

# Aan vooravond definitieve doorbraak niet-financiële performance-indicator

Commissarissen benchmarkonderzoek 2020-2021

A photograph of four business professionals (three men and one woman) sitting around a table in a meeting room, looking at documents and discussing them. The woman has curly hair and is wearing a light-colored top. The men are wearing light-colored shirts. The room has large windows in the background.

Door:  
Aalt Klaassen  
Dirk-Jaap Klaassen  
Oscar Toebosch  
Herbert Rijken

# Aan vooravond definitieve doorbraak niet-financiële performance-indicator

Commissarissen benchmarkonderzoek 2020-2021

door:  
Aalt Klaassen  
Dirk-Jaap Klaassen  
Oscar Toebosch  
en  
Herbert Rijken

## Aan vooravond definitieve doorbraak niet-financiële performance-indicator

### Waarom deze titel?

- Uit het onderzoek blijkt dat de respondenten over de hele linie doorgaans de wens uiten dat het gebruik van niet-financiële Key Performance Indicators (= KPI's) toeneemt. Er wordt gezocht naar een betere balans van het gebruik van financiële en niet-financiële KPI's. Het duidelijkst manifesteert deze ontwikkeling zich bij de profitsector, waar dan ook sprake is van de nodige verbeterwensen. Bij de non-profitsector is de balans tussen de beide hoofdgroepen kengetallen al redelijk aanwezig. Hier is dan ook meer sprake van een stijgend gebruik van het werken met KPI's.
- Ook de Europese commissie komt met regels waarbij bedrijven die aan bepaalde voorwaarden voldoen met meer niet-financiële informatie moeten komen. Bovendien gaat deze nieuwe informatie ook onder de accountantscontrole vallen.
- Vooral bij aansturing op holdingniveau, de beoordeling van de directie/rvb en het afleggen van verantwoording zien we de wens met betrekking tot de niet-financiële kengetallen tot uiting komen. Bij de aansturing van de dochters is deze wens veel minder nadrukkelijk aanwezig. In de huidige situatie wordt in dat gebruik blijkbaar al redelijk voorzien.

### Over de auteurs



#### Aalt Klaassen

Researcher/consultant, partner bij Board in Balance bv en zelfstandig bestuursadviseur. Ruim 45 jaar werkervaring, onder andere in ondernemingsfinanciering, Investor relations, (kapitaal)marktonderzoek, management development en good governance. Voormalig partner Rematch bv en voormalig medewerker Ondernemingsfinanciering aan de Economische faculteit van de Vrije Universiteit te Amsterdam. Aalt is bedrijfseconoom.



#### Dirk-Jaap Klaassen

Researcher/consultant en partner bij Board in Balance bv. Sinds 2008 verbonden aan Aalt Klaassen bv. De afgelopen jaren heeft hij diverse evaluaties (mede)begeleid en meegewerkt aan het jaarlijkse commissarissen benchmarkonderzoek. Dirk-Jaap is historicus.



#### Oscar Toebosch

Researcher/consultant, partner bij Board in Balance bv en zelfstandig bestuursadviseur met specialisaties governance, strategie (businessplannen, performance management) en verantwoording (integrated reporting). Hiervoor (tot 2012) circa 20 jaar werkervaring in marketing, communicatie en investor relations (vastgoed, woningmarkt, industrie/bouwsector). Oscar heeft een MBA van Vlerick Business School/KU Leuven.

**Board in Balance** is een onafhankelijke organisatie die evaluaties van raden van commissarissen en raden van toezicht uitvoert en onderzoek verricht naar governance. Daarnaast stelt Board in Balance profielen op van rvc's en rvb's alsmede van aan te trekken individuele commissarissen.



#### Herbert Rijken

Hoogleraar Ondernemingsfinanciering aan de School of Business and Economics van de Vrije Universiteit in Amsterdam. Herbert heeft gestudeerd aan de Technische Universiteit Delft en de Universiteit Nyenrode, heeft promotieonderzoek uitgevoerd in de toegepaste kernfysica aan de Technische Universiteit Eindhoven en is werkzaam geweest als adviseur ondernemingsstrategie en bestuur. Zijn huidige onderzoek richt zich voornamelijk op kredietrisico, structured finance, financieringskosten en besturingsvraagstukken in ondernemingen.

© 2021 Board in Balance bv

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

<b>Leeswijzer</b>	<b>4</b>
<b>Commissarissen, bestuurders, secretarissen en internal auditors die hun medewerking hebben verleend</b>	<b>7</b>
<b>Voorwoord van Annemarie Jongerden</b>	<b>8</b>
<b>Samenvatting</b>	<b>9</b>
<b>Summary</b>	<b>11</b>
<b>1 Inleiding</b>	<b>13</b>
1.1 Aanpak in dit onderzoek	13
1.2 Woord van dank	14
<b>2 KPI's voor aansturing, beoordeling en rapportage</b>	<b>16</b>
2.1 Inleiding	16
2.2 Introductie KPI's	16
<b>3 Resultaten onderzoek naar hoofdgroepen</b>	<b>20</b>
3.1 Profitsector versus non-profitsector	20
3.2 Commissarissen versus niet-commissarissen	25
<b>4 Resultaten onderzoek: domeinen</b>	<b>30</b>
4.1 Financiële KPI's	30
4.2 Niet-financiële KPI's	34
4.3 Beoordelen en variabele beloning rvb in elkaars verlengde?	39
<b>5 Enige bespiegelingen/vragen/kanttekeningen</b>	<b>41</b>
<b>Bijlage 1 Gebruik KPI's: aansturing op holdingniveau op genoemde gebieden: huidig en wenselijk</b>	<b>44</b>
<b>Bijlage 2 Gebruik KPI's: aansturing op 'dochter' niveau op genoemde gebieden: huidig en wenselijk</b>	<b>46</b>
<b>Bijlage 3 Gebruik KPI's: beoordeling rvb/directie op genoemde gebieden: huidig en wenselijk</b>	<b>48</b>
<b>Bijlage 4 Gebruik KPI's: afleggen verantwoording op genoemde gebieden: huidig en wenselijk</b>	<b>50</b>
<b>Bijlage 5 Veranderwensen KPI's: aansturing op 'holding' en op 'dochter' niveau</b>	<b>52</b>
<b>Bijlage 6 Veranderwensen KPI's: beoordeling rvb en rapportage</b>	<b>54</b>

# Leeswijzer

## Belangrijkste bevindingen, discussievragen en inleiding

In het **begin van het rapport** zijn de belangrijkste bevindingen en een aantal **discussievragen** weergegeven. Hierna volgt een inleidend hoofdstuk met de achtergrond van het rapport en verantwoording van het onderliggende onderzoek. Resultaten zijn gepresenteerd voor een gekozen **basisprofiel** van een commissaris **en zeventien profielen** (ook wel **benchmarks** genoemd).<sup>1</sup>

In hoofdstuk 1 gaan we in op het bredere onderzoek met enige onderzoekstechnische gegevens waaronder de gehanteerde methode. Hoofdstuk 2 gaat over de vraagstelling van het voorliggend deel van het onderzoek en wordt tevens een korte algemene, niet limitatieve beschrijving gegeven van het gebruik van KPI's. In hoofdstuk 3 staan de resultaten naar hoofdgroepen (profitsector en non-profitsector en commissarissen en niet-commissarissen) verbijzonderd. In hoofdstuk 4 is de aandacht gericht op de domeinen (financieel en niet-financieel) en de daarbij onderscheiden dimensies. Ook gaan we in dit hoofdstuk kort in op de resultaten met betrekking tot een stelling over variabele honorering en beoordeling rvb.

## In marge belangrijkste punten

In de **marge** staan de volgens ons belangrijkste punten. U kunt desgewenst door de marge scrollen om in een notendop een beeld te krijgen van de belangrijkste punten van het onderzoek. En wilt u meer weten, dan kunt u naar de bijbehorende tekst gaan.

## Bespiegelingen/ kanttekeningen/ vragen

Aan het eind van het rapport is een paragraaf opgenomen met **bespiegelingen/ kanttekeningen/vragen**. Deze dragen een onderzoek overschrijdend karakter. En geven soms de persoonlijke mening van de auteurs weer. Ze hebben tot doel lezers te stimuleren om al dan niet met de volledige rvc eens dieper op bepaalde onderwerpen in te gaan.

## Bijlage met resultaten

Ook is afwijkend van eerdere rapporten een **bijlage** opgenomen met in kleur weergegeven per benchmark wat de mate van instemming is, zowel voor de huidige als de wenselijke situatie. Iets vergelijkbaars is gedaan met de veranderwensen.

## Resultaten: afwijkend van eerdere rapporten

In afwijking van voorgaande rapporten komt in de afzonderlijke paragrafen eerst de huidige situatie aan bod. Vervolgens komen de gewenste situatie en de veranderwensen aan de orde. Ook wordt primair met tabellen gewerkt in plaats van met grafieken, gezien de andersoortige benadering van de analyse.

## Gehanteerde schaal bij gesloten vragen en twee momenten

Bij de **gesloten vragen** is gebruik gemaakt van een **5-puntsschaal** met onder andere 1 = beslist niet tot 5 = beslist wel. Er wordt een uitspraak gevraagd over de **huidige** situatie en de **gewenste situatie** (ook wel **ambitie** of norm genoemd).

## Quotiënt als indicatie veranderwens. Klassen veranderwensen:

- **acceptabel;**
- **fors; en**
- **urgent.**

Op basis van de scores voor de huidige en de gewenste situaties worden **veranderwensen** berekend. Als indicatie voor een veranderwens worden **quotiënten** gebruikt, die als volgt worden berekend: de gemiddelde score voor de **'huidige situatie'** wordt **gedeeld** door de gemiddelde score voor de **'wenselijke situatie'**. De 'huidige situatie' wordt dus afgemeten tegen het doel: de 'wenselijke situatie'. Een waarde van 1.0 duidt op een evenwicht tussen de bestaande situatie en de geambieerde positie. Een waarde van bijvoorbeeld 0.81 geeft aan dat de score voor 'de huidige positie' in negatieve zin 19 procent afwijkt van 'de gewenste positie'. Verandering is dan nodig. Het **quotiënt** is een **indicatie** van de **mismatch** tussen de **wenselijke** en **huidige** positie en geeft de ambitie van de respondenten weer in termen van gewenste veranderingen. Hoe

<sup>1</sup> De term basisprofiel en benchmarks naast het basisprofiel zijn toegelicht in paragraaf 1.2.

lager de score onder 1.0 zit, hoe hoger de veranderambitie. Hoe hoger de score boven de 1.0 zit hoe hoger de ambitie tot temporisering of reductie van het onderwerp. Om overzicht te bieden, categoriseren we de mate van afwijking. Een **afwijking** van maximaal **tien procent** naar beneden of naar boven (score vanaf 0.9 tot 1.1) wordt hierbij als **acceptabel** beschouwd. Een **negatieve afwijking** tussen de **tien** en **twintig procent** (score tussen 0.8 en 0.9) noemen wij een **forse veranderwens**. Negatieve afwijkingen **boven** de **twintig** procent (score onder de 0.8) duiden op een **zeer ongewenste** situatie en worden omschreven als een **urgente veranderwens**. Bij een **positieve afwijking** boven de **tien** procent (score 1.10 of hoger) is sprake van een **overkwalificatie** of veranderwens van het onderzochte onderwerp. De **veranderwensen** worden opgedeeld in **verbeterwensen** (ambitieniveau is dan  $\geq 3.2$ ) en **bespreekbare punten** (ambitieniveau  $< 3.2$ ). Deze laatste categorie blijkt in de loop der tijd geregeld te migreren naar een verbeterwens, omdat de ambitie hoger komt te liggen.

### Bespreekbaar punt en verbeterwens



### Verander-/verbeterpercentage als indicatie van mate van gedeelde veranderwensen

Bij de verbeterwensen wordt ook de term **verander-/verbeterpercentage** gehanteerd. Dit is het totaal aantal verander-/verbeterwensen als percentage van het totaal aantal mogelijke opties. Zo wordt er gewerkt met een verbeterpercentage van de bedrijfsprofielen (inclusief basisprofiel), van de persoonsgebonden profielen en van de groep niet-commissarissen zijnde de directie, secretaris en soms ook de internal auditor. Het verander-/verbeterpercentage is een indicatie van de mate waarin op een bepaald onderdeel de verander-/verbeterwensen wel of niet breed worden gedeeld. In het rapport worden de volgende benchmarks/profielen/variëaties met bijbehorende afkortingen onderscheiden:

### Benchmarks/profielen verdeeld in bedrijfs- en persoonsgebonden profielen






De **bedrijfsbenchmarks** zijn verdeeld in: **profitsector**



en **non-profitsector** met:





De **persoonsgebonden benchmarks** zijn verdeeld in:  
**commissarissen:**

				
<b>VZ</b>	<b>RvB</b>	<b>Jong</b>	<b>VR</b>	<b>AC</b>
voorzitter van de Raad van Commissarissen of Raad van Toezicht	commissaris die tevens elders lid van de rvb is	commissaris < 55 jaar	vrouwelijke commissaris	commissaris lid van de auditcommissie

en **niet-commissarissen:**

		
<b>DIR</b>	<b>Secr</b>	<b>IA</b>
lid van een rvb/ directie die als bestuurder heeft ingevuld	secretaris van een rvc	internal auditor

De twee overige:

	
<b>1tier</b>	<b>NOIA</b>
commissaris bij een one-tier board	commissaris bij bedrijf waar geen internal auditor op de payroll staat

### Minimum aantal observaties voor uitspraak

De termen profielen en benchmarks worden in dit rapport door elkaar gebruikt.

In dit (deel)rapport worden resultaten gepubliceerd bij tien of meer waarnemingen per 'entry'. Daarnaast worden daar, waar relevant geacht, ook uitspraken gedaan over onderdelen met acht of negen waarnemingen. Deze opmerking worden meestal cursief in de tekst opgenomen.

In de bijlagen zijn de resultaten gepubliceerd voor alle onderdelen van dit deel van het onderzoek met acht of meer observaties.

# Commissarissen, bestuurders, secretarissen en internal auditors die aan het onderzoek hebben deelgenomen<sup>2</sup>

S. Addink-Berendsen  
H. Amman  
G.A. Anbeek  
V.D. van Baasbank  
J.A. Bachofner  
W.G.-J. van Bakel  
A.J. Bakker  
M.A. Bastianen  
J.P.M. Bendermacher  
J. Benschop  
M.K.H. Bode  
A. Bogerd  
G. Boon  
C.H. van den Bos  
R. Bosveld  
P. Buis  
A. van der Burg  
H. van Bussel  
F. Carstens  
W.G.F. Cassée  
J.B. Crol  
R. Cuntz  
D. Daams  
T.R. Doesburg  
R.O. Elderenbosch  
A. Elsenaar  
R.M. van Erp - Bruinsma  
F. Eusman  
G.B. Fokkema  
M.T.H. de Gaay Fortman  
E.J. van Garderen  
M.C. van Gelder  
L.M. van der Goes  
F. Gommer  
R.A.M.M. Gradus  
J.R.J. Greitemann  
R.J.B. Groot Koerkamp  
D. Haank  
A.R. Hanlo  
S. Havenga  
M.M.A.E. Heemskerck  
J. Heikoop  
J. Heimel  
M.H. Hendrikse

F.A.M. van den Heuvel  
T.J.L.M. van der Heijden  
M. den Heijer  
C.A.R. Hillhorst  
P.H.M. Hofsté  
F.I.M. Houterman  
J.C. van Houwelingen  
H. ten Hove  
J.J.Tj. van den Hul - Omta  
M.M.R. Huizinga  
R.S. Icke  
M.C. van der Jagt  
P.J. de Jong  
B. Jonker  
F. Keurentjes  
F.W.M. Kevenaar  
S. Klop  
W.E. Kooijman  
A. Lambert  
J.W. de Lange  
R.E. de Lange  
T.R.C. de Lange  
A. van der Lely  
J.C. Lobbezoo  
S. Lohf  
A.G.M. Loomans  
J. van Loon  
A. Man  
H.J. Maters  
M. Meijer  
M. Meijs  
J.T.M. Munten  
T.A. Muusse  
J.J. Nooitgedagt  
H. Noy  
L. Nugteren  
E. Obbink  
S. Oerlemans  
M.H.J. Oomes  
H. Oostrom  
M.C.J. van Pernis  
C.J.M. van Rijn  
J.P. Rijdsdijk  
A.M. Roeters

G. Romgens  
C. Rooijmans  
F.A. Roozen  
R.J. Routs  
P.A.M. Sampers  
R.J. van Schaik  
E.J.J. Schenk  
T.S.M. van Schie  
E.J.J. van Seggelen  
K.J.H.M. van Sleuwen  
C. Smilde  
R. Smith  
D.G. Smits - Hoekstra  
H. Sniijders  
J.L. Spaan  
J. van der Starre  
R. van der Steeg  
E. Stienstra  
D.H.C.M. Stolker  
J.J.G. Straathof  
B.C. Stuyfzand  
D.M. Swagerman  
R. Sijberden  
S. Timmer  
S. Timmerman  
A.P.M. van der Veer  
M.E. Vermeulen  
R.J.M. Verstegen  
P. van der Voort  
R. de Vos  
J.K. de Vries  
C.W. van der Waaij  
K. van der Wal  
L.C.M. Walraven  
I. Walravens  
B.G.J.T. Wein  
F. van Westen  
P. Westenberg  
C. Witte  
G. van Woerkom  
J.H.J. Zegering Hadders  
T.R. Zomer

<sup>2</sup> Opgenomen zijn alleen de namen van commissarissen, bestuurders, secretarissen en internal auditors die daarvoor toestemming hebben gegeven.



# Voorwoord van Annemarie Jongerden

Voor u ligt het deelrapport over KPI's. Dit rapport presenteert een selectie van de resultaten van de twaalfde editie van het commissarissen benchmarkonderzoek. Het onderzoek laat zien dat de non-profit en profitsector steeds meer op elkaar lijken voor wat betreft het gebruik van prestatie-indicatoren. Maar ook dat de financiële KPI's op dit moment de niet-financiële (nog) domineren.



Belangrijke veranderwensen zien we met name bij de niet-financiële KPI's. Op holdingniveau gaat dat over de bestuurscultuur, de omgeving, de marktpositie, innovatie, het maatschappelijk rendement, de kwaliteit, de bedrijfscultuur en veiligheid. Op het niveau van dochterbedrijven gaat het om verbeteringen in KPI's met betrekking tot de bestuurscultuur, het maatschappelijk rendement, de bedrijfscultuur, human resources en de omgeving. Voor de beoordeling van de directie liggen de verbeterwensen in lijn met die van dochterbedrijven. Het enige verschil is dat de KPI 'omgeving' geen verbeterwens is. In plaats daarvan komt een KPI met betrekking tot innovatie.

Op het gebied van financiële KPI's is de lijst met verbeterwensen kleiner. Op holdingniveau zien respondenten het begrip waarde graag beter uitgedrukt in een KPI. Op niveau van dochterbedrijven gaat het ook om geldstromen. Ook voor de beoordeling van de rvb/directie en het afleggen van verantwoording/rapportage wordt waarde als verbeterwens genoemd. Voor het laatste aspect, de verantwoording, worden hier KPI's voor

kostenbeheersing en risicobeheersing aan toegevoegd.

Concluderend kunnen we stellen dat het consistent gebruik van KPI's over de vier toepassingsgebieden in de huidige situatie sterk te wensen overlaat. Uit de wenselijke situatie blijkt duidelijk de noodzaak om dat te veranderen. We hopen met deze inzichten een bijdrage te leveren aan de verandering in uw specifieke context. Ook wij als accountant- en adviesorganisatie zien in de praktijk deze toenemende belangstelling voor niet-financiële informatie. Mede door Europese en Nederlandse wetgeving zullen bedrijven daar serieus mee aan de slag moeten. En dat geldt ook voor onszelf. Het stellen van KPI's kan daarbij een goede stok achter de deur zijn om, ook vanuit een intrinsieke motivatie, vaart te maken met waardecreatie in brede zin.

We danken FBNet, de FINEM, de Governance University, de NCD, de NVTZ, de VTW, Topvrouwen.nl, VNO NCW metropoolregio Amsterdam en stichting Blickverruimers.nl voor hun medewerking en de auteurs Aalt Klaassen, Dirk-Jaap Klaasen, Herbert Rijken en

Oscar Toebosch voor het onderzoek, de rapporten en de nieuwe inzichten.

Regelmatig organiseren we samen met de auteurs bijeenkomsten voor respondenten aan dit onderzoek waarin we resultaten bespreken, al dan niet specifiek gericht op een sector. Bent u commissaris of toezichthouder, bestuurder, secretaris of internal auditor en wenst u ook deel te nemen aan dit onderzoek? Meld u dan aan bij Board in Balance. U wordt dan - indien u dit aangeeft - vanzelf uitgenodigd voor de bijeenkomsten van Grant Thornton. Geïnterviewde respondenten aan het onderzoek geven bovendien aan dat deelname hen tot denken aanzet en helpt met het formuleren van agendapunten voor de rvc. U krijgt nieuwe inzichten en draagt via het onderzoek bij aan goed bestuur. Kortom: wij hopen u binnenkort te zien!

**Annemarie Jongerden**  
Partner  
Grant Thornton

# Samenvatting

Voor een viertal **toepassingsgebieden** is onderzocht in hoeverre bedrijven/organisaties gebruikmaken (huidige situatie) van Key Performance Indicators (= KPI's) of er voorstander van zijn dat dit gaat gebeuren (wenselijke situatie). De toepassingsgebieden betreffen: aansturing op holding- en/of dochterniveau, beoordeling van de rvb/directie en rapporteren/afleggen verantwoording. De KPI's zijn gerubriceerd in **financiële** en **niet-financiële KPI's**. Elke groep KPI's is weer onderverdeeld in afzonderlijke dimensies, waarvan zeven bij de financiële KPI's en twaalf bij de niet-financiële KPI's.

Bij de analyse zijn onder andere onderscheiden de profitsector, de non-profitsector, commissarissen en niet-commissarissen.

## Profitsector versus non-profitsector: duidelijke convergentie in zicht qua gebruik financiële en niet-financiële KPI's

In de **huidige situatie** laat de **profitsector** bij de vier toepassingsgebieden zien, dat in het algemeen de **financiële KPI's** de niet-financiële **domineren**. Alleen bij de aansturing op dochterniveau is bij een lager gemiddelde instemming voor het gebruik het verschil verwaarloosbaar. Verder is aansturing op holdingniveau voor de financiële KPI's meer gebruikelijk dan voor de andere toepassingen. In grote lijnen is het sectorbeeld ook het beeld bij de afzonderlijke benchmarks in deze sector.

Bij de **non-profitsector** is er **meer balans** tussen beide groepen KPI's. Wel is deze sector relatief terughoudend in het rapporteren van KPI's. De benchmarks in de non-profitsector laten onderling grotere verschillen qua instemming zien dan in de profitsector. Daarbij heeft Zorg veelal de hoogste mate van instemming voor het gebruik van KPI's bij de toepassingsgebieden.

In de **wenselijke situatie** laat de **profitsector** een duidelijke **inhaalslag** zien met betrekking tot de **niet-financiële KPI's**. Dit leidt tot meer balans tussen beide groepen kengetallen in het gebruik ervan. De **non-profitsector** trekt duidelijk het been bij ten aanzien van een **hoger** gewenst **gebruik** van **financiële KPI's**. Daarmee tekent zich een **convergentie** af tussen de profit- en de non-profitsector. De meeste veranderwensen en meestal ook **verbeterwensen betreffen** voor beide sectoren het gebruik van de **niet-financiële KPI's**. **Eens** zijn ze het **ook** over verbetering ten aanzien van de **financiële KPI's** in de **rapportage**.

In ieder geval **bij** de **profitsector stagneert** de **consistentie** in de lijn 'aansturen', 'beoordelen' en 'rapporteren' heel duidelijk **bij** de 'rapportage-toepassing'.

**Commissarissen** en **niet-commissarissen** zijn het in de huidige situatie nagenoeg en in de wenselijke situatie volledig **eens met** het gebruik van **financiële KPI's** voor de vier toepassingsgebieden. Instemming met het gebruik van niet-financiële KPI's blijft daar duidelijk bij achter, vooral bij beoordelen en rapporteren. Dat betreft zowel de huidige als wenselijke situatie. In de wenselijke situatie wordt de instemming van de commissarissen met het gebruik van financiële KPI's stilliger en zijn ze ook voorstander van het gebruik van de niet-financiële KPI's. De **niet-commissarissen** zien de tweede categorie alleen toegepast op dochterniveau.

De **veranderwensen** manifesteren zich op groepsniveau **alleen** met betrekking tot de **niet-financiële KPI's**. Gedeeld zijn die voor de **beoordeling** van de rvb/directie. Voor de aansturing op holdingniveau en voor de rapportage zijn alleen de commissarissen van mening dat meer gebruik wenselijk is.

## Consistent gebruik KPI's over de toepassingsgebieden

In de **huidige situatie** is er ten aanzien van de **financiële KPI's** in de **profitsector** een redelijk consistent gebruik van KPI's op de dimensies '**winst**' en '**omzet**' en in mindere mate ten aanzien van '**kostenbeheersing**'. Voor de **non-profitsector** gaat dit in bescheiden mate alleen op voor '**geldstromen**'. Vooral de toepassing bij rapportage/verantwoording afleggen is verantwoordelijk voor de lage consistentie. In de **wenselijke situatie** gaat het overall gemiddelde percentage qua toepassing (indicatie maatstaf voor **consistentie**) voor zowel de profitsector als de non-profitsector **fors omhoog**.

Bij zowel de **commissarissen** als de **niet-commissarissen** is de **consistentie** in het gebruik van de KPI's over de vier toepassingsgebieden in de huidige situatie substantieel **hoger** dan bij de bedrijfsbenchmarks. Ook hier neemt de consistentie in de **wenselijke** situatie toe.

Wat betreft de **niet-financiële KPI's** in de **huidige** situatie, laat de profitsector een 'hoge mate' van consistentie zien. Er is eigenlijk **geen** sprake van **consistentie**. Dit geldt **ook** voor de **non-profitsector** met een lichte **uitzondering** voor het gebruik van KPI's bij '**kwaliteit**' en '**maatschappelijk rendement**'. In de **wenselijke situatie** valt een **forse toename** te zien in de **gewenste consistentie** voor

beide sectoren.

Het **beeld** bij de **commissarissen** en de **niet-commissarissen** **wijkt niet** noemenswaardig **af** van dat van de bedrijfsbenchmarks.

### Veranderwensen bij gebruik KPI's bij dimensies op afzonderlijke toepassingsgebieden

Bij **aansturing op holdingniveau**:

- financiële KPI's: 'waarde'; en
- niet-financiële KPI's: bestuurscultuur, omgeving, marktpositie, innovatie, maatschappelijk rendement, kwaliteit, bedrijfscultuur en veiligheid.

Bij **aansturing op dochterniveau**:

- financiële KPI's: waarde en geldstromen; en
- niet-financiële KPI's: bestuurscultuur, maatschappelijk rendement, bedrijfscultuur, human resources en omgeving.

Voor **beoordeling rvb/directie**:

- financiële KPI's: waarde; en
- niet-financiële KPI's: bedrijfscultuur, innovatie, bestuurscultuur, human resources, maatschappelijk rendement.

Voor **rapportage/afleggen verantwoording**:

- financiële KPI's: kostenbeheersing, waarde en risicobeheersing; en
- niet-financiële KPI's: management operationele proces, human resources, veiligheid, kwaliteit, bestuurscultuur en innovatie.

De **meeste veranderwensen** doen zich voor bij de toepassingen **rapportage** en **beoordeling** van de **rvb**. Daarbij overschrijdt het procentuele aantal veranderwensen bij de niet-financiële KPI's ruimschoots die van de financiële KPI's. Bij de financiële KPI's is het veranderpercentage bij aansturing op holdingniveau het laagst met 22 procent. Voor de niet-financiële KPI's gaat dit op voor aansturing op dochterniveau met 53 procent.

Ten aanzien van het toepassen van de **criteria**, waarop een directie wordt **beoordeeld** als criteria **voor de variabele honorering**, is er **geen** sprake van een hoge mate van **instemming**. Alleen de **directie zelf** lijkt er **wel** wat voor te voelen.

### Hoofdconclusies

1. In de huidige situatie laat het consistent gebruik van KPI's over de vier toepassingsgebieden sterk te wensen over. Uit de wenselijke situatie blijkt duidelijk de wens om dat te veranderen.
2. De grootste inhaalslagen zijn wenselijk voor het gebruik van KPI's bij de rapportage en bij de beoordeling van de rvb.
3. Vooral bij de niet- financiële KPI's wordt een verbeteringslag wenselijk geacht.
4. Er tekent zich duidelijk een convergentie af tussen het gebruik van KPI's in de profitsector en de non-profitsector.

### Mogelijke discussievragen

1. Hoe is het gesteld met de kwaliteit van de gehanteerde financiële KPI's?
2. Zou een commissaris niet tegelijk een commissariaat in de profitsector en de non-profitsector moeten hebben?
3. Blijft rapportage/verantwoording afleggen de achilleshiel van bedrijven?
4. Gaat het om de duurzaamheid van het bedrijf als entiteit of de bijdrage aan duurzaamheid in de maatschappij?
5. Waarom koppelt de rvc de beoordeling van de rvb niet meer aan het businessmodel?
6. Moet reputatie juist niet op dochterniveau worden behartigd?
7. Waarom zo weinig consistent gebruik van KPI's bij de verschillende toepassingsgebieden?
8. Loopt de profitsector wel snel genoeg in op het gebied van maatschappelijk rendement?

# Summary

For four **activities**, it was investigated to what extent companies/organisations use (current situation) Key Performance Indicators (= KPIs) or are in favour of doing so (desired situation). The activities in question are: management at holding and/or subsidiary level, assessment of the EB/MB and reporting/accountability. The KPIs are split into **financial** and **non-financial KPIs**. Each group of KPIs is in turn subdivided into separate aspects, seven of which come under the financial KPIs and 12 under the non-financial KPIs. In the analysis a distinction was made between among others, the profit sector, the non-profit sector, supervisory directors and non-supervisory directors.

## Profit sector versus non-profit sector: clear convergence in the use of financial and non-financial KPIs in sight

In the **current situation**, the **profit sector** shows that, in general, the **financial KPIs prevail over** the non-financial ones for all four activities. Only in the case of management at the subsidiary level, the difference is negligible, with the average level of agreement being lower. Furthermore, management at holding level is more common for the financial KPIs than for the other activities. By and large, the sector picture is similar to the one for the individual benchmarks in this sector.

In the **non-profit sector**, the two KPI groups are more **evenly balanced**. However, this sector is fairly reticent in reporting KPI's. The benchmarks in the non-profit sector show greater differences in agreement than in the profit sector. In this respect, Health tends to have the highest level of endorsement for the use of KPIs for the activities.

In the **desired situation**, the **profit sector** is making a **clear effort to catch up** when it comes to **non-financial KPIs**. This results in the two groups being more evenly balanced when it comes to the use of key figures. The non-profit sector is clearly adjusting its policy with regard to a **higher desired use of financial KPIs**. This marks a **convergence** between the profit and non-profit sector.

Most desire for change and also most **areas for improvement relate to** the use of the **non-financial KPIs** for both sectors. They also **agree** that the use of **financial KPIs in reporting** needs improving.

In the **profit sector** at least, the **consistency** in the line of 'management', 'assessment' and 'reporting' clearly **stagnates** at the 'reporting activity'.

**Supervisory and non-supervisory directors** in the current situation almost and in the desired situation fully **agree** with the use of **financial KPIs** for the four activities. Endorsement of the use of non-financial KPIs clearly lags behind here, especially with regard to assessment and reporting. This applies to both the current and the desired situation. In the desired situation, the supervisory directors' endorsement of the use of financial KPIs becomes more pronounced and they are also in favour of using the non-financial KPIs. The **non-supervisory directors** only endorse the use of the second category at the subsidiary level.

The **desire for change only** manifests itself at group level with regard to the **non-financial KPIs**. Shared are those for the **assessment** of the EB/MB. For the management at holding level and for reporting, only the supervisory directors are of the opinion that more use is desirable.

## Consistent use of KPIs across the activities

In the **current situation**, there is a fairly consistent use of the **financial KPIs** in the **profit sector** on the aspects of '**profit**' and '**turnover**' and to a lesser extent on '**cost control**'. For the **non-profit sector**, this only applies to '**money flows**', and to a modest extent. The low consistency can be attributed especially to the application in reporting/accountability. In the **desired situation**, the overall average percentage in terms of application (indicative measure of **consistency**) for both the profit and non-profit sectors **goes up significantly**. Among both **supervisory directors** and **non-supervisory directors**, the **consistency** in the use of the KPIs across the four activities in the current situation is substantially **higher** than among the company-specific benchmarks. Here, the consistency in the **desired** situation also increases.

Regarding the **non-financial KPI's** in the **current** situation, the profit sector shows a 'high degree' of consistency. But actually, there is **no consistency**. This also applies to the **non-profit sector** with a small **exception** for the use of KPI's for '**quality**' and '**social return**'. In the **desired situation**, there is a **substantial increase** in the **desired consistency** for **both sectors**.

The **picture** among **supervisory directors** and **non-supervisory directors** **does not deviate** significantly from that of the company-specific benchmarks.

## Desire for change in the use of KPI's for aspects with regard to individual activities

### For management at holding level:

- financial KPIs: 'value'; and
- non-financial KPIs: governance culture, environment, market position, innovation, social return, quality, corporate culture and safety.

### For management at daughter level:

- financial KPIs: value and financial flows; and
- non-financial KPIs: governance culture, social return, corporate culture, human resources and environment.

### For the assessment of the EB/MB:

- financial KPIs: value; and
- non-financial KPIs: corporate culture, innovation, governance culture, human resources, social return.

### For reporting/accountability:

- financial KPIs: cost control, value and risk management; and
- non-financial KPIs: operational process management, human resources, safety, quality, corporate culture and innovation.

**Most of the desire for change** is seen for the activities **reporting** and **assessment** of the **EB**. The desire for change in percentage terms for the non-financial KPIs far exceeds that for financial KPIs. For the financial KPIs, the change percentage is lowest with regard to management at holding level (22 percent). For the non-financial KPI's, the lowest percentage is for management at subsidiary level (53 percent).

There is not a high degree of **endorsement** for using the same **criteria** on which a management is **assessed** to determine the level of the **variable** remuneration. Only the **EB itself** seems somewhat in favour.

## Main conclusions

1. In the current situation, the consistent use of KPIs across the four activities leaves much to be desired. From the desired situation, it is clear that there is a desire for change here.
2. The biggest efforts to catch up are desired for the use of KPIs in reporting and in the assessment of the EB.
3. For the non-financial KPIs in particular, improvements are considered desirable.
4. A clear convergence appears between the use of KPIs in the profit and in the non-profit sector.

## Potential questions for debate

1. What is the quality of the financial KPIs used?
2. Would it not be right for a supervisory director to hold a supervisory position in both the profit and non-profit sector?
3. Will reporting/accountability remain the Achilles' heel of companies?
4. When we talk about 'sustainability', are we referring to the company's sustainability or the contribution to sustainability in society?
5. Why is the assessment of the EB no longer linked to the businessmodel?
6. Should reputation not be protected especially at the subsidiary level?
7. Why is there so little consistency in the use of KPIs across the various activities?
8. Is the profit sector catching on fast enough when it comes to social return?

# 1 Inleiding

## 1.1 Aanpak in dit onderzoek

### Repeterende vragen en capita selecta

In het tweede en derde kwartaal van 2020 is de twaalfde editie van het jaarlijkse commissarissen benchmarkonderzoek afgenomen. Dit onderzoek kent een vergelijkbare aanpak als de voorgaande jaarlijkse onderzoeken in 2008 tot en met 2019. Vragen over samenwerking binnen de rvc, informatieverstrekking aan de rvc en de algemene beoordeling van de rvc zijn nagenoeg identiek in alle tien versies, zodat trends in de periode tussen 2008 en 2020 kunnen worden geanalyseerd. Ook de vragen over het toekomstperspectief (verwachtingen, bedreigingen/uitdagingen/dilemma's en gewenste assets/kwaliteiten) zijn inmiddels standaard geworden.

Daarnaast wordt er elk jaar een aantal specifieke aandachtsgebieden opgenomen, soms om de paar jaar herhaald (bijvoorbeeld de evaluatie van rvc en rvb). Voor 2020 waren de onderwerpen:

- toekomstperspectieven voor de organisatie met een rvc/rvb;
- de gevolgen van de coronacrisis voor de rvc agenda;
- samenwerking binnen rvc en tussen rvc en rvb;
- gebruik van KPI's bij aansturing van de organisatie, beoordeling en (publieke) verantwoording;
- informatieversterking aan rvc en informatiekkanalen rvc;
- vooroverleg rvc; en
- diverse stellingen.

### Respons wat gezakt

In totaal zijn 204 vragenlijsten in voldoende mate ingevuld om gebruikt te worden in de kwantitatieve analyse. Hiervan waren er 145 ingevuld door commissarissen, 16 door leden van directie/rvb's, 22 door secretarissen van rvc's en 21 door internal auditors.

### 105 persoonlijke interviews

Een deel van de vragenlijsten is ingevuld in combinatie met een persoonlijk interview. Dit jaar zijn er 105 afgenomen. Deze interviews zijn elke keer weer een bron van inspiratie en van zeer waardevolle informatie. Ze helpen ons om kritisch boven de 'getallen' uit te stijgen en de nodige nuanceringen aan te brengen bij de cijfermatige resultaten. De resterende 99 vragenlijsten zijn via een webbased vragenlijst ingevuld. Hiervoor zijn respondenten benaderd via FBned, de FINEM, de Governance University, de NCD, de NVTZ, de VTW, stichting Topvrouwen.nl, VNO-NCW metropoolregio Amsterdam, stichting Blikverruimers en het netwerk van Board in Balance.

### Regressieanalyse toegepast

Net als voorgaande jaren is er gebruik gemaakt van een regressieanalyse<sup>3</sup>. Daardoor kunnen resultaten worden verkregen voor de afzonderlijke variaties, zonder dat alle respondenten aan de exacte profielbeschrijving hoeven te voldoen. De analyse is niet afhankelijk van de exacte samenstelling van de groep respondenten. Met de regressieanalyses kunnen de 'zuivere' invloeden van de onderscheiden variaties worden bepaald.

### KPI's het centrale thema

Dit rapport is geheel gewijd aan het gebruik van Key Performance Indicatoren (= KPI's) en het gebruik daarvan op een viertal **toepassingsgebieden**. Deze zijn:

<sup>3</sup> Een nadere uitleg van de gehanteerde methode is te vinden in deelrapport 'Zorgsector' ([www.grantthornton.nl/commissarissenonderzoek](http://www.grantthornton.nl/commissarissenonderzoek)).

- aansturing op holdingniveau;
- aansturing op dochterniveau;
- beoordeling rvb/directie; en
- rapportage/afleggen verantwoording.

Na een algemene introductie over het gebruik van KPI's zijn de resultaten van het onderzoek geanalyseerd op het niveau van een viertal **hoofdgroepen**, namelijk: profitsector versus non-profitsector en commissarissen versus niet-commissarissen. Vervolgens zijn de resultaten geanalyseerd vanuit de optiek van het **domein**, waartoe ze behoren en wel het financiële en het niet-financiële domein. Daarbij zijn de domeinen weer onderverdeeld in zeven financiële **dimensies** en twaalf niet-financiële dimensies. Ook wordt aan het eind van het rapport ook nog kort ingegaan op de resultaten met betrekking tot een stelling over variabele honorering en de beoordeling van de rvb/directie.

## Definitie basisprofiel

Net als in vorige edities van het onderzoek wordt een basisprofiel onderscheiden en een aantal variaties daarop. Het basisprofiel (kortweg beursgenoteerd bedrijf genoemd) is als volgt gedefinieerd: toezichhouder bij een beursgenoteerd bedrijf; gewoon lid-rvc; zitting in een two-tier board; geen zitting in een rvb elders; ouder dan 55 jaar; man, geen lid van de auditcommissie en geen internal auditor.

## Variaties op het basisprofiel

In tabel 1.1 is het aantal onderscheiden variaties/benchmarks weergegeven en de gehanteerde afkortingen (met tussen haakjes het aantal waarnemingen per variatie).

**Tabel 1.1 Onderscheiden (basisprofiel + variaties)/benchmarks\***

Bedrijfsprofielen/benchmarks		Persoonsgebonden profielen/benchmarks	
<b>Profitsector</b>		<b>Commissarissen</b>	
<b>bapr</b>	Basisprofiel/beursgenoteerd bedrijf (27)	<b>VZ</b>	Voorzitter rvc/rvt (63)
<b>GB</b>	Groot, niet-beursgenoteerd bedrijf (27)	<b>RvB</b>	Commissaris met rvb-positie elders (24)
<b>MKB</b>	Midden- en kleinbedrijf (30)	<b>Jong</b>	Commissaris ≤ 55 jaar (101)
<b>Fam</b>	Familiebedrijf (21)	<b>VR</b>	Vrouwelijke commissaris (80)
<b>Non-profitsector</b>		<b>AC</b>	Commissaris lid auditcommissie (75)
<b>Corp</b>		<b>Niet-commissarissen</b>	
<b>Zorg</b>	Zorginstelling (52)	<b>DIR</b>	Lid rvb/directie (16)
<b>OW</b>	Onderwijsinstelling (18)	<b>Secr</b>	Secretaris van de rvc (22)
<b>ONP</b>	Overige non-profit (20)	<b>IA</b>	Internal auditor (21)
<b>Overige</b>			
<b>1tier</b>	One-tier board (47)		
<b>NOIA</b>	Geen internal auditor op payroll (161)		

\*Zeven respondenten hebben niet aangegeven of het board type two-tier of one-tier is. De variatie 'board type onbekend' is wel meegenomen in de regressieanalyse om de resultaten voor de overige variaties zo zuiver mogelijk te houden. Om vergelijkbare redenen zijn de variaties 'type onbekend' (vier observaties) en de variatie 'privaat, balanstotaal onbekend' (twee observaties) toegevoegd. Vanwege de kleine aantallen en niet eenduidige interpretatie zijn de resultaten van deze variaties niet gerapporteerd.

## Geen wijziging in de variaties

Vergeleken met vorig jaar zijn de bedrijfsprofielen/benchmarks ongewijzigd gebleven.

## 1.2 Woord van dank

De auteurs spreken hierbij hun dank uit naar alle commissarissen, leden rvb's/directies, secretarissen van rvc's en internal auditors voor hun medewerking. De persoonlijke interviews van gemiddeld circa 2,5 uur leverden ook dit jaar weer een belangrijke toegevoegde waarde op. De vele discussies op de uiteenlopende gebieden scherpen de geest en dwingen zowel geïnterviewde als interviewer tot nadenken.

De respondenten zijn naast de eigen database via verschillende partners benaderd. We stellen de medewerking van de partners zeer op prijs: FBned, Finem, de Governance University, NCD, NVTZ, VTW, stichting Topvrouwen.nl, VNO-NCW metropoolregio Amsterdam, Stichting Blikverruimers.

Léon de Man heeft de programmering en verzending van de webbased vragenlijst verzorgd en Suzanne Deveson de vertaling van de samenvatting en de discussievragen.

**Grant Thornton voor elfde jaar  
hoofdsponsor**

**Grant Thornton** ([www.grantthornton.nl](http://www.grantthornton.nl)) was ook dit jaar, inmiddels voor de **elfde keer** de **hoofdsponsor** van het onderzoek. De samenwerking met Annemarie Jongerden, Lotte Enting en de adviseurs van de afdeling business development, marketing en communicatie van Grant Thornton is essentieel voor het mogelijk maken van het onderzoek en het uitdragen van de resultaten. De auteurs zijn en blijven Grant Thornton erkentelijk dat door deze samenwerking een bijdrage kan worden geleverd aan de ontwikkeling van het commissariaat in Nederland.

Ortec is toegetreden als sectorsponsor (IT & digital). Dit jaar was IntegrationPeople.nl wederom cosponsor van het onderzoek.

De auteurs vinden het een voorrecht dat zij met zoveel mensen inhoudelijk van gedachten mogen wisselen over het commissariaat en mogen proberen het aldus ontwikkelde gedachtegoed breed uit te dragen.





# 2 KPI's voor aansturing, beoordeling en rapportage

## 2.1 Inleiding

vraagstelling

KPI's voor:

- **aansturing**;
- **beoordeling**; en
- **rapportage**.

Aandachtsgebieden:

- **financieel**; en
- **niet-financieel**.

### Vraagstelling onderzoek

Gevraagd is met behulp van stellingen aan te geven of op de onderscheiden aandachtsgebieden Key Performance Indicators (= **KPI's**) worden gebruikt voor de:

- de **aansturing** van het bedrijf op holdingniveau (= **holding**);
- de **aansturing** van het bedrijf op het niveau van dochters/business units/werkmaatschappijen (= **intern deel bedrijf**);
- de **beoordeling** van de **rvb**/directie; en
- het (publiek) **afleggen** van **verantwoording** aan stakeholders/maatschappij bijvoorbeeld in het jaarverslag (= **rapportage**).

Deze vraag is zowel gesteld voor de **huidige** als de **wenselijke situatie**. Gebruikt is de 5-puntsschaal met: 1 = beslist niet, 2 = niet, 3 = deels niet/deels wel, 4 = wel en 5 = beslist wel.

De **aandachtsgebieden** zijn onderverdeeld in de financiële dimensie en de niet-financiële dimensie. Bij de **financiële dimensie** zijn onderscheiden: winst(begrippen), waarde(begrippen), risicobeheersing, kostenbeheersing, omzet gerelateerd, geldstromen (onder andere financiële positie) en aandelen gerelateerd. Bij de **niet-financiële dimensie** zijn expliciet genoemd: marketing/customer relations, marktpositie, management operationele proces, bedrijfscultuur/company values, bestuurscultuur, human resources, innovatie, veiligheid, kwaliteit, reputatie, maatschappelijk rendement en omgeving (onder andere milieu).

## 2.2 Introductie KPI's

### Indeling/soorten KPI's

Bij KPI's kan de volgende indeling worden gehanteerd:

- absolute getallen;
- verhoudingsgetallen; en
- percentages.

Absolute getallen

Bij **absolute getallen** kan bijvoorbeeld worden gedacht aan winst (20 miljoen euro), aantal medewerkers, aantal geholpen personen, aantal vaccinaties, aantal besmettingen, marktwaarde van het bedrijf, aantal octrooien, aantal hacks van de ICT-systemen, aantal ouders ten onrechte beschuldigd van toeslagenfraude, aantal medewerkers dat door de lage beloning onder de armoedegrens blijft, uitstoot van CO<sub>2</sub>, aantal digitale transacties, doorlooptijd in dagen van afhandeling klachten, aantal nieuwe klanten in afgelopen kwartaal, et cetera.

Verhoudingsgetallen

Voorbeelden van **verhoudingsgetallen** zijn: winst per aandeel, toegevoegde waarde per medewerker, kostenefficiëntie ratio bij banken, aantal klachten per 10.000 verkochte producten, aantal besmettingen per 100.000 tests, aantal huurders met betalingsachterstanden per 10.000 huurders, het rendement op geïnvesteerd vermogen in termen van winst of bespaarde CO<sub>2</sub> uitstoot, gemiddelde levertijd bij online bestellingen, et cetera.

Percentages

**Percentages** kunnen bijvoorbeeld betreffen: het percentage bezette IC-bedden in een

ziekenhuis, de bruto- of nettomarge van een product, het ziekteverzuim, het percentage verduurzaamde huizen in de portefeuille, percentage retouren bij online bestellingen, het percentage medewerkers dat jaarlijks vertrekt, percentage groei van omzet, et cetera.

### **Gebruik KPI's en valkuilen**

In essentie impliceert het gebruik van KPI's een reductie van de hoeveelheid informatie waarnaar wordt gekeken. Ze worden gehanteerd om helder een bepaald en beperkt aantal doelen te formuleren. Bijvoorbeeld in financiële zin een bepaald winstniveau, hetzij als absoluut bedrag hetzij als rendement op het geïnvesteerd vermogen. Een voorbeeld van niet-financiële aard is bijvoorbeeld medewerkers- of klanttevredenheid. We kunnen aannemen dat als een variabele als KPI wordt gekozen, deze blijkbaar belangrijk wordt gevonden. Dat pleit er ons inziens dan voor dat een dergelijke KPI zowel op holding- als dochterniveau wordt toegepast, maar ook wordt gehanteerd als beoordelingsmaatstaf voor de rvb/directies en management en als kapstok bij het afleggen van verantwoording in bijvoorbeeld het jaarverslag. Daarmee wordt dan een consistente manier van kijken in de gehele organisatie gestimuleerd. Maar wordt ook de 'buitenwereld' meegenomen in het kijken naar de organisatie op een manier, waarvan de organisatie vindt dat die belangrijk is.

Doorgaans zal er inmiddels bij de meeste organisaties meer dan één KPI worden gehanteerd. In het verleden waren er, en ook nu nog, partijen die sterk leunen op één kengetal en denken daarmee de wereld in beeld te hebben.

Ons inziens neemt de populariteit van dit eendimensionaal kijken terecht steeds verder af.

### **KPI als katalysator om aandachtsgebied in de genen van bedrijf te krijgen**

Het hanteren van KPI's kan behulpzaam zijn bij het stimuleren om een bepaald aandachtsgebied sterker in het bedrijf te verankeren en in te bedden in de bedrijfscultuur. Bekende aandachtsvelden op dit gebied zijn bijvoorbeeld: veiligheid, klantgerichtheid en 'innovatie-drive'. Van DSM is bijvoorbeeld bekend dat dit bedrijf als een van de eerste in de tweede helft van de vorige eeuw bij de key indicators als ambitie een kengetal opnam, dat 5 procent van de omzet afkomstig moest zijn uit nieuwe producten en toepassingen, die de laatste vijf jaar waren gerealiseerd. In het persbericht van 23 september 2010 staat onder andere:

*Feike Sijbesma, CEO/Voorzitter van de Raad van Bestuur van DSM, gaf de volgende toelichting op de strategie: "... De meeste doelstellingen zijn bereikt, en belangrijker nog, we hebben laten zien dat we de juiste beslissingen hebben genomen voor de toekomst van onze onderneming op de lange termijn. Nu onze transformatie tot een Life Sciences en Materials Sciences-onderneming grotendeels is afgerond, gaan we ons richten op groei." "We hebben onszelf ambitieuze doelen gesteld op het gebied van omzet en winstgevendheid. Om die te realiseren, brengen we alle vier aanjagers van groei, te weten Snelgroeiende Economieën, Innovatie, Duurzaamheid en Acquisities & Partnerships, naar een hoger niveau..." en*

#### **...Innovatie: van 'het bouwen van de machine' naar verdubbeling van de output**

*DSM wil het proces van waardecreatie uit innovatie in een hogere versnelling brengen. Naast zijn regionale R&D-centra zal DSM nieuwe Innovation Centers openen in China en India. Hierdoor zal de innovatiesnelheid nog meer toenemen. Er is dan ook een nieuwe, ambitieuze innovatiedoelstelling geformuleerd. DSM wil dat de omzet uit innovatie (nieuwe producten en toepassingen die in de laatste vijf jaar zijn gerealiseerd) toeneemt van de huidige 12% van de totale netto-omzet tot 20% in 2015.*

#### **Duurzaamheid: van verantwoordelijkheid naar business driver**

*DSM is van mening dat duurzaamheid in de komende decennia de belangrijkste onderscheidende factor en bron van toegevoegde waarde zal zijn. DSM bevindt zich in een unieke positie om op dit gebied nieuwe kansen te benutten in de gehele waardeketen. DSM wil dat de innovatiepijplijn voor 80% bestaat uit ECO+ producten. In 2015 zullen ECO+ producten naar verwachting goed zijn voor 50% van de totale netto-omzet, vergeleken met minder dan 35% nu.'*

En in het 'integrated annual report 2020' staat op bladzijde 3 bij de 'key data' het percentage 'innovation sales/net sales (continuing operations)' over 2020, 20 procent bedroeg.

Het lijkt ons dat deze citaten en de ook in de jaren daarna door DSM geleverde prestaties duidelijk maken hoe KPI's kunnen helpen om een switch aan te brengen in

de oriëntatie en het businessmodel van een bedrijf. Dit vereist duidelijke keuzes, heldere en consistente communicatie, verankering in de genen en de cultuur van het bedrijf en vooral realiseren dat deze veranderingen doorgaans meer tijd vergen dan één of twee zittingstermijnen van een CEO.

## Duurzaamheidsdashboard voor boerenbedrijf

Een voorbeeld uit een geheel andere hoek staat in een ingezonden bijdrage van Jan Willem Erisman en Cees Veerman in dagblad Trouw van 3 februari 2021 (bladzijde 22 en 23). In het artikel ‘zoveel spelers in het landschap, er is een commissaris nodig’ betogen Erisman en Veerman dat gezien de vele uitdagingen en de complexe situatie de komst van een **landschapscommissaris** met voldoende middelen en een langjarig mandaat om de uitvoering te garanderen wenselijk is. Ook gaan zij in op de positie van het boerenbedrijf als één van de actoren op dit gebied. De volgende passage hebben wij daarbij uitgelicht: *”Door positieve effecten te belonen en negatieve effecten te beboeten, creëren we een nieuw verdienmodel dat de overgang naar duurzame landbouw zal stimuleren. Kritische Prestatie Indicatoren, oftewel KPI’s, kunnen daarbij helpen. Daarmee kun je meten in hoeverre een bedrijf een doelstelling of resultaat haalt. Zo kun je bijvoorbeeld meten hoeveel CO2 een boerderij uitstoot of opslaat, of hoeveel stikstof het bedrijf verliest aan het milieu. Met deze KPI’s krijgt ieder bedrijf een eigen digitaal duurzaamheidsdashboard. Daarmee kan worden bepaald of en zo ja welke aanspraak de boer kan maken op een beloning voor geleverde prestaties.”* In wezen zien wij eenzelfde benadering met als kenmerken: een visie hebben, een langjarige benadering en kapstokjes als hulpinstrumenten, de KPI’s, om een en ander zichtbaar te kunnen maken.

Het **nadeel** van het **werken** met bijvoorbeeld een **kengetal** als winst, is dat dit het eindresultaat is van een groot aantal andere activiteiten/aandachtsgebieden. En door de concentratie op het begrip winst, is het gevaar aanwezig dat andere onderliggende variabelen respectievelijk het businessmodel ten onrechte onvoldoende aandacht krijgen. De belangrijkste tegenhanger van winst ‘het risico dat is genomen/gelopen’ dreigt dan veelal onder te sneeuwen. Als de winst tegenvalt, onverwacht hoog is of precies volgens plan uitkomt, is het de vraag of er voldoende aandacht geschonken wordt aan de onderliggende prestaties en de duurzaamheid ervan om ook in de toekomst een duurzaam gewenst winstniveau te kunnen realiseren. Er zijn voldoende voorbeelden bekend, dat de winstcijfers er een tijd lang uitstekend uitzagen, maar dat onderliggend op de organisatie roofofbouw werd gepleegd.

Net als bij een model dient een gebruiker zich te realiseren dat een kengetal een **‘gebrekkige’ weergave** is van de realiteit. Opgepast dient te worden om een kengetal te absoluut te maken, waardoor nuances en belangrijke variabelen over het hoofd worden gezien of worden genegeerd. Het ‘coûte que coûte’ of dogmatisch laten domineren van het gebruik van een KPI is uit den boze.

Ook komen we onder andere bij de beoordeling, en in het verlengde daarvan de remuneratie, van leidinggevenden KPI’s tegen waarvan de beoordeelde duidelijk kan maken, dat het niet in zijn/haar vermogen ligt die KPI structureel te beïnvloeden. Een voorbeeld hiervan bij beursgenoteerde bedrijven was het heel lang populaire ‘total shareholder return’. Het was destijds diverse, vooral Angelsaksische, institutionele beleggers niet duidelijk te maken dat een rvb niet primair ingehuurd was om op dat deel van de vermogensmarkt te acteren. De rvb moet de tent runnen en dat zo goed mogelijk doen. Maar de vraag en aanbod naar het aandeel van zijn/haar bedrijf alsmede de prijsvorming is in beginsel niet de hoofdzaak voor de activiteiten van een rvb. Oftewel de boodschap is dat iemand moet worden beoordeeld op iets wat hij/zij kan beïnvloeden. Verder dient bedacht te worden dat KPI’s op een bepaald moment **conflicterend** kunnen werken. Het voldoen aan het voorkomen van fraude kan zoveel inspanningen met zich meebrengen, ook in financiële zin, dat daardoor de winstgevendheid onder druk komt te staan. Het is dan ook veelal zinvoller om voor de afzonderlijke variabelen **grenswaarden** te hanteren. Deze kunnen binnen een bedrijf best variëren, maar liever niet.

## Aantal KPI’s beperkt. Set met hoofd KPI’s

Het **aantal KPI’s** dat een organisatie gebruikt, zal **gelimiteerd** zijn. Dat betekent vermoedelijk dat er niet alleen tussen aandachtsgebieden gekozen moet worden, maar ook binnen aandachtsgebieden. Voor bijvoorbeeld het aandachtsgebied ‘veiligheid’ alleen al is een veelheid van KPI’s beschikbaar. Zo kan bij het begrip veiligheid

worden gedacht aan: fysieke veiligheid voor medewerkers en voor klanten, een veilig werkklimaat in termen van vrijuit je mening kunnen geven, veilige producten/diensten of een veilige ICT-werkomgeving (geen spionage van de 'baas', geen cybercrime, et cetera). Voorstelbaar is dat voor sommige bedrijven veiligheid als aandachtsgebied zo belangrijk is, dat meer dan één KPI op dit gebied wenselijk wordt geacht. De noodzaak om te limiteren is gelegen in de omstandigheid dat het aantal aandachtspunten, waarop kan worden gestuurd, niet te groot mag zijn. Naar verluidt is uit onderzoek gebleken dat een mens gemiddeld maar een beperkt aantal variabelen kan hanteren om die proberen te realiseren. Bij het hanteren van bijvoorbeeld twintig variabelen raakt het overzicht zoek en kunnen accenten ook niet meer goed worden gecommuniceerd. Daarmee gaat de effectiviteit van het werken met KPI's verloren. In dat verband is het vermoedelijk beter een zeer beperkt aantal stuurvariabelen langjarig als basis te hanteren en voor kortere tussenpozen afwisselend andere KPI's te gebruiken, om tijdelijk een bepaald aandachtsgebied een opswing te geven.

#### Daarnaast set met specifieke KPI's

Voorstelbaar is dat naast een set van 'hoofd KPI's', afhankelijk van de specifieke omstandigheden voor sommige dochters/afdelingen/business units, een extra set met KPI's wordt gehanteerd. Voor HR kan dan bijvoorbeeld naast de eerder genoemde medewerkerstevredenheid gedacht worden aan KPI's met betrekking tot diversiteit (in de ruimste zin des woords), ziekteverzuim, het kunnen aantrekken van medewerkers, het verloop van personeel/management, et cetera. Eenzelfde redenering geldt voor bijvoorbeeld een handelstak of een productietak van een bedrijf.

#### Cascade van KPI's in zelfde bedding

Bij een eventuele verbijzondering naar de specifieke KPI's is het goed om een **cascade** benadering proberen te volgen, in die zin dat de uitbouw van de set KPI's bij voorkeur een verdere detaillering van een hoofd KPI inhoudt.

#### KPI's voor benchmarking

Als laatste wijzen wij nog op het gebruik van KPI's als instrument ten behoeve van onderlinge vergelijking binnen een organisatie en naar buiten met externe partijen als benchmarks. Op die manier kan dan worden gesignaleerd waar veranderingen wellicht opportuun zijn. Bovendien kan op die manier ook worden bepaald wat het mogelijke effect is van het toepassen van best practices.

Tenslotte bij dit deel van het rapport nog een citaat van Femke de Vries. In één van haar columns in Het Financieele Dagblad (20/05/27) met als titel 'de werkelijkheid is veel te complex om goed te kunnen weergeven in een dashboard' sluit zij af met de woorden:

**“Het zou verfrissend zijn als commissarissen en bestuurders zich van tijd tot tijd afvragen welke vragen ze aan hun organisatie zouden stellen, als alle dashboards waren afgeschaft. Of welke vragen ze zouden stellen als dat er slechts drie mogen zijn. Dashboards zijn belangrijk als stuurinformatie. Maar wie richting wil geven zal ze vooral moeten gebruiken als startpunt voor het gesprek. Want de illusie dat met een dashboard de complexe werkelijkheid ook echt kan worden beheerst, is even risicovol als navigeren in de mist.”**

# 3 Resultaten onderzoek naar hoofdgroepen

## Eerst per hoofdgroep

Allereerst bespreken we de resultaten van de financiële en niet-financiële KPI's bij de afzonderlijke toepassingen voor de hoofdgroepen, te weten:

- de profitsector;
- de non-profitsector;
- de commissarissen; en
- de niet-commissarissen.

## Daarna per benchmark

Vervolgens maken we per hoofdgroep wat opmerkingen per afzonderlijke benchmark, voor zover die een afwijkend patroon laten zien van de betrokken hoofdgroep.

## 3.1 Profitsector versus non-profitsector

### Huidige situatie profitsector en non-profitsector

Tabel 3.1.1 Gemiddelde score profitsector versus non-profitsector: huidige situatie

Huidig	Holding		Dochters		Beoordelen		Rapporteren	
	Profit-sector	Non-profit-sector	Profit-sector	Non-profit-sector	Profit-sector	Non-profit-sector	Profit-sector	Non-profit-sector
Financiële KPI's								
Niet-financiële KPI's								

Legenda: oranje: score  $\geq 4,0$  (volstrekt mee eens); grijs:  $3,5 \leq$  score  $< 4,0$  (min of meer mee eens); blanco: score  $< 3,5$ .

### Profitsector: financiële KPI's veelal dominant

#### Overall

Over de hele linie is er bij de **profitsector** duidelijk sprake van meer instemming voor het gebruik van financiële KPI's dan voor niet-financiële KPI's. Alleen bij het gebruik voor de aansturing bij de dochters is dat verschil verwaarloosbaar. Verder is het gebruik van aansturing van de dochters met behulp van financiële KPI's minder hoog dan op holdingniveau. Dit kan erop duiden dat er **op dochterniveau** meer **aansluiting** wordt gezocht bij het **businessmodel**. Hetgeen kan samenhangen met de situatie dat de operationele activiteiten primair op dochter-/business unitniveau plaatsvinden. Vandaar dat er verhoudingsgewijs dan ook meer ruimte is voor niet-financiële KPI's. Wel betekent dit dan het doorbreken van een zekere consistentie in de systematische aansturing binnen een concern.

**Rapportage** over niet-financiële KPI's kan slecht op een deels oneens/deels eens instemming rekenen. Daarmee is het ons inziens terecht dat diverse instanties meer aandacht vragen voor rapportage over de niet-financiële dimensie.

De **hoogste** mate van **instemming** is er bij de **profitsector** voor het gebruik van **financiële KPI's** voor **aansturing** op **holdingniveau**. Historisch gezien heeft daar altijd het accent gelegen en heeft de betrokkenheid van een rvc zich veelal ook beperkt tot het niveau van de holding. Het bedrijf ingaan en daar dan uiteraard ook gedetailleerd naar de cijfers kijken, is van de laatste decennia/het decennium. En bij nog maar weinig rvc's hebben wij de indruk dat het niveau onder de holding minder aandacht krijgt dan de holding.

### Non-profitsector meer balans tussen beide groepen KPI's

Voor de **non-profitsector** zijn de overall gemiddelde scores met betrekking tot de financiële en de niet-financiële KPI's redelijk met elkaar vergelijkbaar bij de afzonderlijke

vier toepassingsgebieden. Daarmee lijkt er meer evenwicht te zijn in het gebruik van beide groepen KPI's.

Opvallend is wel dat er **nauwelijks** een uitgesproken **instemming** is voor **rapportage** van de KPI's. Dit betreft zowel de **financiële** als de niet-**financiële** KPI's.

#### Per afzonderlijke benchmark en per toepassingsgebied huidige situatie

##### Sturing op holdingniveau

Gemiddelde overall scores (niet-) financiële KPI's bij benchmarks profitsector dicht bij overall gemiddelde sector

In de **profitsector** wijken de gemiddelde scores van de afzonderlijke vier benchmarks (beursgenoteerd bedrijf/basisprofiel, groot niet-beursgenoteerd bedrijf, MKB en familiebedrijf) voor de mate van instemming met het gebruik van **financiële KPI's** voor de aansturing op holdingniveau minder dan tien procent af van de overall gemiddelde score voor de profitsector. De uiterste scores zijn een 4.3 voor het basisprofiel en een 3.9 voor het groot niet-beursgenoteerd bedrijf. Voor aandelen en waarde(begrippen) gerelateerde KPI's heeft het basisprofiel een duidelijk hogere mate van instemming dan de andere drie benchmarks uit de profitsector.

Ook bij de **niet-financiële KPI's** laten de benchmarks in de profitsector relatief **dicht bij elkaar** liggende overall gemiddelde **scores** zien **per benchmark**. Het familiebedrijf komt gemiddeld op een 3.6 en het groot niet-beursgenoteerd bedrijf op 3.4.

Bij non-profit benchmarks forse verschillen met sectorgemiddelde

Bij de **non-profitsector** laten de vier benchmarks (woningcorporatie, zorg, onderwijs en overige non-profit) wel de **nodige verschillen** zien in de gemiddelde score per benchmark voor de **financiële KPI's** ten opzichte van het overall sectorgemiddelde van 3.8. De uitersten worden hier ingenomen door zorg met een 4.4 en onderwijs met een 3.3.

Ook voor de **niet-financiële KPI's** is de afwijking van het gemiddelde van 3.8 soms zeer fors met een 4.4 voor de zorg en 3.5 voor de overige non-profitbedrijven.

Gemiddelde scores per profit-benchmark binnen tien procent verschil van sectorgemiddelde

##### Sturing op dochterniveau<sup>4</sup>

In de **profitsector** blijft bij de **financiële KPI's** de gemiddelde **score** per afzonderlijke benchmark **binnen een bandbreedte van 10 procent** van het overall gemiddelde voor de sector (3.7). De hoogste score is weggelegd voor het familiebedrijf (4.0) en de laagste voor het MKB (3.4).

Bij de **niet-financiële KPI's** is binnen de profitsector **dezelfde situatie actueel** als bij de financiële KPI's. Geen afwijking boven de 10 procent en het familiebedrijf (3.8) en groot niet-beursgenoteerd bedrijf (3.3) met de uiterste scores.

Bij profitsector geen afwijking van tien procent of meer

##### Beoordeling van de rvb/directie

Wat betreft de **financiële KPI's** wijkt geen van de gemiddelden van de afzonderlijke benchmarks in de **profitsector** meer dan tien procent af van het sectorgemiddelde. De hoogste score is er hier bij het basisprofiel met 4.2 en de laagste voor het groot niet-beursgenoteerd bedrijf met 3.7.

Ook bij de **niet-financiële KPI's** doet zich geen afwijking voor van meer dan tien procent. Het groot niet-beursgenoteerd bedrijf heeft hier weer de laagste score met 3.2 en het MKB heeft nu de hoogste score met 3.6.

In non-profitsector zorg steeds boven het sectorgemiddelde

In de **non-profitsector** wijkt alleen de **zorgsector** bij de **financiële KPI's** met een 4.2 meer dan tien procent af van het sectorgemiddelde. De laagste score komt voor bij het onderwijs met 3.3.

Bij de **niet-financiële KPI's** is zowel aan de boven- als onderkant één benchmark met een afwijking van meer dan tien procent van het sectorgemiddelde. Dit gaat op voor de **zorgsector** met een 4.0 en de **overige non-profitbedrijven** met een 3.0.

Alleen bij financiële KPI's in profitsector ruime afwijking van sectorgemiddelde

##### Afleggen verantwoording/rapportage

Het gebruik van **financiële KPI's** bij het afleggen van verantwoording, heeft in de **profitsector** ruim bovengemiddelde instemming bij het **basisprofiel** met een 4.3. Aan de onderkant wijkt het **MKB** meer dan tien procent af van het sectorgemiddelde met een 3.3. Beide andere benchmarks hebben geen substantieel afwijkende gemiddelde

<sup>4</sup> Overigens is het aantal waarnemingen bij de afzonderlijke benchmarks in de non-profitsector bij dit onderdeel van het onderzoek aan de te lage kant. Bij een aantal van deze organisaties zijn dochters niet opportuun. Derhalve is bespreking van de resultaten bij dit onderdeel achterwege gelaten.

scores. Als we de scores op de aandelen gerelateerde KPI's even buiten beschouwing laten, zien we dat ook bij de andere benchmarks dat zij min of meer eens zijn met het gebruik van deze KPI's. Wel is dit voor bijvoorbeeld het MKB zeer aarzelend. Bij de **niet-financiële KPI's** laat de profitsector bij **geen** van de benchmarks een **verschil** van meer dan tien procent zien met het sectorgemiddelde. Gemiddeld beweegt de mate van instemming zich rond de score van deels oneens/deels eens.

**Ook bij non-profit slechts groot verschil met sectorgemiddelde bij financiële KPI's**

Net als bij het gebruik van financiële KPI's voor de beoordeling van de directie **wijkt de zorgsector** met een 4.0 **naar boven af** van het gemiddelde van de **non-profitsector**. Het is de enige benchmark die het eens is met deze toepassing. Aan de andere kant is de **laagste** gemiddelde score weggelegd voor de benchmark **overige non-profitbedrijven**. Bij beide benchmarks is het verschil met het sectorgemiddelde hoger dan tien procent. Wanneer geen rekening wordt gehouden met de aandelen gerelateerde KPI's dan blijkt de zorgsector in te stemmen met het gebruik van deze KPI's, de woningcorporatie is het er min of meer mee eens. Voor beide andere benchmarks is dat niet het geval. Bij de **niet-financiële KPI's** wijkt geen van de afzonderlijke gemiddelde scores per benchmark meer dan tien procent af van het sectorgemiddelde.

**Huidige situatie profitsector en non-profitsector**

**Tabel 3.1.2 Gemiddelde score profitsector versus non-profitsector: wenselijke situatie**

Wenselijk	Holding		Dochters		Beoordelen		Rapporteren	
	Profit-sector	Non-profit-sector	Profit-sector	Non-profit-sector	Profit-sector	Non-profit-sector	Profit-sector	Non-profit-sector
Financiële KPI's								
Niet-financiële KPI's								

Legenda: oranje: score ≥ 4.0 (volstrekt) mee eens; grijs: 3.5 ≤ score < 4.0 (min of meer mee eens).

**Profitsector: eens met gebruik KPI's. Vooral niet-financiële KPI's winnen aan belang**

**Overall**

De **profitsector stemt** op bijna alle vier gebieden **in met** de stelling dat **KPI's met de financiële dimensie** moeten worden gehanteerd, alleen voor de aansturing van de dochters is dat een fractie minder (instemming < 4.0). Het meest uitgesproken is deze wens voor het toepassen van deze KPI's bij de aansturing van de holding.

**Ook** het gebruik van KPI's in het **niet-financiële domein** kan overall gezien op **instemming** rekenen, zij het dat deze bij rapportage net een fractie lager uitkomt. Daarmee laat het niet-financiële terrein een sterke opkomst zien ten opzichte van de huidige situatie.

Ook nu is de instemming met toepassing van KPI's met een financiële dimensie meestal hoger dan die voor de KPI's met de niet-financiële dimensie. Maar ook nu is dat bij de aansturing van de dochters weer tegengesteld.

**Non-profitsector: eens met beide soorten KPI's voor sturing op holdingniveau en beoordelen rvb**

Bij de **non-profitsector** wordt voor de aansturing van de holding en de beoordeling van de rvb/directie duidelijk ingestemd met toepassing van KPI's voor zowel de financiële als de niet-financiële dimensie. Het tegengestelde doet zich voor bij de rapportage. Daar is de instemming met toepassing van vooral de financiële KPI's duidelijk lager. En bij de aansturing van de dochters heeft de non-profitsector evenals de profitsector een instemming met het gebruik van de financiële KPI's die, gezien de score < 4.0, net onder een duidelijk 'mee eens' ligt.

**Per afzonderlijke benchmark en per toepassingsgebied wenselijke situatie**

**Sturing op holdingniveau**

**Duidelijke instemming met gebruik financiële KPI's in profitsector**

Wat betreft het gebruik in de **profitsector** van **financiële KPI's** voor aansturing op holdingniveau, vallen de afzonderlijke benchmarkgemiddelden binnen de afwijking van tien procent van het sectorgemiddelde. Het basisprofiel heeft gemiddeld de hoogste score. De andere drie benchmarks komen gemiddeld met een lagere score die redelijk bij elkaar in de buurt liggen. Dit wordt primair veroorzaakt door het ontbreken van of een bescheiden instemming met het gebruik van aandelen gerelateerde KPI's. De **facto stemmen alle benchmarks** duidelijk **in met** het gebruik van de **financiële KPI's**.

**(Min of meer) eens met gebruik niet-**

Het gemiddelde per benchmark in de **profitsector** laat zien dat **alle benchmarks min**

financiële KPI's	<p><b>of meer instemmen</b> met het gebruik van de <b>niet-financiële KPI's</b>. Bij het familiebedrijf en het groot niet-beursgenoteerd bedrijf is deze instemming volmondig. Alle gemiddelde scores blijven rond de tien procent afwijking van het sectorgemiddelde.</p>
Benchmarks non-profitsector warm voorstander financiële KPI's	<p>Geabstraheerd voor de aandelen gerelateerde KPI's laten de gemiddelde scores per benchmark zien dat de <b>benchmarks</b> in de <b>non-profitsector</b> een warm <b>voorstander</b> zijn van het gebruik van <b>financiële KPI's</b> voor aansturing op holdingniveau. Alle gemiddelde scores vallen binnen de bandbreedte van een afwijking van maximaal tien procent.</p>
Ook eens met gebruik niet-financiële KPI's	<p>Bij de <b>niet-financiële KPI's</b> zijn de afwijkingen van het sectorgemiddelde marginaal. Drie benchmarks zijn het duidelijk eens met het toepassen van dit type KPI's. Het onderwijs laat een heel licht mindere mate van instemming zien.</p>
In profitsector telkens drie benchmarks eens met gebruik KPI's	<p><b>Sturing op dochterniveau<sup>5</sup></b></p> <p>Alle afzonderlijke benchmarks in de <b>profitsector</b> wijken bij de <b>financiële KPI's</b> minder dan tien procent van het sectorgemiddelde af. <b>Drie</b> van de vier zijn het <b>eens met het gebruik</b> voor de aansturing op dochterniveau. Alleen het groot niet-beursgenoteerd bedrijf komt met een 'magere' min of meer mee eens opvatting. Ook bij de <b>niet-financiële KPI's</b> zijn <b>drie benchmarks</b> het <b>eens met het toepassen</b> van KPI's op de onderzochte terreinen. Nu aarzelt het MKB wat met een min of meer mee eens standpunt. Alle afwijkingen van het sectorgemiddelde blijven binnen de tien procent verschil in score.</p>
Profitsector benchmarks voorstander van financiële KPI's en iets minder van niet-financiële KPI's	<p><b>Beoordeling van de rvb/directie</b></p> <p>Als geen rekening wordt gehouden met de aandelen gerelateerde KPI's zijn alle <b>benchmarks</b> in de <b>profitsector voorstander</b> van het gebruik van <b>financiële KPI's</b> bij de beoordeling van de rvb. Ook is de afwijking van elk afzonderlijk benchmarkgemiddelde van het sectorgemiddelde lager dan tien procent. Bij de <b>niet-financiële KPI's</b> ligt de instemming net boven in de klasse min of meer mee eens. Alleen het familiebedrijf is een duidelijke voorstander van de toepassing van deze KPI's bij de beoordeling.</p>
In non-profitsector min of meer eens met gebruik beide soorten KPI's	<p>In de <b>non-profitsector</b> zijn <b>zowel</b> bij de <b>financiële</b> als de <b>niet-financiële KPI's</b> de afwijkingen van het corresponderende sectorgemiddelden minder dan tien procent. Vijf van de acht keer zijn benchmarks het eens met het gebruik van beide groepen KPI's. Daar, waar dat niet het geval is, is de mate van instemming hoog in de klasse min of meer mee eens gelegen.</p>
Doorgaans in profitsector iets meer eens met gebruik financiële KPI's dan met niet-financiële	<p><b>Afleggen verantwoording/rapportage</b></p> <p>In de wenselijke situatie is in de <b>profitsector</b> de <b>gemiddelde score</b> per benchmark voor de financiële KPI's bij elke benchmark <b>hoger dan</b> bij de <b>huidige</b> situatie. Geen benchmarkgemiddelde wijkt meer dan tien procent af van het sectorgemiddelde. Ook <b>stemmen alle benchmarks de facto in met gebruik</b> van KPI's voor dit doel. Daarbij gaan wij ervan uit, dat conform de scores op de onderscheiden deelgebieden de aandelen gerelateerde KPI's alleen opportuun zijn voor het beursgenoteerd bedrijf. Bij de <b>niet-financiële KPI's</b> laat de profitsector bij <b>geen</b> benchmark een <b>verschil</b> van meer dan tien procent zien met het sectorgemiddelde. Alleen het <b>familiebedrijf stemt in</b> met het gebruik van deze KPI's voor rapportage doeleinden. De <b>drie andere</b> benchmarks zijn het er <b>min of meer mee eens</b>.</p>
Patroon bij non-profitsector vergelijkbaar met dat van profitsector	<p><b>Binnen de non-profitsector</b> stemmen <b>alle benchmarks</b> gemiddeld <b>in met toepassing</b> van de <b>financiële KPI's</b> bij de rapportage. Wel zijn de aandelen gerelateerde KPI's weer geëlimineerd uit deze gemiddelden. Bovendien liggen deze gemiddelden heel dicht bij elkaar en daarmee ook bij het sectorgemiddelde. Bij de <b>niet-financiële KPI's</b> is de <b>zorgsector voorstander</b> van het benutten van deze KPI's in de rapportage. De <b>andere drie</b> benchmarks zijn wat <b>meer terughoudend</b> en zijn het er min of meer mee eens. Geen van de afzonderlijke gemiddelde scores per benchmark wijkt meer dan tien procent af van het sectorgemiddelde.</p>

<sup>5</sup> Ook nu is het aantal waarnemingen bij de afzonderlijke benchmarks in de non-profitsector bij dit onderdeel van het onderzoek aan de te lage kant. Bij een aantal van deze organisaties zijn dochters niet opportuun. Derhalve is bespreking van de resultaten bij dit onderdeel achterwege gelaten.



## Veranderpercentages profitsector en non-profitsector

Tabel 3.1.3 Gemiddelde veranderpercentages profitsector versus non-profitsector

	Holding		Dochters		Beoordelen		Rapporteren	
	Profit-sector	Non-profit-sector	Profit-sector	Non-profit-sector	Profit-sector	Non-profit-sector	Profit-sector	Non-profit-sector
Financiële KPI's								
Niet-financiële KPI's								

Legenda: blanco: de afwijking van de mate van instemming in de wenselijke situatie ligt tussen de +10 procent en de -10 procent en is in beginsel acceptabel; lichtpaars: de afwijking ligt tussen de -10 procent en de -20 procent en is daarmee beslist een punt van aandacht.

<b>Rapportage over alle KPI's moet beter bij beide sectoren</b>	<p><b>Overall</b></p> <p>Het is opvallend dat de <b>profit-</b> en <b>non-profitsector eensgezind</b> zijn in de <b>verbeterwensen</b> bij de <b>rapportage</b>. Zowel ten aanzien van de financiële als de niet-financiële KPI's vinden beide dat dit beter moet. Voor de profitsector is dat voor de niet-financiële KPI's zelfs bijna urgent. Hetgeen een duidelijke indicatie van een gewenste inhaalslag lijkt te zijn.</p>
<b>Bij profitsector op elk gebied ook voor niet-financiële KPI's</b>	<p>Verder heeft de profitsector op andere gebieden geen veranderwensen voor het gebruik van financiële KPI's. <b>Bij elk toepassingsgebied</b> is de <b>profitsector</b> evenwel van mening dat het gebruik van <b>niet-financiële KPI's</b> duidelijk hoger moet. Er is telkens sprake van een <b>verbeterwens</b>.</p>
<b>Bij non-profitsector moet vooral inzet van KPI's bij beoordeling beter</b>	<p>Voor de <b>aansturing</b> op holding- en dochterniveau heeft de <b>non-profitsector geen veranderwensen</b> voor het gebruik van <b>financiële KPI's</b> en op holdingniveau ook niet voor niet-financiële KPI's. Dat geldt niet voor het gebruik van financiële KPI's voor de beoordeling van de rvb. Verbetering op dit front is wenselijk evenals voor de nog niet genoemde toepassingen van de niet-financiële KPI's.</p>
<b>Meeste verbeterwensen voor niet-financiële KPI's</b>	<p><b>Per afzonderlijke benchmark en per toepassingsgebied</b></p> <p><b>Sturing op holdingniveau</b></p> <p>Het <b>overall veranderpercentage<sup>6</sup></b> van alle KPI's is voor de <b>profitsector 45 procent</b> en voor de <b>non-profitsector 47 procent</b>. Voor de <b>financiële en de niet-financiële KPI's</b> zijn dit bij alle bedrijfsbenchmarks gezamenlijk respectievelijk 29 procent en 54 procent. In de <b>profitsector</b> is er ten aanzien van de <b>financiële KPI's</b> bij elke benchmark een verbeterwens wat betreft het gebruik van KPI's met betrekking tot <b>waardebegrippen</b>. Deze wens wordt ook gedeeld door <b>Corp</b>, de enige non-profit benchmark met voldoende waarnemingen op dit onderdeel.</p>
<b>Bij GB en Fam meeste veranderwensen</b>	<p>De benchmarks met de <b>meeste veranderwensen</b> zijn <b>GB</b> en <b>Fam</b> met elk elf. Op enige afstand volgen het beursgenoteerd bedrijf met acht en de woningcorporatie met zeven. De <b>minste</b> veranderwensen doen zich voor bij het <b>MKB</b>. <i>Worden ook resultaten meegenomen met wat minder waarnemingen dan komt ook de benchmark ONP erbij. Bij dit profiel is het aantal veranderwensen met zestien dan het hoogst. Opvallend is dat daar bij alle financiële gebieden een veranderwens van toepassing is.</i></p>
<b>Niet-financiële KPI's dominant</b>	<p><b>Sturing op dochterniveau</b></p> <p>Alleen bij <b>drie benchmarks</b> uit de <b>profitsector</b> waren er voldoende waarnemingen. MKB is hier de uitzondering. Voor de <b>financiële KPI's</b> is het <b>veranderpercentage 38 procent</b> en voor de <b>niet-financiële KPI's 64 procent</b>.</p>
<b>Veranderwensen bij GB, Fam en basisprofiel</b>	<p>De veranderwensen, op die voor aandelen gerelateerd na, zijn <b>alle verbeterwensen</b>. Bij de drie afzonderlijke benchmarks ontlopen de aantallen elkaar niet veel bij GB (11 keer), Fam (12 keer) en beursgenoteerd bedrijf (9 keer). Bij de <b>financiële KPI's</b> zijn die op het gebied van <b>geldstromen</b> gedeeld. Bij de <b>niet-financiële KPI's</b> gaat dat op voor <b>bedrijfs-</b> en <b>bestuurscultuur</b> en voor <b>maatschappelijk rendement</b> en <b>omgeving</b>. <i>Bij ook minder waarnemingen meenemen, komen ook de veranderwensen van MKB daarbij. Het accent bij deze benchmark ligt dan procentueel gezien bij de financiële</i></p>

<sup>6</sup> Uitgegaan is van minimaal tien waarnemingen per benchmark per stelling. Teneinde een overall beeld te geven zijn er cursief ook opmerkingen geplaatst voor een breder beeld, waarbij ook de andere waarnemingen zijn meegenomen.

KPI's met een veranderpercentage van 71 procent tegen 42 procent bij de niet-financiële KPI's. In beide groepen zijn er telkens vijf veranderingen.

#### Beoordeling van de rvb/directie

Accent veranderpercentages bij sectoren tegengesteld

Bij de **profitsector** betreffen de resultaten alle vier benchmarks en is het overall **veranderpercentage 58 procent** tegen **67 procent** bij de **non-profitbedrijven Corp en ONP**.

Het veranderpercentage bij de profitsector is voor de **financiële KPI's 39 procent** en voor de **niet-financiële KPI's 69 procent**. Bij de non-profit benchmarks is dat respectievelijk 91 procent en 46 procent.

*In materiële zin treden er geen wijzigingen op bij het accepteren van minder waarnemingen per deelstelling.*

#### Concluderende impressie?

Convergentie van beide sectoren

Het lijkt er op dat er bij de **non-profitsector een 'verzakelijking** in klassieke zin' optreedt en bij de **profitsector** juist een **aansluiting** wordt gezocht **bij het businessmodel** in termen van dichter bij de onderliggende, beïnvloedbare variabelen. Daarmee zouden profitsector en non-profitsector meer naar elkaar groeien in termen van hoe naar een organisatie te kijken en meer specifiek naar de directie/rvb.

#### Afleggen verantwoording/rapportage

Profitsector: giga-inhaalslag wenselijk bij niet-financiële KPI's

Bij de **non-profitsector** waren te weinig waarnemingen. Misschien dat dit onderwerp niet speelt of wordt dit minder interessant gevonden om te beantwoorden. Bekend is dat er de nodige richtlijnen zijn bij sommige sectoren over wat er wel en wat er niet moet worden gerapporteerd in het bestuursverslag. Misschien dat een groot deel van deze commissarissen daarmee vindt dat er voldoende wordt gerapporteerd op het gebied van de niet-financiële informatie.

Bij de **profitsector** is het aantal vrijheidsgraden qua rapportage in het bestuursverslag duidelijk groter. Ook is er duidelijk sprake van een **achterstand** ten opzichte van de wenselijke situatie. Het overall **veranderpercentage** is hier 82 procent met **54 procent** voor de **financiële KPI's** en **98 procent** voor de **niet-financiële KPI's**.

De **conclusie** is hier duidelijk. De consistentie in de lijn 'aansturen', 'beoordelen' en 'rapporteren' stagneert in ieder geval heel duidelijk bij rapporteren.

*Bij het toevoegen van de antwoorden met iets minder waarnemingen komen Corp en ONP erbij met veranderingen. Het overall veranderpercentage bij de beide non-profit benchmarks is 62 procent met 73 procent voor de financiële KPI's en 53 procent voor de niet-financiële KPI's.*

Bevestiging convergentie financiële en niet-financiële dimensie bij sectoren

Ook hier tekent zich het beeld af van een zekere **convergentie** bij de **beide sectoren** naar meer **evenwicht** in aandacht voor de **financiële** en de **niet-financiële dimensie**.

## 3.2 Commissarissen versus niet-commissarissen

### Huidige situatie commissarissen en niet-commissarissen

Tabel 3.2.1 Gemiddelde score commissarissen versus niet-commissarissen: huidige situatie

Huidig	Holding		Dochters		Beoordelen		Rapporteren	
	Commissarissen	Niet-commissarissen	Commissarissen	Niet-commissarissen	Commissarissen	Niet-commissarissen	Commissarissen	Niet-commissarissen
Financiële KPI's								
Niet-financiële KPI's								

Legenda: oranje: score ≥ 4,0 (volstrekt) mee eens; grijs: 3,5 ≤ score < 4,0 (min of meer mee eens); blanco: score < 3,5.

Nagenoeg unanieme instemming met gebruik financiële KPI's

#### Overall

De **commissarissen** en de **niet-commissarissen** laten op nagenoeg alle toepassingsgebieden zien, dat wat betreft de **financiële KPI's** er (beslist) **ingestemd** wordt met de toepassing ervan in de huidige situatie. Alleen voor de aansturing van de dochters laten de commissarissen daarover wat minder instemming zien.

Instemming voor niet-financiële KPI's lager en aarzelend

Ten aanzien van de **niet-financiële KPI's** is er sprake van een **tweedeling**. Zowel door commissarissen als niet-commissarissen wordt **min of meer ingestemd** met het

gebruiken van **deze** categorie KPI's voor **aansturing** van de organisaties. Daarbij is de instemming hoger voor de aansturing op dochterniveau dan op holdingniveau. Voor de **beoordeling** van de directie en de **rapportage neigen** de beide groepen respondenten **naar instemming**.

#### Per afzonderlijke benchmark en per toepassingsgebied huidige situatie

##### Sturing op holdingniveau

Eens met toepassing financiële KPI's

**Commissarissen en niet-commissarissen stemmen** gemiddeld als groep **in met** het gebruik van **financiële KPI's** voor dit doel. Alleen bij de internal auditors komt de instemming net iets lager uit aan de bovenkant van de klasse min of meer mee eens. Er zijn geen benchmarkgemiddelden die tien procent of meer afwijken van hun corresponderende groepsgemiddelde.

Instemming met niet-financiële KPI's loopt uiteen van 'neigt naar instemming' tot 'min of meer mee eens'

De **toepassing** van **niet-financiële KPI's** op holdingniveau laat **aanmerkelijk minder instemming** zien dan de financiële KPI's. Bij de commissarissen neigen de vrouwelijke commissaris en de commissaris elders lid van een rvb naar instemming, evenals de secretaris en de internal auditors bij de niet-commissarissen. De andere benchmarks zijn positiever en bevinden zich met hun benchmarkgemiddelde in de klasse min of meer mee eens.

##### Sturing op dochterniveau

Bij financiële KPI's geen grote afwijking van groepsgemiddelde

Bij het gebruik van **financiële KPI's** voor de aansturing op dochterniveau laat **geen** van de afzonderlijke **benchmarks** een **afwijking van** meer dan tien procent zien van de benchmarkgemiddelden ten opzichte van het corresponderende **groepsgemiddelde**. Dat geldt voor zowel de commissarissen als niet commissarissen benchmarks.

Voorzitter rvc en rvb meer eens met niet-financiële KPI's

Bij de **niet-financiële KPI's** gaat dat niet op. Daar laten bij de commissarissen de **voorzitter** van de **rvc en** bij de niet-commissarissen de **directie** als benchmarkgemiddelde een meer dan tien procentpunt **hogere mate** van **instemming** zien dan het relevante groepsgemiddelde.

##### Beoordeling van de rvb/directie

Het gebruik van **financiële KPI's** voor de beoordeling van de rvb laat **alleen bij** de **niet-commissarissen** een **verschil** van meer dan tien procent **zien** bij het benchmarkgemiddelde DIR (beslist mee eens) en internal auditor (min of meer mee eens, aan de onderkant). Bij de commissarissen liggen de benchmarkgemiddelden veel dichter bij elkaar rond de mate van instemming 'mee eens'.

Bij de **niet-financiële KPI's** wijkt geen benchmarkgemiddelde meer dan tien procent af van het betrokken groepsgemiddelde. Alleen de benchmarkgemiddelden van de voorzitter van de rvc, de commissaris lid-auditcommissie en de rvb komen net in de categorie 'min of meer mee eens'. De andere benchmarkgemiddelden blijven daarbij duidelijk achter.

##### Afleggen verantwoording/rapportage

Zowel bij de **commissarissen** als bij de **niet-commissarissen** heeft **geen** afzonderlijke benchmark bij het gebruik van financiële KPI's een **afwijking** van meer dan tien procent **van** het relevante **groepsgemiddelde**.

Bij de **niet-financiële KPI's** is er bij de commissarissen en de niet-commissarissen **telkens één benchmark** met een meer dan tien procent **bovengemiddelde afwijking**. Dit betreft respectievelijk de **voorzitter** van de rvc en de **rvb** met elk een instemming van 'min of meer mee eens'.

## Wenselijke situatie commissarissen en niet-commissarissen

Tabel 3.2.2 Gemiddelde score commissarissen versus niet-commissarissen: wenselijke situatie

Huidig	Holding		Dochters		Beoordelen		Rapporteren	
	Profit-sector	Non-profit-sector	Profit-sector	Non-profit-sector	Profit-sector	Non-profit-sector	Profit-sector	Non-profit-sector
Financiële KPI's	Oranje		Oranje		Oranje		Oranje	
Niet-financiële KPI's	Oranje	Grijs	Oranje	Grijs	Oranje	Grijs	Oranje	Grijs

Legenda: oranje: score  $\geq 4,0$  (volstrekt) mee eens; grijs:  $3,5 \leq \text{score} < 4,0$  (min of meer mee eens).

### Bij gebruik financiële KPI's geen twijfel

#### Overall

Het beeld is hier vrij duidelijk. Commissarissen en niet-commissarissen **stemmen** (beslist) **in met** het **gebruik** van **financiële KPI's** voor alle toepassingsgebieden. De commissarissen laten op twee gebieden de hoogste mate van instemming zien en wel voor aansturing op holdingniveau en voor rapportage.

### Bij niet-commissaris nog aarzeling voor niet-financiële KPI's

De **niet-financiële KPI's** laten nu een ander beeld zien dan in de huidige situatie. De **commissarissen stemmen in** met toepassing op alle gebieden. De niet-commissarissen alleen met toepassing voor de aansturing van de dochters. Ten aanzien van de andere toepassingen zijn zij het er min of meer mee eens.

### (Beslist) eens met toepassing financiële KPI's

#### Per afzonderlijke benchmark en per toepassingsgebied wenselijke situatie

##### Sturing op holdingniveau

**Commissarissen en niet-commissarissen stemmen** gemiddeld als groep (beslist) **in met** het **gebruik** van **financiële KPI's** voor de aansturing op holdingniveau. Alleen bij de internal auditors komt ook nu de instemming net iets lager uit aan de bovenkant van de klasse min of meer mee eens. Er zijn geen benchmarkgemiddelden die tien procent of meer afwijken van hun corresponderende groepsgemiddelde.

### Instemming met niet-financiële KPI's bij commissarissen

Voor de **toepassing** van **niet-financiële KPI's** op holdingniveau laat **geen** van de afzonderlijke benchmarks een **afwijking** zien van meer dan tien procent **van** hun corresponderende **groepsgemiddelde**. Bij de commissarissen is er de facto sprake van **instemming**, bij de **niet-commissarissen** is dit **een fractie lager** in de bovenkant van de klasse 'min of meer mee eens'.

### Geen grote verschillen met groepsgemiddelden. Niet-financiële KPI's belangrijker

##### Sturing op dochterniveau

Zowel **voor** de toepassing van de **financiële KPI's** als voor die van de **niet-financiële KPI's** **wijkt geen** van de afzonderlijke benchmarkgemiddelden meer dan tien procent **af** van het relevante groepsgemiddelde.

Bij de **meeste** afzonderlijke **benchmarks** is de gemiddelde **score** voor de wenselijke situatie bij de **niet-financiële KPI's** **hoger** dan voor de financiële KPI's. Alleen bij de **rvb** gaat het **tegengestelde** op.

### Alleen rvb wijkt bij financiële KPI's af met 'beslist mee eens' mening

##### Beoordeling van de rvb/directie

Het gebruik van **financiële KPI's** voor de beoordeling van de rvb laat **alleen bij** de **niet-commissarissen** een **verschil** van meer dan tien procent **zien** bij het benchmarkgemiddelde DIR (zeer beslist mee eens). Bij de commissarissen zijn de benchmarkgemiddelden dichter geconcentreerd rond de gemiddelde mate van instemming 'duidelijk mee eens'.

### Geen grote verschillen. Commissarissen meer instemming

Bij de **niet-financiële KPI's** **wijkt geen** benchmarkgemiddelde meer dan tien procent **af** van het relevante groepsgemiddelde. De benchmarkgemiddelden van de **commissarissen** liggen in de categorie '**mee eens**'. De benchmarkgemiddelden van de **niet-commissarissen** vallen in de klasse van '**min of meer mee eens**'.

### Eens met financiële KPI's op secretaris en internal auditor na

##### Afleggen verantwoording/rapportage

Bij de afzonderlijke benchmarks **wijkt bij** de **financiële KPI's** **alleen** het gemiddelde van de **rvb** meer dan tien procent naar boven **af** van het groepsgemiddelde. De mate van instemming is bij de rvb 'duidelijk mee eens' en ligt meer in lijn met de gemiddelde scores van de commissarissen benchmarks.

### Alleen internal auditor niet voor gebruik niet-financiële KPI's

Voor de **niet-financiële KPI's** **wijkt er bij** de **commissarissen** **geen benchmark** meer dan tien procent af. Bij de niet-commissarissen doet zich dit **alleen** voor bij de **internal au-**

ditors met een **grotere afwijking** naar beneden. De instemming komt daarmee bij deze benchmark in de categorie 'neigt naar instemming', terwijl beide andere benchmarks in deze groep het 'min of meer eens' zijn met de toepassing van KPI's op dit gebied.

### Veranderpercentages commissarissen en niet-commissarissen

Tabel 3.2.3 Gemiddelde veranderpercentages commissarissen versus niet-commissarissen

	Holding		Dochters		Beoordelen		Rapporteren	
	Profit-sector	Non-profit-sector	Profit-sector	Non-profit-sector	Profit-sector	Non-profit-sector	Profit-sector	Non-profit-sector
Financiële KPI's								
Niet-financiële KPI's								

Legenda: blanco: de afwijking van de mate van instemming in de wenselijke situatie ligt tussen de +10 procent en de -10 procent en is in beginsel acceptabel; lichtpaars: de afwijking ligt tussen de -10 procent en de -20 procent en is daarmee beslist een punt van aandacht.

Alleen verbeterwens bij niet-financiële KPI's en m.n. bij beoordeling

#### Overall

Ten aanzien van de **financiële KPI's** wordt op overall niveau noch bij de commissarissen noch bij de niet-commissarissen een grote verandering opportuun geacht.

Bij de **niet-financiële KPI's** ligt dat anders. Vooral de **commissarissen** vinden bij **drie toepassingsgebieden verbetering** wenselijk. Alleen op dochterniveau is dat niet nodig. De **niet-commissarissen** hebben alleen een **verbeterwens** voor de toepassing van niet-financiële KPI's bij de **beoordeling** van de rvb.

Voorzitter geen veranderwens, anderen wel. Accent op niet-financiële KPI's

#### Per afzonderlijke benchmark

##### Sturing op holdingniveau

Kijkend naar de afzonderlijke benchmarks blijkt het beeld wat meer divers te zijn dan op grond van de sectorgemiddelden verondersteld mocht worden. Dit is dan tevens een goede illustratie van het kritisch kijken naar de uitkomsten van een kengetal en goed te realiseren of door indikking van informatie geen informatie verloren gaat.

Bij de **commissarissen** is het overall **veranderpercentage** voor beide groepen KPI's gezamenlijk **44 procent**. Bij de **financiële KPI's** is het vergelijkbare percentage **14 procent** en bij de **niet-financiële KPI's** **70 procent**. Overigens betreffen **alle** veranderwensen **verbeterwensen**.

De **voorzitter** heeft **geen veranderwens** en de auditcommissaris komt niet verder dan zes, uitsluitend niet-financiële KPI's. De **meeste veranderwensen** komen voor bij de **vrouwelijke** commissaris (13 keer), de **jonge** commissaris (12 keer) en de commissaris **elders** nog lid van een **rvb** (11 keer).

Veranderpercentage IA 32 procent

De **niet-commissarissen** bestaan bij dit onderdeel **alleen** uit de benchmark **IA**. Het overall **veranderpercentage** is daar **32 procent**. De veranderpercentages voor de afzonderlijke groepen KPI's wijken daar niet veel van af.

Sterk variërend beeld bij DIR

Met minder waarnemingen komt bij de **niet-commissarissen** **DIR** er ook **bij** als benchmark. Bij de **financiële KPI's** is er **één** veranderwens en wel **meer gebruik** van **aandelen-gerelateerde KPI's**. Bij de **niet-financiële KPI's** laat deze benchmark zowel verbeterwensen zien in de zin dat het 'meer' moet, maar ook verbeterwensen in termen dat het wel een tandje minder mag. In de 'meer-richting' betreft het de aandachtsgebieden: bestuurscultuur, human resources en kwaliteit. In de 'minder-categorie' vallen de aandachtsgebieden: marketing/customer relations, marktpositie, reputatie en maatschappelijk rendement.

Substantieel, maar toch bescheiden veranderpercentage

##### Sturing op dochterniveau

Vier **commissarissen** laten een overall **veranderpercentage** zien van **34 procent**, voor de **financiële KPI's** is dat nu **29 procent** en voor de **niet-financiële KPI's** **38 procent**. De commissaris, elders lid rvb heeft nu onvoldoende waarnemingen. De **voorzitter** heeft weer **geen veranderwensen**. De **vrouwelijke commissaris** heeft de **meeste** veranderwensen (11 keer), gevolgd door de jonge commissaris (10 keer) en de commissaris lid auditcommissie (5 keer).

IA vooral verbetering bij niet-financiële KPI's

Bij de **niet-commissarissen** is het weer **IA** met voldoende waarnemingen. Het veranderpercentage bij de **financiële KPI's** is 29 procent en bij de **niet-financiële KPI's** 58 procent.

Met minder waarnemingen komt ook een aantal veranderwensen bij de **commissaris die elders lid** is van de rvb naar boven en wel twee bij de financiële aandachtsgebieden en vijf bij de niet-financiële onderwerpen. In het financiële domein mag winst wat minder aandacht en waarde juist wat meer. In het niet-financiële domein betreffen de veranderingen vooral een hogere instemming in de wenselijke situatie.

#### Beoordeling van de rvb/directie

Bij de **commissarisbenchmarks** is het overall **veranderpercentage 56** procent. Voor de **financiële KPI's** is dat **23** procent en voor de **niet-financiële KPI's 75** procent. Opvallend is dat deze keer de **voorzitter ook** de nodige veranderwensen heeft. 14 procent bij de financiële KPI's en 75 procent bij de niet-financiële KPI's. Wel heeft de voorzitter, evenals de commissaris lid auditcommissie, op geen van de onderscheiden gebieden een urgente verbeterwens.

De **vrouwelijke commissaris** staat met **15 verbeterwensen bovenaan**, gevolgd door de jonge commissaris (12 keer), de commissaris lid rvb elders (11 keer) en de voorzitter (10 keer). De **commissaris lid auditcommissie** heeft slechts **vijf verbeterwensen**.

Bij de **niet-commissarissen** heeft alleen **IA** weer voldoende waarnemingen en elf veranderwensen. Het **veranderpercentage** van de **financiële KPI's** is met **42 procent** relatief aan de hoge kant. Het veranderpercentage in de **niet-financiële** hoek blijft met **67 procent** wat achter bij het overall gemiddelde.

Met wat minder waarnemingen komt ook **DIR** weer onder de aandacht. *KPI's bij risicobeheersing en aandelen gerelateerd mogen wat meer meewegen, maar bij omzet juist wat minder. In de niet-financiële hoek mogen wat meer meetellen: bedrijfs- en bestuurscultuur, human resources, innovatie, veiligheid en kwaliteit.*

#### Afleggen verantwoording/rapportage

Het overall **veranderpercentage** bij de **commissarissen** is **55 procent**. Voor de **financiële** aandachtsgebieden betreft dit **29** procent en voor de **niet-financiële 70** procent. Er zijn twee subgroepen qua aantallen veranderwensen. Aan de ene kant staan de voorzitter (5 keer) en de commissaris lid auditcommissie (6 keer) met de minste veranderwensen en aan de andere kant staan de jonge commissaris (15 keer), de commissaris elders lid rvb (14 keer) en de vrouwelijke commissaris (12 keer).

Voor verbetering op niet-financiële front, ook bij voorzitter. Vrouwelijke commissaris meeste veranderwensen

IA: bijtrekken niet-financiële dimensie wenselijk

Voor werk bij niet-financiële dimensie

Voorzitter en AC beperkt aantal veranderwensen



# 4 Resultaten onderzoek: domeinen

## Indicatie voor consistentie

In deze paragraaf wordt gekeken in hoeverre KPI's voor bepaalde domeinen frequent worden gebruikt en in hoeverre dat ook voor de vier onderzochte toepassingen geldt. Voor dit laatste hanteren wij het gemiddelde percentage voor de vier toepassingsgebieden als indicatie voor een zekere mate van **consistentie**. Als afkapping hebben wij een score van 4.0 gehanteerd voor de mate van instemming dat iets wordt toegepast. Als domeinen onderscheiden wij de:

- financiële KPI's; en
- niet-financiële KPI's.

## 4.1 Financiële KPI's

### Huidige situatie

Tabel 4.1.1 Percentage scores profit- en non-profitsector  $\geq$  4.0 per dimensie bij financiële KPI's

Huidig	Profitsector				Non-profitsector				Gemiddelde	
	Hold	Doch	Beoor	Rap	Hold	Doch*	Beoor	Rap	Prof	N-prof
Financiële KPI's: dimensie										
Winst	100	100	100	100			50	0	100	17
Waarde	25	33		25	50			50	21	33
Risico	75	33	50	25	67		67		46	45
Kosten	100	75	100		67		67		69	45
Omzet	75	100	50	75					75	
Geldstromen	100		25	25	50		50	50	38	50
Aandelen	25			25					13	0
<b>Gemiddelde</b>	<b>71</b>	<b>49</b>	<b>46</b>	<b>39</b>	<b>33</b>		<b>33</b>	<b>14</b>	<b>51</b>	<b>17</b>

Legenda: \*: onvoldoende waarnemingen, geldt ook voor Zorg (deels) en OW bij andere toepassingen; hold: aansturing op holdingniveau; doch: aansturing op dochterniveau; beoor: beoordeling rvb/directie; rap: afleggen verantwoording/rapportage; prof: profitsector; n-prof: non-profitsector; groen: procentuele 'aanhang' 75 procent of meer; oranje: procentuele 'aanhang' tussen de 50 en 75 procent; blanco: aanhang nul procent of niet voldoende waarnemingen. Met aanhang wordt hier bedoeld het procentuele aantal keren dat een 4.0 of hoger als mate van instemming is gescoord.

### In de profitsector: winst, omzet en kosten de KPI-dimensies

Het is duidelijk en niet verrassend dat de **financiële KPI's** dominant zijn bij de **profitbedrijven**. Dit betreffen dan gelet op de vier toepassingen met name KPI's met betrekking tot winst, omzet en kosten.

In bredere zin gelden de financiële KPI's gezien het gemiddelde percentage van 71 procent vooral ten behoeve van de aansturing op holdingniveau en minder voor de aansturing op dochterniveau en voor de beide andere toepassingen. Naast 'aandelen gerelateerde' dimensie wordt het minst gewerkt met KPI's die een 'waardedimensie' hebben.

**Opvallend** is dat **geldstromen** op dochterniveau **niet** zo **belangrijk** worden gevonden, terwijl daar juist de operaties liggen en daarmee ook de geldstromen. Dit geldt temeer als wordt gekeken naar beheer van het werkkapitaal.

### Bij non-profit 'meeste' oog voor geldstromen

Bij de **non-profitsector** spelen de geldstromen (inclusief de financiële positie) relatief de belangrijkste rol. In eerste instantie lijkt het voor de hand te liggen dat KPI's op het gebied van omzet geen rol spelen. Maar de vraag is of dat terecht is.

## KPI's bij rapportage erg matig gebruikt

Bij **beide sectoren** is het gebruik van financiële KPI's ten behoeve van **rapportage/het afleggen van verantwoording** stiefmoederlijk bedeed. In de **profitsector** gaat dat niet op voor dimensies winst en omzet.

Bij de **non-profitsector** komen de dimensies waarde en geldstromen/financiële positie bij 50 procent aan de orde.

## Huidige situatie

Tabel 4.1.2 Percentage scores voor commissarissen en niet-commissarissen  $\geq 4.0$  per dimensie bij financiële KPI's

Huidig	Commissarissen				Niet-commissarissen*				Gemiddelde	
	Hold	Doch	Beoor	Rap	Hold	Doch*	Beoor	Rap	Com	N-com
Financiële KPI's: dimensie										
Winst	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Waarde	80	25	60	100	50		33	0	66	21
Risico	80	75		60	100			0	54	25
Kosten	100	100	80	60	50	100		0	85	38
Omzet	60	100	60	100	50	100	67	100	80	79
Geldstromen	100	40	100	100	50	100	67	100	85	79
Aandelen	60		20	100	50		33	50	45	33
<b>Gemiddelde</b>	<b>83</b>	<b>63</b>	<b>60</b>	<b>89</b>	<b>64</b>	<b>57</b>	<b>43</b>	<b>50</b>	<b>74</b>	<b>54</b>

Legenda: \*: bij de niet-commissarissen zijn voor de benchmark IA bij alle toepassingen voldoende waarnemingen. Voor Secr is dit alleen niet bij 'dochter' niveau het geval. Bij DIR zijn er alleen voldoende waarnemingen bij 'beoordeling rvb/directie'; hold: aansturing op holdingniveau; doch: aansturing op dochterniveau; beoor: beoordeling rvb/directie; rap: afleggen verantwoording/rapportage; prof: profitsector; n-prof: non-profitsector; groen: procentuele 'aanhang' 75 procent of meer; oranje: procentuele 'aanhang' tussen de 50 en 75 procent; blanco: aanhang nul procent of niet voldoende waarnemingen. Met aanhang wordt hier bedoeld het procentuele aantal keren dat een 4.0 of hoger als mate van instemming is gescoord.

## Meer consistentie dan bij bedrijfsbenchmarks

Opvallend is dat bij de **persoonsgebonden benchmarks** veel **meer consistentie** valt waar te nemen dan bij de bedrijfsbenchmarks. Dit geldt vooral voor de commissarissen en in mindere mate voor de niet-commissarissen, gezien de gemiddelde percentages van respectievelijk 74 en 54 procent.

## 'Minder' oog bij commissaris voor waarde en geldstromen bij dochter

De consistentie betreft bij de **commissarissen** de dimensies: winst, kosten, geldstromen en omzet. Het meest lijkt dit van toepassing bij de rapportage/afleggen van verantwoording en voor de aansturing op holdingniveau. De lage score voor aandelen gerelateerde KPI's bij aansturing op dochterniveau en bij de beoordeling van de directie/rvb verbaast ons niet. Dat geldt niet voor de lage score voor geldstromen en waarde op dochterniveau. Ook de **lage** score voor **risico** bij de **beoordeling** lijkt ons een punt van aandacht.

## Niet-commissaris vooral in voor: winst, omzet en geldstromen

De **niet-commissarissen** laten vooral met betrekking tot de dimensies '**winst**', '**omzet**' en '**geldstromen**' de nodige **consistentie** zien. Wel dient bedacht te worden dat er bij DIR doorgaans te weinig waarnemingen waren. Vooral bij de toepassing voor de beoordeling van de rvb zijn diverse dimensies niet erg in zwang.

## Hoge consistentie voor financiële KPI's bij DIR

Indien ook de resultaten voor acht of meer waarnemingen per onderdeel worden genomen, kan voor DIR bij elke toepassing over de huidige situatie wat worden gezegd. Voor de **financiële KPI's** is er bij DIR een **hoge** mate van **consistentie** met 79 procent. De lage consistentie betreft ook hier weer de aandelen gerelateerde dimensie. Daarnaast scoren bij beoordelen van de rvb risico- en kostenbeheersing onder de 4.0.



## Wenselijke situatie

Tabel 4.1.3 Percentage scores profit- en non-profitsector  $\geq 4.0$  per dimensie bij financiële KPI's

Wenselijk	Profitsector				Non-profitsector				Gemiddelde	
	Hold	Doch	Beoor	Rap	Hold	Doch*	Beoor	Rap*	Com	N-com
Financiële KPI's: dimensie										
Winst	100	67	100	100	100		100		92	100
Waarde	100	100	100	75	100		100		94	100
Risico	100	100	100	100	100		100		100	100
Kosten	100	100	75	100	100		100		94	100
Omzet	75	67	75	100	0		50		79	25
Geldstromen	100	100	75	50	100		100		81	100
Aandelen	25		25	25					19	
<b>Gemiddelde</b>	<b>86</b>	<b>76</b>	<b>79</b>	<b>79</b>	<b>83</b>		<b>92</b>		<b>80</b>	<b>88</b>

Legenda: \*: onvoldoende waarnemingen, geldt ook voor Zorg (deels) en OW bij andere toepassingen; hold: aansturing op holdingniveau; doch: aansturing op dochterniveau; beoor: beoordeling rvb/directie; rap: afleggen verantwoording/rapportage; prof: profitsector; n-prof: non-profitsector; groen: procentuele 'aanhang' 75 procent of meer; oranje: procentuele 'aanhang' tussen de 50 en 75 procent; blanco: aanhang nul procent of niet voldoende waarnemingen. Met aanhang wordt hier bedoeld het procentuele aantal keren dat een 4.0 of hoger als mate van instemming is gescoord.

### Hoge consensus voor gebruik KPI's bij beide sectoren

Bij beide sectoren is er sprake van een hoge mate van consensus ten aanzien van het gebruik van KPI's op de onderzochte toepassingen. Dit komt tot uiting in het hoge gemiddelde percentage bij de profit- en de non-profitsector van achtereenvolgens 80 en 88 procent. Wel dient daarbij te worden bedacht dat de non-profitsector onvoldoende waarnemingen heeft voor de toepassingen op dochterniveau en ten behoeve van de rapportage.

### Aandelen gerelateerde KPI's niet 'hot', geldt ook wat voor 'omzet'

KPI's die aandelen gerelateerd zijn, scoren laag op populariteit. Ook de omzet dimensie scoort laag. Kan dit een indicatie zijn dat bij de meeste organisaties blind omzet najagen niet zo populair meer is, vergeleken met het binnenhalen van winstgevend omzet?

Tabel 4.1.4 Percentage scores voor commissarissen en niet-commissarissen  $\geq 4.0$  per dimensie bij financiële KPI's

Wenselijk	Commissarissen				Niet-commissarissen*				Gemiddelde	
	Hold	Doch	Beoor	Rap	Hold	Doch	Beoor	Rap*	Com	N-com
Financiële KPI's: dimensie										
Winst	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Waarde	100	100	100	100		100			100	25
Risico	100	100	80	100	100		100	100	95	75
Kosten	100	100	100	100	100	100	100		100	75
Omzet	80	100	80	100	100	100	100	100	90	100
Geldstromen	100	100	100	100		100		100	100	50
Aandelen	80		60	80					55	
<b>Gemiddelde</b>	<b>94</b>	<b>86</b>	<b>89</b>	<b>97</b>	<b>57</b>	<b>71</b>	<b>57</b>	<b>57</b>	<b>91</b>	<b>61</b>

Legenda: \*: bij de niet-commissarissen zijn voor de benchmark IA bij alle toepassingen voldoende waarnemingen. Voor Seor is dit alleen niet bij 'dochter' niveau het geval. Bij DIR zijn er alleen voldoende waarnemingen bij 'beoordeling rvb/directie'; hold: aansturing op holdingniveau; doch: aansturing op dochterniveau; beoor: beoordeling rvb/directie; rap: afleggen verantwoording/rapportage; prof: profitsector; n-prof: non-profitsector; groen: procentuele 'aanhang' 75 procent of meer; oranje: procentuele 'aanhang' tussen de 50 en 75 procent; blanco: aanhang nul procent of niet voldoende waarnemingen. Met aanhang wordt hier bedoeld het procentuele aantal keren dat een 4.0 of hoger als mate van instemming is gescoord.

### Bij commissaris alleen 'aandelen gerelateerde' KPI's 'lage' aanhang

Het beeld bij de **commissarissen** is duidelijk. Op 'aandelen gerelateerd' na zijn alle financiële dimensies uitermate relevant. Maar hier zien we dat de nul-score bij de toepassing 'aansturing op dochterniveau' bij aandelen gerelateerd ervoor zorgt dat het gemiddelde heel laag is. Bij de andere toepassingen is de procentuele aanhang duidelijk ruim boven de 50 procent, zelfs bij de beoordeling van de directie/rvb.

### Niet-commissarissen minder consensus door 'aandelen, waarde en geldstromen'

Bij de **niet-commissarissen** is de consensus aanzienlijk lager dan bij de commissarissen. Dit wordt begrijpelijkerwijs deels veroorzaakt door de 'nul-' positie van de aandelen gerelateerde dimensie. Maar ook het gebruik van KPI's met een waardedimensie en die voor geldstromen/financiële positie kent verhoudingsgewijs aanzienlijk minder instemming. Dit heeft ook te maken met het niet-toepassen van KPI's op dit gebied bij de beoordeling van de rvb/directie en bij de aansturing op holdingniveau.

Op twee toepassingen 100 procent consistentie bij financiële KPI's voor DIR

Op holdingniveau verbetering wenselijk bij 'waarde' dimensie

Op dochterniveau verbetering gewenst bij 'waarde' en 'geldstromen'

Voor beoordeling rvb verandering wenselijk voor met name 'waarde'

Bij rapportage meeste veranderwensen

DIR heeft beperkt aantal veranderwensen

Nu heeft DIR alleen voor **aansturing op holdingniveau** en voor **beoordelen** van de **rvb** acht of meer waarnemingen. Bij alle dimensies bij de financiële KPI's wordt zeer duidelijk ingestemd met het gebruik van KPI's. Daarmee komt de consistentie op 100 procent uit.

#### Veranderwensen

Het **aantal** veranderwensen bij de toepassing **aansturing op holdingniveau** in het financiële domein is **beperkt**. Van de dertien benchmarks met voldoende waarnemingen, willen er voor de dimensie '**waarde**' tien een verandering, die bij vijf benchmarks zelfs als urgent wordt getypeerd. Alleen de voorzitter, de 1 tier en de commissaris lid auditcommissie zien geen noodzaak voor verandering. Ook voor de aandelen gerelateerde dimensie hebben zes benchmarks een veranderwens, en wel: MKB, GB, 1 tier, Jong, VR en IA<sup>7</sup>.

Voor aansturing op **dochterniveau** is het aantal waarnemingen relatief gering. Dit betreft alle non-profit bedrijfsbenchmarks, MKB, DIR en Secr. De meeste veranderwensen komen voor bij '**waarde**' en '**geldstromen**'. Ook bij '**aandelen gerelateerd**' zijn er nog vier veranderwensen, maar deze zijn niet materieel en vallen in de klasse bespreekbaar geworden punten.

Bij de toepassing van KPI's bij de **beoordeling** van de **rvb/directie** is het aantal veranderwensen hoog. Ook hier voert '**waarde**' met elf van de veertien benchmarks de lijst aan. Op geruime afstand volgen: '**aandelen gerelateerd**' (7 keer, waarvan 3 keer een bespreekbaar geworden punt en bij twee benchmarks een wens tot minder meenemen), '**risicobeheersing**' (6 keer) en '**kostenbeheersing**' en '**geldstromen**' (elk 4 keer).

Bij **rapportage/verantwoording** afleggen komen de **meeste veranderwensen** voor. Deze betreffen '**kostenbeheersing**' (11 keer), '**waarde**' (9 keer), '**risicobeheersing**' (8 keer) en '**aandelen gerelateerd**' (6 keer, waarvan 4 keer een wens om dit minder te doen). DIR heeft bij de aansturing op holdingniveau alleen een veranderwens voor de aandelen gerelateerde dimensie, deze mag wel wat 'zwaarder' worden toegepast. Dit gaat ook op voor de beoordeling van de rvb. Ook risicobeheersing mag bij deze toepassing wat meer uit de verf komen, terwijl de omzetdimensie wat minder, maar nog steeds wel meetellen.



<sup>7</sup> Indien er drie of minder benchmarks met een veranderwens zijn bij een bepaalde dimensie, laten wij vermelding daarvan doorgaans achterwege.

## 4.2 Niet-financiële KPI's

In deze paragraaf wordt gekeken in hoeverre KPI's voor bepaalde domeinen frequent worden gebruikt en in hoeverre dat ook voor de vier onderzochte toepassingen geldt. Voor dit laatste hanteren wij het gemiddelde percentage voor de vier toepassingsgebieden als indicatie voor een zekere mate van consistentie. Als afkappgrens hebben wij een score van 4.0 gehanteerd voor de mate van instemming dat iets wordt toegepast.

### Huidige situatie

Tabel 4.2.1 Percentage scores profit- en non-profitsector  $\geq$  4.0 per dimensie bij niet-financiële KPI's

Huidig	Profitsector				Non-profitsector*				Gemiddelde	
	Hold	Doch	Beoor	Rap	Hold	Doch	Beoor	Rap	Prof	N-prof
Niet-financiële KPI's: dimensie										
Marketing/customer relatie		33	25		33		50		15	28
Marktpositie		67							17	
Operationele proces		67			33				17	11
Bedrijfscultuur					33		67			33
Bestuurscultuur										
Human resources		33							8	
Innovatie		33							8	
Veiligheid		33					33	33	8	22
Kwaliteit		100	25		50		67	33	31	50
Reputatie	50		50		50			50	25	33
Maatschappelijk rendement					100		50	50		67
Omgeving (onder andere milieu)										
<b>Gemiddelde</b>	<b>4</b>	<b>31</b>	<b>8</b>		<b>25</b>		<b>22</b>	<b>14</b>	<b>11</b>	<b>20</b>

Legenda: \*: onvoldoende waarnemingen op dochterniveau en bij andere toepassingen primair waarnemingen van Corp; hold: aansturing op holdingniveau; doch: aansturing op dochterniveau; beoor: beoordeling rvb/directie; rap: afleggen verantwoording/rapportage; prof: profitsector; n-prof: non-profitsector; groen: procentuele 'aanhang' 75 procent of meer; oranje: procentuele 'aanhang' tussen de 50 en 75 procent; blanco: aanhang nul procent of niet voldoende waarnemingen. Met aanhang wordt hier bedoeld het procentuele aantal keren dat een 4.0 of hoger als mate van instemming is gescoord.

#### Hoge consistentie door 'geen' gebruik van niet-financiële KPI's

De consistentie in het systematisch gebruik van KPI's in het **niet-financiële domein** is hoog tussen beide groepen. Dat wil zeggen deze is nagenoeg volledig afwezig. Bij de afzonderlijke toepassingen is het hoogste gemiddelde percentage van 31 procent waar te nemen in de profitsector bij de toepassing van de aansturing van dochters. Dit wordt gevolgd door een gemiddelde aanhang van 25 procent in de non-profitsector voor de aansturing op holdingniveau.

#### Profitsector: niet-financiële dimensie geen rol van betekenis

Het gebruik van KPI's op het niet-financiële terrein is bij de **profitsector** voor de genoemde toepassingen nauwelijks aanwezig. Alleen voor de aansturing op dochterniveau zijn er drie dimensies, waar KPI's ruim worden toegepast. Het betreffen: kwaliteit, marktpositie en management operationele proces. Op holdingniveau en bij rapportage is, op reputatie na, **'geen'** oog koning.

#### In non-profitsector naast maatschappelijk rendement ook aandacht voor beoordeling rvb

In de non-profitsector is er meer oog voor de niet-financiële dimensie. Met betrekking tot **maatschappelijk rendement** en **kwaliteit** lijkt er met een gemiddeld overall percentage van respectievelijk 67 en 50 procent een redelijk consistente toepassing te zijn. Opvallend is binnen de non-profitsector de relatief hoge aanhang voor marketing/customer relations en bedrijfscultuur bij de toepassing ten behoeve van de beoordeling van de rvb. De 50 procent aanhang in deze sector bij de toepassing rapportage/afleggen verantwoording voor **reputatie** heeft ongetwijfeld te maken met de al dan niet verplichte publicatie van **klanttevredenscijfers**.

Tabel 4.2.2 Percentage scores commissarissen en niet-commissarissen  $\geq 4.0$  per dimensie bij niet- financiële KPI's

Huidig Niet-financiële KPI's: dimensie	Commissarissen				Niet-commissarissen*				Gemiddelde	
	Hold	Doch	Beoor	Rap	Hold	Doch	Beoor	Rap	Com	N-com
Marketing/customer relatie		100	20						30	
Marktpositie		50							13	
Operationele proces		50				100			13	25
Bedrijfscultuur	20	25			50	100			11	38
Bestuurscultuur		40							10	
Human resources	20	25				100			11	25
Innovatie	20	75		40	50				34	13
Veiligheid	20	100	20	20		100	33		40	33
Kwaliteit		100							25	
Reputatie	60	20	20	20	50	0	33		30	21
Maatschappelijk rendement		20							5	
Omgeving (onder andere milieu)		20		20					10	
<b>Gemiddelde</b>	<b>12</b>	<b>52</b>	<b>5</b>	<b>8</b>	<b>13</b>	<b>33</b>	<b>6</b>		<b>19</b>	<b>13</b>

Legenda: \*: bij de niet-commissarissen zijn voor de benchmark IA bij alle toepassingen voldoende waarnemingen. Voor Secr is dit alleen niet bij 'dochter' niveau het geval. Bij DIR zijn er alleen voldoende waarnemingen bij 'beoordeling rvb/directie'; hold: aansturing op holdingniveau; doch: aansturing op dochterniveau; beoor: beoordeling rvb/directie; rap: afleggen verantwoording/rapportage; prof: profitsector; n-prof: non-profitsector; groen: procentuele 'aanhang' 75 procent of meer; oranje: procentuele 'aanhang' tussen de 50 en 75 procent; blanco: aanhang nul procent of niet voldoende waarnemingen. Met aanhang wordt hier bedoeld het procentuele aantal keren dat een 4.0 of hoger als mate van instemming is gescoord.

#### Alleen bij aansturing dochters oog voor niet-financiële KPI's

Bij geen van de afzonderlijke dimensies valt een gemiddelde score voor de vier toepassingen gezamenlijk waar te nemen van 50 procent of meer. Dit duidt op een lage consistentie. Dit gaat op voor beide hoofdgroepen. Wel zien we bij beide hoofdgroepen vooral de nodige aanhang voor de toepassing op het gebied van **aansturing** van de **dochters**. Min of meer **gedeeld** zijn dan KPI's met betrekking tot **veiligheid** en **management** van het **operationele proces**.

#### Accenten bij hoofdgroepen lopen uiteen

Bij de **commissarissen** komen daar ook nog bij marketing/customer relations, kwaliteit, innovatie en marktpositie. Bij de **niet-commissarissen** is daarnaast bij deze toepassing ook oog voor **bedrijfscultuur** en **human resources**.

Verder blijkt er bij beide hoofdgroepen bij de aansturing op holdingniveau substantiële aandacht te zijn voor reputatie. Hetgeen bij de niet-commissarissen ook opgaat voor bedrijfscultuur en innovatie.

#### Lagere consistentie voor DIR bij niet-financiële KPI's

Bij de **niet-financiële KPI's** is de **consistentie** bij DIR veel **lager** met 44 procent dan bij de financiële KPI's. **Veiligheid**, **omgeving** en **innovatie** komen op 75 procent of hogere aanhang. **Marktpositie**, **management operationele proces** en **reputatie** op 50 procent. De andere dimensies blijven daar ruim bij achter.

## Wenselijke situatie

Tabel 4.2.3 Percentage scores profit- en non-profitsector  $\geq 4.0$  per dimensie bij niet- financiële KPI's

Wenselijk	Profitsector				Non-profitsector				Gemiddelde	
	Hold	Doch	Beoor	Rap	Hold	Doch*	Beoor	Rap	Prof	N-prof
Niet-financiële KPI's: dimensie										
Marketing/customer relatie	25	100	50	25					50	
Marktpositie	75	100	50	25					63	
Operationele proces	50	100	50		100				50	50
Bedrijfscultuur	75	67	75	25	100		100		60	100
Bestuurscultuur	25	33	50		100		100		27	100
Human resources	50	100	50						50	
Innovatie	75	67	100	75	100		50		79	75
Veiligheid	25	67	75	50					54	
Kwaliteit	25	100	75	25	100				56	50
Reputatie	100	33	100	75			100		77	50
Maatschappelijk rendement	25	33	25	25	100		100		27	100
Omgeving (onder andere milieu)	50	33		25	100		100		27	100
<b>Gemiddelde</b>	<b>50</b>	<b>69</b>	<b>58</b>	<b>29</b>	<b>70</b>		<b>55</b>		<b>52</b>	<b>63</b>

Legenda: \*: onvoldoende waarnemingen op dochterniveau en bij andere toepassingen primair waarnemingen van Corp; hold: aansturing op holdingniveau; doch: aansturing op dochterniveau; beoor: beoordeling rvb/directie; rap: afleggen verantwoording/rapportage; prof: profitsector; n-prof: non-profitsector; groen: procentuele 'aanhang' 75 procent of meer; oranje: procentuele 'aanhang' tussen de 50 en 75 procent; blanco: aanhang nul procent of niet voldoende waarnemingen. Met aanhang wordt hier bedoeld het procentuele aantal keren dat een 4,0 of hoger als mate van instemming is gescoord.

### Duidelijk wens tot consistentie bij beide sectoren

In de **profitsector** duidt het overall gemiddelde percentage van 52 op een **duidelijke wens** tot meer **consistentie** op de afzonderlijke dimensies. Bij de **non-profitsector** is deze met 63 procent nog hoger, maar slechts gebaseerd op twee toepassingsgebieden, namelijk aansturing holding en beoordeling rvb/directie.

### Gewenst gebruik voor 'holding' gedeeld bij management operationele proces, bedrijfscultuur, innovatie en kwaliteit

Bij de **profitsector** wordt veel nadrukkelijker dan bij de non-profitsector ook aansturing op 'dochterniveau' als aparte toepassing onderscheiden. Dat kan een verklaring zijn dat sommige dimensies bij de aansturing op holdingniveau, in tegenstelling tot bij de non-profitsector, daar nauwelijks aanhang hebben en dat dit voor deze dimensies wel het geval is op dochterniveau. Door dochter- en holding aandacht op profitsector niveau te combineren en dit dan te vergelijken met holding op non-profitsector niveau, komt er een beeld dat misschien meer recht doet aan de vergelijking van beide sectoren. Dan blijkt dat voor het gewenste gebruik van KPI's op de volgende dimensies er een redelijke mate van consensus bestaat: management operationele proces, bedrijfscultuur, innovatie en kwaliteit.

### Tussenpositie voor KPI's bij 'omgeving' door ambivalentie in profitsector

Een **tussenpositie** is dan weggelegd voor het gebruik van KPI's met betrekking tot **omgeving** (onder andere milieu). Bij de **non-profitsector** scoort dit **maximaal** qua aanhang, maar bij de **profitsector** slechts **50 procent** en dat op holdingniveau. MKB en het beursgenoteerd bedrijf vinden dit zelfs nog minder wenselijk. Verder is het opvallend dat bij de profitsector een hogere aanhang op holdingniveau ligt, terwijl naar analogie van het management van het operationele proces een hoge, maar minimaal gelijk niveau op dochterniveau logischer zou zijn. Dit lijkt toch wel wat op een mogelijke 'greenwashing' policy. Overigens zijn het familiebedrijf en in iets mindere mate het groot niet-beursgenoteerd bedrijf consistentier door zowel op holding als dochterniveau een hoge mate van instemming te hanteren.

### Per sector wat 'unieke' accenten met mogelijk wat vraagtekens

Alleen in de **non-profitsector** bestaat de wens op holdingniveau ook te kijken naar: **bestuurscultuur** en **maatschappelijk rendement**. In de **profitsector** geldt dat min of meer voor: **marketing/customer relations**, **marktpositie**, human **resources**, **veiligheid** en **reputatie**.

Voorstelbaar is dat een aantal verschillen in de praktijk minder groot is door een verschillende interpretatie van wat tot een bepaalde dimensie moet worden gerekend. Veiligheid van personen zou in de zorgsector bijvoorbeeld gerangschikt kunnen worden onder management operationele proces, terwijl het bij andere organisaties onder human resources kan worden geplaatst en bij een derde bedrijf juist weer onder

veiligheid, omdat dit als een belangrijk gebied voor de betrokken organisatie wordt onderscheiden met misschien wel een aparte CSO (chief safety/security officer). Met deze kanttkening in het achterhoofd **verbazen** wij ons over het **ontbreken** van **aandacht** voor marketing/customer relations, human resources, veiligheid en reputatie in de **non-profitsector** bij de aansturingstoepassingen. Voor de **profitsector** geldt hetzelfde, maar dan voor de relatief geringe aandacht voor bestuurscultuur, maatschappelijk rendement en op holdingniveau voor marketing/customer relations, veiligheid en kwaliteit. Op dochterniveau gaat dit ook op voor reputatie.

#### Bij beoordeling rvb leven breed wensen om meer mee te nemen

De situatie met betrekking tot de **beoordeling van de rvb/directie** laat vergeleken met de huidige situatie zien dat er een duidelijke wens is om meer variabelen mee te nemen. Dit geldt voor beide sectoren. In meer of mindere mate geldt dit tegelijkertijd in ieder geval voor: bedrijfscultuur, bestuurscultuur, innovatie en reputatie. Gezien de lagere aanhang dan 100 procent bij met name de profitsector bestaat er nog wat aarzeling om de onderzochte dimensies volmondig te vertalen naar een toepassing bij de beoordeling. Op holdingniveau wordt gebruik van KPI's voor 'management van het operationele proces' en 'kwaliteit' in de non-profitsector toegepast en wenselijk geacht. Dat gebruik van deze KPI's bij de beoordeling van de rvb in de huidige situatie niet wordt toegepast, kunnen we begrijpen. Maar dat deze KPI's in de wenselijke situatie ook niet worden opgenomen bij deze toepassing, verbaast ons ten zeerste.

#### Terughoudendheid bij rapportage/verantwoording afleggen

Bij de non-profitsector waren niet voldoende waarnemingen voor uitspraken over de wenselijke situatie bij **rapportage/verantwoording** afleggen. Bij de **profitsector** wel. En wat opvalt, is dat er sprake is van een grote terughoudendheid om te rapporteren/verantwoording af te leggen in de vorm van KPI's op de dimensies die worden gebruikt. De meeste aanhang bestaat er voor rapportage over reputatie en innovatie.

Tabel 4.2.4 Percentage scores commissarissen en niet-commissarissen  $\geq 4.0$  per dimensie bij niet- financiële KPI's

Wenselijk	Commissarissen				Niet-commissarissen				Gemiddelde	
	Hold	Doch	Beoor	Rap	Hold	Doch*	Beoor	Rap	Com	N-com
Niet-financiële KPI's: dimensie										
Marketing/customer relatie		100	20	60		100			45	25
Marktpositie	40	75	20	40		100			44	25
Operationele proces	20	100	60	60		100			60	25
Bedrijfscultuur	100	100	100	40	100	100	100		85	75
Bestuurscultuur	20	50	80	0			100		38	25
Human resources	80	100	80	60					80	
Innovatie	100	100	100	100	100	100			100	50
Veiligheid	80	100	80	100		100			90	25
Kwaliteit	40	100	80	60		100			70	25
Reputatie	100	75	100	80	100	100	100		89	75
Maatschappelijk rendement		50		40		100			23	25
Omgeving (onder andere milieu)		25		60					21	
<b>Gemiddelde</b>	<b>48</b>	<b>81</b>	<b>60</b>	<b>58</b>	<b>25</b>	<b>75</b>	<b>25</b>		<b>62</b>	<b>31</b>

Legenda: \*: bij de niet-commissarissen zijn voor de benchmark IA bij alle toepassingen voldoende waarnemingen. Voor Secr is dit alleen niet bij 'dochter' niveau het geval. Bij DIR zijn er alleen voldoende waarnemingen bij 'beoordeling rvb/directie'; hold: aansturing op holdingniveau; doch: aansturing op dochterniveau; beoor: beoordeling rvb/directie; rap: afleggen verantwoording/rapportage; prof: profitsector; n-prof: non-profitsector; groen: procentuele 'aanhang' 75 procent of meer; oranje: procentuele 'aanhang' tussen de 50 en 75 procent; blanco: aanhang nul procent of niet voldoende waarnemingen. Met aanhang wordt hier bedoeld het procentuele aantal keren dat een 4.0 of hoger als mate van instemming is gescoord.

#### Redelijke consistentie bij commissarissen

Overall gezien is er bij de **commissarissen** een **redelijke** mate van **consistentie**, gezien het gemiddelde percentage voor de toepassingen van 62 procent. Bij de **niet-commissarissen** ligt dat percentage **veel lager** met 31 procent. **Gedeelde**, gemiddelde hoge **aanhang** doet zich voor bij **bedrijfscultuur** en **reputatie**. In iets mindere mate gaat dit ook op voor **innovatie**. Verder scoren **bij commissarissen** de volgende dimensies ook hoog: veiligheid, human resources, kwaliteit en management operationele proces.

#### Vooral op dochterniveau de nodige aanhang

Bij beide groepen laat de toepassing van KPI's voor **aansturing op dochterniveau** gemiddeld gezien voor alle dimensies de **hoogste aanhang** zien. Beide groepen zien

**Niet-commissaris: beperkte set KPI's voor beoordeling en aansturing op holdingniveau**

**Commissaris heeft oog voor rapportage**

**Lage consistentie voor DIR**

**Verbeterwens aansturing holding: bestuurscultuur, omgeving, marktpositie, innovatie, maatschappelijk rendement, kwaliteit, bedrijfscultuur en veiligheid**

**Verbeterwens aansturing dochter: bestuurscultuur, maatschappelijk rendement, bedrijfscultuur, human resources en omgeving**

**Verbeterwens beoordeling rvb: bedrijfscultuur, innovatie, bestuurscultuur, human resources, maatschappelijk rendement**

**Verbeterwens rapportage: management operationele proces, human resources, veiligheid, kwaliteit, bestuurscultuur en innovatie**

**geen 'nut'** in het gebruik van KPI's op de dimensie **omgeving**! Bij de niet-commissarissen geldt dit ook voor bestuurscultuur en human resources.

Bij de **commissarissen** valt ook een hoge aanhang waar te nemen voor het gebruik van KPI's voor de **aansturing** op **holdingniveau** veiligheid en human resources.

Voor de **beoordeling** zien **beide groepen** het belang in van bedrijfscultuur, bestuurscultuur en reputatie. Bij de **niet-commissarissen** spelen de andere dimensies geen rol. Bij de **commissarissen** gaat dit grosso modo op voor marketing/customer relations, marktpositie, maatschappelijk rendement en omgeving.

Voor de **rapportage** laten de **commissarissen** voor de **meeste dimensies** een **aanhang** zien van **50 procent** of meer. Dit percentage wordt niet gehaald door: marktpositie, bedrijfs- en bestuurscultuur en maatschappelijk rendement.

Bij de **niet-financiële KPI's** zijn **dezelfde toepassingsgebieden** (aansturing op holding en beoordelen rvb) actueel voor DIR als bij de financiële KPI's. De **consistentie** is **38 procent**. Vooral bedrijfscultuur, veiligheid en kwaliteit zijn van belang. Opvallend is dat omgeving en innovatie hier voor aansturing op holdingniveau ook minder dan acht waarnemingen krijgen. Innovatie speelt wel mee bij de beoordeling van de rvb.

#### **Veranderwensen**

Voor het gebruik van niet-financiële KPI's bij **aansturing** op **holdingniveau** zijn er de **nodige veranderwensen (90)**. Nagenoeg alle veranderwensen zijn een **verbeterwens**.

Bij de non-profit bedrijfsbenchmarks heeft **alleen de woningcorporatie** genoeg waarnemingen en is goed voor **vier verbeterwensen**. Daarbij is die voor 'innovatie' urgent. Bij de niet-commissarissen heeft **alleen IA voldoende waarnemingen**. Deze leiden tot **vier verbeterwensen** voor respectievelijk 'management operationele proces', 'kwaliteit', 'maatschappelijk rendement' en 'omgeving'.

De **meeste veranderwensen** betreffen '**bestuurscultuur**' en '**omgeving**' (elk 10 keer). Hierna volgen '**marktpositie**', '**innovatie**' en '**maatschappelijk rendement**' (elk 9 keer). '**Kwaliteit**' (8 keer), '**bedrijfscultuur**' en '**veiligheid**' (elk 7 keer) volgen hier dicht op. Zes benchmarks wensen een verbetering bij 'marketing' en 'management operationele proces' en vijf bij 'reputatie'. De rij wordt gesloten met vier benchmarks die verbeterwensen hebben voor 'human resources'.

Bij de toepassing van KPI's voor de **aansturing** op **dochterniveau** is het aantal benchmarks met voldoende waarnemingen beperkt tot tien. MKB, de non-profitsector, DIR en Secr ontbreken. Ook hier zijn bijna alle veranderwensen (64) een verbeterwens. De **dimensies** met de **meeste** benchmarks met een **veranderwens** betreffen: **bestuurscultuur** en **maatschappelijk rendement** (elk 8 keer), **bedrijfscultuur** (7 keer), **human resources** en **omgeving** (elk 6 keer) en **management operationele proces, innovatie** en **reputatie** (elk 5 keer). Met elk vier veranderwensen volgen: marketing/customer relations, marktpositie en kwaliteit.

De voorzitter (0 keer), de commissaris lid auditcommissie en de 1 tier (elk 3 keer) hebben de minste verbeterwensen.

Ook voor de **beoordeling** van de **rvb/directie** als toepassingsgebied is het aantal veranderwensen met 107 substantieel. Op één veranderwens na zijn alle veranderwensen een verbeterwens. De **meeste verbeterwensen** doen zich voor bij: **bedrijfscultuur** en **innovatie** (elk 11 keer), **bestuurscultuur, human resources** en **maatschappelijk rendement** (elk 10 keer), **marktpositie, veiligheid, kwaliteit** en **omgeving** (elk 9 keer). Hierna komen nog management operationele proces (7 keer) en marketing/customer relations en reputatie (elk 6 keer).

Opvallend is hier dat **zelfs de voorzitter** bij **negen** van de twaalf dimensies een **verbeterwens** heeft. Dat geeft te denken!

De laatste toepassing, tenslotte, het gebruik van KPI's bij de **rapportage/afleggen verantwoording** heeft 117 veranderwensen. **Alle** een **verbeterwens**. De **meeste** verbeterwensen komen voor in de volgende dimensies: **management operationele proces, human resources, veiligheid** en **kwaliteit** (elk 11 keer), **bestuurscultuur** en **innovatie** (elk 10 keer), marketing/customer relations, marktpositie, bedrijfscultuur, maatschappelijk rendement en omgeving (elk 9 keer). Reputatie is met acht benchmarks met een verbeterwens de hekkensluiter.

### Intrigerende veranderwensen bij DIR in het niet-financiële domein

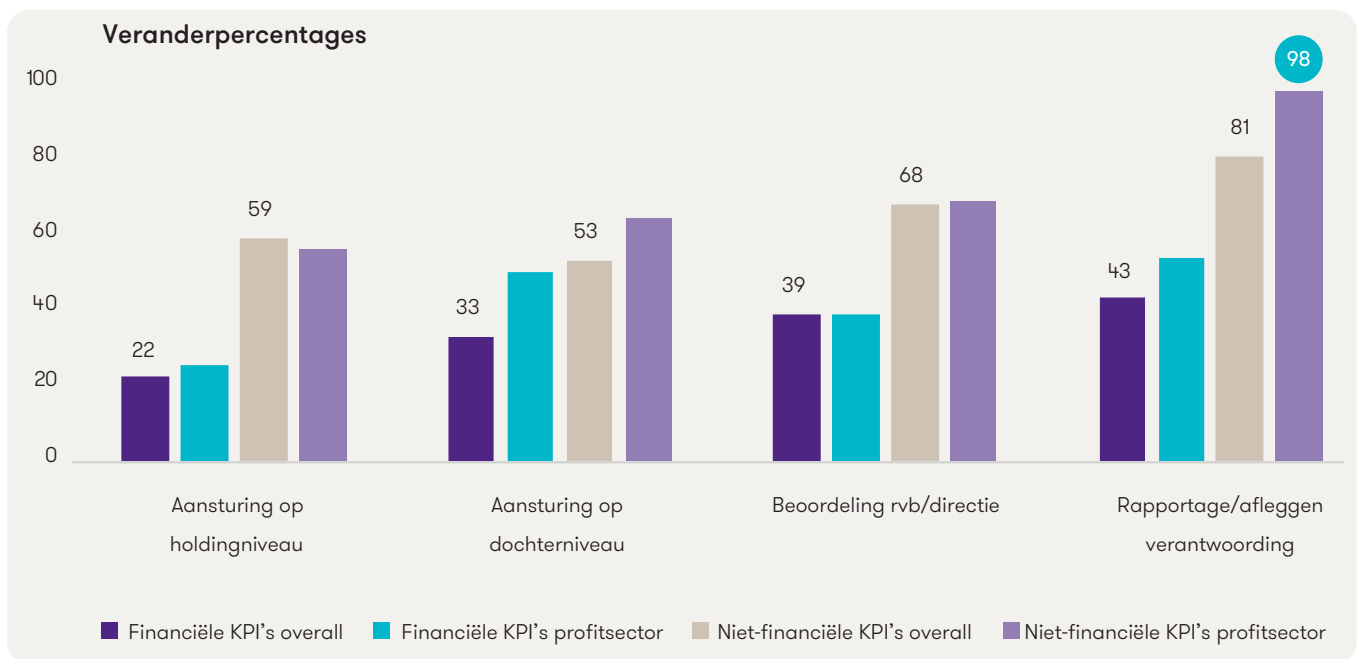
De voorzitter, de commissaris lid auditcommissie (elk 5 keer) en de internal auditor (6 keer) hebben de minste verbeterwensen. De meeste overige benchmarks hebben er tien of meer. In de **profitsector** hebben alle benchmarks op **elke dimensie** een **verbeterwens**, behalve MKB bij kwaliteit.

Ook DIR laat in het niet-financiële domein de nodige veranderwensen zien. Minder zwaar moeten wegen bij de aansturing op holdingniveau: marketing/customer relations, marktpositie, reputatie en maatschappelijk rendement. Zwaarder, daarentegen gaat op voor bestuurscultuur, human resources en kwaliteit. Deze verschillende richtingen zijn uitermate interessant.

Voor de beoordeling van de rvb mag omgeving minder zwaar wegen, maar bedrijfscultuur, human resources, innovatie, veiligheid en kwaliteit juist zwaarder. Ook deze accenten intrigeren ons in positieve zin.

### Overzicht overall veranderpercentage per toepassingsgebied

Figuur 4.2.1 Veranderwensen financiële en niet-financiële KPI's per toepassingsgebied<sup>8</sup>



### Hoogste veranderpercentage bij rapportage

Het **hoogste veranderpercentage** op overall niveau ligt met 81 procent bij de toepassing van **niet-financiële KPI's** op het gebied van **rapportage/afleggen verantwoording**. Bij de profitsector is dat met 98 procent zelfs bijna maximaal. Ook voor de financiële KPI's is dit met weliswaar lagere percentages van respectievelijk 43 procent en 54 procent voor overall en profitsector het geval.

### Beoordeling rvb goede tweede

Op **overall** niveau is **beoordeling** van de **rvb** een **goede tweede** met ook hier weer vooral het accent op de niet-financiële KPI's.

## 4.3 Beoordelen en variabele beloning rvb in elkaars verlengde?

### Geen hoge instemming met stelling. Directie voelt hier zelf wel voor in wenselijke situatie

In het onderzoek is ook de volgende stelling opgenomen: de criteria voor een variabele honorering van de rvb/directie zijn dezelfde als die waarop het functioneren van de rvb/directie wordt beoordeeld.

Bij een groot aantal bedrijven, en dan met name in de non-profitsector, wordt een variabele beloning niet toegepast. Daarmee is een antwoord op deze stelling in die sector ook nauwelijks gegeven.

In de **huidige situatie** stemt **twee derde** van de vijftien benchmarks **min of meer in** met deze stelling (score  $\geq 3.5$ ). Slechts twintig procent doet dit uitgesproken (score  $\geq 4.0$ ). In de **wenselijke** situatie is dit aantal gereduceerd tot negen instemmende benchmarks, maar daarvan zijn er nu wel zes in de klasse met een score  $\geq 4.0$ . De **directie** gaat zelf (met 9 waarnemingen) van 'min of meer mee eens' naar 'mee eens'.

<sup>8</sup> In de grafiek zijn niet de gegevens van de non-profitsector opgenomen, omdat het aantal benchmarks met voldoende waarnemingen op de afzonderlijke toepassingsgebieden te beperkt was voor een zinvolle vergelijking.



## Veranderpercentage zeer gering

Het **veranderpercentage** bij deze stelling is **zeer gering**. Slechts twee van de vijftien benchmarks hebben een veranderwens en deze betreft dan nog minder instemming met de stelling. Deze benchmarks zijn GB en commissaris lid rvb elders. Wordt de directie ook meegenomen, dan valt de mutatie bij die benchmark binnen de acceptabele bandbreedte.

Wanneer wij deze resultaten vergelijken met die voor de beoordeling van de rvb en dan met name de ontwikkeling die daar valt waar te nemen, hadden wij een hogere instemming verwacht in de wenselijke situatie. In het kader van een consistent systeem had dat ons inziens voor de hand gelegen.



# 5 Enige bespiegelingen/ vragen/kanttekeningen



## Hoe is het gesteld met de kwaliteit van de gehanteerde financiële KPI's?

Het aantal veranderwensen voor het gebruik van financiële KPI's bij de aansturing op **holdingniveau** is laag voor alle onderscheiden dimensies behalve voor de 'waardedimensie'. Deze lage veranderpercentages wekken tot op zekere hoogte enige verbazing bij ons en daarbij denken wij dan met name aan de KPI's op het gebied van geldstromen (inclusief financiële positie) (nul veranderwensen) en risicobeheersing (twee veranderwensen bij Fam en VR). Gezien de mate van instemming met het huidige gebruik (score  $\geq 4.0$  op de 5-puntsschaal) met respectievelijk 87 en 75 procent van de benchmarks zou dat betekenen dat op deze dimensies alles in orde is. Technisch gezien, betreft de vraag of op de betrokken financiële dimensies KPI's worden gebruikt. Over de kwaliteit van de KPI's wordt geen uitspraak gedaan. En met name die kwaliteit geldt onze verbazing. Geregeld lezen wij uitspraken over cash flows, maar dan als boekhoudkundig begrip nettowinst plus afschrijving. Alleen dat heeft helaas niets te maken met echte geldstromen. We zien dat het gebruik van KPI's bij 'geldstromen' bij de aansturing op dochterniveau in de huidige situatie matig is en qua veranderpercentage hoog scoort. Hoe kan het dan zijn dat de kwaliteit van KPI's met betrekking tot de geldstromen op holdingniveau goed is? Een vergelijkbare redenering gaat ook op voor het gebruik van KPI's op het gebied van risicobeheersing. Zij het, dat daar de discrepantie tussen gebruik op holding- en dochterniveau wat minder groot is. Alleen denken wij

hier aan eerdere onderzoeken door ons met betrekking tot risico's en het hebben van draaiboeken bij calamiteiten. Daar bleken ten aanzien van dit laatste enorm veel verbeterwensen te leven. Ook was er de nodige onbekendheid van de respondenten of er en hoe actueel eventuele draaiboeken waren. Ook de opvattingen over de kwaliteit van datamanagement, de bereidheid tot het betalen van losgeld bij ransomware en het toenemend aantal bedrijven dat met een hack is en wordt geconfronteerd, geven ons een wat onbehaaglijk gevoel.

## Zou een commissaris niet tegelijk een commissariaat in de profitsector en de non-profitsector moeten hebben?

Op grond van de resultaten blijkt dat vanuit de non-profitsector meer oog ontstaat voor het gebruik van financiële KPI's en vanuit de profitsector meer oog voor het gebruik van niet-financiële KPI's. Daarnaast constateren wij op grond van eerdere onderzoeken de wens voor een groter gebruik van niet-financiële KPI's en informatie al jaren aanwezig is bij commissarissen en bestuurders. De vraag is dan ook waarom gebeurt het dan niet. Valt de profitsector misschien te gemakkelijk en te snel terug op de zogenaamde 'harde' financiële KPI's en de non-profitsector op een beperkte set van niet-financiële KPI's? Heeft dat te maken met onbekendheid of het niet vertrouwd zijn met? Misschien is het goed dat commissarissen en bestuurders niet volstaan met een bijpraatsessie, maar gewoon de diepte induiken en commissaris worden in een andere sector dan waarin zij nu zitten. Door een jarenlange ervaring kan dan meer gevoel worden gekregen voor de

situatie van een bedrijf in de profitsector en een bedrijf in de non-profitsector. Gezien vanuit de ontwikkeling dat een bredere benadering van 'stakeholders' maatschappelijk wenselijk wordt, kan dat vermoedelijk een waardevolle dimensie toevoegen aan hun inzichten over het werken voor een organisatie in elk van beide sectoren. Dat kan betekenen dat zowel zittende commissarissen en bestuurders als ook executive bureaus eens anders moeten kijken naar gewenste competenties om een rvc en/of een rvb in te vullen. Wie zet de eerste stap?

## Blijft rapportage/verantwoording afleggen de achilleshiel van bedrijven?

Uit het onderzoek blijkt dat de meest veranderwensen betrekking hebben op het gebruik van KPI's bij de rapportage/afleggen verantwoording. Als wij ons beperken tot het jaarverslag van bedrijven als rapportage instrument voor de buitenwereld, verbazen wij ons geregeld over het gebrek aan inzicht dat wordt gegeven over bijvoorbeeld de belangrijke variabelen van het businessmodel. Doorgaans is er, zeker in de profitsector, geen gebrek aan allerlei variaties op financiële dimensie als winst/resultaat. De vraag is evenwel of deze variaties zoveel meer toevoegen dan informatie over bijvoorbeeld de stabiliteit van een klantenbasis, de kwaliteit van de geleverde diensten/producten en de houdbaarheid van het productieproces. De vraag stellen is deze beantwoorden. Waarom proberen bedrijven niet veel meer aan de hand van de variabelen, waarop intern wordt gestuurd en eigenlijk, gezien de veranderwensen, gestuurd

zou moeten worden, verslag te doen hoe de organisatie ervoor staat? Wij moeten denken aan een groot aantal jaren geleden dat Vopak in het jaarverslag aangaf een stap te zetten naar het gebruik van niet-financiële KPI's. In het jaarverslag stond iets als 'in het eerste jaar gaan wij nadenken over de toepassing van niet-financiële variabelen waarvan wij denken dat die nuttig zijn voor ons businessmodel. In het tweede jaar gaan we testen hoe het gebruik van de gekozen variabelen bevalt en in het derde jaar gaan wij erover publiceren/rapporteren'. En zo geschiedde. Wij zouden deze aanpak graag bij meer bedrijven zien toegepast, zodat we over bijvoorbeeld drie jaar bij een herhaling van het onderzoek over KPI's kunnen constateren dat de 'gap' tussen huidig en wenselijk nagenoeg is verdwenen.

#### **Waarom wordt de beoordeling van de rvb niet meer gekoppeld aan het businessmodel?**

De non-profitsector laat bij de beoordeling voor de rvb de nodige, en procentueel veel meer, veranderingen zien bij de financiële KPI's dan de profitsector. Bij de niet-financiële KPI's is deze situatie precies omgekeerd. Opvallend is dat KPI's met betrekking tot management operationele proces, marketing/customer relations en human resources qua ambitieniveau in de breedte qua instemming lager scoren dan de meeste andere dimensies in het niet-financiële KPI-domein. Dit geldt ook voor het maatschappelijk rendement bij de profitsector. Zijn dit, gerelateerd aan het businessmodel en het bestaansrecht van een organisatie, niet erg belangrijke variabelen?

In dit verband citeren wij Claudia Kruse<sup>9</sup> van APG Asset Management. Op de vraag waaraan een goede beloningsstructuur moet voldoen zegt zij: "Die moet bovenal afgestemd zijn op de onderneming zelf. Op de fase waarin de onderneming zich bevindt, de resultaten en op de sector. We verwachten ook van de remuneratiecommissie dat ze haar bevoegdheid gebruikt om de beloning zo nodig tussentijds aan te passen, zodat deze in lijn is met omstandigheden en daarmee ook met de belangen van de stakeholders. Daarnaast kijken we

kritisch naar de doelstellingen die bij de beloning horen. Die zijn lang niet altijd uitdagend genoeg, soms zijn de doelen zelfs lager dan de actuele prestaties. Hetzelfde geldt voor bonussen. Als een bonus kan worden toegekend bij middelmatige prestaties gaat er iets mis. Het beloningsbeleid met erop gericht zijn de strategie van de onderneming te versterken." En op de opmerking dat in de praktijk de link tussen de bestuurdersbeloning en de bedrijfsstrategie nogal eens ontbreekt, merkt Kruse op: "Daarom zien wij graag dat bedrijven voor het beloningsbeleid metrics gebruiken die in lijn zijn met bijvoorbeeld de KPI's die worden gebruikt om de bedrijfsprestaties te sturen... Een belangrijk deel van ons engagement is gericht op het creëren van die connectie."

#### **Moet reputatie juist niet op dochterniveau worden behartigd?**

Het percentage benchmarks dat in de huidige situatie reputatie zeker gebruikt voor aansturing op holdingniveau is 53 procent. In de wenselijke situatie stijgt dit naar 85 procent. Op dochterniveau is dat respectievelijk 18 en 60 procent. Wij vragen ons af of, als er een verschil zou moeten zijn, dat die juist niet tegengesteld aan de zojuist geschetste situatie zou moeten zijn. In de veronderstelling dat de contacten met de buitenwereld vooral via de dochters lopen, zou juist daar de aansturing op reputatie het meest voor de hand liggen. Het lijkt erop dat dit verschil verdisconteerd is in een hogere aanhang voor gebruik van KPI's met betrekking tot de dimensies kwaliteit en customer relations. Daarbij ligt het accent qua aansturing zowel in de huidige als in de gewenste situatie duidelijk op dochterniveau. Dat doet de vraag opkomen hoe reputatie wordt gedefinieerd en gemeten? En of voor holding en dochter dezelfde definities worden gebruikt?

#### **Waarom zo weinig consistent gebruik van KPI's bij de verschillende toepassingsgebieden?**

Gemeten naar het gemiddelde overall percentage qua gebruik over de afzonderlijke toepassingsgebieden, scoren de financiële KPI's bij de

profitsector en de non-profitsector in de huidige situatie respectievelijk 51 en 17 procent. In de wenselijke situatie gaat dat naar respectievelijk 80 en 88 procent. Een forse inhaalslag. Bij de niet-financiële KPI's zijn deze percentages in de huidige situatie achtereenvolgens 11 en 20 procent en gaan naar 52 en 63 procent. De richting van de beweging is duidelijk. De vraag is echter waarom zijn de financiële KPI's zo dominant of waarom blijven de niet-financiële KPI's zo achter? Is het niet logischer om, gezien de toepassingen, meer nadruk te leggen op de niet-financiële KPI's, omdat deze een beter beeld kunnen geven van hoe het bedrijf ervoor staat? En biedt een grotere consistentie ook niet meer mogelijkheden voor een eenduidige communicatie? En zowel intern als extern?

#### **Loopt de profitsector wel snel genoeg in op het gebied van maatschappelijk rendement?**

In de huidige situatie komt de uitgesproken instemming voor het gebruik van KPI's bij 'maatschappelijk rendement' bij geen van de afzonderlijke toepassingsgebieden overall boven dertien procent uit. Dit wordt primair veroorzaakt door de profitsector waar een uitgesproken instemming volledig afwezig is. In de wenselijke situatie komt het hoogste percentage voor bij aansturing op dochterniveau met een 40 procent uitgesproken instemming bij 40 procent van de benchmarks. Ook hier blijft de profitsector weer achter en komt op maximaal 33 procent, eveneens bij toepassing bij aansturing op dochterniveau. Overigens varieert het overall veranderpercentage bij de afzonderlijke toepassingsgebieden van 69 tot 80 procent. Er is derhalve sprake van een beweging. De vraag is of dit wel snel genoeg gaat. De 'licence to operate' is langzaam maar zeker aan het verschuiven. In toenemende mate komen bedrijven onder vuur te liggen van maatschappelijke groeperingen in het algemeen. Ook institutionele beleggers en banken kijken in toenemende mate kijken of zij wel geld aan elk bedrijf beschikbaar willen stellen en/of zaken willen doen met elk bedrijf. Maar ook gaat het in sommige landen in toenemende mate een rol spelen bij het

<sup>9</sup> Claudia Kruse, managing director global responsible investment & governance, APG Asset Management, Management Scope, nr. 7/2020, blz. 72 en 73.

kunnen aantrekken van medewerkers. In deze context viel een recent bericht in het Financieele Dagblad van '21/03/22 (bladzijde 14) ons ook op. Daarin staat dat de SEC een tweetal oliebedrijven dwingt om aandeelhoudersmoties met scherpe CO2-doelstellingen niet zomaar terzijde te schuiven. De Beurswaakhond SEC dwingt de bedrijven om de moties toch in stemming te brengen. De groene voorstellen hebben betrekking op zogenaamde 'scope 3-emissies'. Hierin gaat het om uitstoot

die wordt veroorzaakt door fossiele brandstof verbruikende klanten van de oliebedrijven. Dit besluit van de SEC lijkt op een koerswijziging van de SEC en is daarmee mogelijk ook een indicatie van het zich wijzigende maatschappelijk sentiment.
















**Strookt visie rvb bij veranderwensen bij aansturing op holdingniveau en beoordeling rvb met die van rvc?**

De rvb laat bij de aansturing van de holding en bij het beoordelen van de rvb

















in het niet-financiële domein een aantal (ons inziens) interessante en intrigerende verschuivingen zien, waarvoor wij nog geen afdoende verklaring hebben. Wij vragen ons af in hoeverre deze verschuiving ook met de rvc of de remuneratiecommissie worden gedeeld.



# Bijlage 1 Gebruik KPI's: aansturing op holdingniveau op genoemde gebieden: huidig en wenselijk

	Financiële KPI's															
																
<b>Huidige situatie</b>	bapr	MKB	GB	Fam	Corp	Zorg	OW	ONP	VZ	RvB	Jong	VR	AC	DIR	Secr	IA
Winst(begrippen)	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
Waarde(begrippen)	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
Risicobeheersing	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
Kostenbeheersing	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
Omzet (gerelateerd)	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
Geldstromen/financiële positie	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
Aandelen gerelateerd	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
<i>Gemiddeld</i>	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
<b>Wenselijke situatie</b>	bapr	MKB	GB	Fam	Corp	Zorg	OW	ONP	VZ	RvB	Jong	VR	AC	DIR	Secr	IA
Winst(begrippen)	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
Waarde(begrippen)	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
Risicobeheersing	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
Kostenbeheersing	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
Omzet (gerelateerd)	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
Geldstromen/financiële positie	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
Aandelen gerelateerd	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
<i>Gemiddeld</i>	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█

Niet-financiële KPI's

















Huidige situatie	Niet-financiële KPI's															
	 bapr	 MKB	 GB	 Fam	 Corp	 Zorg	 OW	 ONP	 VZ	 RvB	 Jong	 VR	 AC	 DIR	 Secr	 IA
Marketing/klantrelaties																
Marktpositie																
Management operaties																
Bedrijfscultuur																
Bestuurscultuur																
Human resources																
Innovatie																
Veiligheid																
Kwaliteit																
Reputatie																
Maatschappelijk rendement																
Omgeving (onder andere milieu)																
Gemiddeld																

Wenselijke situatie	bapr	MKB	GB	Fam	Corp	Zorg	OW	ONP	VZ	RvB	Jong	VR	AC	DIR	Secr	IA
Marketing/klantrelaties																
Marktpositie																
Management operaties																
Bedrijfscultuur																
Bestuurscultuur																
Human resources																
Innovatie																
Veiligheid																
Kwaliteit																
Reputatie																
Maatschappelijk rendement																
Omgeving (onder andere milieu)																
Gemiddeld																

















Legenda: grijs: 3.5 ≤ score < 4.0 'min of meer mee eens'; oranje: score ≥ 4.0 'mee eens'; blanco: score < 3.5 van minder instemming tot en met volledig mee oneens; rood vakje bij benchmark aanduiding met blanco hokjes: voor dat onderdeel te weinig waarnemingen.

















bapr: basisprofiel; MKB: midden- en kleinbedrijf; GB: groot niet-beursgenoteerd bedrijf; Fam: familiebedrijf; Corp: woningcorporatie; Zorg: zorginstelling; OW: onderwijsinstelling; ONP: overige non-profitorganisatie; VZ: voorzitter; RvB: commissaris elders lid RvB; Jong: jonge commissaris ≤ 55 jaar; VR: vrouwelijke commissaris; AC: commissaris lid auditcommissie; DIR: lid directie/rvb; Secr: secretaris rvc; IA: internal auditor.

# Bijlage 2 Gebruik KPI's: aansturing op 'dochter' niveau op genoemde gebieden: huidig en wenselijk

	Financiële KPI's															
	 bapr	 MKB	 GB	 Fam	 Corp	 Zorg	 OW	 ONP	 VZ	 RvB	 Jong	 VR	 AC	 DIR	 Secr	 IA
<b>Huidige situatie</b>																
Winst(begrippen)	■	■	■	■					■	■	■	■	■			■
Waarde(begrippen)	■	■	■	■					■	■	■	■	■			■
Risicobeheersing	■	■	■	■					■	■	■	■	■			■
Kostenbeheersing	■	■	■	■					■	■	■	■	■			■
Omzet (gerelateerd)	■	■	■	■					■	■	■	■	■			■
Geldstromen/financiële positie	■	■	■	■					■	■	■	■	■			■
Aandelen gerelateerd																
Gemiddeld	■	■	■	■					■	■	■	■	■			■
<b>Wenselijke situatie</b>																
Winst(begrippen)	■	■	■	■					■	■	■	■	■			■
Waarde(begrippen)	■	■	■	■					■	■	■	■	■			■
Risicobeheersing	■	■	■	■					■	■	■	■	■			■
Kostenbeheersing	■	■	■	■					■	■	■	■	■			■
Omzet (gerelateerd)	■	■	■	■					■	■	■	■	■			■
Geldstromen/financiële positie	■	■	■	■					■	■	■	■	■			■
Aandelen gerelateerd																
Gemiddeld	■	■	■	■					■	■	■	■	■			■

Niet-financiële KPI's

Huidige situatie	   				   				    					  		
	bapr	MKB	GB	Fam	Corp	Zorg	OW	ONP	VZ	RvB	Jong	VR	AC	DIR	Secr	IA
Marketing/klantrelaties	Oranje	Oranje	Grijs						Oranje	Oranje	Oranje	Oranje	Oranje			
Marktpositie	Oranje	Oranje	Grijs	Oranje					Oranje	Grijs	Oranje	Grijs	Grijs			
Management operaties	Oranje	Oranje	Grijs	Oranje					Oranje	Oranje	Grijs	Grijs	Oranje			Oranje
Bedrijfscultuur			Grijs	Grijs					Oranje			Grijs				Oranje
Bestuurscultuur									Oranje	Oranje						
Human resources			Grijs	Oranje					Oranje	Grijs	Grijs	Grijs	Grijs			Oranje
Innovatie	Grijs	Oranje	Grijs	Oranje					Oranje	Grijs	Grijs	Oranje	Oranje			Grijs
Veiligheid	Oranje	Grijs	Grijs	Grijs					Oranje	Oranje	Oranje	Oranje	Oranje			Oranje
Kwaliteit	Oranje	Oranje	Oranje	Oranje					Oranje	Grijs	Oranje	Oranje	Oranje			
Reputatie	Grijs	Oranje	Grijs						Oranje	Grijs	Grijs	Grijs	Grijs			
Maatschappelijk rendement		Grijs							Oranje							
Omgeving (onder andere milieu)									Oranje			Grijs	Grijs			
Gemiddeld		Grijs		Grijs					Oranje		Grijs	Grijs				Grijs

















Wenselijke situatie	   				   				    					  		
	bapr	MKB	GB	Fam	Corp	Zorg	OW	ONP	VZ	RvB	Jong	VR	AC	DIR	Secr	IA
Marketing/klantrelaties	Oranje	Oranje	Oranje	Oranje					Oranje	Oranje	Oranje	Oranje	Oranje			Oranje
Marktpositie	Oranje	Oranje	Oranje	Oranje					Oranje	Oranje	Oranje	Oranje	Oranje			Oranje
Management operaties	Oranje	Oranje	Oranje	Oranje					Oranje	Oranje	Oranje	Oranje	Oranje			Oranje
Bedrijfscultuur	Oranje	Grijs	Grijs	Oranje					Oranje	Oranje	Oranje	Oranje	Oranje			Oranje
Bestuurscultuur	Grijs	Grijs	Grijs	Oranje					Oranje	Grijs	Grijs	Grijs	Oranje			Grijs
Human resources	Oranje	Grijs	Oranje	Oranje					Oranje	Grijs	Oranje	Oranje	Oranje			Grijs
Innovatie	Oranje	Grijs	Grijs	Oranje					Oranje	Oranje	Oranje	Oranje	Oranje			Oranje
Veiligheid	Oranje	Grijs	Oranje	Grijs					Oranje	Oranje	Oranje	Oranje	Oranje			Oranje
Kwaliteit	Oranje	Grijs	Oranje	Oranje					Oranje	Oranje	Oranje	Oranje	Oranje			Oranje
Reputatie	Grijs	Grijs	Grijs	Oranje					Oranje	Grijs	Grijs	Oranje	Oranje			Oranje
Maatschappelijk rendement	Grijs	Grijs	Grijs	Oranje					Oranje	Grijs	Grijs	Oranje	Oranje			Oranje
Omgeving (onder andere milieu)	Grijs	Grijs	Grijs	Oranje					Oranje	Grijs	Grijs	Oranje	Oranje			Oranje
Gemiddeld	Oranje	Grijs	Oranje	Oranje					Oranje	Oranje	Oranje	Oranje	Oranje			Oranje

Legenda: grijs: 3.5 ≤ score < 4.0 'min of meer mee eens'; oranje: score ≥ 4.0 'mee eens'; blanco: score < 3.5 van minder instemming tot en met volledig mee oneens; rood vakje bij benchmark aanduiding met blanco hokjes: voor dat onderdeel te weinig waarnemingen.

















bapr: basisprofiel; MKB: midden- en kleinbedrijf; GB: groot niet-beursgenoteerd bedrijf; Fam: familiebedrijf; Corp: woningcorporatie; Zorg: zorginstelling; OW: onderwijsinstelling; ONP: overige non-profitorganisatie; VZ: voorzitter; RvB: commissaris elders lid RvB; Jong: jonge commissaris ≤ 55 jaar; VR: vrouwelijke commissaris; AC: commissaris lid auditcommissie; DIR: lid directie/rvb; Secr: secretaris rvc; IA: internal auditor.



# Bijlage 3 Gebruik KPI's: beoordeling rvb/directie op genoemde gebieden: huidig en wenselijk

	Financiële KPI's															
	 bapr	 MKB	 GB	 Fam	 Corp	 Zorg	 OW	 ONP	 VZ	 RvB	 Jong	 VR	 AC	 DIR	 Secr	 IA
<b>Huidige situatie</b>																
Winst(begrippen)	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Waarde(begrippen)	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Risicobeheersing	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Kostenbeheersing	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Omzet (gerelateerd)	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Geldstromen/financiële positie	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Aandelen gerelateerd	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Gemiddeld	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
<b>Wenselijke situatie</b>						■	■	■							■	
Winst(begrippen)	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Waarde(begrippen)	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Risicobeheersing	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Kostenbeheersing	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Omzet (gerelateerd)	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Geldstromen/financiële positie	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Aandelen gerelateerd	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Gemiddeld	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

### Niet-financiële KPI's

																
Huidige situatie	bapr	MKB	GB	Fam	Corp	Zorg	OW	ONP	VZ	RvB	Jong	VR	AC	DIR	Secr	IA
Marketing/klantrelaties																
Marktpositie																
Management operaties																
Bedrijfscultuur																
Bestuurscultuur																
Human resources																
Innovatie																
Veiligheid																
Kwaliteit																
Reputatie																
Maatschappelijk rendement																
Omgeving (onder andere milieu)																
Gemiddeld																

	bapr	MKB	GB	Fam	Corp	Zorg	OW	ONP	VZ	RvB	Jong	VR	AC	DIR	Secr	IA
Marketing/klantrelaties																
Marktpositie																
Management operaties																
Bedrijfscultuur																
Bestuurscultuur																
Human resources																
Innovatie																
Veiligheid																
Kwaliteit																
Reputatie																
Maatschappelijk rendement																
Omgeving (onder andere milieu)																
Gemiddeld																

















Legenda: grijs: 3,5 ≤ score < 4,0 'min of meer mee eens'; oranje: score ≥ 4,0 'mee eens'; blanco: score < 3,5 van minder instemming tot en met volledig mee oneens; rood vakje bij benchmark aanduiding met blanco hokjes: voor dat onderdeel te weinig waarnemingen.

















bapr: basisprofiel; MKB: midden- en kleinbedrijf; GB: groot niet-beursgenoteerd bedrijf; Fam: familiebedrijf; Corp: woningcorporatie; Zorg: zorginstelling; OW: onderwijsinstelling; ONP: overige non-profitorganisatie; VZ: voorzitter; RvB: commissaris elders lid RvB; Jong: jonge commissaris ≤ 55 jaar; VR: vrouwelijke commissaris; AC: commissaris lid auditcommissie; DIR: lid directie/rvb; Secr: secretaris rvc; IA: internal auditor.

# Bijlage 4 Gebruik KPI's: afleggen verantwoording op genoemde gebieden: huidig en wenselijk

	Financiële KPI's															
<b>Huidige situatie</b>	bapr	MKB	GB	Fam	Corp	Zorg	OW	ONP	VZ	RvB	Jong	VR	AC	DIR	Secr	IA
Winst(begrippen)	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
Waarde(begrippen)	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
Risicobeheersing	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
Kostenbeheersing	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
Omzet (gerelateerd)	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
Geldstromen/financiële positie	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
Aandelen gerelateerd	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
<i>Gemiddeld</i>	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
<b>Wenselijke situatie</b>	bapr	MKB	GB	Fam	Corp	Zorg	OW	ONP	VZ	RvB	Jong	VR	AC	DIR	Secr	IA
Winst(begrippen)	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
Waarde(begrippen)	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
Risicobeheersing	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
Kostenbeheersing	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
Omzet (gerelateerd)	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
Geldstromen/financiële positie	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
Aandelen gerelateerd	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
<i>Gemiddeld</i>	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█

### Niet-financiële KPI's

																
<b>Huidige situatie</b>	bapr	MKB	GB	Fam	Corp	Zorg	OW	ONP	VZ	RvB	Jong	VR	AC	DIR	Secr	IA
Marketing/klant relaties																
Marktpositie																
Management operaties																
Bedrijfscultuur																
Bestuurscultuur																
Human resources																
Innovatie																
Veiligheid																
Kwaliteit																
Reputatie																
Maatschappelijk rendement																
Omgeving (onder andere milieu)																
<i>Gemiddeld</i>																

																
<b>Wenselijke situatie</b>	bapr	MKB	GB	Fam	Corp	Zorg	OW	ONP	VZ	RvB	Jong	VR	AC	DIR	Secr	IA
Marketing/klant relaties																
Marktpositie																
Management operaties																
Bedrijfscultuur																
Bestuurscultuur																
Human resources																
Innovatie																
Veiligheid																
Kwaliteit																
Reputatie																
Maatschappelijk rendement																
Omgeving (onder andere milieu)																
<i>Gemiddeld</i>																

Legenda: grijs: 3.5 ≤ score < 4.0 'min of meer mee eens'; oranje: score ≥ 4.0 'mee eens'; blanco: score < 3.5 van minder instemming tot en met volledig mee oneens; rood vakje bij benchmark aanduiding met blanco hokjes: voor dat onderdeel te weinig waarnemingen.

bapr: basisprofiel; MKB: midden- en kleinbedrijf; GB: groot niet-beursgenoteerd bedrijf; Fam: familiebedrijf; Corp: woningcorporatie; Zorg: zorginstelling; OW: onderwijsinstelling; ONP: overige non-profitorganisatie; VZ: voorzitter; RvB: commissaris elders lid RvB; Jong: jonge commissaris ≤ 55 jaar; VR: vrouwelijke commissaris; AC: commissaris lid auditcommissie; DIR: lid directie/rvb; Secr: secretaris rvc; IA: internal auditor.

# Bijlage 5 Veranderwensen

## KPI's: aansturing op 'holding' en op 'dochter' niveau

	Financiële KPI's													
	bapr	MKB	GB	Fam	Corp	ONP	VZ	RvB	Jong	VR	AC	DIR	IA	
<b>Aansturing holding</b>														
Winst(begrippen)														
Waarde(begrippen)														
Risicobeheersing														
Kostenbeheersing														
Omzet (gerelateerd)														
Geldstromen/financiële positie														
Aandelen gerelateerd														
<i>Aantal veranderwensen</i>	1	2	2	2	3	6	0	1	2	3	0	1	2	
<b>Aansturing dochter</b>														
Winst(begrippen)														
Waarde(begrippen)														
Risicobeheersing														
Kostenbeheersing														
Omzet (gerelateerd)														
Geldstromen/financiële positie														
Aandelen gerelateerd														
<i>Aantal veranderwensen</i>	3	5	4	4			0	2	3	3	2		2	

Legenda: Blanco: de afwijking van het belang ligt tussen de +10 procent tot en met -10 procent en is in beginsel acceptabel; oranje: de afwijking ligt tussen de -10 procent tot en met -20 procent en is daarmee beslist een punt van aandacht; rood: de afwijking is onder de -20 procent gelegen, actie is noodzakelijk; groen: de afwijking bedraagt meer dan +10 procent, het kan/moet minder.














Niet-financiële KPI's													
	bapr	MKB	GB	Fam	Corp	ONP	VZ	RvB	Jong	VR	AC	DIR	IA
<b>Aansturing holding</b>													
Marketing/klant relaties													
Marktpositie													
Management operaties													
Bedrijfscultuur													
Bestuurscultuur													
Human resources													
Innovatie													
Veiligheid													
Kwaliteit													
Reputatie													
Maatschappelijk rendement													
Omgeving (onder andere milieu)													
Aantal veranderwensen	7	2	9	9	5	10	0	10	10	10	6	7	4
<b>Aansturing dochter</b>													
Marketing/klant relaties													
Marktpositie													
Management operaties													
Bedrijfscultuur													
Bestuurscultuur													
Human resources													
Innovatie													
Veiligheid													
Kwaliteit													
Reputatie													
Maatschappelijk rendement													
Omgeving (onder andere milieu)													
Aantal veranderwensen	6	5	9	8			0	5	7	8	3		7

Legenda: Blanco: de afwijking van het belang ligt tussen de +10 procent tot en met -10 procent en is in beginsel acceptabel; oranje: de afwijking ligt tussen de -10 procent tot en met -20 procent en is daarmee beslist een punt van aandacht; rood: de afwijking is onder de -20 procent gelegen, actie is noodzakelijk; groen: de afwijking bedraagt meer dan +10 procent, het kan/moet minder.

N.B. In deze en de volgende bijlage hebben wij in afwijking van voorgaande bijlagen gewerkt met gegevens op basis van acht of meer waarnemingen om met name toch een beeld van de opvattingen van de rvb bij deze vraag te kunnen geven.

# Bijlage 6 Veranderwensen

## KPI's: beoordeling rvb en rapportage

													
<b>Beoordeling rvb</b>	bapr	MKB	GB	Fam	Corp	ONP	VZ	RvB	Jong	VR	AC	DIR	IA
Winst(begrippen)													
Waarde(begrippen)													
Risicobeheersing													
Kostenbeheersing													
Omzet (gerelateerd)													
Geldstromen/financiële positie													
Aandelen gerelateerd													
<i>Aantal veranderwensen</i>	1	4	2	4	5	5	1	1	3	3	0	3	3
<b>Rapportage</b>	bapr	MKB	GB	Fam	Corp	ONP	VZ	RvB	Jong	VR	AC	DIR	IA
Winst(begrippen)													
Waarde(begrippen)													
Risicobeheersing													
Kostenbeheersing													
Omzet (gerelateerd)													
Geldstromen/financiële positie													
Aandelen gerelateerd													
<i>Aantal veranderwensen</i>	3	6	2	4	3	5	0	3	3	3	1		3

Legenda: Blanco: de afwijking van het belang ligt tussen de +10 procent tot en met -10 procent en is in beginsel acceptabel; oranje: de afwijking ligt tussen de -10 procent tot en met -20 procent en is daarmee beslist een punt van aandacht; rood: de afwijking is onder de -20 procent gelegen, actie is noodzakelijk; groen: de afwijking bedraagt meer dan +10 procent, het kan/moet minder.

		Niet-financiële KPI's													
<b>Beoordeling rvb</b>		bapr	MKB	GB	Fam	Corp	ONP	VZ	RvB	Jong	VR	AC	DIR	IA	
Marketing/klant relaties															
Marktpositie															
Management operaties															
Bedrijfscultuur															
Bestuurscultuur															
Human resources															
Innovatie															
Veiligheid															
Kwaliteit															
Reputatie															
Maatschappelijk rendement															
Omgeving (onder andere milieu)															
Aantal veranderwensen		10	3	10	10	4		9	10	9	12	5	6	8	
<b>Rapportage</b>		bapr	MKB	GB	Fam	Corp	ONP	VZ	RvB	Jong	VR	AC	DIR	IA	
Marketing/klant relaties															
Marktpositie															
Management operaties															
Bedrijfscultuur															
Bestuurscultuur															
Human resources															
Innovatie															
Veiligheid															
Kwaliteit															
Reputatie															
Maatschappelijk rendement															
Omgeving (onder andere milieu)															
Aantal veranderwensen		12	11	12	12	6	2	5	11	12	9	5		3	

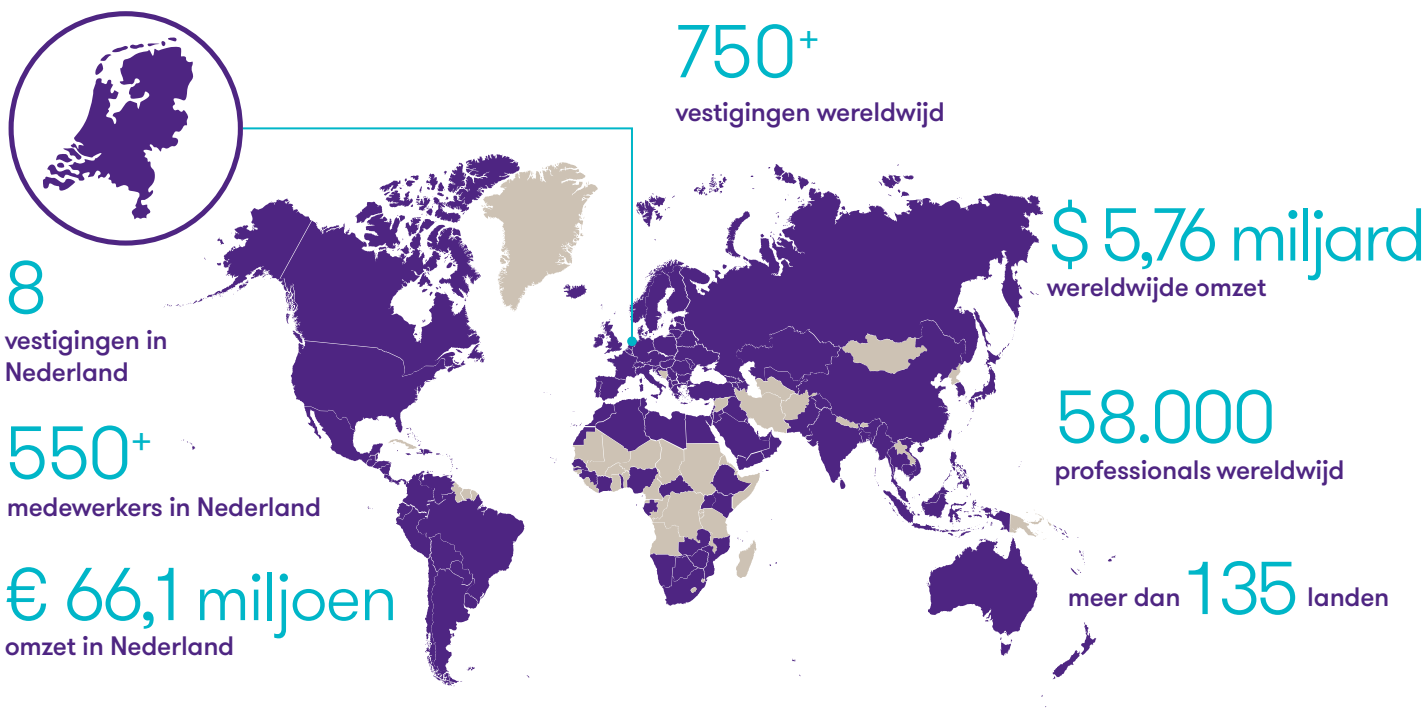
Legenda: Blanco: de afwijking van het belang ligt tussen de +10 procent tot en met -10 procent en is in beginsel acceptabel; oranje: de afwijking ligt tussen de -10 procent tot en met -20 procent en is daarmee beslist een punt van aandacht; rood: de afwijking is onder de -20 procent gelegen, actie is noodzakelijk; groen: de afwijking bedraagt meer dan +10 procent, het kan/moet minder.

N.B. In deze en de vorige bijlage hebben wij in afwijking van voorgaande bijlagen gewerkt met gegevens op basis van acht of meer waarnemingen om met name toch een beeld van de opvattingen van de rvb bij deze vraag te kunnen geven.





# Maak kennis met Grant Thornton



www.gt.nl  
© Grant Thornton Accountants en Adviseurs B.V.  
Alle rechten voorbehouden.

Grant Thornton Accountants en Adviseurs B.V. is 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.

