie;

De **bedreigingen/uitdagingen** voor de toekomst betreffen in toenemende mate bedrijfsspecifieke onderwerpen in tegenstelling tot omgevingsvariabelen als financiële crisis. De 'menselijke' factor (bedrijfscultuur alsmede kwaliteit en aantal van mensen en management), product-/dienstportfolio

⁴ Bij de open vragen wordt doorgaans het totaal aantal genoemde opmerkingen als referentiepunt gehanteerd. Incidenteel wordt het aantal commissarissen als zodanig gehanteerd. Dit wordt dan expliciet aangegeven.

en funding/financiële kracht zijn hierbij het meest genoemd. Daarbij spelen product-/dienstportfolio (m.n. innovatie) en ‘menselijke’ factor relatief een grotere rol bij profit bedrijven, terwijl funding juist sterker is bij de nf-profit. Sub menselijk factor is dit jaar vooral bedrijfscultuur sterk opgekomen.

Nf-profit fors meer gevoelig voor overheidsinvloed en funding

Voor de **nf-profit sector** ligt een grote **uitdaging/bedreiging** bij de **overheid/politiek**. Bijna 40% van de **opmerkingen** heeft hierop betrekking. Naast de regel- en wetgeving zijn genoemd: besluitvorming van overheid en politiek (en dan met name onvoorspelbaarheid, slechte timing en inconsistentie in de tijd), de bestedingen van de overheid en de taakverschuiving van centrale naar lokale overheid. Diverse commissarissen van woningcorporaties vrezden als één van de uitkomsten van de parlementaire enquête voor een toenemende regeldruk.

‘Menselijke’ factor en product-dienstportfolio: assets voor toekomst

De **assets/kwaliteiten** als basis voor de realisatie van de toekomstvisie hangen primair samen met bedrijf gerelateerde onderwerpen (zoals ‘menselijke’ component, product-/dienstportfolio, inclusief innovatievermogen). Het aantal opmerkingen over een sterke marktpositie is beperkt.

Gevolgen vooral voor vereiste competenties en werkwijze

Ten aanzien van de **gevolgen voor de RvC** betreft bijna 40% van de opmerkingen de **competenties**. Bij de profit sector zijn dat primair de technische competenties (als bestuurlijke ervaring, financiële kennis, HR-kennis, etc.). De nf-profit categorie heeft duidelijk meer oog voor de persoonlijke competenties.

Op de tweede plaats komt de **werkwijze** met circa een derde van de opmerkingen. Intensivering van de relatie met de RvB, zowel vanuit de toezicht- als klankbordrol en meer alignen met het business model vallen hieronder. Ook lijkt er bij de profit sector aandacht te komen voor talent management en succession planning.

Voor de **samenstelling** lijken er minder gevolgen te zijn, aangezien slechts 16% van de opmerkingen daarop betrekking heeft. Voor de profit sector is dat percentage wat hoger. Vooral een meer internationale samenstelling van de RvC is geregeld genoemd.

In de categorie **overige** speelt primair de nf-profit sector een rol met wensen ten aanzien van professionalisering en meer evenwicht tussen maatschappelijke belang en zakelijke opstelling. 12% van de commissarissen geeft aan dat voorgaande geen gevolgen heeft voor de RvC.

Werkgeversrol is bovenaan gekomen qua ambitie; diverse verbeterwensen genoemd

Overall oordeel RvC versus norm (gesloten vraag)

Dit jaar is de **werkgeversrol** van de RvC qua ambitie aan de leiding gekomen. Dit kan worden gezien als een climax van een ontwikkeling die een aantal jaren geleden is ingezet. Min of meer ex aequo op één staan invulling **toezichtstaak** en de **informatievoorziening** aan de RvC. De laagste prioriteit is nog steeds weggelegd voor de relatiecomponent (met aandeelhouders en overige belanghebbenden).

Dit jaar worden er de nodige **verbeterwensen** geventileerd. De meest genoemde zijn: relatiebeheer met overige belanghebbenden, invulling werkgeversrol, informatievoorziening aan RvC en samenstelling van de RvC. De commissaris/lid RvB, de vrouwelijke commissaris en de audit-commissaris zijn het **meest kritisch**. De minste behoefte aan verbetering wordt geventileerd door de commissaris bij het grote, niet-genoteerde bedrijf, de woningcorporatie, het familiebedrijf en door de voorzitter.

Meeste tijd voor ‘corporate governance’ met strategie bij profit sector en ‘ingrijpende’ aanpassingen bij nf-profit

Agenda RvC afgelopen en lopend jaar (open vraag)

In 2013/2014 hebben ‘corporate governance’ en ‘**strategie**’ de meeste aandacht gevraagd bij de **profit bedrijven**.

Bij de **nf-profit sector** waren dat corporate governance en ‘**ingrijpende**’ **aanpassingen**. Bij **corporate governance** was de werkgeversrol (met name vervanging/uitbreiding van RvB) dominant met risk management op enige afstand als tweede.

Herfinanciering was het meest genoemde onderwerp bij ‘**ingrijpende**’ **aanpassingen** met regelgeving overheid als goede tweede bij de nf-profit sector.

Bij **strategie** zijn leidend **strategie /business model** en **M&A/samenwerking**.

Bij de **operaties** ging de meeste aandacht verhoudingsgewijs uit naar special projects (bijvoorbeeld cultuurslag maken en nieuwbouw).

**Strategie bovenaan op
komende agenda**

Voor 2014/2015 wordt naar **verwachting** de meeste aandacht besteed aan 'strategie'. Daarbij ligt het accent op strategie/business model. Veel genoemde, andere aandachtgebieden in de andere clusters zijn: de werkgeversrol en special projects voor de totale populatie. Bij de **nf-profit** bedrijven zijn ook vaak genoemd bij 'ingrijpende' aanpassingen de herfinanciering en de regelgeving van de overheid.



Summary and main conclusions of the first sub-report

Sixth benchmark survey
Historically high response rate
61 face-to-face interviews

In 2014, the annual benchmark survey among Supervisory Directors was held for the sixth consecutive time. A total of 216 Supervisory Directors and 5 Secretaries of the Supervisory Board participated this year. That puts this year's response rate at an historically high level. As in previous years, part of the data was gathered during face-to-face interviews (61 this year). By sharing their views, experiences and insights with us, the respondents contributed to a process which may lead to a further professionalization of the supervisory directorship. As before, and partly at the request of Supervisory Directors, the results of the survey have been incorporated into a number of sub-reports.

Contents of the first sub-report

The first report focuses on the central reference point of the supervisory directorship, i.e. the organisation/company. The questions put to the respondents included: where is the company likely to be in 5 to 10 years' time, what are its assets/strength, which hurdles need to be overcome and what does all of this mean for the Supervisory Board's working method and composition? The first sub-report also lists the subjects which, according to the respondents, received most of the Supervisory Board's attention last year and the subjects that are likely to receive it next year. For this open question, the answers have been divided into two categories: the profit sector and the not-for-profit sector (= NFP sector). Within the latter sector, housing corporations have been included in a separate sub category.

The overall assessment of the Supervisory Boards' key issues/priority areas and the relevant levels of ambition provide a logical starting point for further elaboration in the following sub-reports. The remaining sub-reports will be published in the months to come.

Future prospects of the company/organization: Challenges, assets and implications for the Supervisory Board (open question)

Higher turnover and profit, a broader geographical spread and product portfolio in the profit sector; Not-for-profit sector: stronger focus on collaboration/mergers

In the answers to question where the company should be in 5/10 years' time, turnover growth was most frequently cited⁵. The Supervisory Board members also expect a higher profit. The most frequently cited steps to realise this growth are broadening the product/services portfolio and geographical spread. This development is mainly seen in the profit sector. At the NFP companies, the situation is more frequently expected to remain unchanged.

Compared to 2013, turnover thinking has become less dominant, product rationalisation has been replaced by expansion and there is a slightly stronger focus on profit. Furthermore, companies increasingly turn to collaboration/mergers. The latter applies in particular to NFP organisations such as housing corporations.

⁵ For the open questions, the overall number of observations is generally used as the reference point. In some cases, however, the number of Supervisory Board members is used instead. This will then be indicated explicitly.

Profit sector: main challenges are 'human factors' and innovation; NFP: considerably more sensitive to government influence and funding

The cited **threats to/challenges** for the future are increasingly company-specific issues rather than external factors such as the financial crisis. 'Human' factors (corporate culture as well as the quality and quantity of staff and management), product/services portfolio and funding/financial strength were most frequently mentioned in this respect. Product and services portfolio (and innovation in particular) and 'human' factors are more frequently cited in profit companies, and funding in NFP organisations. Under 'human' factors, corporate culture in particular has gained momentum this year.

For the **NFP sector** the main **challenge/threat** relates to **government/politics**. Nearly 40% of all **comments** related to this. Apart from rules and regulations, the following challenges/threats were cited: government and political decisions (and in particular unpredictability, bad timing and inconsistency over time), government spending and the transfer of responsibilities from central to local government. Several Supervisory Directors of housing corporations fear that the parliamentary inquiry will lead to increasing regulatory pressure.

'Human' factors and product/services portfolio: important assets for the future

The **assets/qualities** which support the realisation of the company's vision for the future are primarily company-related (e.g. 'human' aspect, product/services portfolio, including innovative ability). There were only a limited number of comments about a strong market position.

Implications: mainly for the required competences and working method

In terms of the **implications (i.e. what this means for the Supervisory Board)**, nearly 40% of the comments related to the **competences**. For the profit sector, these are primarily technical competences (e.g. management experience, financial knowledge, HR knowledge, etc.). The NFP category clearly puts a stronger focus on personal competences.

In second position is the **working method** with approximately a third of the comments relating to this. This includes an intensification of the relationship with the Board of Directors (executives), both in terms of the supervisory and in terms of the sparring partner role, and better alignment of the business model. In the profit sector, there seems to be more attention for talent management and succession planning too.

There appear to be fewer implications for the **composition** of the Supervisory Board, as only 16% of the comments related to this. For the profit sector the relevant percentage is slightly higher. A more international composition of the Supervisory Board, in particular, is mentioned several times here.

In the **other** category, the NFP sector primarily sees room for improvement with regard to the professionalization and a better balance between societal interests and a professional attitude. 12% of the Supervisory Board members indicate that the future prospects and the listed strengths/challenges have no implications for the Supervisory Board.

**Employer's role top of the list in terms of ambition
Various areas for improved identified**

Overall assessment of the Supervisory Board compared to the standard (closed question)

This year the **employer's role** of the Supervisory Board has moved to the top of the list in terms of ambition. This can be seen as the end result of a development that started a number of years ago. The first place is more or less shared with both the **supervisory role** and the **information provision** to the Supervisory Board. The relationship aspect (with shareholders and other stakeholders) is still the lowest priority.

Several **areas for improvement** are identified this year. Those most cited are relationship management with other stakeholders, fulfilment of the employer's role, information provision to the Supervisory Board and composition of the Supervisory Board. The **most critical** respondents were the Supervisory/Executive Director and the audit Supervisory Director. The least areas for improvement are identified by Supervisory Board members at large, unlisted companies, housing corporations and family-owned companies and by the Chairmen of the Supervisory Board.

Majority of time devoted to 'corporate governance' plus strategy in the profit sector and 'major' adjustments in the NFP sector

Supervisory Board's agenda of the past and current year (open question)

In 2013/2014 'corporate governance' and 'strategy' required most of the Supervisory Board's attention at companies in the **profit sector**.

For the **NFP sector**, these were corporate governance and 'major' adjustments. With regard to **corporate governance**, the employer's role (and replacement/expansion of the Board of Directors) was at the top of the agenda, with risk management at some distance behind.

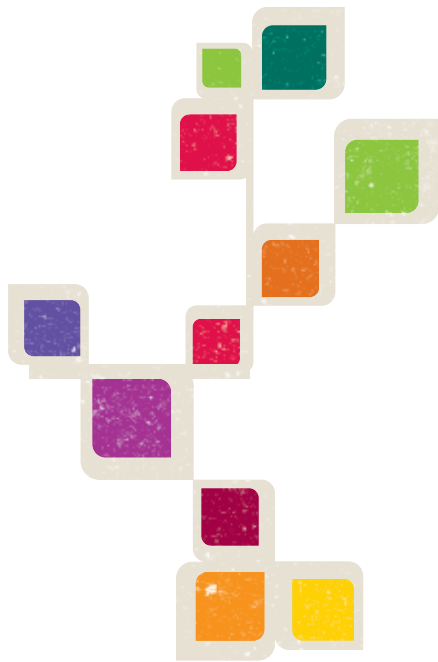
Refinancing was the most cited subject in terms of **major adjustments**, with government regulation being a close second for the NFP sector.

With regard to **strategy**, strategy/business model and M&A/collaboration were top of the agenda.

With regard to **operations**, most of the attention was devoted, comparatively speaking, to special projects (e.g. change of culture and new building).

Strategy top of the agenda in the future

For 2014/2015 **expectations** are that 'strategy' will receive most of the Supervisory Board's attention. The emphasis is placed on strategy/business model. Other priority areas that are frequently cited in other clusters are the employer's role and special projects for the overall population. In terms of major adjustments, refinancing and government regulation are also frequently mentioned at the NFP companies.



1 Inleiding

Repeterende vragen en capita selecta

1.1 Aanpak in dit onderzoek

Dit onderzoek kent een **vergelijkbare aanpak** als de voorgaande onderzoeken uit 2008, 2010, 2011, 2012 en 2013. Vragen over competenties, activiteiten, samenwerking binnen RvC, samenwerking tussen RvC en RvB en evaluatie van de RvC zijn nagenoeg identiek in alle zes versies, zodat trends in de periode tussen 2008 en 2014 kunnen worden geanalyseerd. Daarnaast wordt er elk jaar een aantal specifieke aandachtgebieden opgenomen. Voor 2014 waren dat:

- de eigenschappen van leden van RvC's en van RvB's en de rollen binnen deze gremia;
- evaluatie functioneren RvB;
- taken voor de secretaris van de RvC;
- opvattingen over op eigen initiatief als RvC inhuren van diensten derden.

Goede en hogere respons, waarvan 61 interviews

- In totaal zijn 221 (157 in 2013) vragenlijsten ingevuld die bruikbaar waren voor de kwantitatieve analyse (bruikbaar = in voldoende mate ingevuld). Hiervan zijn er 5 (23 in 2013) afkomstig van secretarissen van RvC's, die geen commissaris zijn. De respons voor de commissarissen is dit jaar met 216 historisch hoog (134 in 2013, 129 in 2012, 115 in 2011, 93 in 2010 en 111 in 2008).
- Een deel van de vragenlijsten is ingevuld in combinatie met primair een face to face interview (61 interviews, 62 in 2013 en 41 in 2012). Deze interviews zijn ook dit jaar weer, mede vanwege de grote openheid, als zeer waardevol en leerzaam ervaren. Hierdoor kunnen de auteurs de nodige nuanceringen aanbrengen bij de cijfermatige resultaten.
- De resterende vragenlijsten (160 en 72 in 2013) zijn via een webbased vragenlijst ingevuld. Hiervoor zijn commissarissen benaderd via de FINEM, de NCD, de Governance University, de VTW en de eigen database. Dit jaar heeft het secretarissennetwerk van VNO-NCW niet meegedaan, waardoor het aantal participerende secretarissen is gereduceerd tot 5.

Basisprofiel als referentiepunt

1.2 Verbijzondering resultaten naar basisprofiel en variaties daarop

De structuur van de analyse is als volgt:

- Allereerst zijn de resultaten geanalyseerd voor het herkenbaar **basisprofiel**. De definitie van het basisprofiel wordt gegeven in paragraaf 1.2.1.
- Daarna is de invloed van **variëties in het basisprofiel** op de resultaten geanalyseerd.
- Het voordeel van het werken met een basisprofiel is dat de resultaten beter kunnen worden geïnterpreteerd aan de hand van een **helder eenduidig profiel**. Ook de invloed van variëties in scores op het basisprofiel leveren extra inzicht op. Resultaten zijn hiermee onafhankelijk gemaakt van de toevallige samenstelling van de groep commissarissen die de enquête hebben ingevuld. Hierdoor zijn de resultaten goed te vergelijken met de eerdere versies van dit onderzoek.

1.2.1 Basisprofiel en variaties

Aan de respondenten is gevraagd om de enquête in te vullen vanuit het perspectief van één van de commissariaten (of andere toezichthoudende functies). Ook is gevraagd naar algemene achtergrond gegevens. De invloed van scores op het perspectief en achtergrond zijn cruciaal voor een zinvolle interpretatie van de resultaten.

Het profiel van de geënquêteerde is opgesteld aan de hand van de antwoorden op een aantal kenmerkgevragen:

- een deel van de kenmerkgevragen betreft de **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;
- 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.

Tabel 1.1 Basisprofiel en variaties op het basisprofiel*.

Basisprofiel		12 variaties	
	Perspectief waarmee de respondent de enquête heeft ingevuld		
Type en grootte organisatie **	Beursgenoteerd bedrijf (14); balans-totaal, mediaan gemiddelde 1000 mln.	GB	groot, niet-genoteerd for-profit bedrijf (28); balans-totaal > € 100 mln.; (mediaan gemiddelde 950 mln.)
		MKB	midden- en kleinbedrijf, niet-genoteerd for-profit bedrijf (14); balans-totaal ≤ € 100 mln.; (mediaan gemiddelde 18 mln.)
		FAM	niet-genoteerd familiebedrijf (25); balans-totaal, mediaan gemiddelde 70 mln.
		COOP	coöperatie of vereniging (15); balans-totaal, mediaan gemiddelde 1.000 mln.
		STI	stichting (36); balans-totaal, mediaan gemiddelde 45 mln.
		CORP	woningcorporaties (83); balans-totaal, mediaan gemiddelde 226 mln.
Rol bij organisatie **	Gewoon RvC lid (146)	VZ	voorzitter RvC (65)
Achtergrond van de respondent			
RvB-positie elders	Geen RvB lid elders (201)	'RvB'	commissaris met een RvB positie elders (20)
Leeftijd	> 55 jaar (150)	JONG	commissaris ≤ 55 jaar (71)
Gender	Man (163)	VROUW	vrouw (58)
Audit	Geen lid ergens van audit commissie (145)	AUDIT	commissaris ergens lid van een audit commissie (76)
SeB: Selectie-/ benoemingscommissie.	Geen lid ergens van SeB (183)	SeB	commissaris ergens lid van een SeB (38)

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

** Bij de variabele 'Type en grootte organisatie' bestaat ook het organisatietype 'overheid' (6 waarnemingen). Deze variaties is wel meegenomen in de regressieanalyse (zie appendix), maar daarover is niet gerapporteerd vanwege het relatief lage aantal waarnemingen en het onduidelijke profiel wat een zinvolle interpretatie moeilijk maakt. Hetzelfde geldt voor de variatie 'overige rol bij organisatie'. Van de 221 respondenten geven 65 respondenten aan dat zij voorzitter zijn van de RvC, 146 respondenten geven aan dat zij lid zijn van de RvC (waaronder twee respondenten die ook aangeven dat

zij secretaris zijn) en 10 respondenten geven aan dat zij een andere rol hebben gerelateerd aan de RvC (waaronder 5 secretarissen). Deze 10 respondenten zijn in de regressieanalyse wel apart gezet met een dummy, maar vanwege het lage aantal waarnemingen van 10 zijn de resultaten niet uitgebreid geanalyseerd en gerapporteerd.

1.2.2 Regressieresultaten

Appendix 1: nadere uitleg regressie analyse

- De resultaten zijn verkregen met behulp van een **regressieanalyse**. Deze analyse destilleert uit 221 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.

Voordelen regressie-analyse: inschatten basisprofiel en variaties onafhankelijk van exacte samenstelling groep respondenten

Het voordeel van deze regressieanalyse is driedelig:

- De resultaten voor het basisprofiel en haar variaties kunnen worden verkregen zonder dat respondenten aan de exacte profielbeschrijving hoeven te voldoen. Maar één respondent van de 221 respondenten voldoet exact aan het basisprofiel. Maar er zijn wel meer respondenten die op één variatie na voldoen aan het basisprofiel. De regressieanalyse maakt ook gebruik van deze informatie.
- De analyse is niet afhankelijk van de exacte **samenstelling van de groep respondenten**. Deze verschilt van jaar op jaar. Door elk jaar voor de verschillen in de samenstelling te controleren kunnen de resultaten voor meerdere jaren goed met elkaar worden vergeleken.
- De samenstelling van de groep respondenten is alleen van invloed op het significantieniveau van de resultaten voor het basisprofiel en de variaties. Indien maar enkele RvC leden aan een 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 dit zichtbaar hoe de respondenten ‘scoren’ op de verschillende variaties.
- Met regressieanalyses kunnen de ‘**zuivere**’ (of **netto**) invloeden van de 12 variaties 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 representeren nagenoeg de ‘zuivere’ effecten. Voorwaarde is wel dat de variaties niet teveel met elkaar gecorreleerd zijn, wat het geval is.

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



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 in termen van bijvoorbeeld omvang, werkgebied en product-/dienstportefeuille. 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. 228 commissarissen (150 in 2013) en daarvan zijn er 85 verbonden aan een woningcorporatie hebben deze vraag ingevuld⁶ alsmede 5 secretarissen van de RvC.

In voorgaande edities zijn de antwoorden op de open vragen verbijzonderd naar genoteerde en niet-genoteerde bedrijven. Dit jaar is dat aangepast en is gekozen voor het **onderscheid profit versus not-for profit bedrijf** (= nf-profit) met respectievelijk 101 en 132 respondenten. Vorig jaar zijn de secretarissen als aparte subgroep onderscheiden. Dit jaar is ervoor gekozen om speciaal **aandacht** te schenken aan de **commissarissen** van de **woningcorporaties** en hun opvattingen.

Clusters onderscheiden

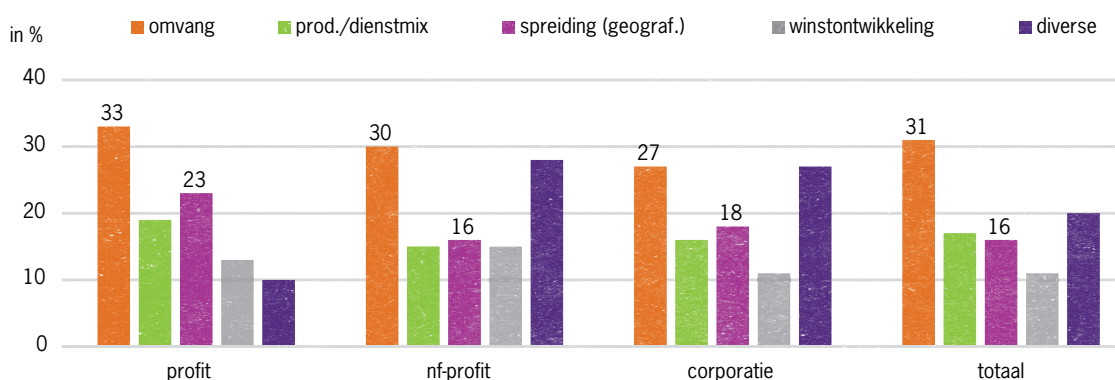
2.1 Toekomstperspectief

- Bij de indeling van de 603 (357 in 2013, 258 in 2012) opmerkingen zijn 5 clusters onderscheiden, namelijk:
 - **omvang** (31%)⁷, verdeeld in toename, afname, gelijk, acquisities en overgenomen worden;
 - **product-/dienstportefolio** (17%), verdeeld in breder, reductie, ongewijzigd en aanpassen;
 - **geografische spreiding** (19%), verdeeld in breder, reductie, ongewijzigd en aanpassen;
 - **winstontwikkeling** (13%), verdeeld in meer, minder en ongewijzigd;
 - **diverse** (20%).
- Door de **commissarissen van de woningcorporaties** zijn er 248 opmerkingen gemaakt. Deze zijn zowel binnen de subgroep not-for-profit verantwoord als separaat. De percentages verschillen wel wat per cluster, maar laten globaal een gelijk beeld zien als bij de totale groep respondenten van de nf-profit categorie.

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.

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



Dominantie 'omvang-denken' neemt af

- De **meeste opmerkingen** (bijna een derde) vallen in de categorie 'omvang'. Net als in het verleden betreft dit de groei van de omzet met 19% van de opmerkingen. Wel is zowel het totale percentage opmerkingen in deze cluster teruggevallen van 37% naar 31% als ook het percentage dat spreekt van een toename van de omvang (van 22% gedaald naar 19%). Bij de **profit bedrijven** wordt bij 25% van de opmerkingen gerefereerd aan een toename van de omvang tegen slechts 15% bij de **nf-profit**. Dit laatste percentage is ook van toepassing op de **woningcorporaties**.
- 6% van het totaal aantal opmerkingen wijst op een gelijkblijvende omvang. Bij de profit bedrijven ligt dat lager met 3% tegen 9% bij de nf-profit organisaties. Ook bij de woningcorporaties is met 8% een gelijkblijvende omvang in deze cluster relatief vaak genoemd. In de andere deelsegmenten van deze cluster is het aantal waarnemingen beperkter.
- Omvang is nog steeds een dimensie, waarbij commissarissen relatief vaak een bepaalde voorstelling hebben, maar het lijkt erop dat omvang als doelvariabele minder dominant is geworden dan in het verleden.

Profit bedrijven nog in voor meer geografische spreiding

- **Geografische spreiding** en dan met name een verbreding van het werkgebied heeft aan populariteit ingeboet. In totaal valt 10% (15% vorig jaar) van de opmerkingen in deze categorie. Bij de profit bedrijven betreft dit 16% van de opmerkingen tegen 6% bij de nf-profit organisaties. Gezien de samenstelling van de nf-profit bedrijven met veel woningcorporaties en de nodige instellingen in de zorg en het onderwijs liggen deze verschillen in percentages voor de hand.
- 8% van de opmerkingen betreft een ongewijzigde situatie.

Weer ruimte voor bredere product-/dienstportfolio

- Dit jaar heeft ongeveer één op de zes opmerkingen betrekking op de **product-/dienstportfolio**. Het accent van de opmerkingen ligt met 10% wel op een uitbreiding van de portfolio. Dat is hoger dan vorig jaar en vergelijkbaar met 2012. Bij de profit-bedrijven is uitbreiding leidend met 15% van de opmerkingen en bij de nf-profit bedrijven met 7%. Bij deze tweede categorie is dat licht boven het percentage van 5% dat op een ongewijzigde portfolio inzet. Bij de woningcorporaties houden uitbreiding en ongewijzigd laten elkaar met 6% in balans. Er wordt in tegenstelling tot vorig jaar nauwelijks gewezen op een rationaliseringsslag binnen de portfolio.

Winst lijkt weer meer op netvlies te komen

- Het aantal opmerkingen over winst is dit jaar gestegen tot 13% (vorig jaar 6%) en komt zelfs boven dat van 2012. 8% betreft een verwachte toename van de winst met 15% bij de profit organisaties en 4% bij de nf-profit instellingen. Een ongewijzigde winst of lagere winst komt alleen voor bij de nf-profit categorie (7% van de opmerkingen). Bij de woningcorporaties is een ongewijzigde of lagere winst met 7% procentueel vaker genoemd dan een toename (4%). Het lijkt erop dat winst als doelstelling of als belangrijke randvoorwaarde wat meer op de agenda van de RvC's komt.

Vooral bij nf-profit bedrijf fusie/samenwerking in beeld

- Vooral door toedoen van de nf-profit sector is het aantal **opmerkingen** in de cluster 'diverse' **toegenomen** van 14% naar 20%. 10% valt in de restcategorie 'overige'. Deze zijn te uiteen-

lopend van aard om te kunnen rubriceren. 6% van de opmerkingen binnen deze cluster heeft betrekking op **samenwerking/fusie**. Het leeuwendeel van deze opmerkingen komt voor bij nf-profit bedrijven in het algemeen en woningcorporaties in het bijzonder (11%). Bij de profit bedrijven gaat het slechts om 2% van de opmerkingen. De opmerkingen betreffende fusie/samenwerking zijn in deze categorie opgenomen, omdat er geen indicatie was gegeven voor het effect op de omvang. Zo werd in een aantal gevallen verwezen naar samenwerking in die zin dat er bijvoorbeeld gedacht werd aan bundeling van back-office activiteiten. Ook kwam voor bij zorginstellingen dat een fusie werd verondersteld met herverdeling van activiteiten/specialisaties, waardoor de omvang grosso modo gelijk bleef. Bij woningcorporaties kan worden gedacht aan samenwerkingen, waarbij niet duidelijk is of dat een fusie wordt, waardoor een nieuwe entiteit ontstaat. Ook kan het zijn dat de betrokken corporatie een samenwerking aangaat, waarbij één of meer van de beoogde partners ophouden te bestaan en niet duidelijk is wie de overnemende partij is en wie de over te nemen partij. Het lijkt er op dat meer opties in dat verband open staan.

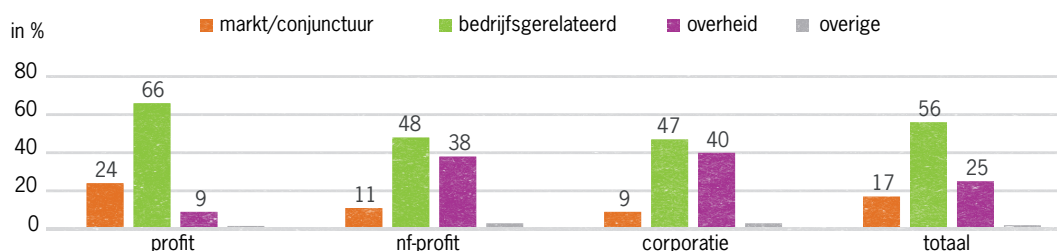
2.2 Bedreigingen/uitdagingen

Indeling in clusters

De 537 opmerkingen (363 in 2013, 261 in 2012) over de bedreigingen en uitdagingen zijn in 4 clusters ondergebracht, namelijk:

- markt/conjunctuur (17%);
- meer bedrijf gerelateerd (56%);
- overheid/politiek regelgeving gericht (27%);
- overige (2%).

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



Externe wereld niet meer de grote boosdoener

- In de tijd gezien heeft er een **verschuiving** plaatsgevonden van **externe naar meer interne oriëntatie**. In het verleden werden financiële crisis, marktomstandigheden procentueel veel genoemd. Dat is dit jaar fors teruggelopen. Het lijkt dat de 'omgeving' als een gegeven wordt gezien en een reactie moet nog meer vanuit bedrijven/organisaties zelf komen. De buitenwereld geldt niet meer als excuus.

'Menselijke factor', product-/dienstportfolio en funding het meest genoemd

- De **meeste opmerkingen** betreffen de cluster **bedrijf gerelateerde onderwerpen** (56% van de onderwerpen tegen 43% in 2013). Bij de profit-categorie gaat het zelfs om 66% van de opmerkingen tegen 48% bij de nf-profit.
- De **menselijke factor** (gewenste kwaliteit en aantallen medewerkers/management en bedrijfs-cultuur), de **product-/dienstportfolio** inclusief technologische ontwikkeling/innovatie en **funding/financiële kracht** (6%) zijn met respectievelijk 17%, 13% en 9% procentueel het **meest vaak genoemd** binnen deze cluster.
- Een paar **grote verschuivingen** voor de respondenten als totaal hebben zich voorgedaan bij meer oog voor bedrijfscultuur van 4% naar 9%, meer oog voor de product-/dienstportfolio/innovatie van 5% naar 13% en minder oog voor mensen en management van 15% naar 8%.

'Menselijke factor' en product-/dienstportfolio vooral bij profit sector een uitdaging; funding bij nf-profit

- Tussen de **profit** en de **nf-profit** organisaties lopen de percentages voor de afzonderlijke rubrieken wel wat uiteen. De menselijke factor (23% bij profit) en de product-/dienstportfolio (16% bij profit) is dominantier bij de profit sector. Funding daarentegen komt meer voor bij de nf-profit categorie (10%) dan bij de profit sector. Bij de **profit sector** ligt bij product-/dienstportfolio met 10% het accent **meer op innovatie** dan bij de nf-profit. Daar wordt primair gekeken naar de bestaande product-/dienstportfolio. Bij de corporatie is dit verschil zelfs nog manifester. Met name het kunnen blijven leveren van betaalbare woningen voor de

primaire doelgroep wordt door menig commissaris als een uitdaging gezien.

- Grosso modo is **bedrijfscultuur** bij zowel profit (9%) als bij nf-profit procentueel even vaak genoemd. Opvallend is dat zich dit bij de profit sector ook vertaalt in een vergelijkbaar percentage met betrekking tot management (9%) en mensen (5%). Bij de nf-profit en de corporatie, daarentegen, is dat met in het totaal respectievelijk 3% en 0% voor beide onbegrijpelijk laag. Kan een bedrijfscultuur veranderen zonder verandering in samenstelling van het management en/of van het personeel?
- Bij de profitsector heeft telkens circa 5% van de opmerkingen betrekking op de houdbaarheid van het business model, op relatiebeheer met aandeelhouder en andere belanghebbenden en op de interne organisatie/bedrijfsstructuur.

Concurrentie, vraagontwikkeling en marktomstandigheden uitdaging profit sector

- De **markt/conjunctuur** komt qua procentueel aantal opmerkingen met 17% (28% in 2013) op de **tweede plaats**. Voor de profit sector valt 24% van de opmerkingen in deze cluster tegen 11% voor de **nf-profit**. Bij de nf-profit organisaties is geen subcategorie vaker dan 3% genoemd. Bij de profit sector is dat wel het geval bij marktomstandigheden (5%), vraagontwikkeling (6%) en concurrentie (8%).

Besluitvorming bij overheid en politici, regelgeving en verschuiving van taken naar lokale overheid dragen niet aan een blij gevoel in de nf-profit sector

- De cluster **overheid en overige** bevat 27% van de opmerkingen (29% in 2013). Voor de profit sector betreft dit slechts 10% van de opmerkingen. Bij de nf-profit ligt dit met 41% substantieel hoger. Bij de woningcorporatiesector is dit met 43% vergelijkbaar met de nf-profit sector. Het meest zijn genoemd regel- en wetgeving (12%) en overheid in het algemeen (14%).
- De opmerkingen in de **profit sector** (7%) over de regel- en wetgeving is voornamelijk afkomstig van commissarissen bij **financiële instellingen**. Politiek geïnspireerde regelgeving en stapeling van toezicht zijn diverse keren genoemd. Bij de **nf-profit sector** betreft 14% de regel- en wetgeving en 24% de overheid in het algemeen. Bij de overheid in het algemeen wordt expliciet gewezen op besluitvorming van overheid en politiek (en dan met name onvoorspelbaarheid, slechte timing en inconsistentie in de tijd), de bestedingen van de overheid en de taakverschuiving van centrale naar lokale overheid.
- Tijdens de interviews is door diverse commissarissen uit de **woningcorporatiesector** de zorg uitgesproken dat de parlementaire enquête wel eens zou kunnen leiden tot nog meer regels.

Wordt gedrag RvB en RvC bepaald door bedreiging of door uitdaging?



Concurrentie, zich wijzigende marktomstandigheden, overheidsmaatregelen en bedrijfscultuur kunnen in brede zin gezien zowel worden gelabeld als een bedreiging of als een uitdaging. De keuze voor de term, die aan een gebeurtenis wordt gekoppeld, zegt wellicht wat over de mentale insteek/attitude van hetzij de RvB hetzij de RvC. Etikettering met de term bedreiging lijkt eerder te leiden tot een defensieve oriëntatie en damage control (en daarmee ook lijden). Hantering van de term uitdaging roept meer de associatie op van 'hoe gaan we zorgen dat we letterlijk en figuurlijk verder komen'. In deze tweede situatie is kans zien en benutten en misschien ook buiten de klassieke denkkaders van de sector/de organisatie kijken belangrijk. Daarmee ontstaan er mogelijkheden om vanuit een positieve insteek een ander elan in de organisatie te krijgen dan wel de basis te leggen voor een cultuurverandering. Uiteraard stelt dit hoge eisen aan de voorbeeldfunctie en de communicatie van het (hoogste) management. Een probleem kan zich voor doen als RvB en RvC geen consensus hebben over de labeling.



Als we met bovenstaande gedachten in ons achterhoofd naar genoemde ontwikkelingen kijken, kunnen wij ons niet aan de indruk onttrekken dat bij nf-profit organisaties meer in bedreigingen wordt gedacht dan in termen van uitdagingen. En het is vooral de overheid/politiek die dan de grootste bedreiging vormt. Daarmee is de kans geringer dat deze sector 'master wordt van its own destiny'.



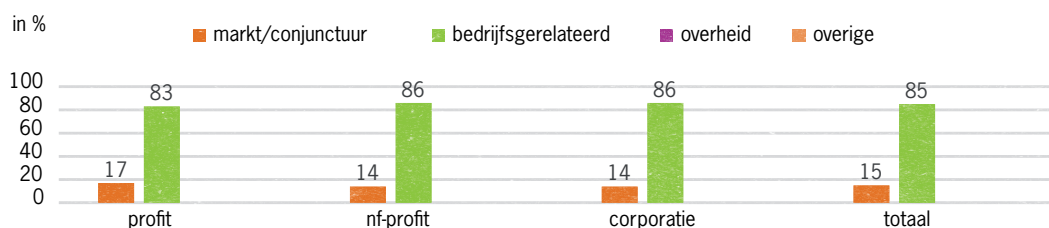
Indeling in clusters

2.3 Assets/kwaliteiten

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

- markt/conjunctuur (15%);
- meer bedrijfsgerelateerd (85%);
- overheid/politiek regelgeving gericht en overige (elk 0%).

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



Stabiele verhoudingen in de tijd

- **Op clusterniveau is er nauwelijks verschil tussen de profit en de nf-profit sector.** In de categorie overige en overheid is geen enkele opmerking gemaakt. 85% van de opmerkingen is meer specifiek bedrijf gerelateerd en 15% heeft betrekking op de markt/conjunctuur. Dat is grote lijnen ook de verdeling in 2013 en 2012.

Bedrijfscultuur, management, medewerkers en product-/dienstportfolio zijn de sterke punten, maar nu in andere volgorde

- Binnen de cluster **bedrijf gerelateerd** scoren qua procentueel aantal opmerkingen het hoogst:
 - bedrijfscultuur (16%);
 - management (14%);
 - mensen (12%);
 - product-/dienstportfolio (10%).

De vorig jaar al sterk gestegen positie voor **bedrijfscultuur** is dit jaar nog verder versterkt. Van 9% via 13% naar nu 16% van de opmerkingen. Daarmee is dit het onderdeel met procentueel de meeste opmerkingen. Ook voor profit, nf-profit bedrijven en woningcorporaties bedraagt dit percentage 16%. Wij vragen ons af of deze hoge aandacht te maken heeft met het in het algemeen meer oog krijgen voor de niet-financiële dimensie en/of het meer in het bedrijf komen van de commissarissen. Door dit laatste krijgen commissarissen meer feeling met het bedrijf en de beleving van de mensen die er actief zijn.
- **'Management'** is wat minder prominent in beeld. Het procentuele aantal opmerkingen is van 18% gedaald naar 14%. In mindere mate geldt dit ook voor **'mensen'**. Opvallend is dat 15% van de opmerkingen bij de profit bedrijven gaat over mensen tegen slechts 9% bij de nf-profit organisaties.
- Ten aanzien van de **product-/dienstportfolio** is er zowel in de tijd gezien als tussen beide subgroepen nauwelijks verschil in beleving. Dat gaat evenwel niet op voor **innovatie/ technologische ontwikkeling**. Daar blijken de profit-bedrijven met 10% van de opmerkingen meer oog voor te hebben dan de nf-profit organisaties met slechts 3% van de opmerkingen.
- **Funding/financiële kracht** is dit jaar met 9% (5% in voorgaande jaren) sterker naar voren gekomen. Deze asset is vooral bij nf-profit bedrijven (12%) en meer in het bijzonder bij woningcorporaties (16%) genoemd.

Concurrentie-/marktpositie is het meest genoemd in deze cluster

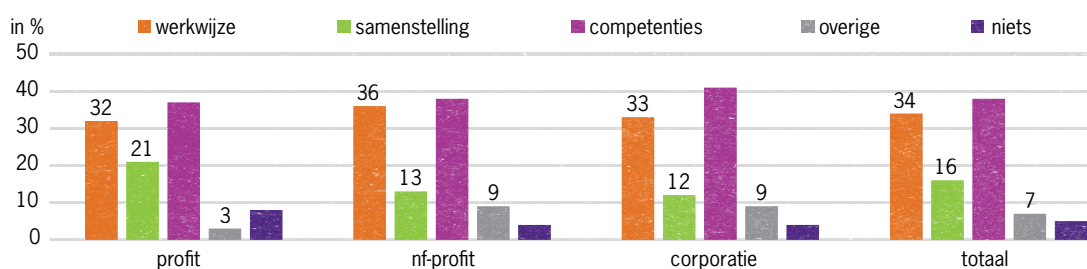
- De **markt/conjunctuur** komt qua procentueel aantal opmerkingen met 15% **op de tweede plaats**. De sterke concurrentie-/marktpositie (9% tegen 6% in 2013) staat bovenaan. Verder is op geen onderdeel 5% of hoger gescoord. Daarmee is reputatie uit de top verdwenen.

2.4 Gevolgen voor de RvC

De 492 opmerkingen (286 in 2013 en 238 in 2012) over de gevolgen van voorgaande veronderstellingen zijn in vijf clusters ondergebracht, namelijk:

- werkwijze (34%);
- samenstelling van de RvC (16%);
- profiel/competenties (32%);
- overige (13%);
- niets (5%).

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



12% van de commissarissen vindt aanpassingen voor de RvC niet nodig

- 12% van de commissarissen (18% in 2013) heeft aangegeven dat er **niets** in de samenstelling, profiel en/of de werkwijze van de RvC hoeft te worden **gewijzigd**. Dat gaat bij de profit bedrijven op voor 15% van de commissarissen en bij de nf-profit organisaties voor 10%.
- Ook dit jaar betreft een derde van de opmerkingen de werkwijze. Dat is redelijk stabiel in de tijd. Bij **samenstelling** beweegt het percentage opmerkingen zich de laatste drie jaar rond de 15%. De wijzigingen manifesteren zich bij de **competenties** (van 43% naar 38%) en bij de categorie **overige** (van 2% naar 7%). Het procentuele aantal keren dat er 'niets' is opgegeven is gedaald van 9% naar 5% van het totaal aantal opmerkingen.
- Op cluster niveau doen zich tussen de **profit sector** en de **nf-profit sector** grotere verschillen voor bij samenstelling (21% bij profit en 13% bij nf-profit) en bij overige (3% voor profit en 9% voor nf-profit).

Bij werkwijze is relatief nog steeds de nodige aandacht voor intensivering toezicht; talent management en succession planning lijken op netvlies te komen

- Bij de **werkwijze** is het aantal opmerkingen om intensiever toezicht te houden en dichter op de organisatie te gaan zitten afgenomen van 15% naar 7%. Bij de profitsector betreft het slechts 3% van de opmerkingen en bij de nf-profit 9%. Een sterkere rol voor de adviesklankbordrol en het stimuleren van de RvB is bij de nf-profit 5% keer genoemd. Andere opmerkingen zijn bij deze categorie bedrijven minder dan 5% keer vermeld. Bij de profit sector is vaker dan 5% keer genoemd '**meer alignen met het business model**'. Weliswaar maar 4% van de opmerkingen bij de profitsector heeft betrekking op **meer aandacht voor talentmanagement en succession planning**. Wij vermoeden dat dit wel eens een aanzet voor een nieuwe ontwikkeling kan zijn. Opvallend is dat bij de nf-profit sector geen opmerking in deze richting is gemaakt. Andere opmerkingen zijn: aandacht voor relatiebeheer met aandeelhouders en andere stakeholders, in het algemeen intensiever bezig zijn, meer als team werken en meer verantwoording afleggen.

Sector-/branche-ervaring blijft aandacht vragen; nf-profit heeft oog voor persoonlijke competenties

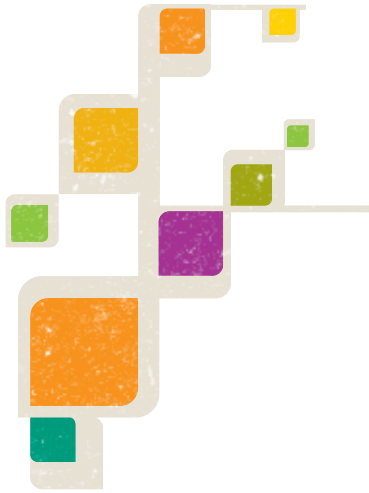
- Bij **competenties** gaat net als vorige jaren circa 5% van de opmerkingen over een verbetering van de **sector-/branche-ervaring**. Bij de profit sector wordt een tekortkoming gesignaleerd bij de zogenaamde technische competenties als financiële kennis, marketing kennis, kennis risico management etc (16%). Bij de nf-profit ligt dit percentage veel lager met 8%. Maar bij deze laatstgenoemde sector is er veel meer oog voor de persoonlijke competenties als besluitvaardig, helikopterview, oordeelsvermogen etc. 9% van de opmerkingen gaat daarover tegen nog geen 2% bij de profit sector. In het algemeen lijken de netwerken goed op orde te zijn.

Hoogste prioriteit lijkt niet bij samenstelling RvC te liggen

- Bij **samenstelling** is er naast de categorie 'overige' slechts één onderdeel met 5% van de opmerkingen. Het betreft de wens om tot een **meer internationaal samengestelde RvC** te komen bij de profit sector. Sekse/leeftijd worden nauwelijks genoemd evenals onafhankelijkheid. In de categorie overige vallen opmerkingen als brede samenstelling, alerter zijn, meer oog voor ontwikkelingsfase bedrijf, meer openheid, etc.
- Aangezien slechts 16% van de opmerkingen betrekking heeft op de samenstelling lijkt hier niet de hoogste prioriteit voor verbetering te liggen.

Vooraf bij nf-profit staan diverse opmerkingen in categorie overige

- In de categorie 'overige' valt dit jaar 7% van de opmerkingen (2% in voorgaande jaren). Dit is primair te herleiden tot de nf-profit sector. Opmerkingen die hieronder vallen zijn: professionaliseren, evenwicht tussen maatschappelijke en zakelijke dimensie en meer openstaan voor nieuwe ontwikkelingen.



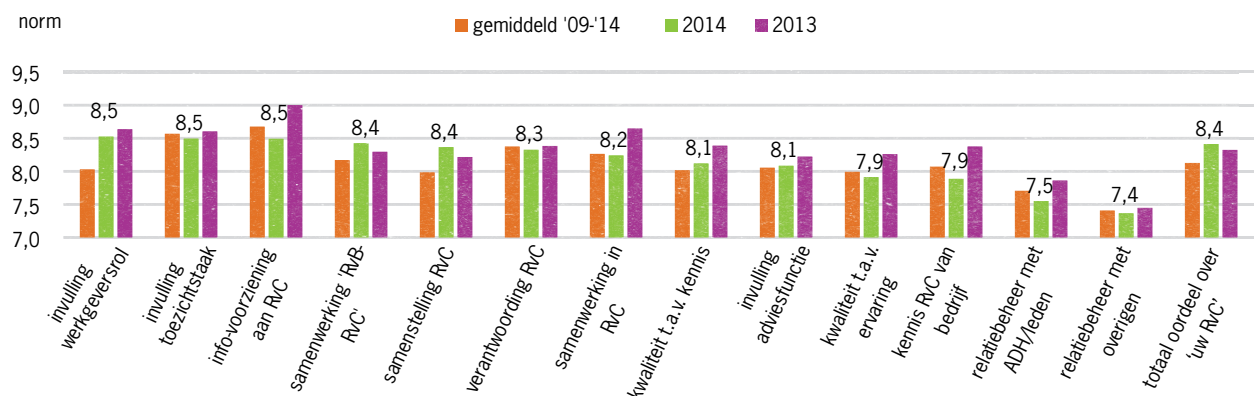
3 Overall oordeel RvC versus norm

Onderzoeksvraag

Dit onderdeel van het onderzoek geeft als het ware op hoofdlijnen een ‘snapshot’ van de opvattingen van de commissarissen over aandachtsgebieden binnen het commissariaat. Bij de nadere uitwerkingen van de afzonderlijke aandachtsgebieden lijkt de ‘overall’ waardering soms wat optimistisch te zijn weergegeven. Bij deze vraag is gebruik gemaakt van een 10-puntschaal.

3.1 Normen voor een aantal RvC beoordelingscriteria

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



Werkgeversrol bovenaan gekomen; relatiebeheer hobbelt nog steeds achteraan

Normen voor basisprofiel (bapr)

- Ook dit jaar ligt de **norm** voor de afzonderlijke beoordelingscriteria gemiddeld **weer boven de 8,0**. De waardering is iets teruggelopen vergeleken met 2013.
- Er heeft zich dit jaar een opvallende verschuiving voorgedaan. De **werkgeversrol** van de RvC (selecteren, benoemen, evalueren en remunereren) is met een 8,5 qua ambitieniveau op de eerste plaats gekomen. Dit is ten koste gegaan van de informatievoorziening, die overigens nog steeds qua belang in de top staat evenals de toezichthoudende taak. De relatief **laagste eisen** worden ook dit jaar weer gesteld aan de **relatiecomponenten**. Relatiebeheer met aandeelhouders (=ADH)/leden (7,5) en die met de overige belanghebbenden (7,4) scoren onder de 8,0. In het algemeen behoort dit onderdeel blijkbaar niet tot de favoriete werkzaamheden van de RvC.

Samenwerking 'RvB-RvC' en samenstelling RvC onttrekken zich aan licht dalende tendens.

- Een paar **opvallende**, bovengemiddelde **verschuivingen** ten opzichte van 2013 zijn:
 - de **hogere** scores voor: samenwerking 'RvB-RvC' en samenstelling RvC; en
 - de **lagere** scores voor: informatievoorziening, samenwerking in RvC alsmede de kwaliteit van competenties ten aanzien van kennis, ervaring en kennis van het bedrijf.

De hogere scores voor werkgeversrol, samenwerking 'RvB – RvC' en samenstelling RvC lijken een bevestiging van de ontwikkeling dat andere competenties dan de klassieke 'technische' blijvend aan belang winnen. Alleen de lagere score voor samenwerking in de RvC kunnen wij niet geheel rijmen met deze ontwikkeling. De enige verklaring die wij hebben, is dat iets dat al aanwezig is, lager wordt gewaardeerd dan dat wat mist. Of te wel als er een zekere mate van tevredenheid heerst over de samenwerking binnen de RvC, maar minder over de samenwerking 'RvB-RvC', dan ligt een hogere score voor de ambitie bij de samenwerking 'RvB-RvC' voor de hand.

Wat betreft de werkgeversrol, kunnen wij ons mede op basis van de interviews, niet aan de indruk onttrekken, dat de manier van kijken naar de RvB zich aan het verbreden is. De in het verleden gebruikelijke afrekening en daarmee ook beoordeling is door de dominantie van de financiële dimensie blijktbaar onvoldoende gebleken. De bredere visie van de commissarissen bleek ook al vorig jaar toen zij het belang van niet-financiële informatie fors hebben verhoogd en min of meer op gelijk niveau hebben gebracht als het belang van de financiële informatie. Afgezien van het belang van de vennootschap is het ook het 'eigen' belang van een RvC om te zorgen dat er goed management in een RvB komt te zitten. Niet goed functionerend management kost veel tijd evenals een vervangingsprocedure. En daarop zit een RvC niet te wachten.

Resultaten voor variaties op het basisprofiel

Nauwelijks afwijkingen van opvattingen bapr

- **Grote verschillen**⁸ ten opzichte van het bapr zijn **zeer schaars**. De afzonderlijke variaties kunnen zich vinden in de opvattingen van de commissarissen bij het bapr.
- De volgende grotere afwijkingen van bapr doen zich voor. **Relatiebeheer met aandeelhouders/leden** is veel belangrijker bij GB, FAM en COOP. Minder belangrijk is bij MKB **afleggen van verantwoording** en bij FAM de **werkgeversrol**.

3.2 Verbeterwens: vergelijking tussen oordeel huidige situatie en norm

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

	bapr	GB	FAM	Corp	VZ	RvB	VR
samenwerking tussen RvB en RvC	0,89					0,88	0,85
informatievoorziening aan RvC	0,84				0,86	0,77	0,79
samenwerking binnen RvC						0,89	0,89
kwaliteit van kennis binnen RvC						0,84	0,87
kwaliteit van ervaring binnen RvC							
kennis bij de RvC van de organisatie							
samenstelling RvC	0,89		0,86		0,89	0,85	0,81
invulling adviesfunctie door RvC jegens RvB	0,89					0,89	0,84
invulling toezichthoudende taak door de RvC						0,88	
invulling werkgeversrol door RvC	0,85	0,88	0,81			0,80	0,82
afleggen verantwoording door de RvC						0,86	0,89
relatiebeheer met aandeelhouders/leden				0,87		0,85	0,85
relatiebeheer met overige belanghebbenden	0,83	0,89	0,81	0,86	0,84	0,81	0,76
totaal oordeel over 'uw RvC'						0,86	0,85

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

Verbeterwens bij basisprofiel

Bij bapr nu de nodige verbeterpunten

- In tegenstelling tot vorig jaar laat het bapr dit jaar een aantal duidelijke verbeterwensen zien. Bij geen van de criteria wordt de norm gehaald. Verbeteringen zijn, net als bij de meeste variaties, wenselijk bij het **relatiebeheer met overige belanghebbenden**. Andere verbeteringen betreffen de samenwerking 'RvB-RvC', de informatievoorziening aan de RvC, de samenstelling van de RvC en de invulling van de advies- en de werkgeversrol.

Verbeterwens voor andere variaties

Relatiebeheer met overigen, werkgeversrol, info-voorziening

- Het grootste aantal variaties met een verbeterwens betreft **relatiebeheer met overige belang-**

⁸ Bij deze vraag is een 10-puntschaal gehanteerd. Een groot verschil is daarom bij dit onderdeel gedefinieerd als een afwijking van 0,5 of meer.

en samenstelling RvC meest voorkomende verbeterwens

hebbenden (12x), invulling werkgeversrol (10x), informatievoorziening aan RvC (8x) en samenstelling RvC (7x).

Samenwerking 'RvB-RvC' (6x), afleggen verantwoording (6x), invulling adviesfunctie (5x) en relatiebeheer met aandeelhouders/leden (5x) zijn minder vaak genoemd.

Commissaris/lid RvB en vrouwelijke commissaris hebben meeste verbeterwensen

- Geen enkele **urgente verbetering** wordt gesignaleerd ten aanzien van de **kwaliteit** van de competenties ten aanzien van **ervaring** en ten aanzien van **kennis** van het **bedrijf**. Verderop in het onderzoek zal blijken dat op deze algemene opvattingen nog wat nuancering wordt aangebracht.
- Van de afzonderlijke variaties ventileren de **commissaris/lid RvB** (12x), de **vrouwelijke commissaris** (11x) en de **audit-commissaris** (8x) de **meeste wensen voor verbetering**. VR is vooral slecht te spreken over het relatiebeheer met overige belanghebbenden en met de informatievoorziening. Daar bedraagt de afwijking van de norm meer dan 20%. De tweede opvatting wordt gedeeld door de commissaris/lid RvB.
- GB (2x), CORP (2x), FAM (3x) en VZ (3x) laten de **minste verbeterwensen** zien. Bij de andere, niet genoemde variaties is het aantal verbeterwensen 4 of 5.
- Bij vier variaties is het totale oordeel over de RvC van dien aard dat een verbetering wenselijk is. Dit doet zich voor bij: MKB, COOP, RVB en VR.

Huidige kwaliteit

bapr

Alleen toezichthoudende taak als 'goed' gezien; over hele linie (fors) lagere waardering

- Over de hele linie wordt de huidige kwaliteit gemiddeld (7,4) lager beoordeeld dan vorig jaar (-0,5). Was vorig jaar een score onder de 8 uitzonderlijk. Dit jaar is dat de score van 8 of hoger. Alleen de **toezichthoudende taak** komt dit jaar nog op een **8,0**. Op twee aandachtgebieden wordt zelfs onder de 7 gescoord, namelijk voor relatiebeheer met aandeelhouders/leden (6,9) en met overige belanghebbenden (6,1).
- De **grootste verschillen** in waardering ten opzichte van vorig jaar doen zich voor bij: informatievoorziening aan RvC (-0,9), kennis van het bedrijf (-0,9) en met elk 0,8 lager 'kwaliteit van competenties ten aanzien van kennis', samenstelling RvC, invulling werkgeversrol, en relatiebeheer met overige belanghebbenden.

Andere variaties

GB en CORP relatief positief; RvB en VR aanmerkelijk kritischer

- Er doen zich nu aanmerkelijk meer verschillen voor met bapr dan bij de norm. Overall gemiddeld scoren GB (7,7) en CORP (7,6) het hoogst en RvB (7,0) en VR (7,1) het laagst. GB en CORP laten ook de meeste, grote positieve afwijkingen zien van bapr respectievelijk 3 en 5 keer. RvB voert met 4 negatieve afwijkingen aan de andere kant de lijst aan.
- Geen materiele afwijkingen van bapr doen zich voor bij VZ, de jongere commissaris, de audit-commissaris en de commissaris SeB. MKB scoort 2 keer beter op relatiebeheer en 2 keer minder bij samenstelling RvC en samenwerking binnen RvC. Bij Fam scoren relatiebeheer met aandeelhouders en adviesrol beter, maar werkgeversrol juist minder. Bij de STI, tenslotte, worden de samenstelling en de kwaliteit van de kenniscompetenties als beter ervaren, maar afleggen verantwoording juist als minder.

Meeste afwijkingen bij samenstelling RvC en kenniscompetenties

- De aandachtgebieden met de meeste, grote afwijkingen betreffen: samenstelling RvC (5x), kwaliteit van kenniscompetenties (4x) en met elk 3 keer de beide relatiecomponenten en de invulling van de werkgeversrol.

Een kanttekening van onderzoekstechnische aard bij de uitkomsten



De gemiddeld lagere ambities en de gemiddeld lagere score voor de huidige situatie hebben, denken wij te maken met een impliciet kritischer blik ten aanzien van de huidige situatie. Hierdoor lijkt er ook een dempend effect op te treden ten aanzien van de ambities. Deze moeten namelijk wel realistisch, lees haalbaar zijn. Daarnaast krijgen commissarissen, als zij onderhavige vragenlijst geregeld invullen, meer gevoel voor nuances en verschillen. Hierdoor kunnen zij veel beter verschillen aangeven, maar ook beter ambities formuleren.





4 Agenda afgelopen en komend jaar

Onderzoeksvraag

4.1 Afgelopen en komend jaar op rubriekniveau: meeste aandacht voor...

Aan de commissarissen is gevraagd aan te geven wat het afgelopen jaar (2013/2014) de meeste aandacht heeft gevraagd en welk onderwerp dit het komende jaar (2014/2015) zal zijn.

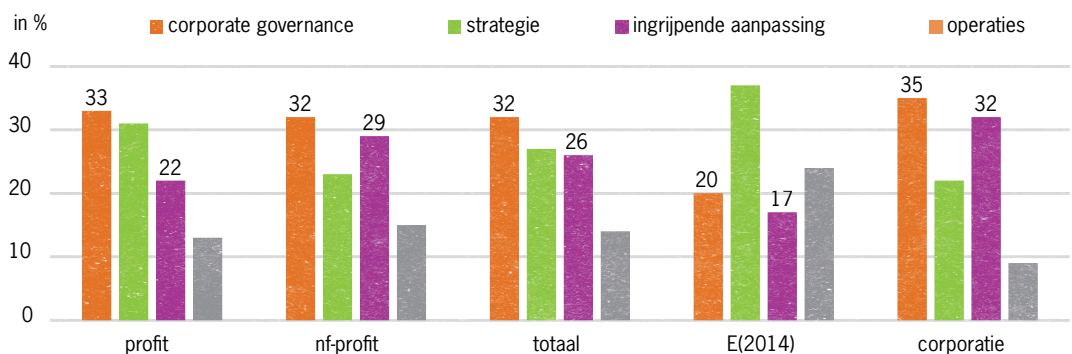
Indeling onderwerpen in rubrieken

De onderwerpen zijn in 5 rubrieken verdeeld, namelijk:

- *ingrijpende aanpassing*: continuïteit/overleven, reorganisatie/ herstructurering, (her-)financiering en regelgeving overheid;
- *operaties*: operationele gang van zaken, kwaliteit van de diensten, innovatie, verbeteren winstgevendheid en special projects/cultuurslag maken;
- *strategie*: strategie/business model, marketing/positionering, internationalisering, merger & acquisitions (= M&A), samenwerking, consolidatie, (des)investeringen en groei;
- *corporate governance*: toezicht en informatie, stakeholdersbeheer, risk management, 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 en betreft op totaalniveau maximaal 2% van de opmerkingen.

In het totaal zijn voor het achterliggende jaar 345 (214 in 2013, 206 in 2012) onderwerpen genoemd. Voor het komende jaar zijn deze aantallen respectievelijk voor het totaal 357 (221 in 2013 en 190 in 2012).

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



Totaal niveau

'Corporate governance' is het vaakst genoemd en operaties het

- 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 en zet daarna een

minst; strategie wordt blijkbaar dominant met operaties als goede tweede

dalende lijn in naar 32% in 2013. De commissarissen verwachten in 2014 verhoudingsgewijs nog minder met dit onderwerp bezig te zijn;

- strategie is na een kleine terugval in 2012 in 2013 weer nadrukkelijk op de agenda gekomen en zal naar verwachting in 2014 nog vaker de agenda domineren;
- 'ingrijpende' aanpassingen heeft na de piek in 2009 aanzienlijk minder aandacht gekregen maar in 2012 is dat met 26% van de opmerkingen weer ongedaan gemaakt. In 2013 is dat percentage ongewijzigd. Voor het komend jaar wordt een daling verwacht;
- de operaties blijft de laatste jaren stabiel rond de 14% liggen. Verwacht wordt dat dit onderwerp het komend jaar prominenter op de agenda komt.

- In 2013/2014 hebben 'corporate governance' en 'strategie' qua 'procentuele aandacht' min of meer volgens de in het vorige onderzoek uitgesproken verwachtingen gepresteerd. Aan 'ingrijpende aanpassingen' is blijkbaar door meer commissarissen aandacht besteed dan verwacht en aan de operationele gang van zaken is dat juist aanzienlijk minder.

4.2 Afgelopen jaar 2013/2014

Per categorie bedrijven

profit bedrijven

Meeste aandacht voor corporate governance en strategie

- Bij deze bedrijven ging het afgelopen jaar de meeste aandacht uit naar 'corporate governance' en strategie. Op geruime afstand volgden 'ingrijpende' aanpassingen en operaties.

nf-profit bedrijven

Nu corporate governance en 'ingrijpende' aanpassingen bovenaan

- Bij deze categorie ondernemingen/organisaties ging de meeste aandacht uit naar 'corporate governance' en naar 'ingrijpende' aanpassingen. Hierna kwamen strategie en 'operaties'.

Woningcorporatie volgt in grote lijnen nf-profit sector

- In grote lijnen is de situatie bij de woningcorporaties vergelijkbaar met de situatie bij de nf-profit bedrijven. Voor het afgelopen jaar had 67% van de agendapunten betrekking op corporate governance en 'ingrijpende' aanpassingen gevolgd door strategie. Slechts 9% van de genoemde agendapunten had betrekking op de operaties.

Per rubriek

Corporate governance

Werkgeversrol is relatief meest genoemd

- Evenals in 2013 is de 'werkgeversrol van de RvC' hier het vaakst genoemd (11% van totaal). Dit speelt iets sterker bij de nf-profit sector dan voor de profit-sector en de woningcorporaties. In dit verband wordt naast opmerkingen over het functioneren van leden van de RvB vooral gerefereerd aan mutaties in de samenstelling van de RvB, zoals vervanging niet-functiонерend lid en/of uitbreiding RvB naar meerhoofdige samenstelling. Daarnaast is in 5% van de gevallen gewezen op aandacht voor risk management bij beide categorieën bedrijven (bij de woningcorporaties zelfs 8%).
- Bij de profit organisaties is ook geregeld (5%) gerefereerd aan het externe toezicht. Dit hangt samen met het aanwezig zijn van commissarissen van financiële instellingen. De belasting samenhangend met het externe toezicht is door diverse commissarissen gemeld als zijnde niet het leukste onderdeel van hun werkzaamheden. Bij de woningcorporaties is de RvC zelf ook in 6% van de gevallen genoemd in termen van selecteren en benoemen nieuwe leden of aanbrengen van een taakverdeling.

Strategie

Strategie en business model met M&A en samenwerking staan bovenaan op agenda,

- Vooral de 'strategie en business model' blijven met een ongewijzigde 10% van de agendapunten sterk in de belangstelling staan. Bij de profit bedrijven is dat wat sterker dan bij de nf-profit.
- Dit jaar zijn M&A en samenwerking met 9% (4% in 2012) van de opmerkingen ook nadrukkelijk op het netvlies gekomen. Daarnaast zijn consolidatie en integratie van acquisities bij de profit sector vaak (5%) genoemd en de RvC zelf bij de woningcorporaties (6%).

'Ingrijpende' aanpassing

(Her)financiering, regelgeving

- 'Herfinanciering' (12%), regelgeving/toezichthouders (6%) en reorganisaties/herstructure-

en herstructurering het meest genoemd en vooral bij nf-profit

ringen (5%) komen in deze cluster relatief het meest in beeld. Overigens zijn dit onderwerpen die verhoudingsgewijs veelal meer voorkomen bij de nf-profit bedrijven dan bij de profit.

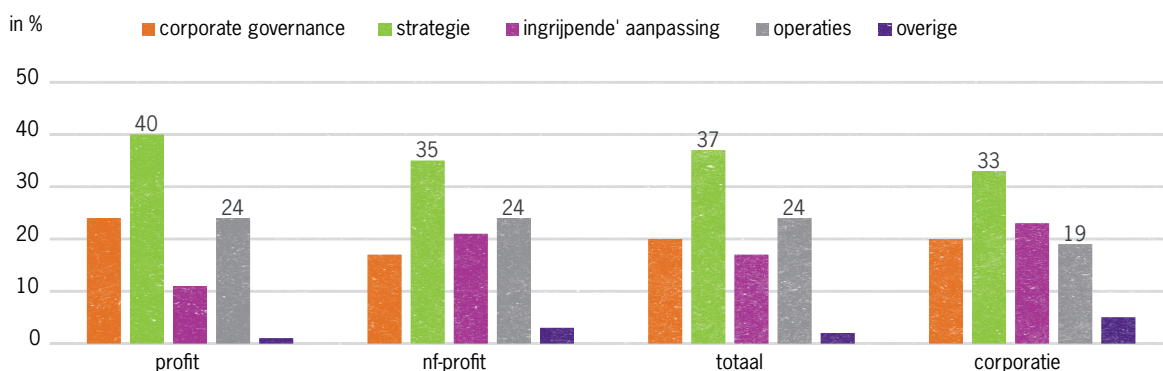
'Special projects' als cultuurslag en nieuwbouw veel vermeld

Operaties

- Special projects (6%) zijn hier het vaakst genoemd. Diverse keren werd daarbij gewezen op de noodzaak om een cultuurslag te maken bij bestuur en organisatie. Daarnaast werd t.a.v. de nf-profit bedrijven ook diverse keren gewezen op het realiseren van nieuwbouwplannen.

4.3 Komend jaar 2014/2015

Figuur 4.3 Aantal agendapunten per rubriek per categorie bedrijven voor 2014/2015 (in % totaal)



Per categorie bedrijven

profit bedrijven

Vooraf oog voor strategie/business model

- Bij deze bedrijven gaat in 2014/2015 de meeste aandacht uit naar 'strategie/business model'. Ook voor corporate governance en operaties is de nodige aandacht gepland. Ingrijpende aanpassingen betreffen slechts 11% van de opmerkingen. Dit kan een indicatie zijn dat wordt verondersteld dat het ergste achter de rug is. Wel kan de uitkomst van de strategie/business model discussie uiteraard bij nader inzien leiden tot ingrijpende aanpassingen.
- Vergeleken met het afgelopen jaar is er veel meer aandacht voorzien voor operaties en strategie en veel minder voor ingrijpende aanpassing en corporate governance.

nf-profit bedrijven

Ook hier strategie leidend

- De commissarissen bij deze bedrijven verwachten voor 2014/2015 dat strategie/business model bovenaan komt te staan. Hierna volgen operaties, 'ingrijpende' aanpassingen en corporate governance.
- Voor het komend jaar wordt bij de woningcorporaties verwacht dat er meer aandacht voor strategie en operaties zal zijn en minder voor corporate governance en 'ingrijpende' aanpassingen. Het resultaat zou dan zijn dat strategie duidelijk bovenaan staat met een derde van de genoemde agendapunten, terwijl de andere onderwerpen elk ongeveer één op de vijf keer zijn genoemd.
- Vergeleken met het afgelopen jaar tekent zich bij deze categorie bedrijven eenzelfde verschuiving af als bij de profit bedrijven, namelijk: meer aandacht voor strategie en operaties en minder voor corporate governance en 'ingrijpende' aanpassingen.

Per rubriek

corporate governance

Werkgeversrol is issue gebleven

- De onderwerpen die in deze cluster minimaal 5% van het totaal aantal genoemde agendapunten betreffen, zijn:
 - werkgeversrol RvC (8%), zowel bij profit als nf-profit sector. Met name werd gewezen op (voorziene) bestuurswisselingen; en
 - toezicht/informatievoorziening bij profit sector (5%). Vooral een kritische revisie van de informatievoorziening is diverse keren genoemd.

Strategie/business model staan duidelijk aan top; bij nf-profit veel oog voor samenwerking/fusies

strategie

- In deze cluster zijn als aandachtgebied 5% keer of vaker genoemd:
 - 'strategie/business model' (16% tegen 9% in 2013). Dit gaat in min of meer gelijke mate op voor profit en nf-profit (inclusief ook de woningcorporaties);
 - M&A/samenwerking (6%). Dit geldt primair voor de nf-profit sector en de woning-corporaties (9%). Vooral organisaties uit de zorgsector en de woningcorporaties hebben diverse keren allerlei varianten van samenwerking de revue laten passeren;
 - consolidatie/integratie van acquisities (6%) bij de profit sector;
 - (des)investeringen en groei (7% bij profit categorie en 5% bij woningcorporaties).

Special projects meeste aandacht

operaties

- In deze rubriek liggen het komende jaar de accenten op:
 - special projects (9%). Zoals eerder al genoemd kan hier worden gedacht aan onderwerpen als het maken van een cultuurslag, het realiseren van grote projecten (nieuwbouw, ICT, etc.);
 - operationele gang van zaken (5%);
 - kwaliteit van diensten/innovatie (6% bij nf-profit). In een aantal gevallen is hier gewezen op het kunnen leveren van betaalbare producten voor de doelgroep (bijv. betaalbare woningen en zorg).

'ingrijpende' aanpassing

- In deze rubriek staan voor het komende jaar op de agenda:
 - herfinanciering (6%); en
 - regelgeving/toezichthouders (5%).

Beide betreffen primair de nf-profit bedrijven inclusief de woningcorporaties.

Meer en gestructureerde aandacht voor strategie en operaties leidt ongetwijfeld tot ook meer aandacht voor ingrijpende aanpassingen en werkgeversrol



Enkele bespiegelingen

De overall teneur is dat er meer aandacht komt voor strategie/business model en de operaties. Dat zal vermoedelijk leiden tot meer aandacht voor 'ingrijpende' aanpassingen dan nu gedacht. Ook is het niet onaannemelijk dat dit vervolgens leidt tot een groter beroep op de werkgeversrol. In toenemende mate zijn aandacht voor de niet-financiële dimensie, zie onder andere de vaker genoemde cultuurslag, en in het bijzonder het menselijk kapitaal bespreekpunten geworden. Als de aandacht voor strategie/business model conform planning meer nadrukkelijk op de agenda komt, dan kan het niet anders dan dat ook wordt gekeken naar de vereiste competenties om de nieuwe strategie/het business model te operationaliseren. Het ligt dan voor de hand dat er vermoedelijk leden van de RvB maar vermoedelijk ook van de RvC niet meer passen in het ideaalplaatje. Afhankelijk van de bereidheid om (snel) door te pakken zal de RvC zich dan bezig moeten houden met een wijziging in de samenstelling van de RvB en de RvC.

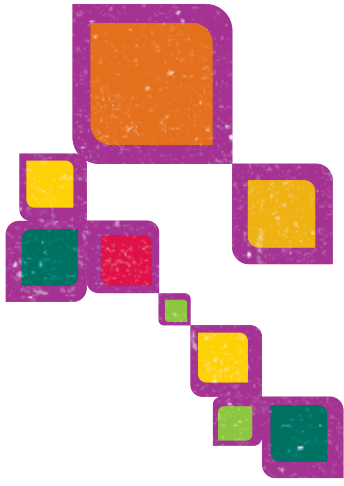


Is nf-profit sector niet te passief?



Herfinanciering en regelgeving overheid zijn vooral in de nf-profit sector relatief veel genoemde onderwerpen die de nodige aandacht zullen vergen van RvC maar ook RvB. De vraag is of RvB en RvC niet een te afwachtende in casu reactieve, houding innemen. Wellicht is het voor commissarissen en bestuurders uit deze sector de moeite waard om nadrukkelijker te kijken hoe andere organisaties, zowel profit als nf-profit, met uitdagingen zijn omgegaan en hun business model hebben aangepast dan wel omgegooid. Dat politici en overheid als enigszins onvoorspelbaar en inconsistent worden ervaren is blijkaar een gegeven. Los daarvan zal elke organisatie toch haar eigen lijn moeten trekken. En dit bij voorkeur proactief. In dat verband is het positief dat ook bij de nf-profit sector strategie/business model hoog op de agenda is komen te staan. Maar een enigszins creatief daarmee omgaan kan geen kwaad.





Appendix 1 Toelichting regressieanalyse

Regressieanalyse

- Het basisprofiel en de variaties op het basisprofiel worden verkregen met behulp van regressieanalyses.
- De score 'Sij' ingevuld door respondent i op een vraag j in de enquête is de te verklaren variabele. De verklarende variabelen $D_{v,i}$ zijn 12 dummy variabelen die de 12 variaties V representeren: De variabele $D_{v,i}$ is 0 wanneer de respondent i niet scoort op de betreffende variatie V en deze variabele $D_{v,i}$ is 1 wanneer de respondent i wel scoort op de betreffende variatie V. Bijvoorbeeld de dummy variabele D_{MKB} , i is gelijk aan 1 indien de respondent i de enquête heeft ingevuld vanuit het perspectief van een niet-beursgenoteerde (for profit) MKB onderneming met een balanstotaal ≤ 100 mln. Euro. In alle andere gevallen heeft deze dummy variabele de waarde 0.
- In tabel A.1 zijn de 12 variaties op een rij gezet.

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

Basisprofiel		12 variaties	
Perspectief waarmee de respondent de enquête heeft ingevuld			
Type en grootte organisatie **	beursgenoteerd bedrijf (14); balanstotaal, mediaan gemiddelde 1000 mln.	GB	groot, niet-genoteerd for-profit bedrijf (28); balanstotaal > € 100 mln.; (mediaan gemiddelde 950 mln.)
		MKB	midden- en kleinbedrijf, niet-genoteerd for-profit bedrijf (14); balanstotaal \leq € 100 mln.; (mediaan gemiddelde 18 mln.)
		FAM	niet-genoteerd familiebedrijf (25); balanstotaal, mediaan gemiddelde 70 mln.
		COOP	coöperatie of vereniging (15); balanstotaal, mediaan gemiddelde 1.000 mln.
		STI	stichting (36); balanstotaal, mediaan gemiddelde 45 mln.
		CORP	woningcorporaties (83); balanstotaal, mediaan gemiddelde 226 mln.
Rol bij organisatie **	Gewoon RvC lid (146)	VZ	voorzitter RvC (65)
Achtergrond respondent			
RvB-positie elders	Geen RvB lid elders (201)	'RvB'	commissaris met een RvB positie elders (20)
Leeftijd	> 55 jaar (150)	JONG	commissaris \leq 55 jaar (71)
Gender	man (163)	VROUW	vrouw (58)
Audit	Geen lid ergens van audit commissie (145)	AUDIT	commissaris ergens lid audit commissie (76)
SeB: Selectie-/benoemingscommissie.	Geen lid ergens van SeB (183)	SeB	commissaris ergens lid van een SeB (38)

- * Tussen haakjes staat het aantal respondenten dat bij een bepaalde waarde van een variabele hoort.
- ** Bij de variabele "Type en grootte organisatie" bestaat ook het organisatietype "overheid"(6 waarnemingen). Deze variaties is 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. Hetzelfde geldt voor de variatie "overige rol bij organisatie". Van de 221 respondenten geven 65 respondenten aan dat zij voorzitter zijn van de RvC, 146 respondenten geven aan dat zij lid zijn van de RvC (waaronder twee respondenten die ook aangeven dat zij secretaris zijn) en 10 respondenten geven aan dat zij een andere rol hebben gerelateerd aan de RvC (waaronder 5 secretarissen). Deze 10 respondenten zijn in de regressie analyse wel apart gezet met een dummy, maar vanwege het lage aantal waarnemingen van 10 zijn de resultaten niet geanalyseerd en gerapporteerd.

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

$$S_{ij} = \alpha + \beta_{GB,j} \times D_{GB,i} + \beta_{MKB,j} \times D_{MKB,i} + \beta_{FAM,j} \times D_{FAM,i} + \beta_{COOP,j} \times D_{COOP,i} + \beta_{STICH,j} \times D_{STICH,i} + \beta_{CORP,j} \times D_{CORP,i} + \beta_{VOORZITTER,j} \times D_{VOORZITTER,i} + \beta_{RVB,j} \times D_{RVB,i} + \beta_{JONG,j} \times D_{JONG,i} + \beta_{VROUW,j} \times D_{VROUW,i} + \beta_{AUDIT,j} \times D_{AUDIT,i} + \beta_{SEB,j} \times D_{SEB,i} + \beta_{OVERHEID,j} \times D_{OVERHEID,i} + \beta_{OVERIGE\ ROLE,j} \times D_{OVERIGE\ ROL,i} + \epsilon_{ij}$$

Het regressiemodel bevat in werkelijkheid 2 dummy variabelen extra: een dummy voor de organisatietype overheid ($D_{OVERHEID}$) en een dummy voor rol overig ($D_{OVERIGE\ ROLE}$). Deze dummy variabelen scoren bij respectievelijk 6 en 10 respondenten. Deze dummy variabelen zijn toegevoegd aan de regressie analyse om de β 's van de overige 12 variaties "zuiver" te houden en zodat de β 's van de 12 overige variaties zuivere netto effecten representeren. De β 's van deze 2 extra dummy variabelen worden verder niet besproken in dit rapport.

- Vanwege correlaties tussen de 14 dummy variabelen (inclusief 2 extra dummy variabelen) representeren de β 's van de 14 variaties niet helemaal zuivere netto effecten. De absolute waarden van de correlatiecoëfficiënten in de correlatiematrix blijven beperkt tot minder dan 0.30, wat volgens een vuistregel een veilig bereik is. Er is sprake van een enkele uitschieter: een maximale correlatiecoëfficiënt van +0.34 voor de variabelen JONG (t/m 55 jaar) en VROUW. Jongere commissarissen zijn relatief vaak vrouw.
- 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 A.2 Regressieresultaten met huidige kwaliteit internationale ervaring en huidige kwaliteitjuridische kennis als de te verklaren variabele (S) met 12 verklarende dummy variabelen (D_{v_i}).NB. niet alle 12 regressiecoëfficiënten β_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	3.8	-0.3	-0.1	-0.3	-0.9	-1.3	-1.2	-0.2	0.1	-0.2
Huidige kwaliteit juridische kennis	3.0	0.7	0.5	0.2	0.6	0.7	0.4	-0.1	0.0	0.0

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 3.8 (dit is de geschatte coëfficiënt α). De geschatte score voor een RvC voorzitter bij een familie onderneming (perspectief) is dan gelijk aan $3.8 - 0.2 - 1.2 = 2.4$

Het voordeel van deze regressieanalyse is driedelig:

- 1. De resultaten voor het basisprofiel en haar variaties kunnen worden verkregen zonder dat er veel respondenten aan de **exacte profielbeschrijving** hoeven te voldoen. Maar één respondent van de 221 respondenten voldoet exact aan het basisprofiel. Maar er zijn wel meer respondenten die op één variatie na voldoen aan het basisprofiel. De regressieanalyse maakt ook gebruik van deze informatie.

Nut regressieanalyse

Resultaten relatief ongevoelig voor samenstelling groep respondenten

**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 regressie coëfficiënten β_v representeren nagenoeg de "zuivere" effecten. Voorwaarde is wel dat de variaties niet teveel met elkaar gecorreleerd zijn, wat inderdaad het geval is.



www.gt.nl

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

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

