

BoardRESEARCH

Beeld RvB - Zelfbeeld RvC Rapport

Organisatie XYZ

Introductie

Geachte lezer,

Voor u ligt het 'beeld RvB-zelfbeeld RvC' rapport ten behoeve van de zelfevaluatie van uw Raad van Commissarissen (RvC)*. De resultaten in dit rapport zijn gebaseerd op de samengenomen antwoorden van de leden van de RvC en de samengenomen antwoorden van de leden van de Raad van Bestuur (RvB)*. In dit rapport wordt het beeld van de RvB over het functioneren van de RvC, afgezet tegen het zelfbeeld van de RvC over haar eigen functioneren.

Vanuit privacy overwegingen wordt dit 'beeld RvB zelfbeeld RvC' rapport enkel aan de RvB verstrekt en niet aan de RvC. Dit doen wij omdat een RvB vaak uit één of twee bestuurders bestaat en daardoor individueel gegeven antwoorden van bestuurders mogelijk te achterhalen zijn. Het is aan de RvB dit rapport te delen met de RvC.

* Raad van Commissarissen kan ook als Raad van Toezicht (RvT) gelezen worden. Raad van bestuur (RvB) kan ook als directie gelezen worden.

Door gebruik te maken van BoardResearch voor de zelfevaluatie van de RvC levert u een belangrijke bijdrage aan kennisontwikkeling en wetenschappelijk onderzoek op het gebied van governance. Wij danken u hartelijk voor uw getoonde bereidheid gebruik te maken van BoardResearch..

Dit rapport is als volgt opgebouwd. Allereerst beschrijft de sectie 'Duiding scores' hoe de scores in dit rapport dienen te worden geïnterpreteerd. Vervolgens treft u per onderwerp een overzicht van de scores van de RvB en de zelfbeeld scores van de RvC aan. Deze zijn in staafdiagrammen weergegeven, om eventuele verschillen grafisch zichtbaar te maken. Tot slot beschrijft het hoofdstuk 'Berekening scores' de achterliggende formules die zijn gebruikt om de scores van de RvC en de RvB te berekenen.

Indien u vragen, opmerkingen of suggesties heeft, staan wij u uiteraard graag te woord

BoardResearch
info@boardresearch.org
tel: 035- 539 57 60

Leeswijzer: beeld RvB score - zelfbeeld RvC score

De scores

De scores in dit rapport geven aan hoe de RvB het functioneren van de RvC percipieert, afgezet tegen het zelfbeeld van de RvC betreffende haar eigen functioneren. In dit rapport worden twee scores weergegeven; de score van de RvB (beeld RvB) en de score van de RvC (zelfbeeld RvC).

Antwoordschaal

De antwoordschaal loopt van 1 tot 7 bij alle stellingen. Het hangt af van de gestelde vraag wat de antwoorden precies betekenen. Zo kan 7 'In hoge mate', 'Geheel eens' of 'Hoog' betekenen en kan 1 de betekenis hebben van 'In geringe mate', 'Geheel oneens' of 'Laag'.

Conversie naar 10-punt scores

Ten behoeve van interpretatie zijn de 7-punt scores omgezet naar 10-punt scores. Een score van 4 op een 7-punt schaal komt daarmee overeen met een score van 5.5 op een 10-punt schaal. De scores op een 10-punt schaal kunnen als het ware als een rapportcijfer worden gelezen.

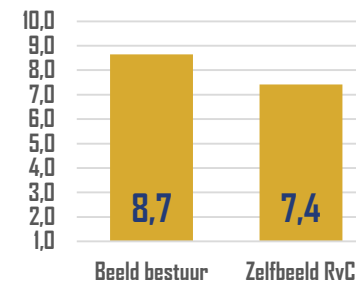
Meerdere respondenten

De gerapporteerde RvC en RvB scores zijn gemiddelden van de antwoorden van de deelnemende commissarissen en bestuurders. De RvB scores zijn dus mogelijk niet enkel een afspiegeling van uw antwoorden indien uw RvB uit meerdere leden bestaat.

Ter illustratie: reflectie op functioneren

Om 'reflectie op het functioneren' te meten worden vragen gesteld als: 'De werkwijze van de RvC wordt regelmatig kritisch besproken'.

Op het specifieke onderdeel reflectie op het functioneren is de zelfbeeld-score van de RvC 7,4 en de RvB-score over de RvC is 8,7. Zie ook pagina 14 voor een verdere toelichting op de methodiek.



Leeswijzer: vergelijking beeld RvB en zelfbeeld RvC

Duiding verschil scores

Om u te helpen bij de interpretatie van het verschil tussen het beeld van de RvB en het zelfbeeld RvC wordt in aanvulling op de scores eveneens een duiding van het verschil tussen de twee scores gegeven. Hiervoor worden vier symbolen gebruikt.

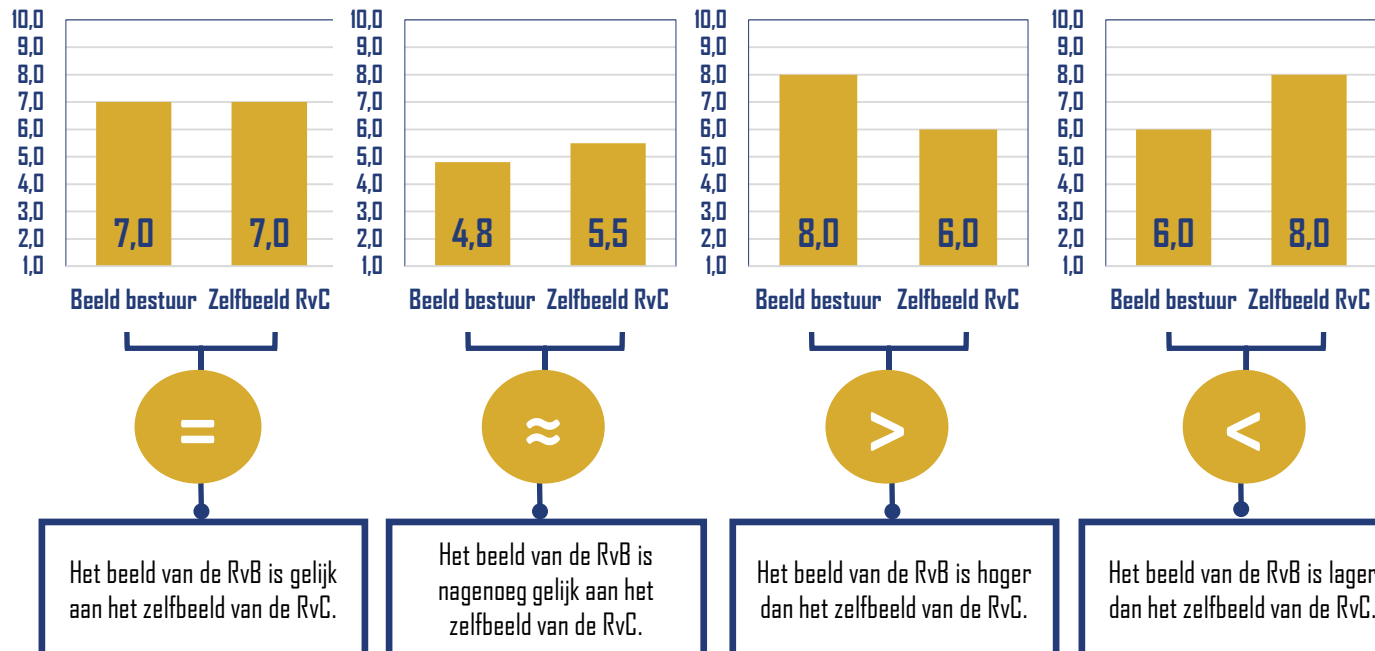
Verskil symbolen



Methodiek

Het groter-teken (>) en het kleiner-teken (<) geven aan dat het beeld van de RvB afwijkt van het zelfbeeld van de RvC. Het gelijk-teken (=) en het bijbenadering-gelijk-teken (≈) geven aan dat het beeld van het bestuur (nagenoeg) gelijk is aan het zelfbeeld van de RvC. Zie pagina 14 voor een gedetailleerde uiteenzetting van de methodiek.

Voorbeelden duiding verschil



Overzicht onderdelen

Rolvervulling RvC

- Werkgeversrol
- Opzichtersrol
- Klankbordrol
- Netwerkkrol

Pagina 5

Expertise

- Juridisch
- Management
- Financieel
- Organisatie

Pagina 6

Reflectief vermogen

- Reflectie op het functioneren
- Handelen op basis van reflectie

Pagina 7

Voorzitter RvC

- Participatief leiderschap
- Nadruk op effectieve RvC
- Efficiënte tijdsbesteding

Pagina 8

Vorbereiden vergaderingen

- Agenda
- Documentatie
- Juiste informatie
- Tijdigheid informatie
- Notuleren

Pagina 9

Vergaderingen RvC

- Participatie
- Aanwezigheid
- Vergadertijd
- Locatie en tijd

Pagina 10

Afweging belangen interne stakeholders

- Directie
- Werknemers
- Aandeelhouders
- Ondernemingsraad
- Middenmanagement

Pagina 11

Afweging belangen directe externe stakeholders

- Kredietverschaffers
- Leveranciers
- Klanten
- Handelscrediteuren
- Concurrenten

Pagina 12

Afweging belangen indirecte externe stakeholders

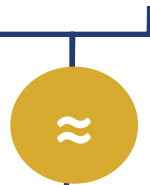
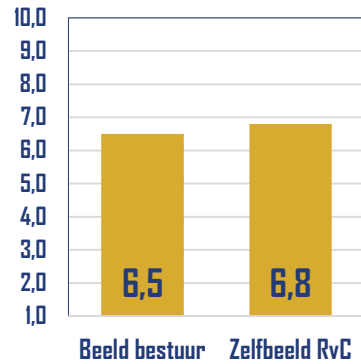
- Overheid
- Maatschappij
- Media
- Non-gouvernementele organisaties
- Extern toezicht

Pagina 13

Rolvervulling RvC

Werkgeversrol

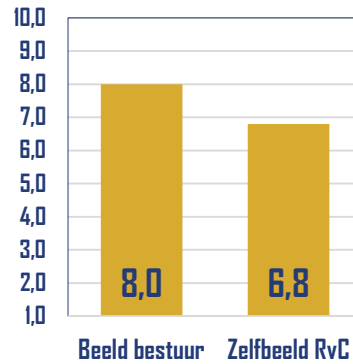
Commissarissen geven vorm aan het beloningsbeleid, keuren dit goed en evalueren het bestuur.



Met een score van 6,5 op werkgeversrol is het beeld van het bestuur nagenoeg gelijk aan het zelfbeeld van de RvC op werkgeversrol.

Opzichtersrol

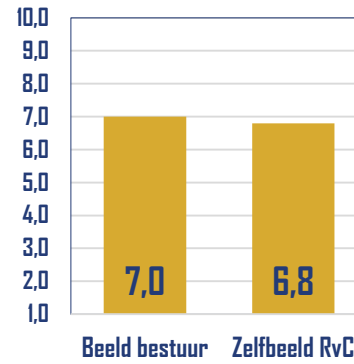
Commissarissen houden toezicht op het bestuur en ratificeren belangrijke besluiten.



Met een score van 8,0 op opzichtersrol is het beeld van het bestuur nagenoeg gelijk aan het zelfbeeld van de RvC op opzichtersrol.

Klankbordrol

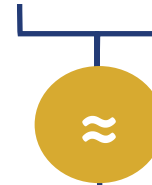
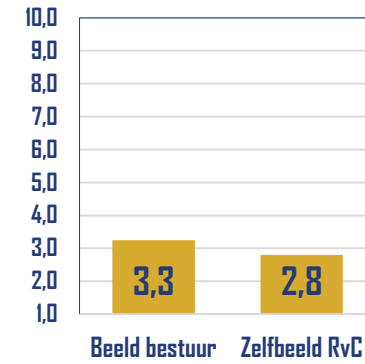
Commissarissen zijn een klankbord voor het bestuur en verschaffen waardevol advies.



Met een score van 7,0 op klankbordrol is het beeld van het bestuur nagenoeg gelijk aan het zelfbeeld van de RvC op klankbordrol.

Netwerkrol

Commissarissen wenden hun netwerk aan ten behoeve van de organisatie.

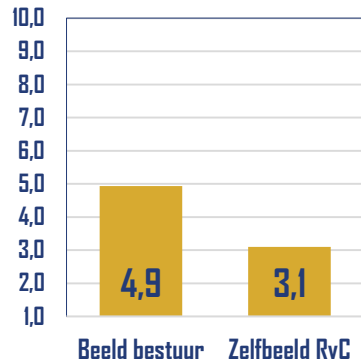


Met een score van 3,3 op netwerkrol is het beeld van het bestuur nagenoeg gelijk aan het zelfbeeld van de RvC op netwerkrol.

Expertise

Juridisch

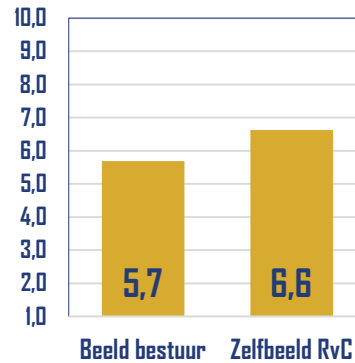
Expertise op het gebied van ondernemingsrecht, fiscaal recht, mededingingsrecht, algemeen juridisch.



Met een score van 4,9 op juridische expertise is het beeld van het bestuur nagenoeg gelijk aan het zelfbeeld van de RvC op juridische expertise.

Management

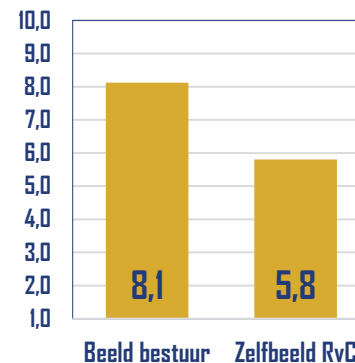
Expertise op het gebied van management, stakeholder management, leiderschap-vraagstukken.



Met een score van 5,7 op management expertise is het beeld van het bestuur nagenoeg gelijk aan het zelfbeeld van de RvC op management expertise.

Financieel

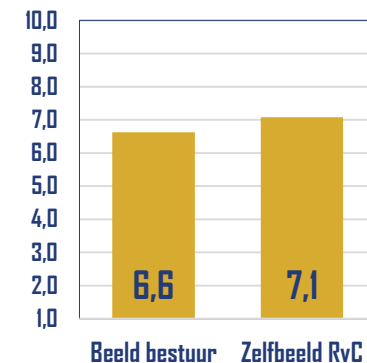
Expertise op het gebied van finance, accounting, treasury.



Met een score van 8,1 op financiële expertise is het beeld van het bestuur hoger dan het zelfbeeld van de RvC op financiële expertise.

Organisatie

Expertise op het gebied van organisatiespecifieke vraagstukken, bedrijfsprocessen en markten waarin de organisatie opereert.

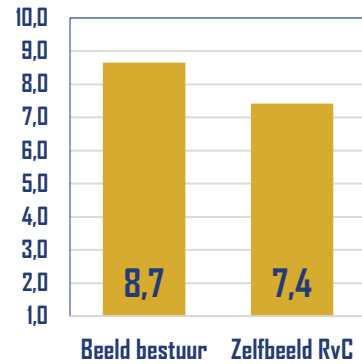


Met een score van 6,6 op organisatiespecifieke expertise is het beeld van het bestuur nagenoeg gelijk aan het zelfbeeld van de RvC op organisatiespecifieke expertise.

Reflectief vermogen

Reflectie functioneren

De mate waarin de RvC reflecteert op het functioneren. Onder andere door het bespreken van doelstellingen en de werkwijze van de raad.

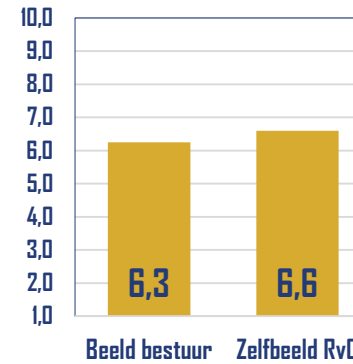


>

Met een score van 8,7 op reflectie op het functioneren is het beeld van het bestuur hoger dan het zelfbeeld van de RvC op reflectie op het functioneren.

Handelen reflectie

De mate waarin de RvC daadwerkelijk handelt op basis van reflectie op het functioneren van de raad.



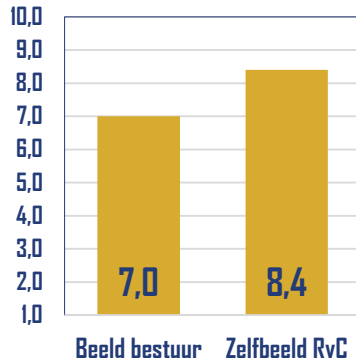
≈

Met een score van 6,3 op handelen op basis van reflectie is het beeld van het bestuur nagenoeg gelijk aan het zelfbeeld van de RvC op handelen op basis van reflectie.

Functioneren voorzitter RvC

Participatief leiderschap

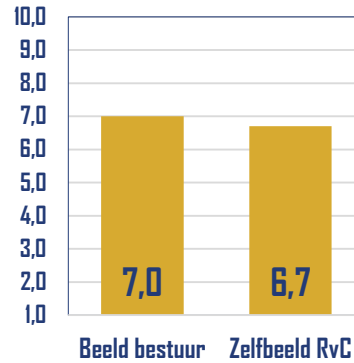
De voorzitter dringt aan op participatie van commissarissen.



Met een score van 7,0 op participatief leiderschap voorzitter is het beeld van het bestuur lager dan het zelfbeeld van de RvC op participatief leiderschap voorzitter.

Nadruk op effectieve RvC

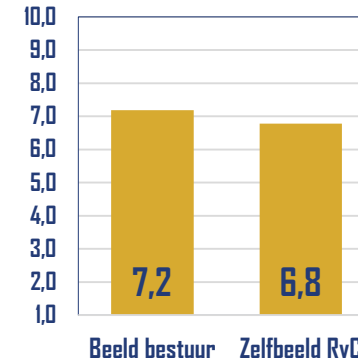
De voorzitter houdt de vaart erin tijdens de vergaderingen.



Met een score van 7,0 op nadruk op effectieve rvc is het beeld van het bestuur nagenoeg gelijk aan het zelfbeeld van de RvC op nadruk op effectieve rvc.

Efficiënte tijdsbesteding

De voorzitter zorgt ervoor dat de meeste tijd wordt besteed aan de belangrijkste onderwerpen.

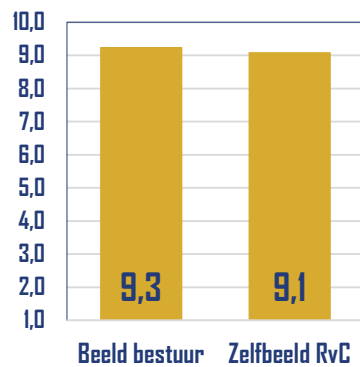


Met een score van 7,2 op efficiënte tijdsbesteding is het beeld van het bestuur nagenoeg gelijk aan het zelfbeeld van de RvC op efficiënte tijdsbesteding.

Voorbereiding vergaderingen RvC

Agenda

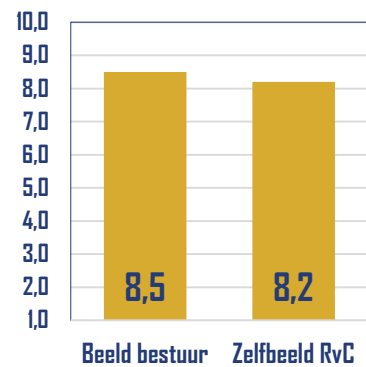
De mate waarin de agenda in de regel adequaat is.



Met een score van 9,3 op agenda is het beeld van het bestuur nagenoeg gelijk aan het zelfbeeld van de RvC op agenda.

Documentatie

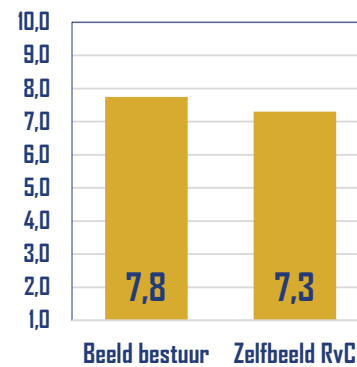
De mate waarin de agenda is voorzien van de noodzakelijke documenten.



Met een score van 8,5 op documentatie is het beeld van het bestuur nagenoeg gelijk aan het zelfbeeld van de RvC op documentatie.

Juiste informatie

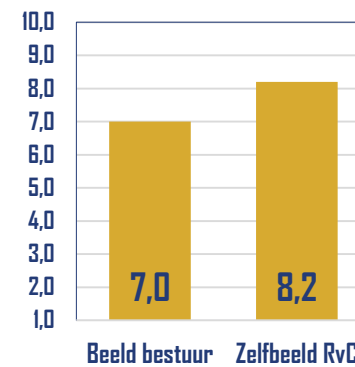
De mate waarin de juiste informatie beschikbaar is om beslissingen te nemen.



Met een score van 7,8 op juiste informatie is het beeld van het bestuur nagenoeg gelijk aan het zelfbeeld van de RvC op juiste informatie.

Tijdigheid info

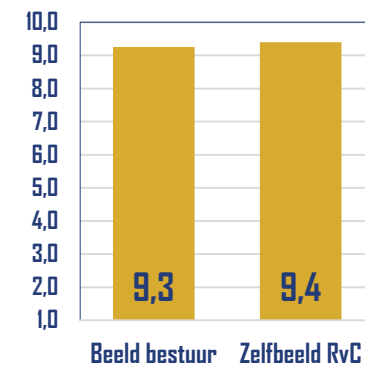
De mate waarin commissarissen voorafgaand aan de vergaderingen tijdig de informatie ontvangen.



Met een score van 7,0 op tijdigheid informatie is het beeld van het bestuur nagenoeg gelijk aan het zelfbeeld van de RvC op tijdigheid informatie.

Notuleren

De mate waarin alle suggesties en besluiten worden genoteerd om een adequate invoering te bewerkstelligen.

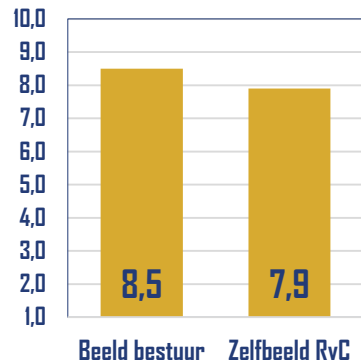


Met een score van 9,3 op notuleren is het beeld van het bestuur nagenoeg gelijk aan het zelfbeeld van de RvC op notuleren.

Vergaderingen RvC

Participatie

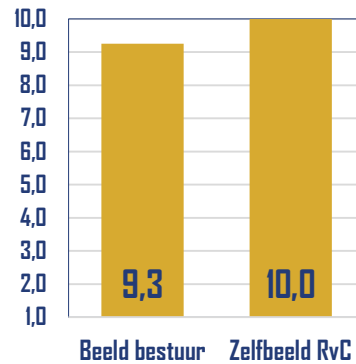
De mate waarin de opzet van de vergaderingen de juiste mate van participatie aanspoort.



Met een score van 8,5 op participatie is het beeld van het bestuur nagenoeg gelijk aan het zelfbeeld van de RvC op participatie.

Aanwezigheid

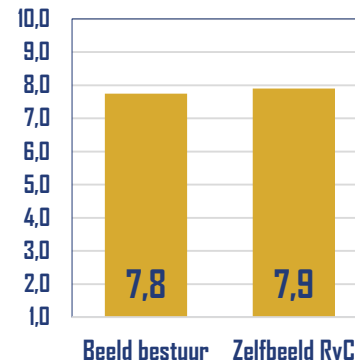
De mate waarin commissarissen in de regel aanwezig zijn tijdens de vergaderingen.



Met een score van 9,3 op aanwezigheid is het beeld van het bestuur lager dan het zelfbeeld van de RvC op aanwezigheid.

Vergadertijd

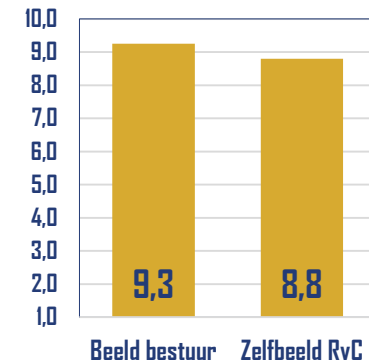
De mate waarin de vergadertijd effectief wordt besteed.



Met een score van 7,8 op besteding vergadertijd is het beeld van het bestuur nagenoeg gelijk aan het zelfbeeld van de RvC op besteding vergadertijd.

Locatie en tijd

De mate waarin de vergaderingen van de RvC op een geschikte locatie en tijd worden gehouden.

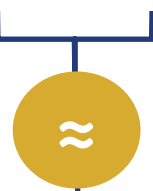
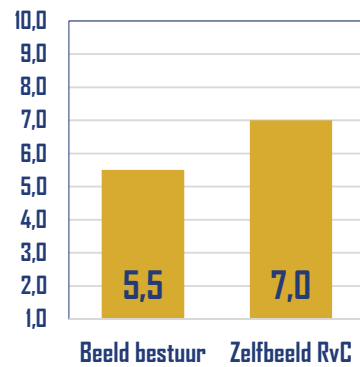


Met een score van 9,3 op locatie en tijd is het beeld van het bestuur nagenoeg gelijk aan het zelfbeeld van de RvC op locatie en tijd.

Afweging belangen interne stakeholdersgroepen

Directie

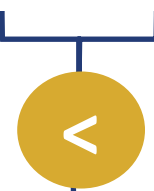
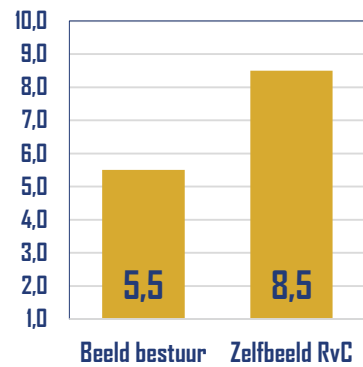
De mate waarin de belangen van de directie nadrukkelijk worden meegenomen in de afwegingen van de RvC.



Met een score van 5,5 op directie is het beeld van het bestuur nagenoeg gelijk aan het zelfbeeld van de RvC op directie.

Werknemers

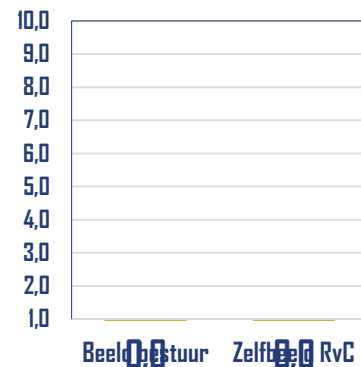
De mate waarin de belangen van werknemers nadrukkelijk worden meegenomen in de afwegingen van de RvC.



Met een score van 5,5 op werknemers is het beeld van het bestuur lager dan het zelfbeeld van de RvC op werknemers.

Aandeelhouders

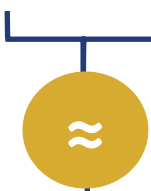
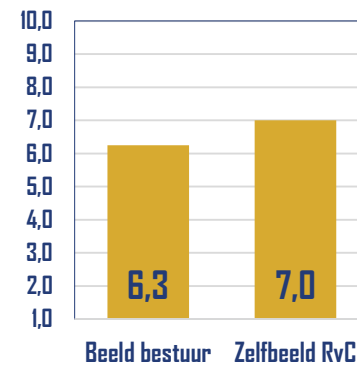
De mate waarin de belangen van aandeelhouders nadrukkelijk worden meegenomen in de afwegingen van de RvC.



Minimaal de helft van de respondenten van de RvC of van het bestuur heeft aangegeven dat dit niet van toepassing is.

Ondernemingsraad

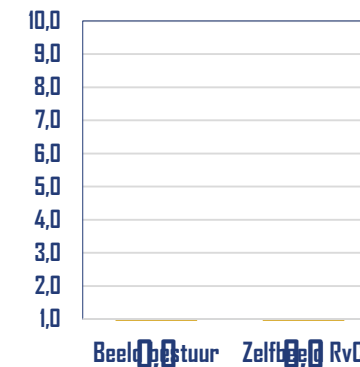
De mate waarin de belangen van de ondernemingsraad nadrukkelijk worden meegenomen in de afwegingen van de RvC.



Met een score van 6,3 op ondernemingsraad is het beeld van het bestuur nagenoeg gelijk aan het zelfbeeld van de RvC op ondernemingsraad.

Middenmanagement

De mate waarin de belangen van het middenmanagement nadrukkelijk worden meegenomen in de afwegingen van de RvC.

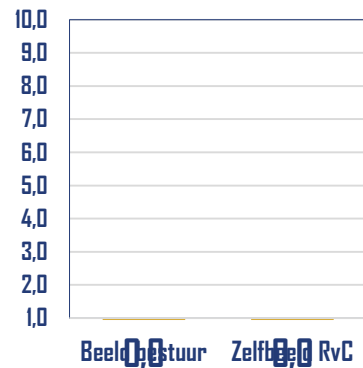


Minimaal de helft van de respondenten van de RvC of van het bestuur heeft aangegeven dat dit niet van toepassing is.

Afweging belangen directe externe stakeholdersgroepen

Kredietverschaffers

De mate waarin de belangen van kredietverschaffers nadrukkelijk worden meegenomen in de afwegingen van de RvC.

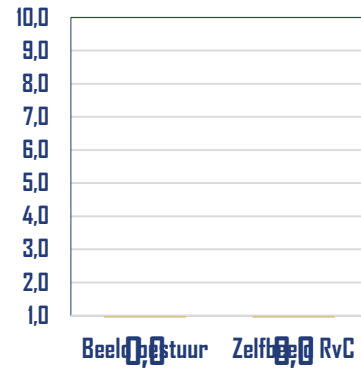


X

Minimaal de helft van de respondenten van de RvC of van het bestuur heeft aangegeven dat dit niet van toepassing is.

Leveranciers

De mate waarin de belangen van leveranciers nadrukkelijk worden meegenomen in de afwegingen van de RvC.

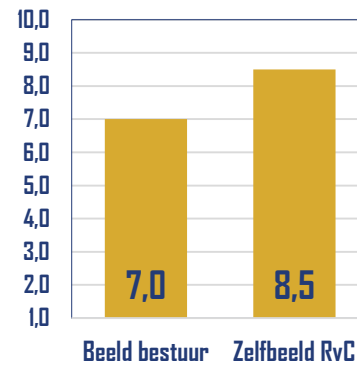


X

Minimaal de helft van de respondenten van de RvC of van het bestuur heeft aangegeven dat dit niet van toepassing is.

Klanten

De mate waarin de belangen van klanten nadrukkelijk worden meegenomen in de afwegingen van de RvC.

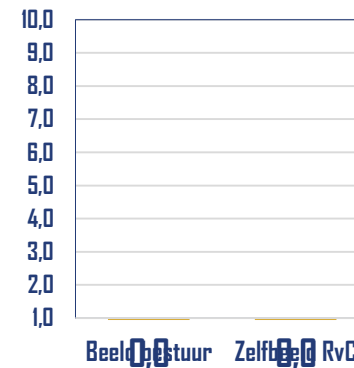


≈

Met een score van 7,0 op klanten is het beeld van het bestuur nagenoeg gelijk aan het zelfbeeld van de RvC op klanten.

Handelscrediteuren

De mate waarin de belangen van handelscrediteuren nadrukkelijk worden meegenomen in de afwegingen van de RvC.

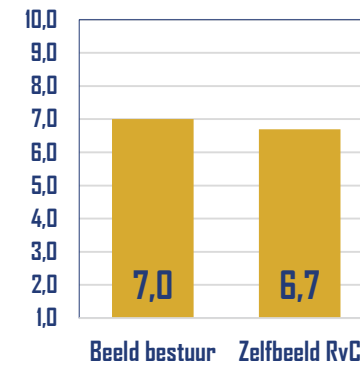


X

Minimaal de helft van de respondenten van de RvC of van het bestuur heeft aangegeven dat dit niet van toepassing is.

Concurrenten

De mate waarin de belangen van concurrenten nadrukkelijk worden meegenomen in de afwegingen van de RvC.



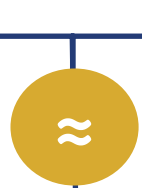
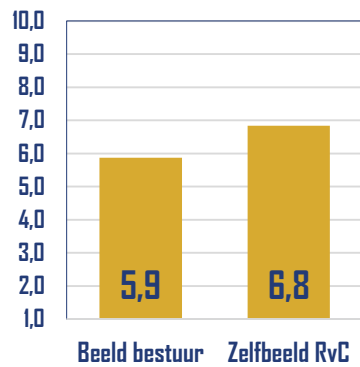
≈

Met een score van 7,0 op concurrenten is het beeld van het bestuur nagenoeg gelijk aan het zelfbeeld van de RvC op concurrenten.

Afweging belangen indirecte externe stakeholdersgroepen

Overheid

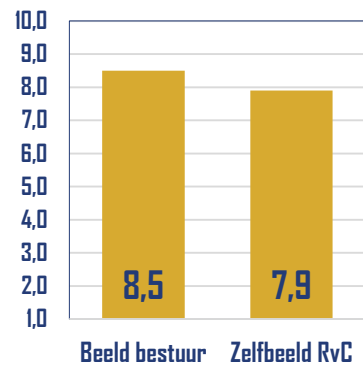
De mate waarin de belangen van de overheid nadrukkelijk worden meegenomen in de afwegingen van de RvC.



Met een score van 5,9 op overheid is het beeld van het bestuur nagenoeg gelijk aan het zelfbeeld van de RvC op overheid.

Maatschappij

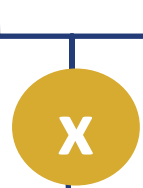
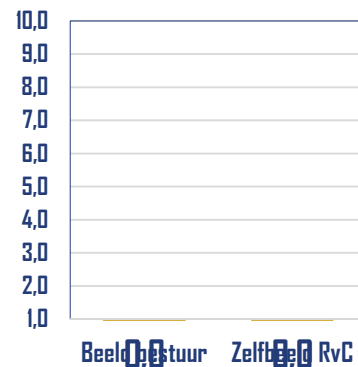
De mate waarin de belangen van de maatschappij nadrukkelijk worden meegenomen in de afwegingen van de RvC.



Met een score van 8,5 op maatschappij is het beeld van het bestuur nagenoeg gelijk aan het zelfbeeld van de RvC op maatschappij.

Media

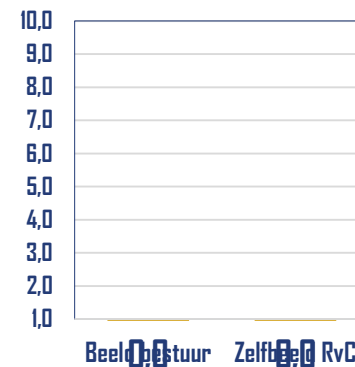
De mate waarin de belangen van de media nadrukkelijk worden meegenomen in de afwegingen van de RvC.



Minimaal de helft van de respondenten van de RvC of van het bestuur heeft aangegeven dat dit niet van toepassing is.

NGO's

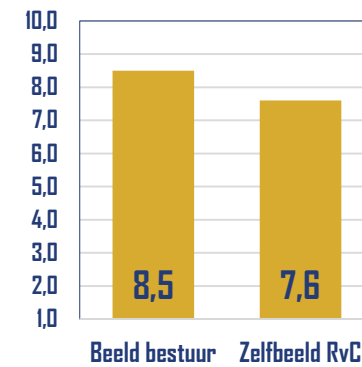
De mate waarin de belangen van non-gouvernementele organisaties (NGO's) nadrukkelijk worden meegenomen in de afwegingen van de RvC.



Minimaal de helft van de respondenten van de RvC of van het bestuur heeft aangegeven dat dit niet van toepassing is.

Extern toezicht

De mate waarin de belangen van extern toezicht nadrukkelijk worden meegenomen in de afwegingen van de RvC.



Met een score van 8,5 op extern toezicht is het beeld van het bestuur nagenoeg gelijk aan het zelfbeeld van de RvC op extern toezicht.

Methodiek duiding verschil tussen beeld RvB en zelfbeeld RvC

Duiding verschil scores

Om u te helpen bij de interpretatie van het verschil tussen het beeld van de RvB en het zelfbeeld RvC wordt in aanvulling op de scores eveneens een duiding van het verschil tussen de twee scores gegeven. Hiervoor worden vier symbolen gebruikt.

Totstandkoming duiding verschil scores

Deze verschil scores zijn gebaseerd op hoeveel standaardafwijkingen het beeld van de RvB afwijkt van het zelfbeeld van de RvC (z_{bc}).

Toelichting verschil symbolen

- Het beeld van de RvB is exact gelijk aan het zelfbeeld van de RvC ($z_{bc} = 0$).
- Het beeld van de RvB wijkt minder dan één standaardafwijking af van het zelfbeeld van de RvC ($-1 < z_{bc} < 1$).
- Het beeld van de RvB ligt (meer dan) één standaardafwijking boven het zelfbeeld van de RvC ($z_{bc} > 1$).
- Het beeld van de RvB ligt (meer dan) één standaardafwijking onder het zelfbeeld van de RvC ($z_{bc} < -1$).

Berekening verschil

De verschil score (z_{bc}) geeft aan in hoeverre het beeld van de RvB afwijkt van het zelfbeeld van de RvC en kan worden geschreven als:

$$z_{bc} = \frac{x_b - x_c}{\sigma_c}$$

Waarbij x_b het beeld van de RvB is, x_c het zelfbeeld van de RvC en σ_c de standaardafwijking van de RvC is. Vervolgens kunnen x_b en x_c worden geschreven als:

$$x_b = \frac{\sum_{i=1}^{nb} x_{bi}}{n_b} \quad x_c = \frac{\sum_{j=1}^{nc} x_{cj}}{n_c}$$

Waarbij x_{cj} kan worden gelezen als het antwoord van commissaris j binnen RvC c , n_c als het aantal commissarissen van RvC c , x_{bi} als het antwoord van bestuurder i binnen RvB b en n_b als het aantal bestuurders van RvB b . De standaardafwijking van de RvC kan worden geschreven als:

$$\sigma_c = \sqrt{\left(\frac{\sum_{j=1}^{nc} (x_{cj} - x_c)^2}{n_c} \right)}$$

Door te substitueren wordt de volledige vergelijking:

$$z_{bc} = \frac{\frac{\sum_{i=1}^{nb} x_{bi}}{n_b} - \frac{\sum_{j=1}^{nc} x_{cj}}{n_c}}{\sqrt{\left(\frac{\sum_{j=1}^{nc} (x_{cj} - x_c)^2}{n_c} \right)}}$$

Samenhang met andere BoardResearch rapportages

Benchmarkrapportage RvC

De RvC heeft een rapport ontvangen waarin het beeld van de RvC wordt vergeleken met een benchmark bestaande uit andere RvC's die gebruik hebben gemaakt van BoardResearch: **de Benchmarkrapportage RvC**. Deze benchmarkrapportage schetst hoe het zelfbeeld van de RvC zich verhoudt tot deze benchmark van andere RvC's. Hierbij is de invalshoek de RvC inzicht te bieden in een combinatie van gedragsmatige en governance onderwerpen.

Individueel beeld-zelfbeeld rapport

Commissarissen hebben eveneens de mogelijkheid om het eigen functioneren te bespreken op basis van het **individuele beeld-zelfbeeld rapport** waarin het zelfbeeld wordt vergeleken met het beeld dat collega-commissarissen hebben van een commissaris. Dit persoonlijke rapport wordt uitsluitend aan de desbetreffende commissaris verstrekt.

BoardRESEARCH

www.boardresearch.org

info@boardresearch.org

035 - 539 57 60