

RvC moet meer proactief 'mee ademen' met bedrijf

De RvC is niet langer een statisch orgaan

Commissarissenonderzoek 2013/2014

Deel IV - Informatievoorziening, verslag RvC en attitude RvC



Auteurs
Aalt Klaassen
Herbert Rijken

RvC moet meer proactief ‘mee ademen’ met bedrijf

De RvC is niet langer een statisch orgaan

Commissarissenonderzoek 2013/2014

Deel IV - Informatievoorziening, verslag RvC en attitude RvC

november 2013

door:

Aalt Klaassen
en
Herbert Rijken

© 2013 A. Klaassen en H.A. Rijken

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

Inhoud

Deel I

- 1 Inleiding
 - 2 Toekomstperspectief bedrijf: assets, uitdagingen en gevolgen voor RvC
 - 3 Overall oordeel RvC versus norm
 - 4 Agenda afgelopen en lopend jaar
- Appendix 1: Toelichting regressieanalyse

Deel II

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

Deel III

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

Deel IV

Inhoud	3
Woord van dank	4
Commissarissen en secretarissen die hun medewerking hebben verleend	5
Leeswijzer	6
Belangrijkste conclusies	8
Intro	10
Conclusies Deel IV	11
9 Informatievoorziening: financiële versus niet-financiële informatie	12
9.1 Informatievoorziening aan de RvC algemeen	12
9.2 Financiële informatie: belang en mate van informatievoorziening	14
9.3 Niet-financiële informatie: belang en mate van informatievoorziening	16
9.4 Rapportage over risico's aan RvC en in jaarverslag	19
9.5 Rapportage door RvC in verslag RvC	20
9.6 Attitude en gedrag commissaris	23
Appendix 2: Positie SNS Reaal en financiële sector op kapitaalmarkt	26

Deel V

- 10 Accountant en relatie met onderneming

Meer informatie over het onderzoek vindt u op: www.gt.nl/commissarissenonderzoek

Woord van dank

- De auteurs zijn weer veel dank verschuldigd aan al de commissarissen voor hun medewerking (zie volgende bladzijde). De gehouden interviews, die gemiddeld ruim 2 uur duurden, waren ook dit jaar een zeer rijke bron van inspiratie. De bijzonder open discussies maken duidelijk dat ook commissarissen af en toe eens hun gedachten op tafel willen leggen. Er is behoefte aan reflectie. De invulling van het commissariaat is en blijft volop in beweging.
- Dit jaar zijn voor het eerste ook secretarissen van RvC's uitgenodigd hun mening te geven. 23 secretarissen hebben hieraan gehoor gegeven door de webbased vragenlijst in te vullen. De input van deze groep is als waardevol ervaren. Op deze manier is een mogelijkheid gekregen om door de blik van een 'relatieve buitenstaander' een beeld te krijgen van RvC's ook in hun relatie met de RvB's.
- Dankzij de heren De Man en Meijer, die namens CloseContact de programmering en verzending van de webbased vragenlijst verzorgden, heeft menig commissaris via dat kanaal meegewerkt. Mevrouw Oudhuis heeft een waardevolle bijdrage geleverd bij de invoer van de niet-webbased vragenlijsten.
- Ook de FINEM en haar leden worden bedankt voor hun medewerking. Beide auteurs, ook al jarenlang FINEM-lid, ervaren deze vereniging, waar senior financiële professionals theorie en praktijk op een vruchtbare manier bij elkaar brengen, als een uitstekende omgeving om vrijuit van gedachten te wisselen over de nieuwste ontwikkelingen binnen het vakgebied van de CFO.



FINEM, de Vereniging voor Financieel-Economisch Management, is een vereniging voor financiële top-functionarissen uit het bedrijfsleven en not-for-profit-instellingen en financieel-economisch deskundigen uit het wetenschappelijk onderwijs. FINEM heeft zich 'het vergroten van kennis en inzicht van de leden voor zover betrekking hebbend op financieel-economisch beheer van ondernemingen en niet direct op winstgerichte instellingen' tot doel gesteld



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

Commissarissen en secretarissen die hun mede- werking hebben verleend¹

A.J. Bakker	J.M.G. Frijns	R. van der Steeg
R. de Bakker	M.C.E. van Gendt	R.T.A. Steenvoorden
W.H. van den Berg	F.H.G. de Grave	H. Stellingsma
J.T.M. van Bergen	R.B. de Haas	J.B.M. Streppel
P.P. van Besouw	H. Hazewinkel	G. Tadema
D.R. Bleeker	M. Heemskerk	A.E. Traas
A. Blokdijk	T. van der Heijden	H. Tunteler
C.A.M. de Boo	Ph.P.F.C. Houben	A.W. Veenman
L.P.E.M. van den Boom	H. ten Hove	A.P.M. van der Veer
R.J.M. van den Broek	G. de Jong	P.N.J. Velseboer
R.Th. Brokking	A.C. Kapitein	M.B.M. van der Ven
J.G.B. Brouwer	A. Klompe	A. Verberk
I. van den Burg	C. Knol	J.C. Vercammen
E. Capitain	L.B. Kobes	I.M.C. Verweel-Stokman
F.J.H. Carstens	W.G. Kooijmans	D.G. Vierstra
E.A. Clarenbach	D. Maclaine Pont	J. Vink
J. Dalmeijer	R. van der Meer	M.J.A. Visser
F.B. Deiters	M.A.J. Meijer	R.H.A. van Vledder
A.G.A. Dekker	H. Molenaar	J.M. van der Vlies
J.A. de Die	H.L.J. Noy	F.A. Voermans
J.M. van Duin	J.H. Oomes	B. Vree
P.A.F.W. Elverding	H.S.M. van Oostrom	T. de Waard
E.L.A. van Emden	C.J.M. van Rijn	H.J.H.M. Walravens
D.J. Eppink	R.J. Routs	V. Wanders
J.M. Ester	H.L. van Rozendaal	F. van Westen
E.G.M. van Ewijk	A.N.G. Ruis	G.N.G. Wirken
H. van Eyck van Heslinga	S.R.F. Ruiten	R. Witting
P.M. Feenstra	M.A. Scheltema	J.H.J. Zegeering Hadders
J.F.M. Feldberg	R. Schipper	T.R. Zomer
M.J. Franzen	A.J.L. Slippens	Y. Zonderop

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

Leeswijzer

Belangrijkste bevindingen en inleiding

Resultaten:

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

Quotiënt als indicatie verbeterwens/ambitie

Signalen in tabellen:

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

Persoonlijke mening

- In het **begin** van het **rapport** zijn de belangrijkste bevindingen gegeven. Hierna volgt een inleidend hoofdstuk met een korte achtergrond van het rapport en verantwoording van het daaraan ten grondslag liggende onderzoek. Resultaten worden gepresenteerd voor een gekozen basisprofiel van een commissaris en twaalf variaties op dit basisprofiel².
- In het vervolg van het rapport wordt dieper ingegaan op de verschillende onderwerpen. In de hoofdstukken wordt doorgaans **eerst** een **figuur met resultaten** neergezet. Daarbij zijn steeds de resultaten voor het **basisprofiel** (= bapr) opgenomen met betrekking tot het belang of de wenselijke situatie. In een aantal gevallen is een vergelijking gemaakt met de corresponderende resultaten uit eerdere versies van dit onderzoek in 2008, 2010, 2011 en 2012³. Na de bespreking van de resultaten van het basisprofiel wordt gewezen op grote, belangrijke en opvallende afwijkingen bij de twaalf variaties.
- **Hierna** worden - voor zover relevant - de **tabellen met de quotiënten** weergegeven. Deze quotiënten zijn een indicatie voor een verbeterwens. De gemiddelde score voor de 'huidige situatie/kwaliteit/karakteristiek zijn' is gedeeld door de gemiddelde score voor 'wenselijke situatie/kwaliteit/belang'. Een waarde van 1.0 geeft aan dat er sprake is van een evenwicht tussen de bestaande situatie en de geambieerde positie. Een waarde van 1.2 geeft aan dat de 'huidige positie' van een waarde 20% beter scoort dan de corresponderende 'gewenste positie'. De commissarissen zijn bij een waarde ≥ 1.0 tevreden. Een waarde van 0.81 geeft aan dat de score voor 'de huidige positie' in negatieve zin 19% afwijkt van 'de gewenste positie'. Verbetering is dan nodig. Het quotiënt is een indicatie van de mismatch tussen belang en huidige positie. Ook kan worden gesteld dat het quotiënt de ambitie van de commissarissen weergeeft in termen van gewenste verbeteringen (quotiënt < 1.0) of juist een temporisering van de ambitie (quotiënt > 1.0).
Een **afwijking van maximaal 10% naar beneden** (score vanaf 0.9 tot 1.0) wordt in dit rapport als **acceptabel** beschouwd. Wel zijn de commissarissen van mening dat er enige verbeteringen moeten worden aangebracht. Deze scores worden om enige rust in de tabellen te houden niet gegeven. Dit laatste geldt ook voor de scores tussen 1.0 tot 1.05 waarbij dus boven de gewenste situatie wordt gescoord. En **negatieve afwijking tussen de 10% en 20%** wordt in de tabellen met **geel** gearceerd. Er is sprake van een **dwingende verbeterwens**. **Negatieve afwijkingen boven de 20%** zijn met **oker** en een **rode rand** weergegeven (quotiënt < 0.8). De betreffende mismatches duiden op een **zeer ongewenste situatie**. Een score onder de 1.0 duidt op een underperformance in relatie tot het ambitieniveau. Een score boven de 1.05 wordt met **groen** gearceerd. Er is sprake van overperformance.
- Na de verbeterwensen worden soms nog opmerkingen gewijd aan de **huidige situatie**.
- Tussendoor worden, veelal in kleur, enige **persoonlijke meningen** van de auteurs opgenomen.

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

³ Het FINEM rapport uit 2008 'Commissarissen willen verbeteren en leggen de lat hoger' is te vinden op www.finem.nl sub werkgroepen. De rapporten uit 2010, 2011 en 2012 zijn aan te vragen bij Grant Thornton (www.gt.nl/commissarissenonderzoek).

Omschrijving variaties

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

Gehanteerde schaal

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

Getallen in figuren

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

Belangrijkste conclusies

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

Voorzitter versus secretaris

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

Belang HR spectaculair hoger

Competenties en activiteiten RvC(-leden)

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

Verschillende accenten bij persoonlijke competenties voor RvB en voor RvC

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

Buitenwereld en secretaris hebben een totaal ander beeld

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

RvC wil dichter op RvB zitten

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

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

Evaluatie functioneren RvC, aanpak disfunctioneren en werving commissaris

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

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

Informatievoorziening aan en verantwoording van RvC

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

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

Verantwoording

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

Commissaris niet-genoteerd bedrijf wil beter verslag RvC

Accountant en relatie met onderneming

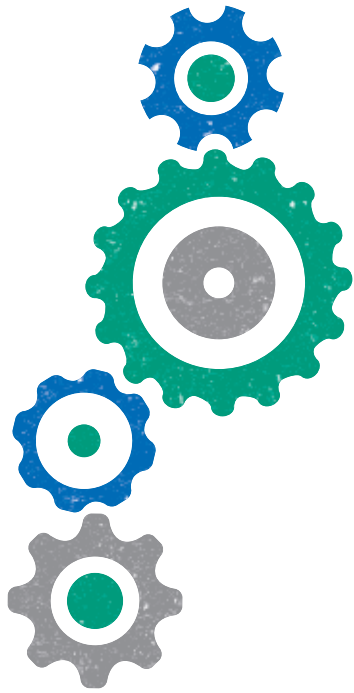
8. In de wenselijke situatie:
 - rapporteert de accountant aan de RvC en de auditcommissie;
 - begrijpt hij het business model, is hij gesprekspartner van RvC, RvB en auditcommissie;
 - is hij expert op het gebied van waarderen en (financieel) risicomanagement; en
 - doet hij tenslotte ook nog uitspraken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

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



Intro

Informatie is de levensadem van een commissaris. Zonder informatie kan een commissaris niet functioneren. Vandaar dat er voor de informatievoorziening niet alleen een brengplicht is vanuit de RvB maar ook een haalplicht voor de commissaris. Een en ander impliceert wel dat de RvC los van de RvB af en toe eens zelf moet nadenken over de informatie, zowel financiële als niet-financiële, die zij denkt nodig te hebben. En daarbij moet wellicht niet automatisch gekeken worden naar de RvB als partij die deze moet leveren. Misschien is het wel eens goed een buitenstaander informatie te laten leveren. Maar in het verlengde hiervan is het goed ook eens te kijken naar de informatievoorziening vanuit de RvC. Hoe en hoe vaak geeft een RvC informatie over hoe zij haar taak heeft ingevuld? Hoe maakt de RvC duidelijk welke toegevoegde waarde zij heeft? Of moet de buitenwacht/aandeelhouder maar tevreden zijn met de blauwe ogen en de paternalistische opmerking van de commissaris dat alles zorgvuldig, grondig en zeer kritisch op zijn merites is beoordeeld. Hoe serieus gaat de RvC om met haar verantwoordingsplicht?



Conclusies Deel IV

Minder dominante rol RvB bij informatievoorziening en controle buiten RvB is een optie

Belang informatie over risicobeheersing fors gestegen

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

Genoteerd bedrijf alleen terughoudend om ander standpunt dan RvB te rapporteren; variaties minder transparant

Informatievoorziening aan en verantwoording van RvC

Kader

- In de wenselijke situatie zijn afspraken over de **informatievoorziening** duidelijk; geven ook niet-RvB-leden presentaties voor RvC en praat RvC buiten RvB om met anderen uit organisatie. Opvallend is dit jaar dat de RvB een minder dominante rol moet krijgen in de informatievoorziening en dat controlemogelijkheden buiten de RvB om een meer serieuze optie zijn geworden.
- In grote lijnen is er geen behoefte op deze gebieden forse verbeteringen aan te brengen.

Inhoudelijk

- Bij de **financiële informatie** is die over winst zeer belangrijk en over de andere begrippen (geldstromen, waardecreatie, risicobeheersing, rendement, kosten en omzet) belangrijk. Vergeleken met het onderzoek uit 2011 is het belang van informatie over risicobeheersing sterk gestegen. **Verbeteringen** zijn **wenselijk** bij de informatie over **waardecreatie** en **risicobeheersing**. Een aantal variaties is ook nog niet tevreden over de informatie over de **kostenbeheersing**.
- Het **belang** van **niet-financiële informatie** is zeer **fors gestegen** met als bovengemiddelde stijgers de informatie over: veiligheid, reputatie, maatschappelijk rendement, marketing/customer relations en human resources. Informatie over reputatie is zeer belangrijk en die over de meeste andere variabelen belangrijk. Behalve bij informatie over de marktpositie in volwassen markten en informatie over het management van de operaties is op alle onderzochte dimensies verbetering gewenst. In een groot aantal gevallen wordt zelfs een forse verbetering wenselijk geacht.

Verantwoording

- De kwaliteit van de rapportage over risico's aan de RvC moet beter. De verantwoording in het jaarverslag ligt primair op het bordje van de RvB en in mindere mate op dat van de RvC.
- Volgens commissarissen van de genoteerde bedrijven moeten in het verslag van de RvC worden vermeld: de belangrijkste RvC-beslissingen, hoe de RvC haar toezichhoudende taak heeft ingevuld en de belangrijkste RvC-activiteiten. Iets minder noodzaak bestaat er voor de verantwoording over de in de RvC besproken punten, de invulling van de adviesrol en de onderbouwing van de RvC beslissingen. Rapportage over waar de RvC een ander standpunt heeft ingenomen dan de RvB wordt nog zeer verdeeld bejegend. Bij de niet-genoteerde bedrijven is gemiddeld meer sprake van terughoudendheid op deze zaken.
- Bij de niet-genoteerd bedrijven wordt verbetering nodig geacht. Vooral bij de coöperatie, het familiebedrijf en het overheidsbedrijf is nog het nodige werk te doen.



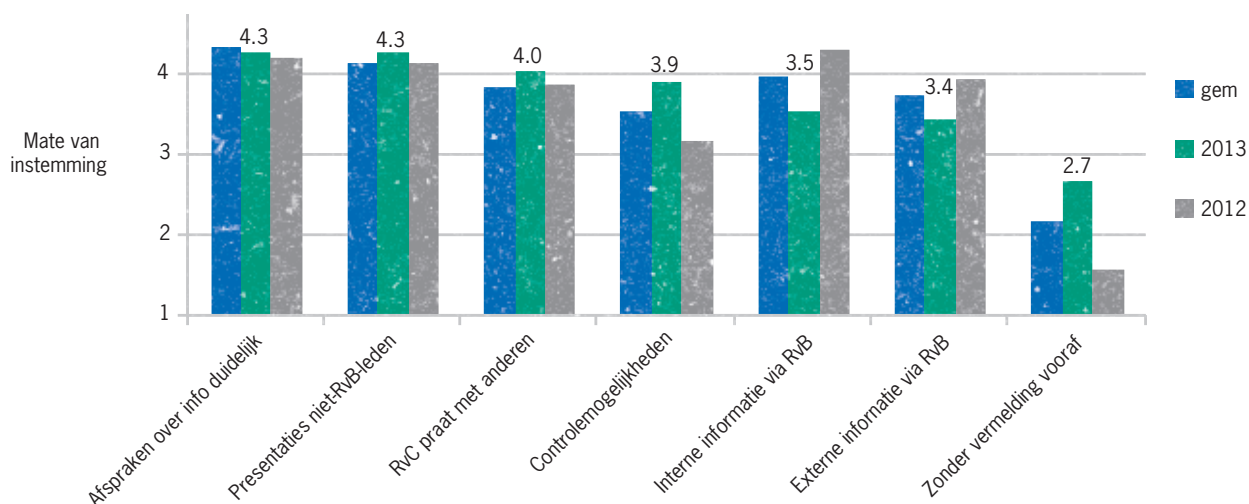
9 Informatievoorziening: financiële versus niet-financiële informatie

Onderzoeksvraag

Ook dit jaar blijkt weer dat de informatievoorziening aan de RvC cruciaal is voor het goed kunnen uitvoeren van de taak van de commissaris met de informatievoorziening. Naast een aantal repeterende vragen is dit jaar ook weer een vraag opgenomen die in het onderzoek van 2011 ook al eens aan de orde is gesteld. Het betreft het belang van niet-financiële informatie en de mate waarin in de informatievoorziening daarin tegemoet wordt gekomen.

9.1 Informatievoorziening aan de RvC algemeen

Figuur 9.1 Informatievoorziening aan de RvC: wenselijke situatie in de tijd (5-puntsschaal).



Rol RvB in informatievoorziening minder dominant; controle buiten RvB om in tool kit RvC

Wenselijke situatie

Basisprofiel

- **Afspraken over de informatieverstrekking door de RvB moeten duidelijk zijn.** Ook **niet-RvB-leden** worden geacht **presentaties** te geven op de vergaderingen van de RvC en de RvC **praat buiten de RvB om met andere mensen** uit de organisatie. De mate van instemming met deze drie stellingen is in lijn met de uitspraken in het verleden.
- Bij de **andere** stellingen zijn de **uitkomsten verrassend**. De RvB moet zowel bij de binnen als bij de buiten het bedrijf gegenereerde informatie een minder dominante rol krijgen. In lijn daarmee is ook dat de RvC het wenselijk vindt om **controle mogelijkheden buiten de RvB** te kunnen gebruiken. Het verschil in scores bij deze drie stellingen ten opzichte van vorig jaar is substantieel.
- Ook de stelling dat de RvC **buiten de RvB praat** met mensen uit de organisatie **zonder vermelding vooraf** wordt anders bejegend dan in het verleden gebruikelijk. Het sterk afwijzende standpunt is flink opgeschoven richting 'deels oneens/deels eens'.

Voornamelijk gelijke opvattingen met bapr

Variaties

- In grote lijnen kunnen de commissarissen zich goed vinden in de wensen van het bapr. Het aantal grote verschillen is beperkt. Meer dan het bapr vinden MKB, FAM en Secr dat de binnen het bedrijf gegenereerde informatie aan de RvC via de RvB moet lopen. En ten aanzien van de opvatting dat de RvC gebruik moet maken van controle buiten de RvB om zijn GB, FAM en voorzitter daar duidelijk veel minder een voorstander van. De voorzitter staat eveneens als de commissaris /RvB-lid meer afwijzend dan het bapr ten opzichte van de stelling dat er ook gesproken wordt met mensen buiten de RvB om zonder melding vooraf.

Verbeterwensen: wenselijke situatie vergeleken met huidige situatie

Tabel 9.1 Informatieverstrekking aan RvC: quotiënt huidige en gewenste situatie.

	bapr	GB	MKB	STI	VZ	Secr
Afspraken over info-verstrekking door RvB zijn duidelijk		0.87				
Alle interne informatie aan RvC loopt via RvB						
Alle externe informatie aan RvC loopt via RvB		1.06				
RvC gebruikt controlemogelijkheden buiten RvB om						0.81
Ook niet-RvB-leden geven presentaties voor RvC						
RvC praat buiten de RvB om met anderen uit organisatie		0.87				
Idem zonder melding vooraf aan de RvB						

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

Binnen bapr geen noodzaak voor ingrijpende aanpassingen

Basisprofiel

- Bij de vergelijking van de huidige situatie met de wenselijke is er bij het bapr geen behoefte om tot ingrijpende aanpassingen over te gaan. Bij een viertal stellingen blijkt de huidige situatie al aan de gewenste situatie te voldoen. Bij de drie resterende stellingen kunnen wel wat zaken worden aangescherpt. Dit betreft evenwel geen zorgwekkende punten.

Variaties

- Bij zes variaties is het gebruik van **controle buiten de RvB** om nog voor **verbetering** vatbaar. Mogen de afspraken over de informatievoorziening duidelijker, mogen niet-RvB-leden vaker presentaties geven op de vergadering van de RvC en zijn meer gesprekken wenselijk van de RvC met andere mensen uit de organisatie.
- Bij het **FAM (3x)** doen zich de meeste **verbeterwensen** voor. Naast de controle buiten de RvB om gaat het hier om het geven van presentaties door niet-RvB-leden en het door de RvC buiten de RvB om praten met andere mensen uit de organisatie.

Huidige situatie

Basisprofiel

Afspraken over informatie zijn duidelijk; niet-RvB-leden geven presentaties en RvC praat met anderen in organisatie

- Bij drie stellingen wordt bij het bapr in de huidige situatie aangegeven dat deze min of meer praktisch zijn: afspraken over de informatievoorziening zijn duidelijk, de RvC praat buiten de RvB om met andere mensen uit de organisatie en niet-RvB-leden geven presentaties op de vergadering van de RvC.
- Grote verschuivingen** ten opzichte van vorig jaar zijn: de informatievoorziening aan de RvC door de RvB van binnen het bedrijf gegenereerde informatie (van 4.6 naar 3.5), gebruik van controlemogelijkheden buiten de RvB om (van 3 naar 3.6), het geven van presentaties door niet-RvB-leden (van 3.8 naar 4.3) en praten met mensen uit de organisatie zonder melding vooraf (van 1.3 naar 2.7).
- In de tijd gezien is er geen uitgesproken trend te onderkennen. Wel achten wij het niet uitgesloten dat de scores, zoals die zich nu manifesteren in combinatie met de wenselijke situatie wel eens de toekomstige trend kunnen worden. Het lijkt er op dat een deel van de informatievoorziening vanuit de organisatie rechtstreeks naar de RvC gaat zonder tussenkomst van de RvB.

Mutaties van 2012 naar 2013 mogelijk de trend

Informatie van buiten meer via RvB en minder vaak presentaties van niet-RvB-leden

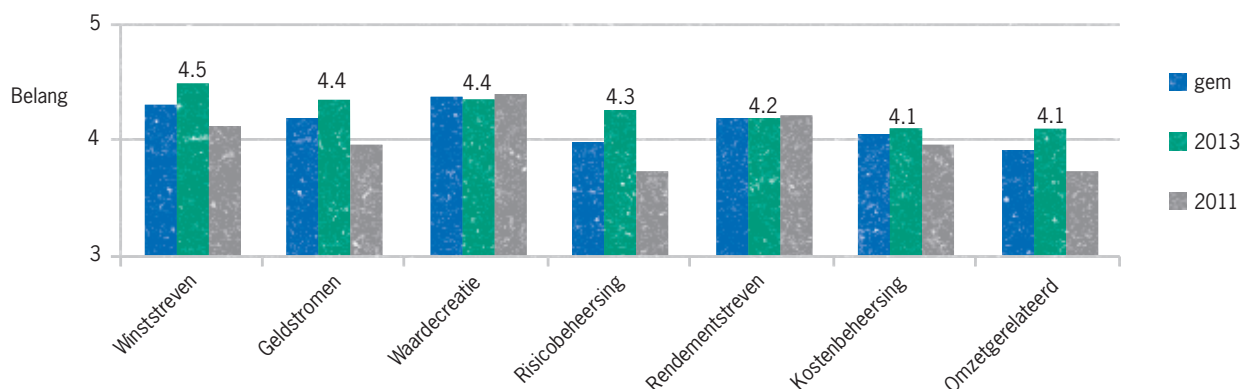
Variaties

- Alle buiten het bedrijf gegenereerde informatie loopt bij vijf variaties meer dan bij het bapr via de RvB. Bij twee variaties is het tegengestelde actueel. Bij vier variaties blijken presentaties door niet-RvB-leden wat minder vaak voor te komen. Ook bij vier variaties komen gesprekken buiten de RvB om zonder melding vooraf minder vaak voor dan bij het bapr.
- De variatie met de **meeste afwijkingen** van het bapr is het **FAM (6x)**. Drie grote afwijkingen per variatie doen zich voor bij STI, OVERHEID, voorzitter en Secr.

9.2 Financiële informatie: belang en mate van informatievoorziening

Belang

Figuur 9.2 Belang financiële informatie (5-puntsschaal).



Informatie over winst zeer belangrijk; sterkste stijging bij informatie over risicomanagement

Basisprofiel

- Alleen de **informatie** met betrekking tot de **winst** wordt **zeer belangrijk** gevonden. Informatie over de **overige** financiële dimensies is getypeerd als **belangrijk**.
- Vergeleken met 2011 is het overall gemiddelde belang van de onderscheiden financiële begrippen met 0.3 punten gestegen naar 4.3. Vooral het **belang** van **informatie** over **risicomanagement** heeft met een **stijging** van 3.7 naar 4.3 hieraan bijgedragen. In iets minder mate geldt dit voor de informatie over winst, geldstromen en omzet.



Het belang van de informatie over winst verbaast ons in zoverre dat als de commissarissen gevraagd wordt een uitspraak te doen over het toekomstperspectief van hun bedrijf in termen van omvang, dat er zeer geregeld wat wordt gezegd over omzet en bijna nooit iets over winst. Een volledige bevredigende verklaring hiervoor hebben wij nog niet. Wij vermoeden dat winst daadwerkelijk belangrijker wordt gevonden, maar dat menig commissaris nog denkt in termen van omzet. De impliciete veronderstelling is dan wellicht dat meer omzet tot meer winst leidt. Alleen dit blijkt in de praktijk niet zo'n vanzelfsprekende relatie te zijn.



Kostenbeheersing belangrijker en winststreven wat minder bij aantal variaties

Variaties

- Er zijn wat afwijkingen van de opvattingen van het bapr. **Kostenbeheersing** is bij vijf variaties belangrijker. Dit gaat voor drie variaties ook op voor **risicobeheersing**. Minder belangrijk is bij 4 variaties het winststreven. Een aantal van deze afwijkingen is redelijk verklaarbaar. OVERHEID en STI zijn historisch gezien geen instellingen waar winst en omzet bovenaan staan. **Kostenbeheersing** is daar een meer voor de hand liggende oriëntatie. Wel zij aangetekend dat bij deze beide typen organisaties wel voorbeelden zijn te vinden van bedrijven die andere accenten zijn gaan leggen.
- De **meeste mutaties** (4x) doen zich voor bij de **OVERHEID**, de **secretaris** en de **jongere commissaris**. Het MKB, de voorzitter en de auditcommissaris laten geen enkele grote afwijking van het bapr zien.

Verbeterwensen: wenselijke situatie vergeleken met huidige situatie

Tabel 9.2 Informatieverstrekking financiële informatie aan RvC: quotiënt huidige en gewenste situatie.

	bapr	GB	MKB	STI	VZ	Secr
Winststreven			0.89			1.11
Waardecreatie	0.85			0.82		0.88
Rendementstreven						
Risicobeheersing	0.87	0.88	0.85	0.83	0.86	0.80
Kostenbeheersing		0.84	0.87	0.79		
Omzetgerelateerd						
Geldstromen (o.a. financieringspositie)			0.85			

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

Basisprofiel

Informatie over waardecreatie en risicobeheersing moet zeker beter

- Bij het bapr schiet de **informatievoorziening** over **waardecreatie** en over **risicobeheersing** **tekort** in relatie tot het eraan toegekende belang. Informatie over winst, rendement, kostenbeheersing en geldstromen kan ook wel beter, maar de afwijkingen vallen bij deze dimensies binnen de acceptabele bandbreedte. De informatie over de omzet is goed in relatie tot het belang.
- In 2011 waren de commissarissen binnen het bapr zonder meer tevreden over de informatievoorziening op de afzonderlijke financiële dimensies in relatie tot het eraan toegekende belang. Dat is in 2013 op een aantal dimensies ingrijpend gewijzigd. Twee ontwikkelingen liggen hieraan ten grondslag, namelijk overall een gemiddeld hoger belang van 0.3 dan in 2011 en een overall gemiddeld 0.3 punt lagere tevredenheid over de mate van informatievoorziening.

In 2011 bedroeg het overall gemiddelde quotiënt 1.08 (redelijk tevreden), terwijl dat in 2013 is gedaald naar 0.94 (gemiddeld binnen bandbreedte, maar onderhoud nodig).

Variaties

Naast risicobeheersing en waardecreatie ook enige variaties ontevreden over informatie over kostenbeheersing

- Informatie over **risicobeheersing** is bij tien variaties naast het bapr een **verbeterpunt**. Voor **waardecreatie** gaat dit naast het bapr op voor zeven variaties en bij **kostenbeheersing** zes keer. Bij de informatie over de omzet is er of een balans met het bijbehorende belang 7x of is de mismatch beperkt tot 10% (5x). Ook bij de informatie over winst en over rendement doen zich nauwelijks storende afwijkingen voor.
- De variaties met het **hoger aantal grotere verbeterpunten** zijn: **MKB** (4x), **STI** (3x) en **OVERHEID** (5x). Bij de **OVERHEID** is bij een drietal dimensies de mismatch boven de 20% gelegen. Bij de **STI** en de jongere commissaris is dat telkens bij één dimensie.
- De **commissaris/RvB-lid** en de **voorzitter** zijn **relatief het best** te spreken over de informatievoorziening op de hier opgenomen dimensies.

Huidige situatie

Basisprofiel

Gemiddeld huidige informatie voldoende; die over waardecreatie en risicobeheersing sterk gedaald

- Overall komt de huidige mate van informatievoorziening op een 4.0 (4.3 in 2011). Dat geeft aan dat er een redelijke mate van tevredenheid bestaat. De informatie wordt als voldoende gekwalificeerd. De grootste verschillen ten opzichte van 2011 doen zich voor bij informatie over waardecreatie en over risicobeheersing. Beide krijgen nu een 3.7 als waardering.



De vraag is of de informatievoorziening zoveel slechter is of dat de commissarissen impliciet anders zijn gaan denken over een aantal van de onderzochte begrippen. Wij vermoeden dat dit laatste het geval is.



Variaties

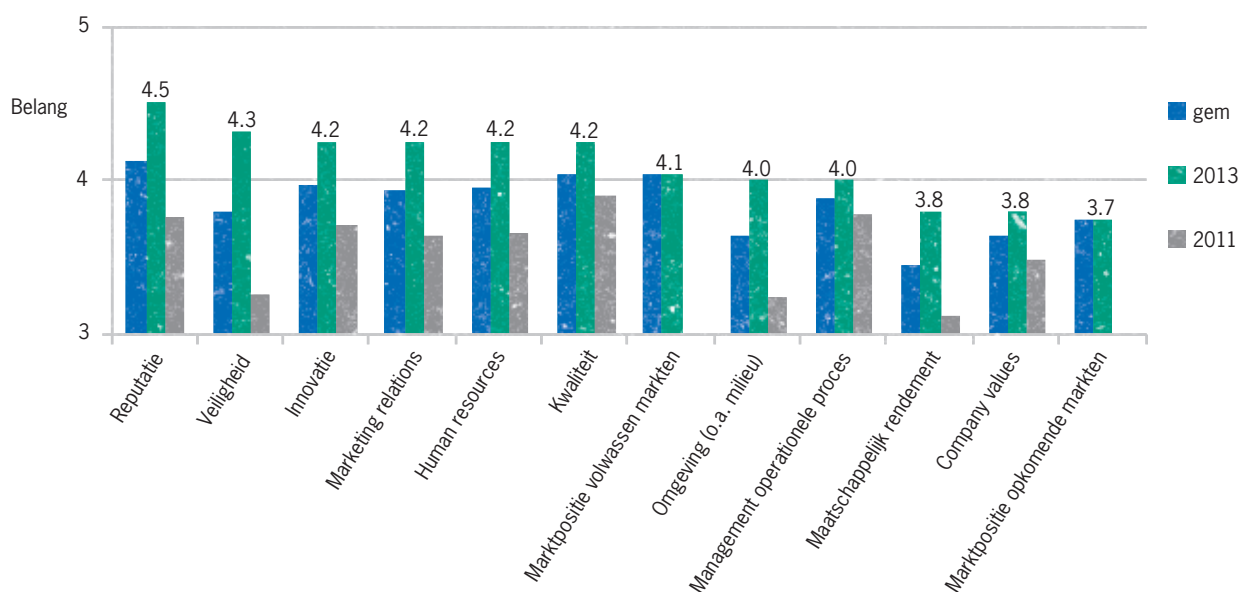
Minder positief over informatie over winst en over geldstromen

- De huidige mate van informatievoorziening wordt bij een aantal variaties minder bevredigend gevonden dan bij het bapr ten aanzien van winst (4x) en geldstromen (4x).
- De variaties die de **meeste afwijkingen** laten zien zijn: **OVERHEID** (6x en alle negatief), het **FAM** (4x en alle negatief) en de **jongere commissaris** (5x alle negatief).

9.3 Niet-financiële informatie: belang en mate van informatievoorziening

Belang

Figuur 9.3 Belang niet-financiële informatie (5-puntsschaal).



Informatie over reputatie zeer belangrijk; informatie over meeste andere variabelen belangrijk; overall belang fors gestegen

Basisprofiel

- Alleen de informatie met betrekking tot de reputatie wordt zeer belangrijk gevonden. Daarna volgt een groot aantal variabelen, waarover de informatie als belangrijk wordt getypeerd (score 4.0 of hoger). Informatie over maatschappelijk rendement, ondernemingswaarden en over de marktpositie in opkomende markten krijgt de kwalificatie 'zeker van belang'.
- Vergeleken met het onderzoek uit 2011 is het overall gemiddelde van de niet-financiële variabelen qua belang met 0.5 punt gestegen naar 4.3. De grootste stijgers zijn veiligheid (+1.0 naar 4.3), reputatie (+0.7 naar 4.5), maatschappelijk rendement (+0.7 naar 3.8) en elk met +0.6 naar 4.2 marketing-/customer relations en human resources.

Enige bespiegelingen

Hoger belang niet financiële dimensie parallel aan evoluerende opvattingen over risicomanagement



Het ziet er naar uit dat ook het bapr meer oog heeft gekregen voor andere variabelen dan alleen maar financiële. We hebben de indruk dat de ontwikkeling van het stijgende belang van deze categorie variabelen mede samenhangt met een andere visie op risicomanagement. Vorig jaar hebben wij het pleidooi gehouden om een meer aan het business model gelinkte benadering toe te passen. Dat houdt in dat verder moet worden gekeken dan alleen maar naar de financiële dimensie. De klassieke, financiële benadering volstaat niet en vertoont de nodige tekortkomingen. Gecombineerd met de opvattingen over risicomanagement in dit onderzoek vermoeden wij dat commissarissen volop bezig zijn om die slag te maken. De 'grootste' stijgers qua belang laten zien dat een bredere blik op meer steun mag rekenen dan in het verleden gebruikelijk. Tot op zekere hoogte is er sprake van een revival van de oude business balanced scorecard.



Het lijkt ons niet onwaarschijnlijk dat de bredere discussie over integrated reporting en de studies op het gebied van duurzaamheid de nodige bijdragen hebben geleverd aan deze andere manier van kijken. Ook hebben publicaties/ervaringen op het gebied van cybercrime de commissarissen de ogen geopend en laten zien dat een begrip als veiligheid verschillende definities kent. Een vergelijkbare redenering kan worden gehouden ten aanzien van human resources. De passages in de jaarverslagen over HR behoren doorgaans niet tot de meest sterke onderdelen van de jaarverslagen. Dit jaar geven de commissarissen nadrukkelijk aan dat in hun RvC de competentie op het gebied van HR beslist verbetering behoeft. De commissaris wordt wakker!



Variaties

Hoge mate van consensus met bapr

- Er is meer consensus met de opvattingen van het bapr dan dat er verschillen zijn. Er doen zich een paar opvallende afwijkingen van het bapr voor. Ondernemingswaarden worden bij vijf variaties belangrijker gevonden. Voor maatschappelijk rendement en kwaliteit geldt dat bij vier variaties. Dat geldt doorgaans voor COOP, STI, OVERHEID, FAM en Secr.
- De meeste afwijkingen (alle negatief) van het bapr doen zich voor bij de jongere commissaris (7x). hierna volgen OVERHEID (5x), STI en COOP (elk 4x).
- De voorzitter, het GB en de commissaris/RvB-lid laten geen grote afwijking zien van het bapr.

Verbeterwensen: wenselijke situatie vergeleken met huidige situatie

Tabel 9.3 Informatieverstrekking (niet-financiële informatie) aan RvC: quotiënt huidige en gewenste situatie.

	bapr	GB	MKB	STI	VZ	Secr
Marketing/customer relations	0.83	0.86	0.84	0.87	0.86	0.82
Marktpositie in opkomende markten	0.79		0.77		0.86	0.77
Marktpositie in volwassen markten						
Management operationele proces				0.89		
Company/cultural values			0.88			0.72
Human resources	0.81	0.87	0.80		0.83	0.68
Innovatie		0.86	0.87	0.85	0.86	0.81
Veiligheid	0.85	0.83	0.89		0.87	0.86
Kwaliteit		0.85	0.85			0.89
Reputatie	0.88	0.76	0.85	0.85		0.83
Maatschappelijk rendement	0.86	0.79	0.79	0.78		0.81
Omgeving (o.a. milieu)		0.82		0.84		0.86

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

Basisprofiel

Bij bapr veel lacunes in informatievoorziening niet-financiële informatie.

- Opvallend is dat het **bapr op geen** van de afzonderlijke informatiegebieden tevreden is over de verstrekte informatie in relatie tot het eraan toegekende belang. Bij zes onderdelen blijft de mismatch beperkt tot een acceptabele 10%. Bij vijf is de mismatch van dien aard dat actie nodig is en bij één onderdeel, **marktpositie in opkomende markten**, is de **informatievoorziening ver onder de maat**.
- In het onderzoek van 2011 bleken de **commissarissen wel redelijk te spreken** over de mate van informatievoorziening betreffende de niet-financiële informatie. Het overall quotiënt bedroeg toen 1.05 tegen 0.88 in 2013. In kwalitatieve termen weergegeven van redelijk tevreden naar sterk ontevreden. Dit ligt ons inziens niet aan de verstrekte informatie, maar primair aan de **fundamenteel andere opvattingen** van de commissarissen.

Opvattingen commissaris fundamenteel gewijzigd

Variaties

Voor verbeteringen bij informatie over: marketing/customer relations, marktpositie opkomende markten, human resources en maatschappelijk rendement

- Ook bij de variaties is op geen onderdeel sprake van een bevredigende verhouding tussen de mate van informatievoorziening en het eraan toegekende belang. Het **minste** aantal forse verbeterwensen manifesteert zich bij de **informatie** over de **marktpositie in volwassen markten** en over het **management** van het **operationele proces**. Dit zijn dan ook aandachtgebieden, waarover het niet ongebruikelijk is dat hierover historisch al informatie werd verstrekt.
- De **dimensies** waarover meer variaties **forse verbeteringen** willen zijn: marketing/customer relations (12x, waarbij 1 zeer forse mismatch) **marktpositie in opkomende markten** (9x, waarbij 6 zeer forse mismatches), **human resources** (11x, waarbij 4 zeer forse mismatches) en **maatschappelijk rendement** (10x, waarbij 4 zeer forse mismatches).
- Alleen bij de COOP, de voorzitter en de jongere commissaris doet zich geen mismatch van 20% of meer voor. Bij alle andere variaties is dat er minimaal één. De **variaties met de meeste nadrukkelijke verbeterwensen** zijn: de **OVERHEID** (10x, waarbij 3 zeer fors), de **Secr** (10x, waarbij 3 zeer fors), het **GB** (8x, waarbij 2 zeer fors) en de **vrouwelijke commissaris** (8x, waarbij 3 zeer fors). Bij de overige variaties varieert het aantal nadrukkelijke verbeterpunten van 5 tot 7.

Is inzicht over informatie over marketing/customer relations gewijzigd of was deze er niet?



De verbeterwens over de marketing/customer relations verbaast ons aan de ene kant wel, maar aan de ander kant ook weer niet. Het verbaast ons wel, omdat dit een domein was, waarover wel eens wat werd gepubliceerd in termen als 80% van de omzet is afkomstig van 20% van de klanten en de repeatfactor is op jaarbasis bijvoorbeeld 60%. Dit zou dan mogen veronderstellen dat intern in de organisatie en in de RvC nog meer gedetailleerde informatie beschikbaar is dan wordt gepubliceerd. Maar het verbaast ons niet als we kijken naar de worsteling van met name de financiële instellingen om invulling te geven aan het begrip 'klant centraal'. Het zat niet in de genen en vermoedelijk zit het nog steeds niet in de genen bij een groot aantal medewerkers van deze instellingen. Er moet een duidelijke cultuurverandering plaatsvinden. Hier komen de ondernemingwaarden (bedrijfscultuur) om de hoek kijken! Maar voor het realiseren van een cultuurverandering moet eerder in termen van een generatie worden gedacht dan in termen van een jaar of twee. En dan doet zich vervolgens het probleem voor hoe deze dimensie te meten.

Commissarissen zullen, net als bestuurders, moeten wennen aan het idee dat een aantal van deze dimensies gemeten zal worden op basis van percepties. Maar misschien zijn deze perceptiemetingen wel harder dan financiële waarden, die bijvoorbeeld als IFRS waarden uit de computer rollen. Informatie over de klanten en over de relatie met deze klanten kan een goede basis zijn om veronderstellingen te maken over toekomstige ontwikkelingen. Vermoedelijk zijn de commissarissen meer de diepte ingegaan en hebben zij kritisch gekeken naar wat de tot nu toe verkregen informatie daadwerkelijk zegt over de klant en de relatie met deze klant. En dat is dan blijkbaar nog niet voldoende.



Huidige situatie

Basisprofiel

Alleen informatie over reputatie voldoende

- Alleen de informatie over reputatie⁵ wordt als voldoende beschouwd. Op korte afstand hiervan volgt de informatie over het management van het operationele proces, over innovatie, over kwaliteit en over omgeving.
- Gemiddeld komt de huidige met 2011 vergelijkbare kwaliteit op een 3.7 net als in 2011.

Variaties

Bij Secr, OVERHEID en jongere commissaris nodige afwijkingen

- Ten aanzien van innovatie wijken 6 variaties af van het bapr (5 negatief en 1 positief). Bij omgeving zijn dat er 4 (negatief), bij maatschappelijk rendement ook 4 (positief) en bij marktpositie in opkomende markten 6 (waarvan 4 positief).
- De variaties met de meeste afwijkingen zijn: OVERHEID (6 waarvan 1 positief), Secr en de jongere commissaris (beide 5 negatief).

Enige afrondende bespiegelingen

Aandacht teveel gericht geweest op financiële dimensie



De overall conclusie is dat de RvC zich tot nu toe vermoedelijk vooral verlaten heeft op financiële informatie. Uit het onderzoek van vorig jaar is gebleken dat ook risicomanagement en de rapportage daarover een sterke financiële inslag heeft gehad. Daarmee lag het accent van het kijken van de commissarissen primair op de in euro's weergegeven uitkomsten van de onderliggende variabelen en activiteiten. Aan het onderliggende proces lijkt verhoudingsgewijs geen tot onvoldoende aandacht te zijn besteed. Als deze redenering juist is, dan vragen wij ons af hoe in het verleden invulling is gegeven aan risicomanagement. Wij kunnen ons niet aan de indruk onttrekken dat commissarissen in het voorliggende onderzoek tot dezelfde conclusies zijn gekomen. Vandaar dat bij de competenties bijvoorbeeld HR, marketing, ICT, risicomanagement en ervaring met veranderingsprocessen nadrukkelijk naar voren zijn gekomen als aandachtgebieden waar het nodige verbeterd moet worden.



Wij geven de commissarissen in overweging ook eens te kijken naar de opvattingen van de commissarissen van bijvoorbeeld COOP, STI, OVERHEID, FAM en Secr over bijvoorbeeld ondernemingwaarden en maatschappelijk rendement. Als de HR-component zo belangrijk is voor het uiteindelijk succes van een organisatie/bedrijf, is het dan niet zinvol om eens positief kritisch te kijken naar ondernemingwaarden en maatschappelijk rendement? Welke bijdragen kunnen vanuit deze dimensies worden geleverd aan het mobiliseren van de HR-kwaliteiten op een dusdanige manier dat daarmee het continuïteitsperspectief van de organisatie/het bedrijf en daarmee ook het winst genererend vermogen wordt gediend? Doorgaans krijgt een goed onderhouden huis een hogere waarde dan een huis, waaraan veel achterstallig onderhoud zit.



Maak businessmodel kijken de kapstok van interne en externe communicatie



Wij vragen ons af of deze andere manier van kijken geïnitieerd is door commissarissen zelf, door bestuurders of door de maatschappij. Vermoedelijk zijn per organisatie de trekkers van deze manier van kijken en denken afwisselend afkomstig uit één van de drie genoemde categorieën. Wil deze benadering (i.c. het business model denken in de breedste zin van het woord) beklijven dan moet er bij alle drie groepen consensus komen welke variabelen relevant zijn en wat dat betekent voor de informatievoorziening en ook voor het relatiebeheer. Ons inziens gaat de voorkeur ernaar uit om het model, dat wordt gehanteerd door commissarissen en bestuurders om de onderneming te sturen, de kapstok gaat worden voor zowel de interne als de externe communicatie. Dit levert de minste complicaties op en biedt de beste mogelijkheid om te zorgen dat bedrijf en buitenwereld op eenzelfde manier gaan kijken en misschien tot op zekere hoogte ook denken. Een dergelijke aanpak kan goed samenvallen met de basisgedachten van integrated reporting.



⁵ De relatief hoge score bij informatie over reputatie verbaast ons zeer. Wij zijn redelijk op de hoogte van de informatie die bedrijven verzamelen over hun reputatie op de kapitaalmarkt en dat geeft ons niet erg veel vertrouwen in de informatievoorziening over de reputatie. In Appendix 2 is een nadere illustratie gegeven.

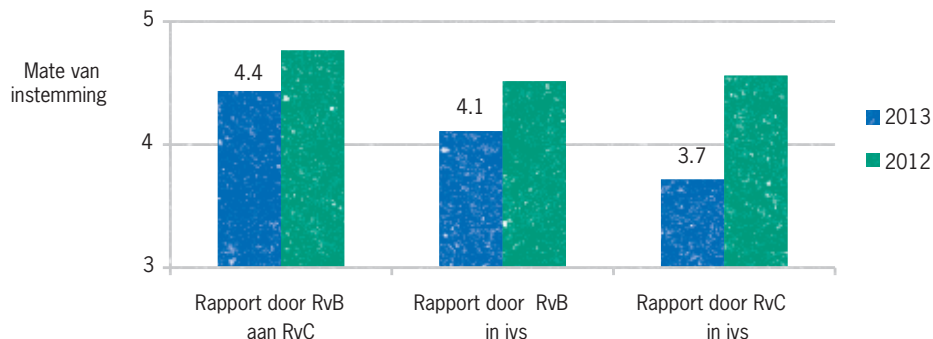
Onderzoekvraag

9.4 Rapportage over risico's aan RvC en in jaarverslag

Aan de respondenten is gevraagd of zij de rapportage over risico's aan de RvC en over risico's in het jaarverslag door respectievelijk RvB en RvC voldoende vinden. Daarbij is een 5-puntsschaal gebruikt.

Wenselijkheid ten aanzien van het voldoende zijn van rapportage over risico's

Figuur 9.4 Rapportage over risico's wenselijkheid (5-puntsschaal).



RvB moet voldoende rapporteren aan RvC; iets minder in jaarverslag en RvC heeft niet zoveel toe te voegen

Basisprofiel

- Binnen het bapr zijn de commissarissen van mening dat de rapportage door de RvB aan de RvC en door de RvC in het jaarverslag beslist voldoende moet zijn. Er wordt duidelijk ingestemd met deze stellingen. De instemming met de derde stelling dat de rapportage door de RvC in het jaarverslag voldoende moet zijn is duidelijk minder overtuigend. Een en ander anders geformuleerd: als commissarissen willen wij alle relevante zaken weten. Dus aan ons moet zo goed mogelijk worden gerapporteerd. Vanwege de beursnotering is het ook wenselijk redelijk transparant naar de markt te zijn, maar dat betekent niet dat alles op straat moet komen te liggen. En wij zijn als RvC niet de primaire partij die over risico's van het bedrijf moet rapporteren. Dat ligt meer op het bordje van de RvB.
- Vergeleken met 2012** is er bij alle drie de stellingen sprake van **minder instemming**. De grootste mutatie betreft de rapportage door de RvC in het jaarverslag. De instemming is daar van een 4.6 naar een 3.7 gedaald. Vermoedelijk wil de RvC zich niet branden aan een rapportage over risico's.

Van GB minder in jaarverslag en van Secr juist meer

Variaties

- Per stelling doen zich **nauwelijks afwijkingen** van het bapr voor bij de afzonderlijke variaties.
- Het GB vindt dat er zowel door RvB als door RvC minder in het jaarverslag hoeft te worden gerapporteerd, terwijl de secretaris vindt dat dit juist meer zou moeten zijn.

Verbeterwensen: wenselijke situatie vergeleken met huidige situatie

Tabel 9.4 Rapportage over risico's: quotiënt huidige en gewenste situatie

	bapr	GB	MKB	STI	VZ	Secr
Kwaliteit van rapportage over risico's is voldoende wat betreft:						
De rapportage door de RvB aan de RvC	0.83	0.79	0.76	0.76	0.87	0.84
De rapportage door de RvB in het jaarverslag				0.83		
De rapportage door de RvC in het jaarverslag	1.09				1.12	

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

Rapportage aan RvC moet blijkaar beter

Basisprofiel

- Bij het bapr is de rapportage in het jaarverslag voldoende. De rapportage door de RvB aan de RvC kan beter.
- In 2012 waren de commissarissen juist van mening dat de rapportage aan de RvC acceptabel

was, maar dat de rapportage door de RvC in het jaarverslag duidelijk verbetering behoefde. De verbeterde positie van de rapportage door de RvC is primair te herleiden tot de bijstelling van de mening dat de RvC over risico's moet rapporteren in het jaarverslag. Dat is duidelijk niet meer het geval.

Vergelijkbaar met bapr, behalve bij COOP, STI en FAM

Variaties

- Ook bij de variaties manifesteert zich de belangrijkste **verbeterwens** bij de **rapportage** over **risico's** door de RvB aan de RvC. Bij 10 variaties worden verbeteringen nodig geacht, waarvan 7 zelfs van mening zijn dat de match tussen gewenste en huidige situatie sterk te wensen overlaat.
- Bij de COOP (2x), de STI (2x) en het FAM (3x) komen de meeste verbeterwensen voor. Alleen de commissaris/RvB-lid en de vrouwelijke commissaris geven geen blijk van groot ongenoegen.
- Het is opvallend en zeer menselijk dat de commissarissen voor verbeteringen vooral naar de RvB wijzen en nauwelijks de hand in eigen boezem steken. Of dat terecht is, kunnen wij niet beoordelen.

Huidige situatie

Basisprofiel

Rapportage in jaarverslag voldoende

- De rapportage in het jaarverslag is voldoende. Die aan de RvC nog niet.
- Vorig jaar werd alleen de rapportage door de RvC in het jaarverslag nog net niet als voldoende ervaren.

Vooraf bij typen bedrijven negatieve afwijkingen van bapr.

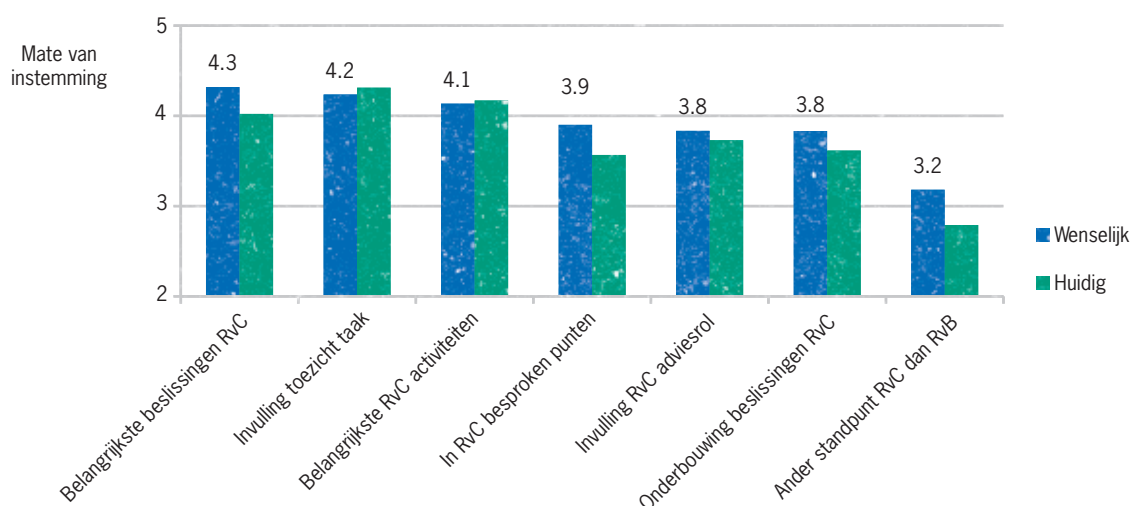
Variaties

- Bij STI, OVERHEAD en FAM is op alle drie de onderdelen sprake van een niet voldoende situatie. Bij GB, MKB en COOP betreft dit alleen het jaarverslag.
- De voorzitter, de Secr, de jongere commissaris en de auditcommissaris laten geen enkele afwijking zien van het bapr. De vrouwelijke commissaris (2x) en de commissaris/RvB-lid (1x) zijn de enige variaties die op onderdelen hoger scoren dan het bapr.

9.5 Rapportage door RvC in verslag RvC

Wenselijkheid verantwoording in verslag RvC

Figuur 9.5 Wenselijkheid verantwoording in verslag RvC (5-puntsschaal).



Grootste weerstand om ander standpunt van RvC dan RvB in jaarverslag te zetten

Basisprofiel

- Binnen het bapr zijn de commissarissen het eens met de uitspraken dat de **belangrijkste beslissingen** van de RvC in het **jaarverslag** moeten staan evenals de **belangrijkste activiteiten** van de RvC. Ook moet in het jaarverslag staan hoe de RvC invulling heeft gegeven aan haar **toezichthoudende taak**.

- Minder instemming is er voor opname van de in de RvC besproken punten, de invulling van de adviestaak en de onderbouwing van de door de RvC genomen beslissingen. Het laten zien waar de RvC een ander standpunt heeft ingenomen dat de RvB is nog een brug te ver.

MKB, GB en voorzitter zeer terughoudend; Secr ziet ruimte voor meer openheid

Variaties

- Er zijn meer afwijkingen in negatieve zin van het bapr dan in positieve zin. Dat is een duidelijke indicatie van terughoudendheid ten aanzien van meer transparantie. De terughoudendheid manifesteert zich primair bij het MKB (6x), het GB (5x) en de voorzitter (4x). De Secr neemt in een van deze variaties een afwijkend standpunt. Ten opzichte van het bapr is de Secr duidelijk de persoon die meer openheid voorstaat (6x).
- Dat de in de RvC besproken punten moeten worden opgenomen in het verslag van de RvC laat een verdeeld beeld zien. 3 variaties zijn beslist positiever dan het bapr en 3 beslist negatiever.

Verbeterwensen: wenselijke situatie vergeleken met huidige situatie

Tabel 9.5 Rapportage in verslag RvC: quotiënt huidige en gewenste situatie.

	bapr	GB	MKB	STI	VZ	Secr
<i>Het verslag van de RvC laat zien:</i>						
De in RvC besproken punten						
De belangrijkste door de RvC verrichte activiteiten					1.06	
De belangrijkste door de RvC genomen beslissingen						
Onderbouwing van door RvC genomen beslissingen		0.87	0.85			0.82
Hoe RvC invulling heeft gegeven aan toezicht taak		0.87			1.06	0.88
Hoe RvC invulling heeft gegeven aan haar adviesrol		0.82	0.82			0.88
Waar RvC ander standpunt heeft ingenomen dan de RvB	0.88	0.83			0.87	0.69

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

Basisprofiel

Belangrijkste activiteiten en toezicht voldoende verwerkt in verslag

- De commissarissen binnen het bapr zijn van mening dat in het verslag van de RvC voldoende **aandacht** wordt geschonken aan de belangrijkste **activiteiten** en aan hoe **invulling** is gegeven aan de **toezichthoudende taak**. Alleen ten aanzien van het hebben ingenomen van een ander standpunt mag een RvC wel wat meer openheid betrachten. Maar gezien de ambitie van 3.1 moet dat ook weer niet te ver gaan. Op de andere niet genoemde uitspraken dient in bescheiden mate een en ander te worden verbeterd.

Deelt buitenwereld mening RvC?



Het lijkt ons dat er beweging begint te komen in het standpunt van uitstralen van eenheid van bestuur. Een RvC mag best aangeven, dat zij over een aantal zaken anders denkt dan de RvB. De RvC moet nog steeds haar toegevoegde waarde leveren en anders dan in het verleden ook expliciet laten zien.



Wij vragen ons af of de buitenwereld, maar ook de RvB dezelfde opvattingen zouden hebben over de hier onderzochte uitspraken? Het lijkt ons niet onaannemelijk dat daar op sommige punten wel eens een groot verschil van inzicht zou kunnen zijn.



Variaties

De nodige verbeteringen zijn wenselijk, vooral bij COOP, FAM en OVERHEID

- Onderwerpen die zich bij meer variaties voor **verbetering** lenen zijn: een **onderbouwing** van de RvC **beslissingen** (7x waarvan 1 zeer beslist), waar de RvC een **ander standpunt** heeft ingenomen (6x waarvan 3 zeer beslist), hoe de RvC invulling heeft gegeven aan de **adviesrol** (6x), de **belangrijkste** door de RvC genomen **beslissingen** (5x waarvan 1 zeer beslist) en hoe de RvC invulling heeft gegeven aan haar **toezichthoudende taak** (5x waarvan 1 zeer beslist). Geconcludeerd kan worden dat er op diverse aandachtsgebieden verbeteringen mogelijk en wenselijk zijn.
- Bij de afzonderlijke variaties worden de **meeste verbeteringen** gesignaleerd bij **COOP** (7x waarvan 4 zeer beslist), **FAM** (6x), **OVERHEID** (5x waarvan 1 zeer beslist), **GB** (4x) en de **vrouwelijke commissaris** en **Secr** (4x waarvan 1 zeer beslist).
- Opvallend is dat **STI** en **commissaris/RvB-lid** geen enkele **mismatch** laten zien boven de 10%. Ook de Secr lijkt zich hier wat 'rustig' te houden. Hij acht slechts op vier onderdelen

een duidelijke verbetering wenselijk. Zijn deze opvattingen misschien beïnvloed door de doorgaans grotere betrokkenheid van de secretaris met het schrijven van het verslag van de RvC? Niet zelden maakt hij de voorzet.

Huidige situatie

Basisprofiel

Tevreden over verslag activiteiten, beslissingen en toezichhoudende taak

- De commissaris binnen het bapr is tevreden met de verantwoording in het verslag van de RvC ten aanzien van: de belangrijkste verrichte activiteiten, de belangrijkste beslissingen en de invulling van de toezichhoudende taak. Waar de RvC een ander standpunt heeft ingenomen dan de RvB staat, gezien de 2.8 score, eerder niet dan wel in het verslag.

Variaties

Bij alle bedrijven/organisaties kwaliteit lager

- De belangrijkste conclusie die hier kan worden getrokken is dat alle bedrijven/organisaties van mening zijn dat de genoemde onderdelen veel minder zijn verantwoord in het verslag van hun RvC. De uitzondering hierop is de STI. Daar betreffen de negatieve afwijkingen alleen de invulling van het toezicht en het advies en waar de RvC een ander standpunt heeft ingenomen dan RvB.

Enige bespiegelingen

Verslag RvC bij niet-genoteerd bedrijf heeft nog lange weg te gaan



Als de commissarissen van de niet-genoteerde bedrijven aangeven dat op een groot aantal van de onderzochte punten het verslag van de RvC verbetering behoeft, vermoeden wij dat het oordeel van de buitenwereld over de kwaliteit van het verslag van de RvC's nog wel eens negatiever kan uitpakken. Het verslag van de RvC is het primaire document waarin een RvC verantwoording aflegt over de invulling van haar functie.



De commissarissen van de genoteerde bedrijven, i.c. het bapr, tonen zich redelijk tevreden. De vraag is of de buitenwereld deze opvatting wel in voldoende mate deelt. De commissaris en de RvC komen hoe langer hoe meer in de schijnwerpers te staan. Daarin past ook meer transparantie over hoe zij invulling geven aan hun taken/functie. Wij vermoeden dat bij een kritische beschouwing menig verslag van de RvC ook bij beursgenoteerde bedrijven in dat opzicht de toets der kritiek wel eens niet zou kunnen doorstaan. De mate waarin er op de algemene vergadering van aandeelhouders aanvullende informatie wordt verstrekt zal per bedrijf onderling wel verschillen. Maar wij vrezen dat het verschaffen van extra informatie over hoe de RvC invulling heeft gegeven aan haar taak in het algemeen beperkt van aard zal zijn.



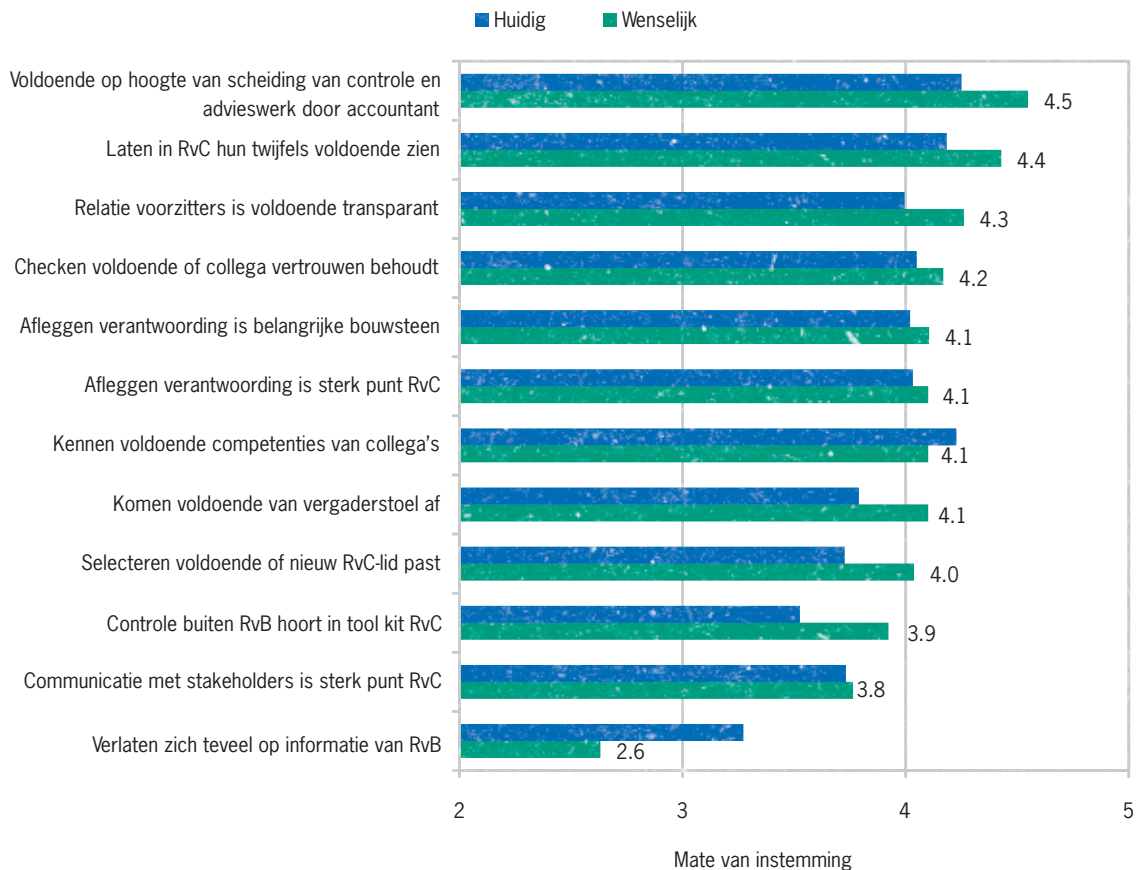
Onderzoeksvraag

9.6 Attitude en gedrag commissaris

Aan de commissarissen is dit jaar een aantal stellingen voorgelegd dat betrekking heeft op de attitude en het gedrag van commissarissen zowel ten aanzien van de buitenwereld als ten aanzien van elkaar. De opgenomen stellingen zijn het resultaat van eerdere discussies met commissarissen en de ervaringen opgedaan bij het evalueren van het functioneren van RvC's.

Wenselijke situatie

Figuur 9.6 Attitude en gedrag commissaris: wenselijke en huidige situatie (5-puntsschaal).



Niet teveel verlaten op informatie van RvB; twijfel over noodzaak dat communicatie met stakeholders sterk punt moet zijn en dat controle buiten RvB om in de tool kit van de RvC moet zitten. Verder eens

Basisprofiel

- Ten aanzien van de wenselijkheid van de opgenomen stellingen kan worden geconcludeerd dat de commissaris binnen het bapr het grotendeels eens is met de opgenomen stellingen. Met één stelling is hij het beslist eens, namelijk dat de commissarissen op de hoogte moeten zijn van de wettelijk voorgeschreven scheiding van controle en advieswerkzaamheden door de controlerend accountant.
- Slechts bij 3 stellingen is de mate van instemming onder de 4.0. Controle buiten de RvB moet een normaal instrument zijn in de tool kit van de RvC. Het bapr is het net nog niet helemaal eens met deze stelling. Ook zijn de commissarissen het niet helemaal eens met de stelling dat de communicatie met de stakeholders een sterk punt is van de RvC.
- Oneens is het bapr met de stelling dat de commissarissen zich teveel moeten verlaten op informatie van de RvB.

Weinig afwijkingen

Variaties

- Per stelling zijn er relatief weinig variaties die afwijken. Meestal is dat beperkt tot 3. Er zijn slechts 4 positieve afwijkingen.
- Van de afzonderlijke variaties zijn er 2 die wat meer negatieve afwijkingen laten zijn, namelijk het MKB (5x) en het FAM (4x).

Verbeterwens: verschil huidige en wenselijke situatie

Tabel 9.6 Attitude en gedrag commissaris: 'gap' tussen huidige en gewenste situatie (5-puntsschaal).

Commissarissen:	bapr	GB	MKB	STI	VZ	Secr
Verlaten zich teveel op informatie van de RvB	1.24	1.38	1.14	1.41	1.15	1.44
Komen voldoende van hun vergaderstoel af						0.78
Kennen voldoende competenties van collega's				0.87		
Selecteren voldoende of nieuwe leden wel in RvC passen		0.85	0.77			0.84
Leggen in RvC hun twijfels voldoende op tafel						
Checken onderling voldoende of een collega het vertrouwen blijft houden						0.86
Kennen wettelijke scheiding van controle en advies		0.88				0.89
Controle buiten RvB om is normaal instrument in tool kit		0.82	0.87	0.88		0.79
Relatie voorzitters RvC en RvB is voldoende transparant		0.80				0.80
Afleggen verantwoording door RvC is belangrijke bouwsteen in relatie met de stakeholders			0.82	0.87		
Afleggen verantwoording is een sterk punt van RvC			0.82	0.78		0.85
Communicatie met stakeholders is sterk punt van RvC			0.89	0.85		0.72

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

Afhankelijkheid informatievoorziening van RvB reduceren

Basisprofiel

- Er is één materiele verbetering aangegeven, namelijk dat de commissarissen zich teveel verlaten op informatie van de RvB. De afhankelijkheid moet worden teruggebracht.

Reductie afhankelijkheid bij informatievoorziening van RvB; controle buiten RvB om in tool kit

Variaties

- De commissarissen zijn het roerend eens met het terugbrengen van de afhankelijkheid van de RvB voor zover het de informatievoorziening betreft.
- Verdere verbeteringen betreffen het opnemen van controle buiten de RvB om als normaal instrument in tool kit van de RvC (8x), het afleggen van verantwoording aan stakeholders als sterk punt van de RvC (6x) en het afleggen van verantwoording als belangrijke bouwsteen in de relatie met stakeholders (5x).
- De variaties met de meeste verbeteringen zijn: de secretaris (9x), de COOP (8x), de OVERHEID (7x), het MKB en de STI (elk 6x).
- Naast het bapr hebben de voorzitter en de vrouwelijke commissaris de minste behoefte voor verbetering. Alleen bij de reductie van de afhankelijkheid van de RvB betreffende de informatievoorziening zijn zij het eens.

Huidige situatie

Basisprofiel

- Binnen het bapr zijn de commissarissen het eens met de volgende stellingen:
 - voldoende op de hoogte van scheiding advies en controlewerkzaamheden;
 - voldoende kennis van elkaars competenties;
 - voldoende twijfel op tafel leggen;
 - afleggen verantwoording is belangrijke bouwsteen en sterk punt in relatiebeheer; en
 - relatie tussen voorzitters is voldoende transparant.

Diverse opmerkelijke, negatieve afwijkingen

Variaties

- Er zijn diverse afwijkingen van het bapr. **Negatieve afwijkingen** die bij minimaal 5 variaties voorkomen zijn:
 - het voldoende checken of collega het vertrouwen blijft houden (8x);
 - het afleggen van verantwoording als belangrijke bouwsteen in relatie met derden (6x);
 - het zijn van een sterk punt van het afleggen van verantwoording (7x);
 - dat communicatie met stakeholders een sterk punt is van RvC (7x);
 - dat controle buiten RvC een normaal instrument in tool kit is (5x); en
 - dat commissarissen elkaars competenties voldoende kennen (5x).
- De **variaties met de meeste, negatieve afwijkingen** van het bapr zijn: het **MKB** (9x), de **OVERHEID** (8x), het **FAM** (8x), de **Secr** (8x) en het **GB** (6x).

Enige bespiegelingen



De vraag is of de commissarissen bij de variaties kritischer zijn of dat de commissarissen bij het bapr zo goed zijn. De resultaten zijn van dien aard dat wij de commissarissen in overweging geven nog eens rustig over deze vraag na te denken.

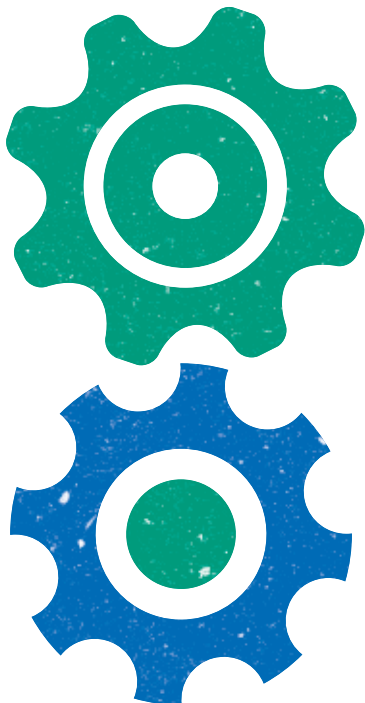


RvC aan vooravond van herbezinning op wijze van verantwoording afleggen en onderhouden van relaties



De positieve gevoelens van met name het bapr met betrekking tot de positie ten aanzien van het afleggen van verantwoording, behoeft denken wij wel wat nuancering als we de resultaten analyseren met betrekking tot het verslag van de RvC. Ook vermoeden wij dat de buitenwereld wel eens een ander oordeel zou kunnen hebben dan de commissarissen. Als dat zo is, lijkt een dialoog tussen commissarissen en buitenwereld geen kwaad te kunnen. Circa 25 jaar geleden zijn in het kader van investor relations de discussies gestart over de informatievoorziening door bedrijven aan de kapitaalmarkt. De informatievoorziening is aanzienlijk aangepast sinds die tijd en nog steeds worden er in dat opzicht discussies gevoerd. Wij vermoeden dat de RvC, ook in het licht van diverse maatschappelijke discussies, de volgende partij is die aangesproken gaat worden op haar informatievoorziening in het kader van het afleggen van verantwoording en het doen aan relatiebeheer. Daar is nog een hele wereld te winnen.

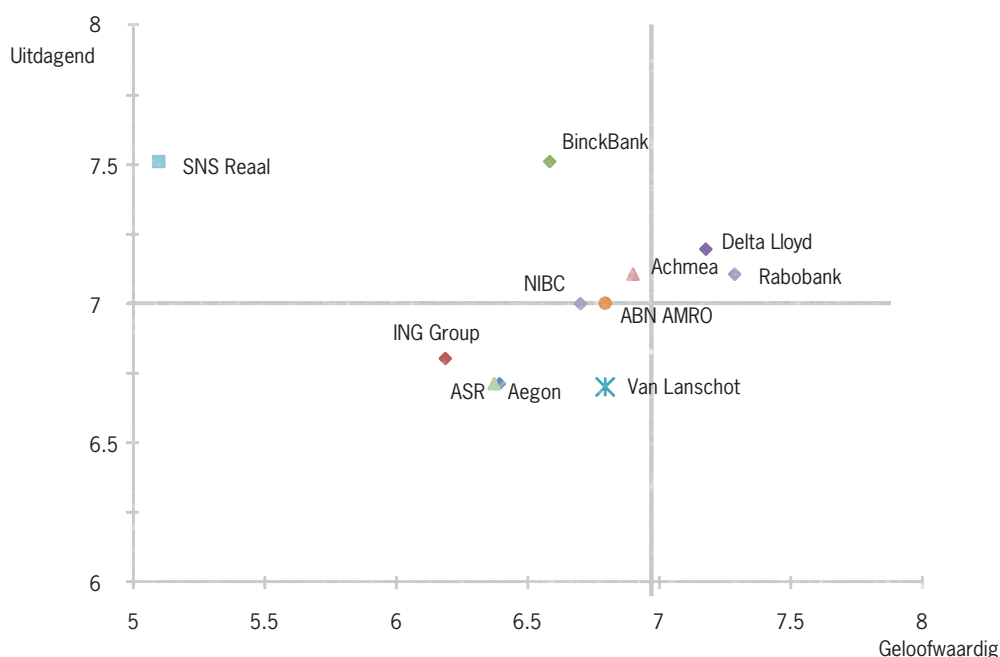




Appendix 2: Positie SNS Reaal en financiële sector op kapitaalmarkt

- In 2012 (derde kwartaal) is door Aalt Klaassen bv het vijfde, jaarlijkse internationale onderzoek bij gebruikers van jaarverslaginformatie uitgevoerd. In dat onderzoek is voor een groot aantal genoteerde en niet-genoteerde bedrijven onder andere gevraagd naar een tweetal criteria met betrekking tot de **combinatie van doelstellingen en strategie**, namelijk of deze **geloofwaardig en uitdagend** is.
- In dat jaar is ook een aantal Nederlandse financiële instellingen in het onderzoek opgenomen. De gegevens staan hieronder vermeld. Tevens zijn de gegevens van SNS Reaal over meer jaren gepresenteerd.

Positie 2012 financiële instellingen op kapitaalmarkt (10-puntsschaal).



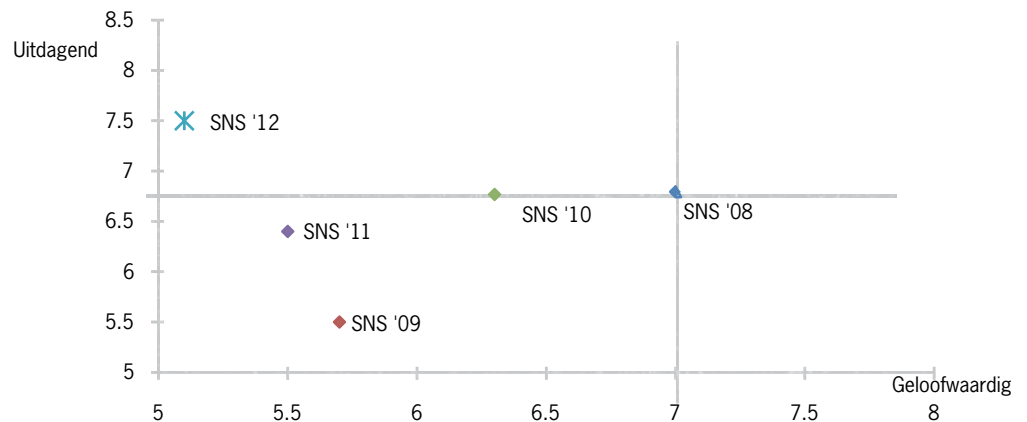
Delta Lloyd en Rabobank nog goed gepositioneerd

BinckBank en SNS Reaal uiterst speculatief

- 1 Door ons wordt als afkapgrens per criterium een waarde van 7.0 gehanteerd. Dat zijn de waarden die minimaal moeten worden gerealiseerd. **Delta Lloyd** en **Rabobank** zijn in 2012 de enige twee financiële instellingen die op de onderzochte criteria relatief **goed** zijn **gepositioneerd**. Beide ondernemingen hebben een redelijk **solide uitstraling**. Overigens is de positie van de Rabobank in het verleden wel sterker geweest. De positie is duidelijk aan erosie onderhevig.
- 2 De instellingen in het linker onder kwadrant zijn niet goed gepositioneerd. Zowel op geloofwaardigheid als op uitdagend karakter scoren ze te laag. Dat impliceert dat zij potentieel beleggers aantrekken met een wat speculatief profiel. De instellingen in het linker

boven kwadrant en dan met name SNS Reaal en BinckBank hebben duidelijk een speculatief karakter. Beide ondernemingen hebben een onbalans in de score voor uitdagend karakter in relatie tot de geloofwaardigheid. Dit geldt vooral voor SNS Reaal.

Positie SNS Reaal op kapitaalmarkt in de tijd (10-puntsschaal).



Positie in 2008 niet geheel onacceptabel; daarna ontstaan en toename speculatieve uitstraling

- In 2008 scoort SNS Reaal op geloofwaardigheid een 7.0 en op het uitdagend zijn van de combinatie van doelstellingen en strategie een 6.9 volgens de kapitaalmarkt. Daarmee is de onderneming gepositioneerd rond de als minimum ervaren normen van 7.0. Zoals vermoedelijk niet onbekend is, is een positie rechtsboven in het rechter boven kwadrant de wenselijke positie. De uitstraling is dan één van soliditeit en groei. De positie van SNS Reaal wijkt niet ver af van het rechter boven kwadrant en is daarmee niet geheel onacceptabel.
- In 2009 zijn de effecten van de financiële crisis duidelijk aanwezig. Het vertrouwen in SNS Reaal laat een zeer forse afname zien. Overigens geldt dit voor de gehele financiële sector, alleen niet in dezelfde extreme mate als bij SNS Reaal. Het uitdagende karakter van de combinatie van doelstellingen en strategie bij SNS Reaal wordt eveneens laag ingeschat. In 2010 manifesteert zich weer een kleine opleving, maar nog steeds op een onacceptabel laag niveau. Het uitdagend karakter komt op een 6.9 en de geloofwaardigheid op een 6.3. Daarmee betreedt SNS Reaal het pad van het worden van een speculatief aandeel. De scores tussen het uitdagende karakter en de geloofwaardigheid raken te ver uit balans. Overigens is de afwijking van de gewenste scores nog te overzien.
- In 2011 verslechtert de positie op de kapitaalmarkt zienderogen. De afwijkingen van de wenselijke scores nemen fors toe, vooral de score op geloofwaardigheid (5.5) neemt dramatische vormen aan. De onbalans tussen de scores voor beide criteria neemt verder toe. Dit leidt tot een hogere speculatieve uitstraling. Daarmee wordt de toegang tot de kapitaalmarkt er voor de onderneming niet gemakkelijker op.
- In 2012 wordt het dieptepunt bereikt. De geloofwaardigheid van de combinatie van doelstellingen en strategie is afgenomen tot 5.1 en het uitdagende karakter is gestegen tot 7.5. Daarmee is SNS Reaal binnen de financiële sector **in 2012 het meest speculatieve fonds** geworden.

Dieptepunt op kapitaalmarkt in 2012

Probleem: communicatie, businessmodel en/of management?

- De getoonde cijfers betreffen de percepties van de kapitaalmarkt. Het kan zijn dat de markt een verkeerde perceptie heeft. In dat geval heeft de onderneming, in casu SNS Reaal, een communicatieprobleem. Maar ernstiger is het als de markt gelijk heeft. In dat geval heeft de onderneming een fundamenteel probleem, namelijk het businessmodel is niet goed en/of het management wordt niet in staat geacht het businessmodel waar te maken.

Enige vragen



1. Beschikten RvB, RvC en toezichhoudende instanties over vergelijkbare informatie als hiervoor getoond om feeling te houden met de perceptie van de buitenwereld als referentiekader voor de eigen percepties en opvattingen?
2. Als dit zo was, wat is er gedaan met deze informatie? Als dit niet zo was, hoe zit het dan met de informatie haalplicht van commissarissen en toezichhouders? En gezien de eerste grafiek geldt bovenstaande niet alleen voor SNS Reaal, maar ook voor de andere financiële instellingen.
3. In diverse onderzoeken, zo ook dit jaar weer, wordt reputatie heel belangrijk gevonden. Ons inziens geeft de hier verstrekte informatie een beeld over de reputatie op de kapitaalmarkt. Zijn er andere beelden mogelijk? Ja. De vraag is nu welke inspanningen levert een RvC om ook op andere gebieden, waarvan zij vindt dat het belangrijk is om informatie te krijgen, deze informatie boven water te halen. En gegeven de gewenste reductie van de afhankelijkheid van de RvB met betrekking tot de informatievoorziening, ligt het dan niet voor de hand dat een RvC vaker zelf om dergelijke informatie zal gaan vragen al dan niet buiten de RvB om?





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.
TaxControlSolutions B.V.
Alle rechten voorbehouden.

Grant Thornton Accountants en Adviseurs B.V., Grant Thornton Specialist Advisory Services B.V., Grant Thornton Forensic & Investigation Services B.V., Grant Thornton Expatriate Services B.V. en TaxControlSolutions 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.

