



Meer aandacht voor senior management wenselijk

Is transformatie van selectie- en remuneratiecommissie naar HR-commissie een oplossing?

Commissarissen benchmarkonderzoek 2017-2018 - Deel III

Door:

Aalt Klaassen

Dirk-Jaap Klaassen

Herbert Rijken

Oscar Toebosch



'Basis' commissariaat:
organisatie/bedrijf



Verbeterwensen
technische
competenties



Informatievoorziening
aan RvC

Meer aandacht voor senior management wenselijk

Is transformatie van selectie- en remuneratiecommissie naar HR-commissie een oplossing?

Commissarissen benchmarkonderzoek 2017-2018 - Deel III

Februari 2018

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

Over de auteurs



Aalt Klaassen

Researcher/consultant en bestuursadviseur. Ruim 45 jaar werkervaring, onder andere in ondernemingsfinanciering, Investor relations, (kapitaal)marktonderzoek, management development en good governance. Partner in Board in Balance bv, 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 in 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.



Herbert Rijken

Hoogleraar Ondernemingsfinanciering aan de School of Business and Economics van de Vrije Universiteit in Amsterdam. Hij heeft gestudeerd aan de Technische Universiteit Delft en de Universiteit Nijmegen, 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.



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.

© 2018 A. Klaassen en H.A. Rijken

Niets uit dit rapport mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige andere wijze, hetzij elektronisch, door fotokopieën, opnamen of op andere wijze, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteurs.

Modellen, onderzoeksgegevens, technieken en instrumenten, waaronder ook software, die zijn gebruikt voor de uitvoering van de opdracht of zijn opgenomen in het advies of het onderzoeksresultaat, blijven het eigendom van de auteurs.

Inhoud

Leeswijzer	4
Woord van dank	7
Commissarissen, bestuurders en secretarissen die hun medewerking hebben verleend	8
Voorwoord van Bart Jonker	9
Samenvatting en conclusies deelrapport III	10
Enige discussievragen naar aanleiding van de resultaten	13
Summary and main conclusions of sub-report III	14
Questions for debate based on the results	17
1 Inleiding	18
2 Informatievoorziening en interactie met bedrijf/organisatie	20
2.1 Wenselijke situatie	21
2.2 Verbeterwensen	22
3 Controlerend accountant en relatie met bedrijf/organisatie	25
3.1 Wenselijke situatie	26
3.2 Verbeterwensen	27
4 Samenwerking tussen RvC en RvB	31
4.1 Wenselijke situatie	32
4.2 Verbeterwensen	33
5 Werkgeversrol	36
5.1 Wenselijke en huidige situatie	37
5.2 Verbeterwensen	38
6 Eigen budget RvC	42
6.1 Wenselijke en huidige situatie	43
6.2 Verbeterwensen en bespreekopties	44
7 Tijdsbeslag en honorering commissariaat	46
7.1 Tijd per jaar besteed aan het commissariaat	46
7.2 Wenselijke situatie verhouding honorering RvC en RvB	49
7.3 Verbeterwensen en bespreekopties verhouding honorering RvC en RvB	50
7.4 Wenselijke situatie jaarlijkse vergoeding commissariaat in absolute bedragen	50
7.5 Verbeterwensen jaarlijkse vergoeding commissariaat	53
7.6 Uurtarief commissariaat gewoon RvC-lid en voorzitter	54

Leeswijzer

Belangrijkste bevindingen,
discussievragen en inleiding

Resultaten:
basisprofiel
afwijkingen variaties

Quotiënt als indicatie verbeterwens/
ambitie

Signalen in tabellen
groen: kan/moet minder
blanco: wellicht wat onderhoud
oranje: (beslist) verbeteren
rood: zeer ongewenste situatie

- In het **begin van het rapport** zijn de belangrijkste bevindingen en een aantal **discussievragen** gegeven. Hierna volgt een inleidend hoofdstuk met een korte achtergrond van het rapport en verantwoording van het onderliggende onderzoek. Resultaten worden gepresenteerd voor een gekozen **basisprofiel** van een commissaris **en 16 variaties (ook wel benchmarks)** op dit basisprofiel¹.
- In het vervolg van het rapport wordt dieper ingegaan op de diverse onderwerpen. Per hoofdstuk wordt bij de **gesloten vragen** doorgaans **eerst een figuur met resultaten** neergezet. Daarbij zijn steeds de resultaten voor het **basisprofiel (= bapr)** opgenomen met betrekking tot de wenselijke situatie (ambitie). Soms is een vergelijking gemaakt met resultaten uit eerdere versies van dit onderzoek in 2008 en 2010 tot en met 2016². Na de bespreking van de resultaten van het basisprofiel wordt gewezen op grote, belangrijke en opvallende afwijkingen bij de 16 variaties/andere benchmarks.
- **Hierna worden tabellen met de quotiëntklassen in kleur** weergegeven. Deze quotiënten zijn een indicatie voor een **verbeterwens**. De gemiddelde score voor de 'huidige situatie/kwaliteit/karakteristiek zijn' is gedeeld door de gemiddelde score voor 'wenselijke situatie/kwaliteit/belang'. Een waarde van 1.0 duidt op een evenwicht tussen de bestaande situatie en de geambieerde positie. Een waarde van 0.81 geeft aan dat de score voor 'de huidige positie' in negatieve zin 19 procent afwijkt van 'de gewenste positie'. Verbetering is dan nodig. Het quotiënt is een indicatie van de mismatch tussen wenselijke en huidige positie en geeft de ambitie van de commissarissen weer in termen van gewenste verbeteringen (quotiënt < 1.0) of juist een temporisering van de ambitie (quotiënt > 1.0). Een **afwijking van maximaal 10 procent naar beneden of naar boven** (score vanaf 0.9 tot 1.1) wordt in dit rapport als **acceptabel** beschouwd. Deze scores worden in de tabellen met grijs op de betrokken positie weergegeven. Een **negatieve afwijking tussen de 10 procent en 20 procent** wordt in de tabellen met **oranje** gearceerd. Er is sprake van een **forse verbeterwens**. **Negatieve afwijkingen boven de 20 procent** zijn met **rood** weergegeven (quotiënt < 0.8). De betreffende mismatches duiden op een **zeer ongewenste situatie** en een **urgente verbeterwens**. Een score onder de 1.0 duidt op een underperformance in relatie tot het ambitieniveau. Een score boven de **1.1** wordt met **groen** gearceerd. Er is sprake van overkwalificatie. Maar soms kan dit ook op een verbeteringswens duiden.



<0.8
urgente
verbeterwens



0.8-0.9
forse
verbeterwens



0.9-1.1
acceptabel



>1.1
overkwalificatie

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

² De Rapporten uit 2010 tot en met 2016 zijn te downloaden via www.grantthornton.nl/commissarissenonderzoek. Het FINEM-rapport uit 2008 'Commissarissen willen verbeteren en leggen de lat hoger' is aan te vragen via de auteurs.

Verbeterpercentage als indicatie van mate van gedeelde verbeterwensen

• Bij de verbeterwensen wordt ook de term **verbeterpercentage** gehanteerd. Dit is het totaal aantal verbeterwensen als percentage van het totaal aantal mogelijke opties. Zo wordt er gewerkt met een verbeterpercentage van de bedrijfsvariëaties (inclusief basisprofiel), van de persoonsgebonden variëaties en van de niet-commissaris groep 'directie/secretaris gezamenlijk'. Het verbeterpercentage is een indicatie van de mate waarin op een bepaald onderdeel de verbeterwensen wel of niet breed worden gedeeld.

Persoonlijke mening

• Na de verbeterwensen worden geregeld nog opmerkingen gewijd aan de **huidige situatie**.
• Tussendoor worden, veelal **in kadertjes**, enige **persoonlijke meningen** van de auteurs opgenomen.

Omschrijving variaties/benchmarks

• In de tabellen met de quotiënten zijn, conform hiervoor geschetst, de resultaten gegeven voor het **basisprofiel** (bapr) en een vaste selectie van 6 variaties/benchmarks. Deze betreffen:

						
bapr	Fam	Corp	Zorg	VZ	VR	DIR
basisprofiel	familiebedrijf	woningcorporatie	bedrijf/instelling in de zorg- en welzijnssector	voorzitter van de Raad van Commissarissen of Raad van Toezicht	vrouwelijke commissaris	lid van een RvB/directie die als bestuurder heeft ingevuld

• Daarnaast is er een kolom '**totaal**' opgenomen met het totaal aantal verbeterwensen van alle variaties voor het betrokken aandachtspunt/de stelling.

• Andere nog niet genoemde variaties zijn:

				
GB	MKB	Cult	OW	ONP
commissaris van de variatie GB (groot niet-beursgenoteerd bedrijf)	commissaris bij een MKB-bedrijf	commissaris bij een culturele instelling	commissaris bij een onderwijsinstelling	commissaris bij een overige non-profitinstelling

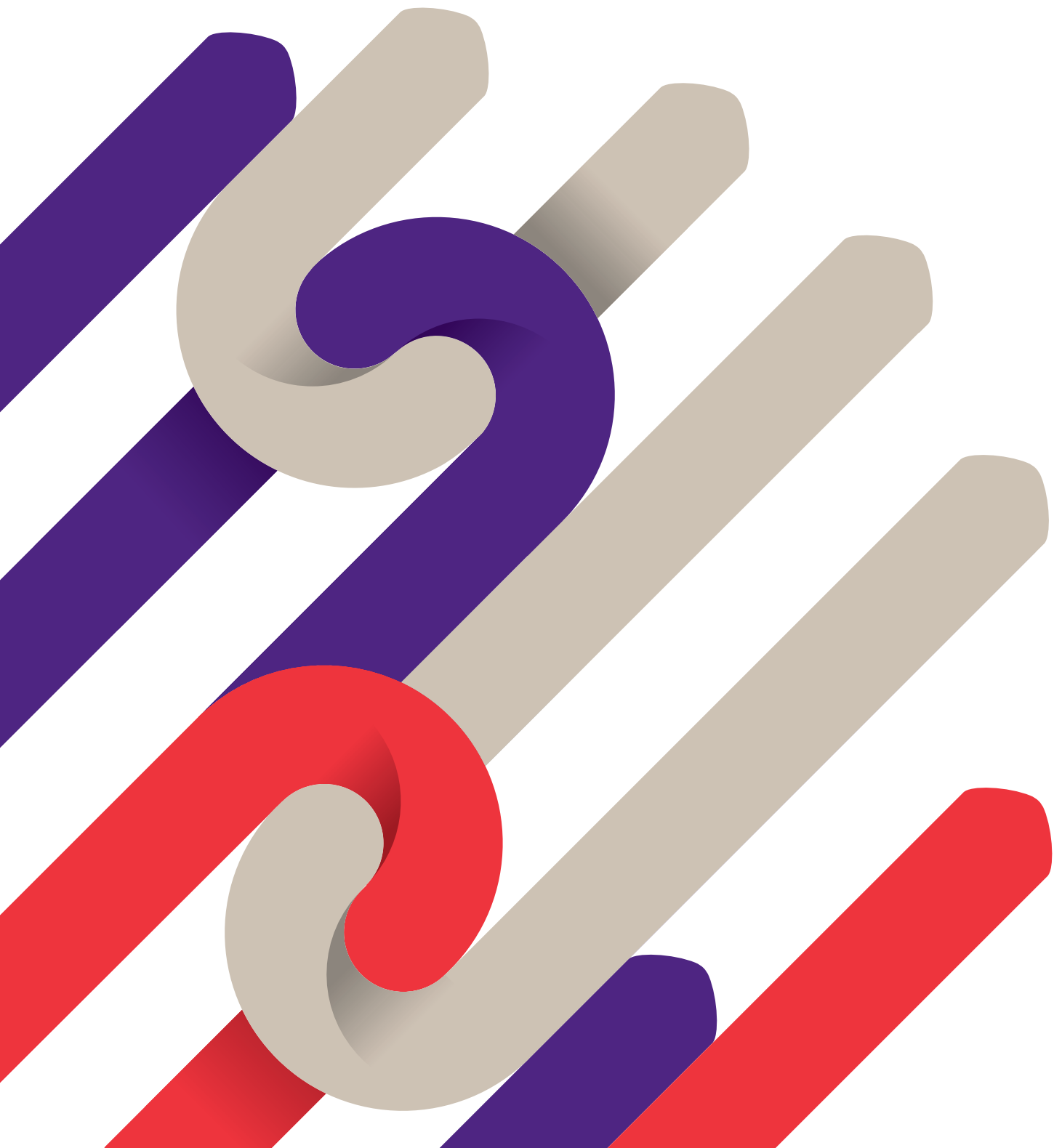
				
1tier	RvB	Jong	ΔRvC	Secr
commissaris bij een one-tier board	commissaris die tevens elders RvB-lid	commissaris < 55 jaar	commissaris bij een instelling met het afgelopen jaar een mutatie in de samenstelling van de RvC	secretaris van een RvC

• De variaties zijn onderscheiden in **bedrijfsvariëaties** (bapr, GB, MKB, Fam, Corp, Zorg, OW, Cult, ONP en 1tier), **persoonsgebonden variëaties** (VZ, RvB, Jong, VR en ΔRvC) en **niet-commissaris** (DIR en Secr).

• Bij de meeste vragen is gebruikgemaakt van een 5-puntsschaal met onder andere 1 = volstrekt onbelangrijk/volstrekt oneens/zeer zwak tot 5 = zeer belangrijk/volstrekt mee eens/zeer sterk.

Getallen in figuren

• In de figuren is meestal meer dan 1 variabele getoond. Voor 1 of 2 variabele(n) zijn doorgaans de bijbehorende getallen gegeven. De andere waarden kunnen dan uit de figuur worden afgelezen.



Woord van dank

Zoals elk jaar spreken de auteurs hun welgemeende dank uit naar alle commissarissen, leden RvB's/directies en de secretarissen van RvC's voor hun medewerking (zie volgende pagina). De persoonlijke interviews van gemiddeld circa 2,5 uur leverden ook dit jaar weer een belangrijke toegevoegde waarde voor het verwerven van inzichten in het commissariaat. Ook dit jaar is weer gebleken dat de interviews geen eenrichtingverkeer zijn. Er is geregeld sprake van uitdagende discussies. Er is behoefte aan reflectie met een onafhankelijke derde. Governance is geen statisch geheel.

Léon de Man heeft dit jaar ook weer de programmering en verzending van de webbased vragenlijst verzorgd. 185 respondenten hebben via dit kanaal meegewerkt. De invoer van de niet-webbased vragenlijsten is door Dirk-Jaap Klaassen verricht, die net als vorig jaar coauteur is van deelrapport I.

Ook de **FINEM** (www.finem.nl) en haar leden worden bedankt voor hun medewerking. 2 van de 3 auteurs, al jarenlang FINEM-lid, ervaren deze vereniging, waar senior financiële professionals theorie en praktijk op een vruchtbare manier bij elkaar brengen, als een uitstekende omgeving om vrijuit van gedachten te wisselen over de nieuwste ontwikkelingen binnen het vakgebied van de CFO.

FINEM, de Vereniging voor Financieel-Economisch Management, is een vereniging voor financiële topfunctionarissen uit het bedrijfsleven en non-profitinstellingen en financieel-economisch deskundigen uit het wetenschappelijk onderwijs. FINEM heeft zich 'het vergroten van kennis en

inzicht van de leden voor zover betrekking hebbend op financieel-economisch beheer van ondernemingen en niet direct op winstgerichte instellingen' tot doel gesteld.

Dit jaar zijn uit het ledenbestand van de **NCD** (Nederlandse vereniging van Commissarissen en Directeuren, www.ncd.nl) weer zowel alle commissarissen, directieleden die werken met een RvC en secretarissen van RvC's benaderd. Mede hierdoor is de spreiding over de diverse variaties weer goed geweest. Zoals gebruikelijk zijn de resultaten het afgelopen jaar ook weer met NCD-leden besproken en ingebracht in de commissarisopleiding Governance Essentials van NCD. De medewerking van NCD en haar directeur Gerard van Vliet wordt zeer gewaardeerd.

De bijdrage van de alumni van de **Governance University** (www.governanceuniversity.nl) draagt zoals elk jaar weer bij aan een breed geschaakt bestand van respondenten. Een deel van de onderzoeksgegevens is verzameld ten behoeve van een separaat onderzoek van Stefan Peij van de Governance University. De resultaten ervan worden los van dit rapport gepubliceerd.

De **VTW** (Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties, www.vtw.nl) heeft nu voor het 4^{de} jaar in successie haar medewerking verleend en de **NVTZ** (Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in Zorg en Welzijn, www.nvtz.nl) voor het 3^{de} jaar. Commissarissen van deze verenigingen hebben het afgelopen jaar actief deelgenomen aan de discussies in diverse ronde tafel bijeenkomsten van Grant Thornton. Daarbij stonden de onderzoeksresultaten centraal.

Dit jaar hebben voor het eerst **FB-Ned** (FamilieBedrijven Nederland, www.fbned.nl), **Stichting Blikverruimers** (www.stichtingblikverruimers.nl) en **Topvrouwen.nl** (www.topvrouwen.nl) ook deelgenomen.

Grant Thornton was ook dit jaar, inmiddels voor de 9^{de} keer, de hoofdsponsor van het onderzoek. De samenwerking met Bart Jonker, 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. 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.

Voor het 3^{de} jaar in successie is Board in Balance cosponsor. Dit heeft ertoe geleid dat mede dankzij de interviews van Dirk-Jaap Klaassen en Oscar Toebosch het totaal aantal persoonlijke interviews is gestegen naar 115.

Commissarissen, bestuurders en secretarissen die hun medewerking hebben verleend³

G.C. Anbeek
P.R. Baart
V. van Baasbank
H. Bakker
H. te Beest
P. Bennemeer
K. Bonnema
C.A.M. de Boo
G. Boon
P.J.C. Borgdorff
C.H. van den Bos
L.A. Bosveld
R. Boxman
A.M. Breeman
S.G. Brummelhuis
M. de Bruyn
R.G. Buwalda
E. Capitain
M.H. Carrilho
F.J.H. Carstens
W.G.F. Cassée
G. Citroen
J.B. Crol
C.M.H.A. Deckers
F.B. Deiters
H.E. Delicaat
A.J.L. van Dijck-van Eck
E.A. Dijkstra
L. Dingemanse
T.R. Doesburg
M.J.W. van Dooremalen
M.E.M. Doorewaard
T. van Duivenbode
J.J.M. van Elderen
A. Elsenaar
R.J. Elzinga
R.M. van Erp-Bruinsma
G. van Essen
R. Florijn

A. van Gaalen
E.F. van Galen
E.J. van Garderen
J.M. Gerlings
E.J.C.M. Gieben
L.M. van der Goes
M.W. Gout-van Sinderen
J.R.J. Greitemann
A. de Groot
V.H. Gruis
S. Havinga
H. Hazewinkel
T.J.L.M. van der Heijden
P.H.M. Hofsté
Ph.P.F.C. Houben
H. ten Hove
M.M.R. Huizinga
P.J. Huurman
R. Icke
M.C. van der Jagt
A.C. Kapitein
J.M.A. Kemna
A. Kerssies
F.W.M. Kevenaer
E.S. Klap-van Strien
M.M.A.M. Knoops
J. de Kok
W.G. Kooijman
B. Kramer
M.A.D. Kroon
A.R. Kuilboer-Noorman
K. Laglas
B.W.H. de Lange
G. van der Lee
J.C. Lobbezoo
D. Maclaime Pont
E.A. Marseille
E.P.W.J. Martherus

M. Meijs
B. van Meurs
J. Molenaar
C.B. Mulder
M. Muller
J.T.M. Munten
T.A. Muusse
P. Nabuurs
C.B. Nauta
G.J. Nauta
J.J. Nooitgedagt
H.L.J. Noy
J. Oerlemans
M.H.J. Oomes
H.S.M. van Oostrom
K. Oudendijk
L.J. van Rij
C.J.M. van Rijn
J.P. Rijdsdijk
A. Roggeveen
G.J.A.M. Römgens
F.A. Roozen
R.J. Routs
A.N.G. Ruis
P.A.M. Sampers
H. Scheffer
L.B.J. Schmitz
J.C.M. Schönfeld
M.J.C. Schoordijk
E. Sentjens
A.J.L. Slippens
A.C. Smaling
E.J.M. Smeets
H. Snijders
J.W. Sodderland
S.A. Sonnema
A.B. Star
J. van der Starre

R. van der Steeg
B.T.M. Steins Bisschop
H. Stellingsma
K. Stol
J.H.P.M. Stolker
M.H.A.E. Sweere
V.J. Teekens
B.E.M. Tettero
J.E.M. Tijhuis
J.D.M. Touw
D.H. van Uiter
L. Urlings
A.W. Veenman
A.P.M. van der Veer
P. van der Velden
A. Verberk
G. Vreugdenhil
E.J. de Vries
C.W. van der Waaij
T. de Waard
J. van Walraven
V. Wanders
S.G.C.F. Warmoeskerken
W.E. Wedman
E. Weel
P. Westenberg
K.L.S.J. Wester
A.J.A. Wiechmann
M.P. van de Wiel
M. de Wild
G.N.G. Wirken
T.M. de Witte
T. Yousif
J.H.J. Zegering Hadders
D.P.E. van Zijl
T.R. Zomer
D. Zwaveling
J. van Zwol

³ Opgenomen zijn de namen van commissarissen, bestuurders en secretarissen die daarvoor toestemming hebben gegeven.

Voorwoord van Bart Jonker

De hoogconjunctuur houdt aan. Het bruto binnenlands product (BBP) is met ruim 3 procent toegenomen. Deze groeiversneling is mede veroorzaakt door de wereldhandel waardoor de Nederlandse uitvoer flink is gestegen. Ook de investeringen binnen ons land lieten groei zien. Al met al een positief klimaat voor optimisme bij bedrijven en hun bestuurders, commissarissen en toezichthouders.



Dit optimisme is terug te zien in de uitkomsten van het commissarissen benchmarkonderzoek 2017-2018. Op de vraag waar het bedrijf over 5 jaar zou moeten staan zijn 'groei van de omzet, verbetering winstgevendheid, toename geografische spreiding (internationalisering) en verbreding van product- en dienstenportfolio' het meest genoemd. Stuk voor stuk visies die logisch voortvloeien uit de gunstige economie. Bij de non-profitsector staan ook samenwerkingsverbanden en of fusies op het wensenlijstje. Deze worden meer ingegeven door bezuinigingen en te geringe schaalgrootte.

Grant Thornton is sinds 9 jaar partner van het commissarissen benchmarkonderzoek. Wij vinden het belangrijk om een bijdrage te leveren aan de ontwikkeling van good governance, gericht op de rol van de commissaris. Commissarissen zijn opdrachtgever van de externe accountant voor de controle van de jaarrekening en steeds vaker voor bijzondere adviesopdrachten. Met dit onderzoek bevorderen wij kennis van de dynamiek

in de boardroom bij commissarissen en onszelf.

De gunstige omstandigheden voor de organisatie doen geen afbreuk aan het zelfkritisch vermogen van de commissarissen, overigens worden ze hierin gesteund door bestuurders en secretarissen. Ook in het huidige tijdgewricht wordt aandacht gevraagd voor diversiteit, zowel in het bestuur als in de RvC. Een ander element wat voor maatschappelijke druk zorgt, is de beloning van bestuurders en de externe toezichthouder. Uit het onderzoek blijkt rondom 'tijdbeslag in combinatie met honorering' een verdere tendens tot professionalisering van de rol van de commissaris.

Volgens goed gebruik verschijnen er ook dit jaar 3 deelrapporten naar aanleiding van het commissarissen benchmarkonderzoek. In deelrapport III is ingegaan op de informatievoorziening aan de RvC. De haal- en brengplicht komen daarbij aan de orde evenals de relatie met de externe accountant.

Naast de samenwerking tussen de RvB en de RvC is dit jaar meer expliciet aandacht besteed aan de invulling van de werkgeversrol in relatie tot het senior management. Ook is onderzocht wat de wenselijkheid is van een eigen budget voor de RvC. Tenslotte komen de opvattingen commissarissen en niet-commissarissen over de tijdbesteding van het commissariaat en de daarbij te hanteren vergoeding aan de orde. Een en ander is vertaald naar een uurtarief voor de commissarissen.

Wij wensen u veel leesplezier en zijn graag beschikbaar om naar aanleiding hiervan met u in gesprek te gaan.

Bart Jonker

Partner
Grant Thornton

Samenvatting en conclusies deelrapport III

In 2017 is het jaarlijkse commissarissen benchmarkonderzoek voor de 9^{de} keer in successie gehouden. In totaal hebben dit jaar 240 commissarissen, 28 leden RvB's/directies en 32 secretarissen van RvC's hun medewerking verleend. De respons is daarmee dit jaar voor het eerst in de historie afgenomen. Dit jaar is via 115 persoonlijke interviews (het hoogste aantal tot nu toe) een deel van de onderzoek gegevens verkregen.

Deze interviews zijn een bron van inspiratie en geven ons een waardevolle inkijk in de zeer uiteenlopende situaties waarmee commissarissen worden geconfronteerd. Ze helpen ons om de nodige nuances aan te brengen bij het interpreteren van de resultaten. De resultaten van het onderzoek zijn in een drietal deelrapporten verwerkt. Ook is dit jaar weer gewerkt met een basisprofiel (gemakshalve het beursgenoteerd bedrijf genoemd) en nu een zestiental variaties/andere benchmarks verdeeld in bedrijfsvariaties (groot niet-beursgenoteerd bedrijf, MKB, familiebedrijf, woningcorporatie, zorginstelling, culturele instelling, onderwijsinstelling, overige non-profitinstellingen en one-tier board), persoonsgebonden variaties (voorzitter, jongere commissaris, vrouw, commissaris met RvB positie elders en een commissaris met in het afgelopen jaar een mutatie in de samenstelling van de RvC) en 2 niet-commissaris variaties namelijk RvB-leden/directies en secretarissen van RvC's.

Informatievoorziening, externe accountant, samenwerking RvC-RvB, werkgeversrol, eigen budget, tijdbesteding en uurtarief

Inhoud deelrapport III

In het **derde rapport** wordt ingegaan op de **informatievoorziening aan de RvC**. De haal- en brengplicht komen daarbij aan de orde evenals **de relatie met de externe accountant**. Naast de **samenwerking tussen de RvB en de RvC** is dit jaar meer expliciet aandacht besteed aan de **invulling van de werkgeversrol in relatie tot het senior management**. Ook is onderzocht wat de **wenselijkheid** is van een eigen **budget voor de RvC**. Tenslotte komen de opvattingen van commissarissen en niet-commissarissen over de **tijdbesteding** van het commissariaat en de daarbij te hanteren **vergoeding** aan de orde. Een en ander is vertaald naar een **uurtarief voor de commissarissen**.

Nieuw: commissaris-duo Rob en Eva

Ook is in dit rapport het fictief commissaris-duo Rob en Eva opgenomen om op een andere manier wat resultaten van het onderzoek te belichten.



ROB

Rob is een jonge commissaris, net aan zijn eerste commissariaat begonnen.



EVA

Eva is een commissaris met jarenlange ervaring in de private en de publieke sector.



De algemene tendens is dat de RvC zich voor informatie minder op de RvB moet verlaten en dat de commissaris ook als individu meer het bedrijf ingaat

Vooraf verbeterwensen voor: uitspraken over bestuurs- en bedrijfscultuur en voor bijdrage aan fraudebewustzijn RvC

Breed gedeelde verbeterambities voor: RvB meer open voor advies RvC, voorzitters minder samen regelen en meer aandacht voor risico's

Volwassen worden van werkgeversrol heeft nog lange weg te gaan. Senior management komt in beeld

Informatievoorziening en interactie met bedrijf/organisatie

Individuele gesprekken met anderen uit bedrijf buiten de RvB en presentaties door niet-RvB-leden worden als zeer wenselijk gezien. De commissaris krijgt meer oog voor de 'haalplicht' bij de informatie. Breed gedeelde verbeterwensen zijn de individuele bedrijfsbezoeken en het gebruik van controle mogelijkheden buiten de RvB. In het algemeen is de teneur dat de RvC zich wat betreft de informatie minder op de RvB moet verlaten. Opvallend is dat de RvB/directie op een aantal punten meegaat met de wensen van de RvC.

Controlerend accountant en relatie met bedrijf/organisatie

De controlerend accountant moet het businessmodel goed begrijpen. Hij wordt geselecteerd op basis van kwaliteit. **Minder noodzaak** bestaat er voor een **bijdrage** aan het **fraudebewustzijn** van de auditcommissie en van de RvC, voor het doen van **uitspraken** over de **bestuurs-** en de **bedrijfscultuur** en voor het ook **rapporteren** van **bevindingen** aan **belanghebbenden**. De meeste **verbeterwensen** betreffen het doen van uitspraken over de bestuurs- en bedrijfscultuur en voor het bijdragen aan het fraudebewustzijn van de RvC.

De **RvB/directie** toont zich wat **kritisch** over het **selectieproces** van de controlerend accountant. Er moet meer op kwaliteit worden geselecteerd en minder op prijs.

Samenwerking tussen RvC en RvB

De RvC bij het basisprofiel moet vooral **voldoende aandacht** schenken aan **risicomanagement**, **proactief** worden **betrokken** bij belangrijke **besluitvorming** en zowel **met als zonder RvB vergaderen**. Met de meeste onderzochte stellingen kon het basisprofiel instemmen en daar waar, dat niet zo was, scoorde de mate van instemming met de stelling op een wenselijk niveau. Vooral de non-profitsector heeft wat grotere verschillen met het basisprofiel en dan met name een grotere terughoudendheid voor bilaterale gesprekken tussen RvC-leden en RvB-leden anders dan het contact tussen de voorzitters van beide gremia. Breed gedeelde verbeterwensen zijn dat: RvB meer open moet staan voor adviezen van de RvC, beide voorzitters minder samen moeten regelen en dat er meer aandacht moet komen voor risicomanagement.

Werkgeversrol

De **RvC** moet **beslist zicht** hebben op het **functioneren** van de **RvB** als **team** en voldoende **aandacht** besteden aan **succession planning** met betrekking tot de RvB. Als **RvC** aandacht hebben voor talentmanagement en voor senior management, zicht hebben op het functioneren van individuele leden van de RvB en betrokken zijn bij de beoordeling van de secretaris van de RvC is zonder meer wenselijk. De **individuele commissaris** moet ook zicht hebben voor het functioneren van de RvB als team. Bij 8 van de 12 onderdelen vinden minimaal 10 van de 17 benchmarks dat het beter moet. **Verbeteringen** betreffen vooral: **als RvC** aandacht voor succession planning RvB, voor talentmanagement, voor senior management, betrokken bij selectie en beoordeling senior management, zicht op functioneren senior management als team en op individueel lid. **Verbetering** voor **individueel RvC-lid**: meer zicht hebben op het functioneren van het individuele RvB-lid.

Grosso modo geen (hoog) animo voor eigen budget

Tijdsbeslag basisprofiel 408 uur, profitsector gemiddeld 320 en non-profitsector 190

Eigen budget RvC

Het **basisprofiel** heeft **geen behoefte** aan een **eigen budget**. Als de RvC wat wil, wordt dat gewoon betaald. Vooral de bedrijfsvariaties evenals de secretaris van de RvC staan minder afwijzend dan het basisprofiel voor eigen, aparte budgetten. Dit betreft dan vooral de evaluatie van de RvC. Bij **Corp, Zorg** en **OW** liggen wat **andere accenten** vanwege de hogere organisatiegraad in die sectoren.

Tijdsbeslag en honorering commissariaat

Bij het basisprofiel besteedt een commissaris gemiddeld 408 uur per jaar aan het commissariaat, waarvan 130 uur aan bijscholing, 36 uur aan bedrijfsbezoeken en 232 aan vergaderen en voorbereiden daarvan. Het totaal aantal uren bij de bedrijfsvariaties in de profitsector bedraagt gemiddeld 320 uur en in de non-profitsector 190. Gemiddeld maakt de vergadertijd ruim 40 procent uit van de besteedde tijd, bijscholing ruim 30 procent en bedrijfsbezoeken ruim 10 procent.



408 uur
basisprofiel



320 uur
profitsector



190 uur
non-profitsector

(Forse) Onderschatting aantal uren is aannemelijk

De indruk is dat de tijd voor vergaderen, voorbesprekingen en telefonisch overleg wordt onderschat. Vooral in de **non-profitsector** lijkt er daarnaast sprake van een **forse onderschatting** te zijn van de **tijd bestemd voor bijscholing**.

Uurtarief RvC-lid < dan dat van RvB-lid. Verschil nu echter te fors

Commissarissen en niet-commissarissen vinden dat de **vergoeding** van de **RvC-leden** op **uurbasis** wel wat **lager** mag liggen **dan** die van de **RvB-leden**. Het verschil is nu evenwel te groot. Een gelijke vergoeding is bespreekbaar geworden. Een hogere vergoeding wordt afgewezen.

Voor de **bedrijfsvariaties** zijn hierna voor de **profit-** en de **non-profitsector** de gemiddeld **wenselijke vergoedingen** gegeven voor voorzitter van de RvC en voor het gewone lid.



Voorzitter



Gewoon lid

	Voorzitter		Gewoon lid	
	Profit	Non-profit	Profit	Non-profit
RvC basisvergoeding	€ 43.000	€ 12.000	€ 37.000	€ 11.000
Auditcommissie	€ 6.000	€ 3.000	€ 5.000	€ 2.000
Selectie-/remuneratiecommissie	€ 5.000	€ 2.000	€ 3.000	€ 2.000

Hoogste vergoedingen bij basisprofiel

De gemiddeld **wenselijke basisvergoeding** voor een **voorzitter** van de **RvC** in de **profitsector** varieert van 72.000 euro voor het basisprofiel tot 21.000 euro voor het MKB. Voor een **gewoon lid** is dat respectievelijk 59.000 euro en 23.000 euro.

Absolute vergoeding non-profitsector substantieel onder die van de profitsector

De gemiddeld **wenselijke basisvergoeding** voor een **voorzitter** van de **RvC** in de **non-profitsector** loopt uiteen van **17.000 euro** voor Zorg tot 8.000 euro voor Cult. Voor een **gewoon lid** is dat 14.000 euro voor Zorg en 9.000 euro en voor het ONP. Vooral bij Cult kwamen geregeld situaties voor, waarbij er geen sprake was van een vergoeding. Hetzelfde kwam wat breder over de afzonderlijke benchmarks voor met betrekking tot een aparte vergoeding voor een lidmaatschap van een commissie.

Substantieel gat tussen wenselijk en huidig

Er is een **substantieel** gat **tussen** de **gewenste** en de **huidige** vergoeding. Dit geldt vooral bij de **non-profitsector**. Daar vinden de commissarissen een verhoging wenselijk van 60 procent voor de voorzitter en 76 procent voor het gewone lid tegen respectievelijk 24 procent en 37 procent in de profitsector.

Minder groot verschil in vergoeding voorzitter en gewoon lid wenselijk

Gemiddeld heeft de **voorzitter** van de **RvC** een **28 procent hogere basisvergoeding** dan het gewone lid. In de wenselijke situatie wordt dit verschil gemiddeld teruggebracht tot 18 procent.

Verder blijkt de **vergoeding** voor een lidmaatschap van de **auditcommissie** doorgaans **hoger** te zijn dan die van een lidmaatschap van de **selectie- en remuneratiecommissie**.

Huidig uurtarief bedrijfsvariatie voor gewoon lid RvC varieert van 11 euro tot 97 euro en gewenst van 32 euro tot 135 euro

Het **hoogste** gewenste **uurtarief** (166 euro) voor een **gewoon lid** wordt aangetroffen bij **1 tier**. Dat is 40 procent hoger dan in de uitgangssituatie. In de **profitsector** varieert het **huidige** uurtarief van 57 euro tot 97 euro en het **gewenste** uurtarief van 74 euro tot 135 euro.

In de **non-profitsector** loopt het **huidige** uurtarief uiteen van 11 euro tot 45 euro en het **gewenste** van 32 euro tot 48 euro.



Enige discussievragen naar aanleiding van de resultaten

1. Wat wordt verstaan onder het functioneren van een RvB? Hoe en hoe vaak wordt dit gemeten? Commissarissen zijn niet tevreden over hoe en waarop RvB's worden beoordeeld, maar waarom wordt, veelal aanwezige, relevante informatie niet gebruikt? En is een dergelijke beoordeling geen zaak van de hele RvC?
2. Hoe kan een RvC voldoende zicht hebben op een RvB als hij geen zicht heeft op de kwaliteit en het functioneren van het senior management? En wat zegt dit dan over succession planning?
3. Bespreekt de RvC geregeld met of zonder de RvB en de Secretaris de opvattingen van beide laatste ten aanzien van de relatie tussen RvC en RvB en ten aanzien van de invulling van het commissariaat?
4. Realiseert de RvB zich wel dat een suggestie soms een advies is en realiseert de RvC zich wel eens dat een suggestie niet als advies kan overkomen?
5. Waarom zijn commissarissen in non-profitsector relatief terughoudend ten aanzien van individuele bilateraaltes met RvB-leden?
6. Wie doet straks uitspraken over de bedrijfs- en bestuurscultuur als er geen externe accountant meer te krijgen is?
7. Kan een eigen RvC-budget een stimulans zijn voor een meer bedrijfsmatige manier van werken van de RvC?
8. Wordt de tijd besteed aan bijscholing, vooral bij non-profitsector, niet zwaar onderschat?
9. Is een RvC in de non-profitsector qua vergoeding voor een organisatie geen goed alternatief voor het inhuren van externe adviseurs? Is 'angst' om een discussie aan te gaan over een reële vergoeding voor een commissaris in het publieke segment terecht?
10. Is het niet zinvol de selectie- en remuneratiecommissie te transformeren tot een 'werkgevers- of HR-commissie'?



Summary and main conclusions of sub-report III

In 2017, the annual benchmark survey among Supervisory Directors was held for the 9th consecutive time. A total of 240 Supervisory Directors, 28 members of the Executive Board (EB)/ Management Board (MB) and 32 secretaries of the Supervisory Board (SB) participated in the survey. The response rate has fallen for the first time since the survey began, in 2008. Part of the data was gathered during personal interviews 115 this year, the highest number so far.

These interviews are a source of inspiration to us and provide us with a valuable insight into the wide variety of situations Supervisory Directors are faced with today. They help us to make the necessary differentiations when interpreting the results. The results of the survey have been incorporated into 3 sub-reports.

As in previous years, we worked with a **basic company profile** (for convenience, we refer to this as 'the listed company') and this year, we distinguished sixteen **variants/ benchmarks** divided into **company-specific variants** (large unlisted companies, SME's, family businesses, housing corporations, health care institutions, cultural institutions, educational institutions, other non-profit organisations and companies with a one-tier board), **person-specific variants** (Chairman, young supervisory director, female, member of the SB who also serves on the EB of a different company and a Supervisory Director of a SB which has undergone a composition change in the past year) and **2 non-Supervisory Director variants**, i.e. members of the EB/MB and secretaries of the SB.

Information provision, external auditor, collaboration between the SB and EB, employer's role, SB budget, time spent and hourly rate

Contents of the third sub-report

This, the third sub-report focuses on the **information provision to the Supervisory Board (SB)**. The duty to push or pull information will be discussed in this context, as well as **the SB's relationship with the external auditor**. This year, in addition to the **collaboration between the EB and SB**, more explicit attention was devoted to the **fulfilment of the employer's role in relation to the company's senior management**. The report also looks into the **desirability of the SB having its own budget**. Finally, the report looks at the Supervisory Directors' and non-Supervisory Directors' views with regard to the time spent on the supervisory directorship and the relevant **remuneration**. The results were translated into an **hourly rate for Supervisory Directors**.

New: Fictitious duo of Supervisory Directors Rob and Eva

This year, we are introducing a fictitious duo of Supervisory Directors - Rob and Eva - to provide a new perspective on the results of the survey.



ROB

Rob is a young Supervisory Director, who has just started his first supervisory directorship.



EVA

Eva is a Supervisory Director with many years of experience in both the private and public sector.



General message: the SB should become less reliant on the EB for information and Supervisory Directors should individually visit the work floor more often

Main aspirations for improvement: expressing an opinion on the governance and corporate culture and contributing to the SB's fraud awareness

Widely shared aspirations for improvement: the EB should be more open to the SB's advice, the 2 chairmen should settle less amongst themselves, and more attention should be devoted to risks

Employer's role still has a long way to go before reaching adulthood. Senior management enters the picture

Information provision and interaction with the company/organisation

Both individual conversations with others from the company, without involving the EB, and presentations by non EB-members are considered highly desirable. Supervisory Directors are becoming more aware of their duty to 'pull' information. Widely shared aspirations for improvement were individual company visits and the use of control tools without involving the EB. The general opinion is that the SB should rely less on the EB for its information provision. Noteworthy is that the EB/Management Board (MB) actually shares the SB's views on a number of points.

External auditor and relationship with the company/organisation

The external auditor needs to have a good understanding of the business model. He is selected on the basis of quality. There is **less need for** the auditor to **contribute** to the **fraud awareness** of the audit committee and the SB, to **express his opinion** on the **governance** and **corporate culture** and to **report his findings to stakeholders**. The majority of the **aspirations for improvement** relate to expressing an opinion on the governance and corporate culture and to contributing to the SB's fraud awareness. The **EB/MB** appears to be slightly **critical** of the **selection process** for the external auditor.

Collaboration between the SB and EB

In the basic profile, the SB should particularly devote **sufficient attention to risk management**, be **proactively involved** in important **decision-making** and **hold meetings both with and without the EB**. The respondents in the basic profile agreed with most of the statements included in the survey and where this was not the case, the degree of agreement was still at a desirable level. The non-profit sector in particular showed some more sizable differences with the basic profile and in particular a greater reluctance with regard to bilateral talks between SB and EB members, other than contact between the Chairmen of both bodies. **Widely-shared aspirations for improvement** were that: the EB should be more open to the SB's advice, that the 2 Chairmen should settle less amongst themselves, and that more attention should be devoted to risk management.

Employer's role

The **SB** should **definitely have visibility of the functioning of the EB as a team** and devote sufficient **attention to succession planning** for the EB. There is no doubt that the following aspects are considered **desirable**: the **SB** devoting attention to talent management and, for senior management, having visibility of the functioning of individual EB members, as well as being involved in the assessment of the SB's Secretary. **Individual Supervisory Directors** should also have visibility of the EB's functioning as a team. For 8 out of 12 aspects, a minimum of 10 out of 17 benchmarks feel that improvements are necessary. The main **areas for improvement** are: the attention devoted by the **SB** to the EB's succession planning, to talent management, to senior management, their involvement in the selection and assessment of senior management, their visibility of the functioning of senior management as a team and of the individual members. **Areas for improvement for individual members of the SB**: having more visibility of the individual EB members' functioning.

On the whole, little interest in the SB having its own budget

The SB having its own budget

The **basic profile** feels **no need** for the SB having its **own budget**. If the SB requires funds for something, these are simply provided. Compared to the basic profile, company-specific variants especially but also Secretaries of the SB are less opposed to the idea of the SB having its own separate budget. This applies in particular to the evaluation of the SB. For the company specific variants **housing corporations (Corp)**, **health care institutions (Zorg)** and **educational institutions (OW)**, a number of different emphases can be distinguished, due to the higher degree of organisation in those sectors.

Time spent in the basic profile: 408 hours, profit sector average 320 hours and non-profit sector average 190 hours

Time spent on the supervisory directorship and remuneration

In the **basic profile**, a **Supervisory Director** spends **an average of 408 hours** a year on his/her supervisory directorship, of which 130 hours on **retraining**, 36 hours on **company visits** and 232 on **attending and preparing for meetings**. For the company-specific variants, the average total number of hours in the profit sector is 320 hours and in the non-profit sector 190. On average, time spent on meetings makes up over 40 percent of the total, with retraining taking up over 30 percent and company visits over 10 percent.

A (considerable) underestimation of the number of hours is likely

We get the impression that the time spent on meetings, preliminary discussions and telephone consultation is underestimated. In the **non-profit sector**, in particular, there also seems to be a **serious underestimation** of the **time spent on retraining**.

Hourly rate SB members < than that of EB members. Difference has now become too pronounced

Both Supervisory Directors and non-Supervisory directors feel that it is acceptable for the **SB members' remuneration per hour** to be slightly **lower than** the **EB members'**. However, the gap has grown too wide. People have now become open to the idea of equal remuneration. The idea of a higher remuneration for SB than for EB members, however, is still rejected.

The table below shows the average **desired remuneration** for the Chairman and for ordinary members of the SB, with a breakdown for the **profit** and **non-profit sector**.

	Chairman		Ordinary member	
	Profit	Non-profit	Profit	Non-profit
Basic remuneration SB	€ 43,000	€ 12,000	€ 37,000	€ 11,000
Audit committee	€ 6,000	€ 3,000	€ 5,000	€ 2,000
Selection/remuneration committee	€ 5,000	€ 2,000	€ 3,000	€ 2,000

Highest remuneration seen in the basic profile

The average **desired basic remuneration** for a **Chairman** of the **SB** in the **profit sector** ranges between 72,000 euro for the basic profile and 21,000 euro for SME's (MKB). For an ordinary member, the relevant figures range between 59,000 euro and 23,000 euro. The average **desired basic remuneration** for a **Chairman** of the **SB** in the **non-profit sector** ranges between 17,000 euro for Health (Zorg) and 8,000 euro for Cultural institutions (Cult). For **ordinary members** the relevant figures are 14,000 euro for Health (Zorg) and 9,000 euro for Supervisory Directors at other non-profit organisations (ONP). In the Cult category, in particular, there were several cases where no remuneration was offered at all. The same situation could be seen across the various benchmarks with regard to a separate remuneration for committee membership.

Absolute remuneration in the non-profit sector substantially lower than in the profit sector

Substantial gap between the desired and current situation

There is a **substantial gap** between the **desired** and the **current** remuneration. This applies in particular to the **non-profit sector**. In this sector, Supervisory Directors feel an increase of 60 percent for the Chairman and 76 percent for the ordinary member would be desirable, compared to 24 percent and 37 percent respectively, in the profit sector.

Less difference in remuneration between Chairmen and ordinary members would be desirable

On average, the **Chairman's basic remuneration** is **28 percent higher** than that of ordinary SB members. In the desired situation, this difference is reduced to 18 percent. Furthermore, the **remuneration** for membership of the **audit committee** tends to be

Current hourly rate in the company variants for ordinary SB members ranges between 11 euro and 97 euro, whereas the desired hourly rate ranges between 32 euro and 135 euro.

higher than that for membership of the **selection and remuneration committee**.

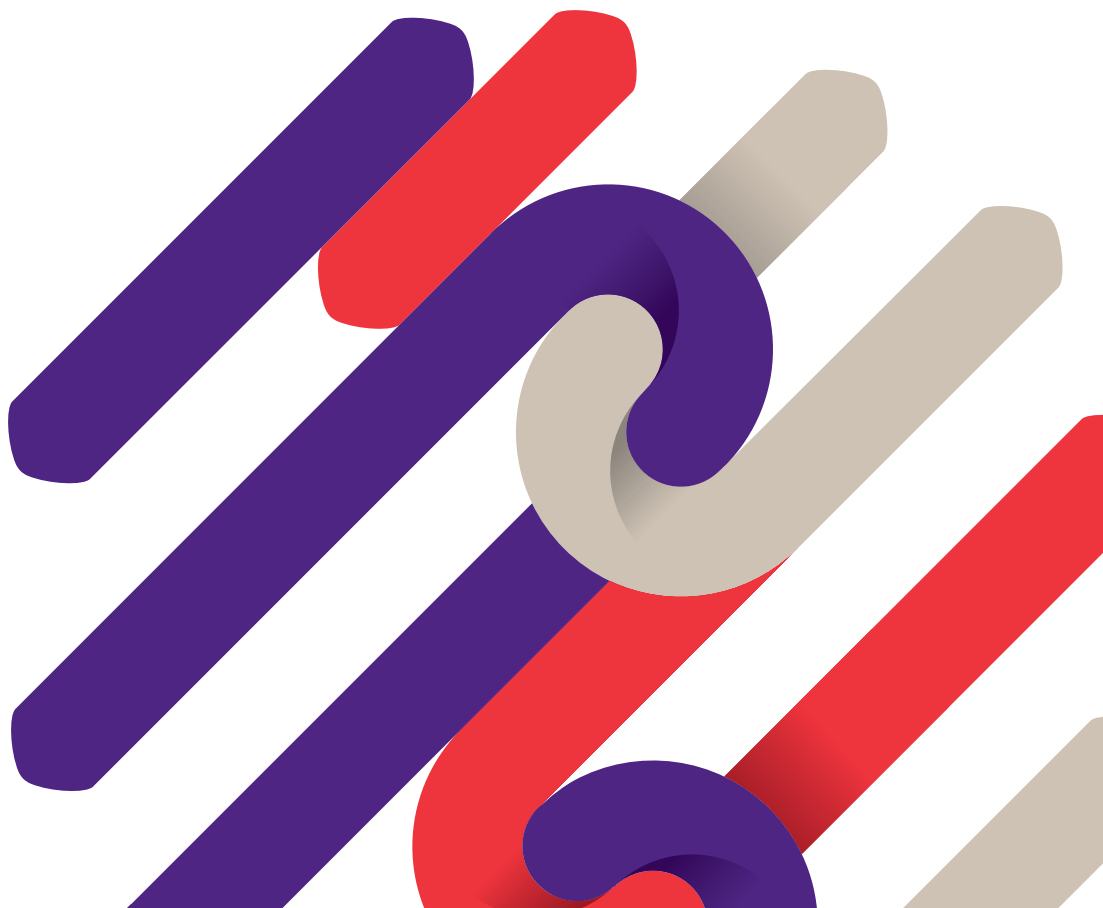
The **highest** desired **hourly rate** [166 euro] for an **ordinary member** is seen with **1 tier**. That is 40 percent higher than the baseline situation. In the **profit sector**, the **current** hourly rate ranges between 57 euro and 97 euro and the **desired** hourly rate between 74 euro and 135 euro.

In the **non-profit sector**, the **current** hourly rate ranges from 11 euro to 45 euro and the **desired** from 32 euro to 48 euro.



Questions for debate based on the results

1. How can 'the functioning of the EB' be defined? How and how often is it evaluated? Supervisory Directors are not satisfied with how and on which aspects EB's are assessed, but why is relevant information, which is often available, not used? And is such an assessment not something the entire SB should be involved in?
2. How can a SB have sufficient visibility of an EB, if it has no visibility of the quality and functioning of senior management? And what does this say about succession planning?
3. Does the SB regularly discuss the EB's and the Secretary's views, with or without the latter 2 being present, with regard to the relationship between the SB and EB and with regard to the fulfilment of the supervisory directorship?
4. Does the EB realise that sometimes advice comes in the form of a suggestion and does the SB realise that a suggestion may not be interpreted as advice?
5. Why are Supervisory Directors in the non-profit sector fairly reluctant when it comes to one-to-one chats with EB members?
6. Who will express an opinion on the corporate and governance culture when it's impossible to find external auditors in the future?
7. Can the SB having its own budget work as an incentive for the SB to take a more managerial approach to their activities?
8. Is the time spent on retraining, especially in the non-profit sector, not seriously underestimated?
9. Would a SB in the non-profit sector not be a good alternative for an organisation - in terms of remuneration - to contracting external advisors? Is the 'fear' of starting a debate on realistic remuneration for Supervisory Directors in the public sector actually well-founded?
10. Would it not make sense to transform the selection and remuneration committee into an 'employer's or HR committee'?



1 Inleiding

Repeterende vragen en capita selecta

Dit onderzoek kent een **vergelijkbare aanpak** als de voorgaande jaarlijkse onderzoeken van 2008 tot en met 2016. Vragen over technische competenties van de RvC, activiteiten van de RvC, samenwerking binnen RvC, samenwerking tussen RvC en RvB, informatieverstrekking aan de RvC en de algemene beoordeling van de RvC zijn grotendeels identiek in alle 9 versies, zodat trends in de periode tussen 2008 en 2017 kunnen worden geanalyseerd. Ook de vragen over het toekomstperspectief, de verwachte agendapunten en verbeterpunten voor de RvC zijn inmiddels standaard geworden.

Daarnaast wordt er elk jaar een aantal specifieke aandachtsgebieden opgenomen, soms om de paar jaar herhaald (bijvoorbeeld de teamrollen). Voor 2017 waren de onderwerpen:

- een deel van de werkgeversrol (in casu succession planning met betrekking tot de RvB);
- de relatie met externe toezichthouders vanwege (her)benoemingen van commissarissen;
- omgaan met (tijdelijke) lacunes in de RvC ten aanzien van bepaalde competenties;
- aanwezig zijn van teamrollen in/bij RvC, RvB en het individuele RvC-lid;
- relaties tussen RvC en haar audit-, selectie-, en remuneratiecommissie;
- relatie met de controlerend accountant;
- budget ter beschikking van de RvC voor opleiding, evaluaties en overige diensten;
- diversiteit op de agenda van de RvC; en
- tijdsbesteding en honorering RvC.

Lagere respons en 115 persoonlijke interviews

In totaal hebben dit jaar 240 commissarissen, 28 leden RvB's/directies en 32 secretarissen RvC's hun medewerking verleend. De respons is daarmee dit jaar voor het eerst teruggelopen. Dit jaar is via 115 persoonlijke (het hoogste aantal tot nu toe) een deel van de onderzoek gegevens verkregen.

Regressieanalyse toegepast

Net als voorgaande jaren is er gebruik gemaakt van een **regressieanalyse**⁴. 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.

Informatievoorziening, externe accountant, samenwerking RvC-RvB, werkgeversrol, eigen budget, tijdsbesteding en uurtarief

In het **derde rapport** wordt ingegaan op de **informatievoorziening aan de RvC**. De haal- en brengplicht komen daarbij aan de orde evenals **de relatie met de externe accountant**. Naast **de samenwerking tussen de RvB en de RvC** is dit jaar meer expliciet aandacht besteed aan de **invulling van de werkgeversrol in relatie tot het senior management**. Ook is onderzocht wat de **wenselijkheid** is van een **eigen budget voor de RvC**. Tenslotte komen de opvattingen van commissarissen en niet-commissarissen over de **tijdsbesteding** van het commissariaat en de daarbij te hanteren **vergoeding** aan de orde. Een en ander is vertaald naar een **uurtarief voor de commissarissen**.

⁴ Een nadere uitleg van de gehanteerde methode is te vinden in deelrapport 'Voorzitter lijkt om (professionalisering RvC kan nu versnellen)', dat onder andere op de website van Grant Thornton is te vinden (www.gt.nl/commissarissenonderzoek).

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:

- is toezichthouder bij een **beursgenoteerd** bedrijf;
- is gewoon RvC-lid;
- heeft zitting in een two-tier board;
- heeft geen zitting in een RvB elders;
- is ouder dan 55 jaar;
- is man; en
- zit in een RvC waarbij geen verandering in de RvC samenstelling heeft plaatsgevonden in het afgelopen jaar (nieuw kenmerk).

Variaties op het basisprofiel

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

Tabel 1.1 Onderscheiden (basisprofiel + variaties)/benchmarks (met aantal waarnemingen tussen haakjes)

Bedrijfsvariaties/benchmarks		
Bapr Basisprofiel/beursgenoteerd bedrijf (34)		ΔRvC In het afgelopen jaar heeft zich een mutatie voorgedaan in de samenstelling van de RvC (196)
GB Groot, niet-beursgenoteerd bedrijf (40)		
MKB Midden- en kleinbedrijf (27)		Persoonsgebonden variaties/benchmarks
Fam Familiebedrijf (21)		VZ Voorzitter RvC/RvT (69)
Corp Woningcorporatie (67)		'RvB' Commissaris met RvB-positie elders (33)
Zorg Zorginstelling (44)		Jong Commissaris ≤ 55 jaar (108)
Cult Culturele instelling (14)		VR Vrouwelijke commissaris (99)
OW Onderwijsinstelling (15)		Niet-commissaris variaties/benchmarks
ONP Overige non-profit (31)		DIR Lid RvB/directie (28)
1tier One-tier board (54)		Secr Secretaris van de RvC (32)

Nieuwe variaties

- Dit jaar zijn voor het eerst als aparte bedrijfsvariaties onderscheiden: **ΔRvC**: commissaris in RvC met het afgelopen jaar een mutatie in de RvC en **ONP**: de overige, niet apart onderscheiden non-profitinstellingen. Deze bestaat primair uit commissarissen bij stichtingen, coöperaties, verenigingen en semioverheid. De **Stichting** als aparte benchmark is verdwenen.

2 Informatievoorziening en interactie met bedrijf/organisatie

Onderzoeksvraag

In het kader van de informatievoorziening aan de RvC is de respondenten gevraagd aan te geven wat zij vinden van de huidige en wenselijke situatie met betrekking tot de informatievoorziening. Daarbij is zowel aandacht geschonken aan de 'haal-' als aan de 'brengplicht'. Een en ander is als stelling geformuleerd. Gebruikt is de 5-puntsschaal met 1 = volstrekt oneens, 2 = oneens, 3 = deels oneens/deels eens, 4 = eens en 5 = volstrekt mee eens.



Als een RvC mede door eigen invulling niet tevreden is over de informatievoorziening, blijft dan alles maar bij het oude?



ROB

Eva, wat vind jij van onze informatievoorziening? Toen we dit onderwerp tijdens de evaluatie ter sprake brachten, schrok ik hier van. Waar de RvC in de breedte tevreden is met zijn eigen functioneren, blijkt het beeld als je inzoomt op informatievoorziening duidelijk anders te liggen. We zijn collectief niet tevreden, terwijl we in ons functioneren eigenlijk in belangrijke mate koersen op deze informatie. Tijdens het dinertje nadien sprak ik hier 2 collega's over en zij vertelden me dat dit bij de vorige externe evaluatie 2 jaar geleden ook al is geconstateerd en er eigenlijk niets is veranderd. Wij zijn toch in de lead en als dit voor ons functioneren key is dan moeten we hier toch werk van maken?

EVA

Rob, je hebt gelijk. We hebben de discussie al eens gevoerd met de RvB. Het gaat dan snel over vertrouwen of over: "maar jullie krijgen al zo veel." Dit klopt ook. Ik denk dat we niet echt op zoek zijn naar meer data van de onderneming, maar naar een betere duiding ervan. Die kunnen we krijgen door meer de vraag achter de vraag te stellen en te bespreken. Om tot de essentie te komen hebben we daarvoor rust in de agenda nodig. Ook moeten we onze intuïtie volgens mij meer gebruiken. Dat kan als we meer in de organisatie komen. Ik heb het al geopperd in de vorige evaluatie, maar ik merkte dat Henk vooral bang is voor een te groot tijdsbeslag en Aida denkt dat we dan te veel op de stoel van de RvB gaan zitten. Zij vindt dat we afstand moeten houden. Tegelijkertijd zijn we het er wel over eens dat het nu niet lekker loopt. Wellicht is het een onoplosbaar probleem.

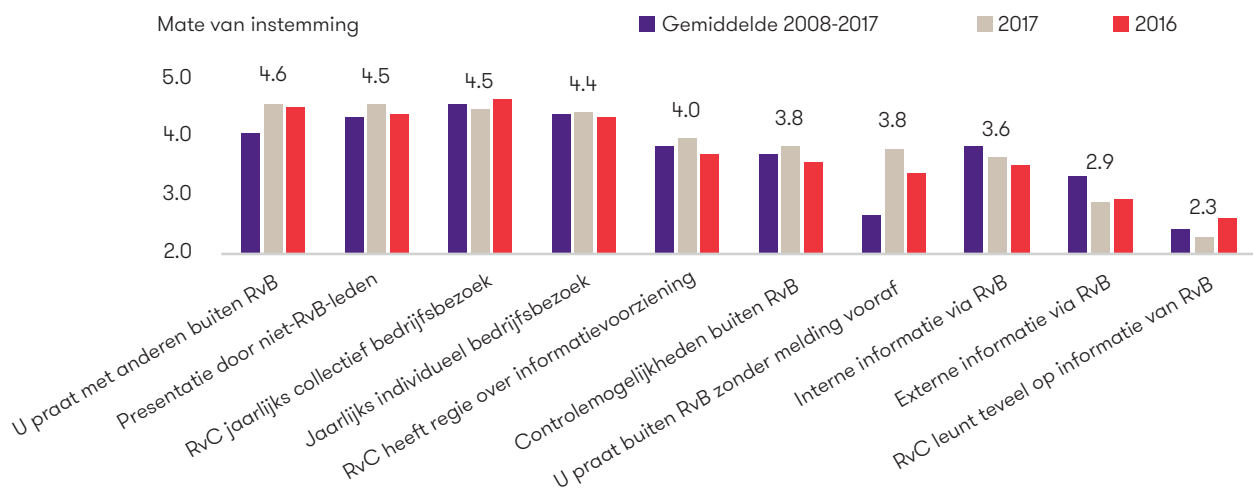
ROB

Dan moeten we het aanvaarden en er naar handelen. En dat doen we niet. Ik denk dat het met enkele goede afspraken al beter kan en zal dit punt in onze volgende benen-op-tafel-sessie ter sprake brengen.



2.1 Wenselijke situatie

Figuur 2.1 Mate van wenselijkheid bij informatievoorziening van de RvC, basisprofiel (5-puntsschaal)



Individueel spreken met anderen buiten de RvB en presentaties door niet-RvB-leden aan RvC zeer wenselijk

Gewenste situatie basisprofiel

- **Zeer wenselijk** is dat er voldoende door individuele commissarissen buiten de RvB gesproken wordt met andere mensen uit de organisatie en dat niet-RvB-leden presentaties geven voor de RvC. Ook **bijna 'zeer wenselijk'** zijn het als RvC als **collectief** en als commissaris individueel minimaal 1 keer per jaar een **bedrijfsbezoek** doen.
- In iets mindere mate wordt ook ingestemd met het als RvC de **regie** voeren **over de informatievoorziening** aan de RvC van/namens de RvB, het **gebruik** van **controlemogelijkheden buiten de RvB**, het **zelf praten** buiten de RvB met anderen uit de organisatie **zonder melding vooraf** aan de RvB en dat alle binnen het bedrijf gegenereerde informatie via de RvB verloopt.
- De **buiten het bedrijf gegenereerde informatie** kan deels wel en deels niet via de RvB lopen. Hierbij is er sprake van enerzijds een **haalplicht** van de commissaris en anderzijds een praktische insteek dat bijvoorbeeld sectornieuws via het bedrijf wordt gedistribueerd. Het wordt als **onwenselijk** gezien dat de **RvC zich teveel op de informatie** van de **RvB verlaat**.

Commissaris krijgt meer oog voor haalplicht bij informatie Wenselijkheid om met anderen uit bedrijf te praten zonder melding vooraf bijna zeer wenselijk

- Ten opzichte van vorig jaar is er alleen bij de stellingen 'het spreken met anderen uit de organisatie zonder melding vooraf aan de RvB' en bij 'de RvC verlaat zich teveel op informatie van/namens de RvB' een grote verschuiving te zien. Het eerste kan anno 2017 op meer instemming rekenen dan vorig jaar. Bij de tweede is sprake van het tegenovergestelde, meer afwijzing i.e. de RvC vindt het nog onwenselijker zich teveel op informatie van/namens RvB te verlaten.
- Ten opzichte van het langjarig gemiddelde valt een sterkere positie van de invulling van de haalplicht op. Dit komt enerzijds tot uiting in de toegenomen wenselijkheid om met anderen uit de organisatie buiten de RvB te praten, zonder en met melding vooraf. Anderzijds is de instemming om ook extern gegenereerde informatie via de RvB te ontvangen, verschoven naar een instemming van deels oneens/deels eens.

Veel afwijkingen bij profit- en non-profitsector

Andere benchmarks vergeleken met basisprofiel

- **Het percentage grotere afwijkingen** van het basisprofiel bij de **bedrijfsvariëties** is 46 procent. De profitsector en non-profitsector kunnen zich veel minder vinden in de opvatting van het basisprofiel met respectievelijk een afwijkingpercentage van 57 procent en 48 procent. 1tier heeft hier geen enkel verschil met het basisprofiel. Bij de **persoonsgebonden variëties** is sprake van een afwijkingpercentage van 11 procent. De verschillen tussen **commissarissen** en **niet-commissarissen** zijn ruim, respectievelijk 6 procent en 25 procent.

Vooraf afwijking bij praten met anderen uit bedrijf








- Per stelling bekeken, wordt het vaakst afgeweken bij het met en zonder melding vooraf aan de RvB spreken met anderen uit de organisatie.

DIR ziet grotere rol voor zichzelf weggelegd bij informatievoorziening

- Als wordt gekeken naar de afwijkingen van het basisprofiel per afzonderlijke benchmark, dan vallen binnen de **bedrijfsvariëaties MKB** en **Cult** op met ieder **7 negatieve afwijkingen**. Fam (6x), OW en ONP (elk 5x) zitten daar vlak achter.
- Bij de **persoonsgebonden variëaties** valt vooral **DIR** op. Deze vindt het wenselijker dan het basisprofiel dat alle intern en extern gegenereerde informatie via de RvB verloopt en ook dat de RvC zich meer op de informatie van/namens RvB moet verlaten.

2.2 Verbeterwensen

Tabel 2.2 Verbeterwensen bij informatievoorziening aan RvC

	 bapr	 Fam	 Corp	 Zorg	 VZ	 VR	 DIR	Totaal
Alle intern gegenereerde informatie aan RvC loopt via RvB								4
Alle extern gegenereerde informatie aan RvC loopt via RvB								3
RvC gebruikt controlemogelijkheden buiten RvB	0.89							12
Ook niet-RvB-leden geven presentaties voor RvC								2
U spreekt individueel buiten RvB met anderen uit bedrijf								5
Idem zonder melding vooraf aan RvB	0.89							9
RvC doet jaarlijks als collectief minimaal 1 bedrijfsbezoek								9
Ik doe minimaal elk jaar individueel een bedrijfsbezoek	0.86							14
RvC verlaat zich teveel op informatie van RvB								3
RvC heeft regie over informatievoorziening van RvB naar RvC								6

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 moet minder; totaal: totaal aantal benchmarks met een verbeterwens voor het betrokken aandachtgebied.

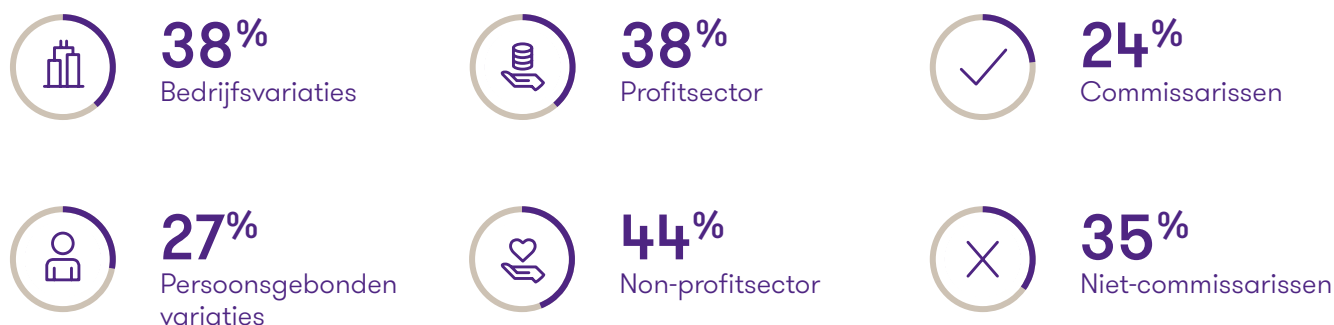
Commissaris wil zelf vaker op stap

Basisprofiel

- Het **basisprofiel** heeft **3 verbeterwensen** en wel voor:
 - het op individuele basis doen van een bedrijfsbezoek,
 - het gebruik van controlemogelijkheden buiten de RvB en
 - het zonder melding vooraf aan de RvB spreken met anderen uit de organisatie.

- Voor alle variaties gezamenlijk is het **verbeterpercentage** 34 procent. Voor de **bedrijfsvariaties** is dat 38 procent en voor de **persoonsgebonden variaties** 27 procent. **Profit- en non-profitsector** ontlopen elkaar enigszins met 38 procent en 44 procent. Bij de **persoonsgebonden** variaties is het overall verbeterpercentage bij de **commissarissen** 24 procent en 35 procent bij de **niet-commissarissen**.

Verbeterpercentages per variatie



- Vorig jaar had het basisprofiel bij dit onderdeel alleen een verbeterwens bij het als RvC collectief doen van minimaal 1 bedrijfsbezoek per jaar.

Individueel bedrijfsbezoek en gebruik controlemogelijkheden buiten RvB breed gedeeld

Andere benchmarks

- Liefst **14** andere **benchmarks** delen de mening van het basisprofiel dat de commissaris minimaal 1 keer per jaar een **individueel bedrijfsbezoek** moet afleggen. OW en Secr vinden dat zelfs een **urgent** punt. Ook het gebruik van **controlemogelijkheden buiten de RvB** zou beter kunnen volgens 12 benchmarks. Urgent is dat bij Cult en OW.
- Verder vinden **9 benchmarks** dat ook de **RvC als collectief** vaker een **bedrijfsbezoek** mag afleggen evenals het op individuele basis vaker **spreken** met anderen uit de organisatie **zonder melding vooraf** aan de RvB.

In het algemeen teneur dat RvC zich minder op RvB moet verlaten bij informatie

- Bij 3 stellingen is sprake van een **omgekeerd signaal**: MKB, Zorg, Cult en ONP vinden dat RvC vaker zelf op zoek zou mogen gaan naar binnen het bedrijf gegenereerde informatie zodat deze minder via de RvB verloopt. Voor Zorg, Cult en OW geldt dat ook voor buiten het bedrijf gegenereerde informatie. Deze 3 vinden ook dat de RvC zich minder op de RvB moet verlaten bij het verwerven van informatie. Bij de overige benchmarks is de teneur vergelijkbaar, maar alleen niet zo sterk.

Veel verbeterwensen in non-profitsector

- Binnen de **bedrijfsbenchmarks** bevinden de meeste verbeterwensen zich in de non-profitsector, Cult (9x), Zorg en OW elk (8x). MKB (6) is de enige bedrijfsbenchmark die daar bij aanhaakt. 1 tier (1) en Corp (2) hebben zeer weinig verbeterwensen.

DIR ziet meer mogelijkheden voor commissaris bij informatieverwerving zonder zich gepasseerd te voelen

- Bij de **persoonsgebonden benchmarks** hebben **Jong** en **DIR** met elk 4 verbeterwensen de **meeste aspiraties**. Vooral een paar opvattingen bij DIR zijn opvallend. De RvC moet meer gebruik maken van controlemogelijkheden buiten de RvB, de commissarissen mogen individueel vaker zonder melding vooraf praten met anderen uit de organisatie, de RvC moet zich minder verlaten op informatievoorziening van de RvB en meer zelf de regie nemen. De eerste 3 verbeterwensen worden ook door **Secr** onderschreven.

Presentaties door niet-RvB-leden, collectief bedrijfsbezoek en praten met anderen uit organisatie al praktijk

Huidige kwaliteit

Basisprofiel

- Bij het **basisprofiel** geven ook niet-RvB-leden presentaties voor RvC, spreekt een individuele commissaris buiten de RvB ook met anderen uit de organisatie en doet de RvC als collectief jaarlijks minimaal 1 bedrijfsbezoek. **Met de meeste** overige **stellingen** wordt min of meer **ingestemd**.
- Het basisprofiel kan zich niet vinden in de stelling dat de RvC zich teveel verlaat op de informatie van/namens de RvB. In iets minder mate geldt dat ook voor het verlopen van alle buiten het bedrijf gegenereerde informatie via de RvB.
- **Ten opzichte van vorig jaar** wordt vooral het zich als RvC teveel verlaten op informatie van/namens de RvC duidelijk meer afgewezen.

Forse afwijkingen bij bedrijfsvariaties en bij DIR/Secr

Meeste afwijkingen bij praten met anderen uit bedrijf

Andere benchmarks vergeleken met basisprofiel

- Er zit een klein verschil tussen de opvattingen van de **profit-** en **non-profitsector**. De eerste heeft een **afwijkingpercentage** van het basisprofiel van 60 procent en de tweede van 56 procent. De verschillen bij de **persoonsgebonden** variaties zijn wat groter. De commissarissen wijken 20 procent af terwijl de **niet-commissarissen** met 50 procent verder afwijken.
- Gekeken per stelling zijn de **meeste afwijkingen** te vinden bij het zonder melding vooraf aan de RvB (=12*) spreken met anderen uit de organisatie. De stelling dat alle binnen bedrijf gegenereerde informatie aan de RvC via de RvB verloopt kent de minste afwijkingen van het basisprofiel.
- Bij de **bedrijfsbenchmarks** zijn de afwijkingen grotendeels gelijk verspreid over de verschillende benchmarks, van 4 tot 6. Alleen **1tier** valt hier buiten met slechts 1 afwijking. Bij de **persoonsgebonden benchmarks** wijken RvB, DIR en Secr het meest af met elk 5.



Enige bespiegelingen/vragen/kanttekeningen

Wat kan individuele commissaris in zorg-, cultuur-, onderwijssector en MKB doen om verbeterwensen bij informatieproces te effectueren?

Het relatief groot aantal veranderwensen voor informatie bij de zorg-, cultuur- en onderwijssector en het MKB roept bij ons wat vragen op. Is hier sprake van een min of meer tekort schietende situatie of is er sprake van een niet sterke uitgangspositie, maar met een nadrukkelijke wens om een verbeteringslag te maken. Als er sprake is van een tekortschietende uitgangspositie is het de vraag of een RvC wel naar behoren kan functioneren. Informatie is namelijk het onmisbare 'voedsel' voor een RvC. Het is niet voor niets dat de informatievoorziening bij commissarissen al jarenlang structureel 1 van de hoogste prioriteiten heeft. Een andere vraag is of de geconstateerde verbeterwensen individuele commissarissen uit de betrokken benchmark betreffen of dat dit ook de collectieve opvattingen van een RvC zijn? Als het laatste niet het geval is, dan kunnen veranderingen wel eens een stroperig pad moeten afleggen. De vraag is: wat kan de individuele commissaris dan doen om zijn/haar raad mee te krijgen? En misschien is de 'hoe'-vraag nog wel belangrijker dan de 'wat'-vraag.

Hoe kan de RvC over de inhoud meer gevoel krijgen bij het senior management en tegelijkertijd niet de indruk hebben dat de RvB niet in control is?

Wij denken dat de RvC **meer gebruik** kan maken van de mogelijkheid **managers** een onderdeel te **laten toelichten/presenteren** op de RvC-vergadering. De gehoorde argumenten waarom dit onwenselijk is, zijn tijd (niet effectief, presentaties duren te lang, je kunt zo'n manager niet na 5 minuten al buiten zetten) of commitment RvB (ze moeten zelf met een overtuigend plan komen en zich niet verschuilen achter een medewerker). Wat ons betreft zegt dit veel over de cultuur in de RvC en misschien ook de organisatie. Naar onze opvatting is ieder plan dat wordt gepresenteerd, ook door een medewerker, het standpunt van de RvB. Het is immers hun taak dit te managen, de medewerkers werken in hun opdracht. Mochten zij een visie geven op een punt waar de RvB het niet volledig mee eens is, dan is de RvB aanwezig om dit in een ander daglicht te stellen. Er moet ruimte zijn om verschillende opvattingen te hebben. Naast presentaties kunnen managers ook besluiten inleiden en toelichten. De aanwezigheid van niet RvB-leden helpt inkleuring te geven aan het onderwerp, legt de samenwerking binnen de organisatie op tafel en biedt de RvC een inkijk in de potentie van het senior management. Kost dit echt teveel tijd? Ook dit is cultuur. En een medewerker, die na 5 minuten buiten staat, omdat zijn voorstel

niet nader hoeft te worden besproken alvorens goedkeuring is gegeven, heeft het blijkbaar heel goed voorbereid.

Waarom neemt RvC geen initiatief om in gesprek met RvB invulling commissariaat aan de huidige inzichten aan te passen?

De **opvattingen** van **DIR** bij een aantal stellingen **bieden** ons inziens **openingen** om op het gebied van informatievoorziening wat **sneller stappen** te zetten. Volgens leden RvB/directie moet de RvC meer gebruik maken van controle-mogelijkheden buiten de RvB, mogen de commissarissen individueel vaker zonder melding vooraf praten met anderen uit de organisatie, moet de RvC zich minder verlaten op informatievoorziening van de RvB en meer zelf de regie nemen. Deze wensen vallen grotendeels samen met de verbeterwensen die we ook bij commissarissen waarnemen. Naar aanleiding van deze opvattingen vragen wij ons af waarom een RvC dan soms zo terughoudend is om 'gewenste' stappen te zetten. Is hier sprake van koudwater-vrees of is er angst bij commissarissen dat bepaalde stappen zullen worden geïnterpreteerd als in strijd met de volgens sommige commissarissen relevante code of conduct. Wat is er op tegen om, gegeven de hier geconstateerde signalen, een 'benen-op-tafel-sessie' te organiseren voor RvC en RvB gezamenlijk om met elkaar van gedachten te wisselen hoe de invulling van het commissariaat kan worden aangepast aan de huidige opvattingen?

3 Controlerend accountant en relatie met bedrijf/organisatie

Onderzoeksvraag

- Met betrekking tot de rol van de controlerend accountant is een aantal stellingen voorgelegd. Zowel voor de huidige als de gewenste kwaliteit is de volgende schaalverdeling gehanteerd: 1 = volstrekt oneens, 2 = oneens, 3 = deels oneens/deels eens, 4 = eens en 5 = volstrekt mee eens.



Hoever moet/kan een RvC gaan met uitbesteden van toezichtstaken aan externe accountant?



ROB

Eva, we hadden het laatst in de auditcommissie over het takenpakket van de externe accountant. We leunen wel erg sterk op onze financiële expert, Lia, met bijna 40 jaar ervaring in de financiële kolom bij hetzelfde, landelijke, publieke bedrijf. Zij wil dat wij voor onze toezichtstaak meer leunen op onze accountant. Deze zou dan meer audits moeten doen op nader te benoemen aandachtsgebieden, zoals de bedrijfscultuur op diverse vestigingen. Daar hebben we volgens haar toch geen tijd voor. Moeten wij niet zelf meer doen? Bijvoorbeeld bedrijfsbezoeken per locatie en individuele gesprekken met medewerkers en senior management?

EVA

Rob, ik denk dat je gelijk hebt. We kunnen onze verantwoordelijkheid niet afschuiven op de audits van de accountant. Bovendien zie ik dat accountants ook in onze sector een terugtrekkende beweging maken. Wat als er straks geen keuze is in accountants? Moeten we dan voor minder kwaliteit gaan en het risico lopen dat zaken niet goed gaan?

ROB

Is dan een tweesporenbeleid niet beter? Dat wil zeggen, kijken waar we de accountant kunnen inzetten om ons te ondersteunen en de invulling van onze eigen toezichtstaken qua werkwijze professionaliseren en aanpassen aan de huidige eisen.

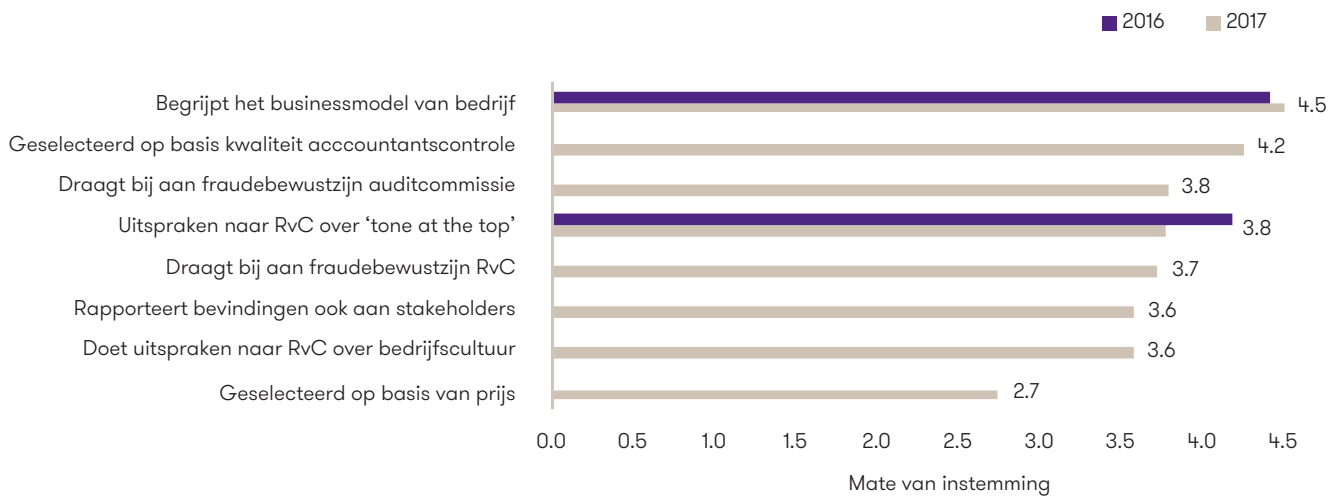
EVA

Eigenlijk is dat een soort risicomanagement benadering voor de RvC op toezichtgebied.



3.1 Wenselijke situatie

Figuur 3.1 Controlerende accountant en bedrijf: wenselijke situatie basisprofiel (5-puntsschaal)



Meeste instemming met kennis van businessmodel

Gewenst ambitieniveau basisprofiel

- **Zeer belangrijk** is dat de accountant **het businessmodel** van het bedrijf **goed begrijpt**. Dat is de enige stelling waar het basisprofiel het volstrekt mee eens is. Ook met de stelling dat de controlerend accountant vooral wordt geselecteerd op basis van de kwaliteit van de accountantscontrole, wordt ingestemd.

Bij groot aantal stellingen minder instemming

- Over 5 stellingen zijn de respondenten het wat minder eens. Dat loopt uiteen van het bijdragen aan het fraudebewustzijn van de auditcommissie (3.8) tot het doen van uitspraken naar de RvC over bedrijfscultuur (3.6).
- De commissarissen zijn het, niet verrassend, min of meer **oneens** met de stelling dat de controlerend accountant vooral **geselecteerd wordt op prijs** (2.7). De vraag is natuurlijk wel in hoeverre sommige organisaties überhaupt nog een keus hebben, gezien de nieuwsberichten dat menig organisatie geen accountant kan vinden. Dit lijkt vooral voor niet-beursgenoteerde bedrijven op te gaan. Maar bekend is dat ook niet elk beursgenoteerd bedrijf gemakkelijk een controlerend accountant kan krijgen. De accountants zijn ook naar deze categorie bedrijven kritischer geworden.

Minder hoge wens voor uitspraken over 'tone at the top'

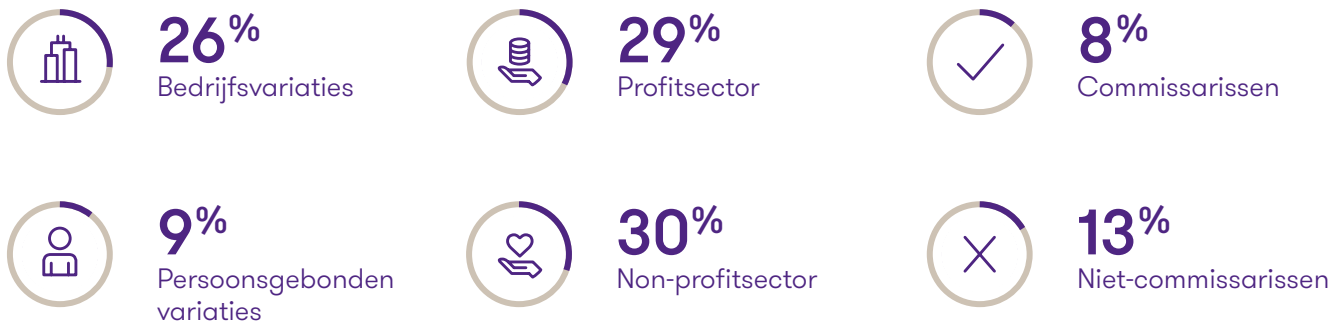
- **2 stellingen** zijn **gelijk aan** die van **vorig jaar** en **2014**: het door de controlerend accountant begrijpen van het businessmodel en het doen van uitspraken over de 'tone at the top'. Het **ambitieniveau** over het **begrip** van het **businessmodel** is nagenoeg **ongewijzigd** hoog. Dat geldt niet voor de **uitspraken** van de controlerend accountant naar de RvC over de **'tone at the top'**. Daaraan stelt de commissaris dit jaar **minder hoge eisen**.

26 procent grote afwijkingen bij bedrijfsvariaties; profit- en non-profitsector in balans

Gewenst ambitieniveau andere benchmarks

- Het aantal grote afwijkingen van het basisprofiel bij de **bedrijfsvariaties** is 26 procent. Daarvan is iets meer dan de helft een negatieve afwijking. De profit- en non-profitsector zijn redelijk in balans qua grote afwijkingen met percentages van respectievelijk 29 procent en 30 procent. Bij de **persoonsgebonden variaties** is sprake van een afwijkingspercentage van 9 procent. De **niet-commissarissen** wijken net wat **vaker** af dan de commissarissen, 13 procent om 8 procent.

Afwijkingspercentages ambitieniveau per variatie



- Als wordt gekeken naar het aantal grote afwijkingen per afzonderlijke benchmark, dan valt vooral OW op met 3 positieve afwijkingen en 1 negatieve. MKB en Zorg wijken elk 3 keer af. 1tier, VZ, JONG en DIR wijken nergens af.








OW meeste afwijkingen

Vooraf afwijkingen bij a) rapporteren bevindingen aan aandeelhouders en anderen en b) bijdragen aan fraudebewustzijn RvC

- Per stelling bekeken, wordt **het vaakst afgeweken** (7x) bij het **rapporteren** door de accountant van bevindingen **aan aandeelhouders** en **vergelijkbare partijen**. MKB, Corp, Cult, Zorg en ONP vinden dat minder wenselijk dan het basisprofiel. RvB en Secr zijn juist veel enthousiaster over dat idee.
- Een 2^{de} stelling waarop door de andere benchmarks veel van het basisprofiel wordt afgeweken betreft het door de controlerend accountant **bijdragen aan het fraudebewustzijn** van de **RvC** (5x). GB, Fam, Zorg, OW en ONP stemmen duidelijk veel meer dan het basisprofiel in met deze stelling. Zij hebben wat dat betreft hoge verwachtingen van de accountant.

3.2 Verbeterwensen

Tabel 3.2 Verbeterwensen relatie controlerend accountant en bedrijf

De controlerend accountant:	 bapr	 Fam	 Corp	 Zorg	 VZ	 VR	 DIR	Totaal
begrijpt het businessmodel van het bedrijf/de organisatie							4	4
doet uitspraken naar RvC over de bestuurscultuur ('tone at the top')		4	2	4	2			11
doet uitspraken naar de RvC over de bedrijfscultuur	0.85	4		4	2			14
draagt bij aan het fraudebewustzijn van de RvC		4	2			4		10
draagt bij aan fraudebewustzijn van de auditcommissie		4					2	2
rapporteert zijn bevindingen ook aan aandeelhouders en anderen				2				2
wordt geselecteerd op basis kwaliteit accountantscontrole							2	2
wordt vooral geselecteerd op basis van prijs				4			2	3
# verbeterwensen	1	4	2	4	2	1	5	

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 moet minder; totaal: totaal aantal benchmarks met een verbeterwens voor het betrokken aandachtsgebied.

Vaker uitspraken over bedrijfscultuur

Basisprofiel

- Het **basisprofiel** heeft slechts **1 verbeterwens** en deze betreft het doen van **uitspraken** door de controlerend accountant naar de RvC over de **bedrijfscultuur**.
- Voor alle variaties gezamenlijk is het **verbeterpercentage** bij dit onderdeel 33 procent. Voor de **bedrijfsvariaties** is dat 36 procent en voor de **persoonsgebonden variaties** 29 procent. **Profit- en non-profitsector** ontlopen elkaar niet veel met 38 procent en 40 procent. Bij de **persoonsgebonden** variaties is het overall verbeterpercentage bij de **commissarissen** 29 procent en 44 procent bij de **niet-commissarissen**.

Uitspraken over bedrijfscultuur, bestuurscultuur en bijdragen aan fraudebewustzijn RvC breed gedeelde verbeterwensen

- De andere **benchmarks** delen bijna allemaal (op Corp, VR en DIR na) de verbeterwens van het basisprofiel dat de controlerend accountant uitspraken moet doen over de **bedrijfscultuur**. Dit geldt in iets mindere mate ook voor uitspraken over de **bestuurscultuur** (tone at the top) en het **bijdragen** aan het **fraudebewustzijn** van de RvC.
- OW heeft de meeste verbeterwensen (5), gevolg door GB, Fam, Cult en DIR (elk 4).

DIR kritisch over selectieproces accountant

- Het vooral **selecteren op basis van prijs** is de enige stelling waarbij een aantal benchmarks van mening is dat dit wel wat minder kan. Dit betreft Zorg, Cult en DIR. Cult en vooral DIR zijn aan de andere kant ook de enige variaties die van mening zijn dat er bij de selectie van de controlerend accountant sterker aandacht geschonken moet worden aan de kwaliteit van de accountantscontrole.

Huidige kwaliteit

Basisprofiel

Bij basisprofiel begrijpt accountant businessmodel en is geselecteerd op basis van kwaliteit

- Bij het **basisprofiel** begrijpt de controlerend accountant het businessmodel van de organisatie en wordt vooral geselecteerd op basis van kwaliteit.
- **Selecteren op prijs** wordt gemiddeld licht ontkennend beantwoord. Ergo prijs is niet allesbepalend, maar speelt wel enigszins mee. Ook het doen van uitspraken

over de **bedrijfscultuur** heeft nog geen hoge vlucht genomen. Gezien de doorgaans intensievere contacten met de auditcommissie ligt de **bijdrage** aan het **fraudebewustzijn** van de auditcommissie wat hoger dan aan die van de RvC. Opvallend is dat uitspraken over de **'bestuurscultuur'** minder zijn gedaan dan uit het vorige onderzoek bleek. Dit loopt gelijk op met de eveneens aangegeven lagere wenselijkheid op dit gebied.

- Het ook **rapporteren** van de **bevindingen aan aandeelhouders** en vergelijkbare partijen is licht voldoende en conform de wenselijke situatie. Of alle betrokken belanghebbenden deze opvatting delen lijkt ons voor discussie vatbaar.

Andere variaties vergeleken met basisprofiel

- Er zijn de nodige **grote verschillen** in opvattingen van de **profit- en non-profitsector** ten opzichte van het basisprofiel. De eerste heeft een afwijkingspercentage van het basisprofiel van 29 procent en de tweede van 53 procent. Een soortgelijk verschil is ook te zien bij de **persoonsgebonden** variaties waar de commissarissen redelijk aansluiten bij het basisprofiel met slechts 15 procent afwijkingen maar de **niet-commissarissen** met 38 procent over veel zaken anders denken.

Grote verschillen profit versus non-profit en commissarissen versus niet-commissarissen

Afwijkingspercentages andere variaties



29%
Profitsector



15%
Commissarissen



53%
Non-profitsector



38%
Niet-commissarissen

- Gekeken per stelling zijn de **meeste afwijkingen** te vinden bij het doen van **uitspraken** over de **bestuurscultuur** (tone at the top), 7x negatief. Ook over het **rapporteren** van **bevindingen aan aandeelhouders** en vergelijkbare partijen wordt afwijkend gedacht door 6 benchmarks. Overigens vinden Zorg en OW dat er ten aanzien van dit punt (rapportage) wel verbeteringen nodig zijn.
- OW is de benchmark met de meeste afwijkingen (6), gevolgd door MKB, Zorg en Cult (elk 5).
- Overigens zijn de lagere scores bij **DIR** voor de bijdragen van de **externe accountant** aan het **fraudebewustzijn** wellicht een punt van aandacht. Het wekt dan ook geen bevreemding dat zij op dit gebied verbeterwensen hebben geuit.

DIR vindt bijdrage aan fraudebewustzijn te laag



Enige bespiegelingen/vragen/kanttekeningen

Waarom is wenselijkheid voor uitspraken over de bestuurscultuur afgenomen?

Het lijkt er op dat de controlerend accountant dit jaar naar de RvC **minder** dan vorig jaar **uitspraken** heeft gedaan **over de bestuurscultuur** (tone at the top). Ook ligt de wenselijkheid van deze uitspraken op een lager niveau dan vorig jaar. Deze ontwikkeling roept bij ons wat vragen op. We opperen een aantal mogelijke verklaringen:

1. Inmiddels zijn er blijkbaar uitspraken gedaan op dit gebied naar de RvC's en die bleken minder opzienbarend dan

destijds gedacht.

2. De kwaliteit van de uitspraken laat te wensen over en/of is onvoldoende breed dekkend voor de hele organisatie.
3. Het kan ook zijn dat de RvC te hoge verwachtingen had en deze zijn niet waargemaakt. In dit verband valt het op dat 11 van de 17 benchmarks vinden dat verbeteringen nodig zijn bij deze uitspraken.
4. Een andere mogelijkheid is dat uitspraken over de bestuurscultuur als een soort 'toezichtshype' tot stand zijn gekomen. Inmiddels is de hype wat

achter de rug en de RvC kijkt nu weer naar andere onderwerpen, bijvoorbeeld **bedrijfscultuur**, die met het rapport van de monitoringcommissie Van Manen al dan niet terecht een boost heeft gekregen. Uitspraken over de 'tone at the top' zijn daarmee nu 'over de top' geraakt. Het aantal benchmarks met een verbeterwens ten aanzien van de uitspraken over de bedrijfscultuur is met 14 uit 17 wellicht een indicatie van deze ontwikkeling.

5. Het kan ook zijn dat de betrokken organisatie met andere externe

dienstverleners een systeem heeft opgezet om bedoelde informatie over de bestuurscultuur te krijgen en dat dit naar tevredenheid functioneert.

Een laatste vraag, tenslotte. Laten RvC's zich ook op dit gebied soms niet te veel en gemakkelijk leiden door modieuze ontwikkelingen, waardoor soms te gemakkelijk een grondige discussie, zoals in dit geval over de bestuurscultuur, wordt overgeslagen?

Zijn opvattingen leden RvB/directie een motie van wantrouwen naar/over de auditcommissie?

De opvattingen van leden RvB/directie over minder nadruk op prijs en meer nadruk op kwaliteit van de accountantscontrole bij de selectie van de controlerend accountant roept bij ons wat vragen op. In het verleden lag het accent op de selectie van de controlerend accountant feitelijk op het bordje van de RvB en dan met name de CFO. Op basis van de governance code is dat accent verschoven naar de RvC bij monde van de auditcommissie. Moeten we uit de opvattingen van leden RvB/directie afleiden dat de auditcommissie niet altijd goed werk levert? In dit verband is het frappant dat leden RvB/directie naast Familiebedrijven de enige benchmark is die vindt dat de er verbetering nodig is voor het bijdragen door de externe accountant aan het fraudebewustzijn van de auditcommissie. Of is dit een 'nabrand' van een zich verongelikt voelende RvB? Mede op basis van de interviews en diverse door ons uitgevoerde evaluaties kunnen wij ons voorstellen dat een RvB zich niet altijd gelukkig voelt bij de capaciteiten (zowel inhoudelijk als qua beschikbare tijd) van een RvC om dit proces goed uit te voeren. Misschien is het zinvol het proces van de selectie van de controlerend accountant en de daarvoor benodigde kennis en ervaring als RvC en RvB gezamenlijk geregeld grondig en open-minded te evalueren. Maar misschien is het ook wenselijk een grondig gesprek te hebben over het gewenste

profiel van de auditcommissie, inclusief werkwijze en de huidige auditcommissie. Kunnen de opvattingen van leden RvB/directie geïnterpreteerd worden als een motie van wantrouwen naar/over de auditcommissie?

Moet externe accountant gebrek aan fraudebewustzijn bij RvC verhelpen of is het alleen maar op een nog hoger peil brengen?

Opmerkelijk is dat 10 van de 17 benchmarks menen dat verbeteringen nodig zijn bij de door de externe accountant te leveren bijdragen aan een hoger fraudebewustzijn van de RvC. Voor de auditcommissie gaat dit, zoals hiervoor gesteld, op voor slechts 2 benchmarks. Een conclusie kan zijn dat de auditcommissie, en misschien ook de RvB, blijkbaar niet in staat zijn de voltallige RvC, en dan met name de niet-auditcommissieleden, gevoel te geven met welke frauderisico's een organisatie geconfronteerd kan worden. Maar moet de externe accountant daarvoor dan zorgen of zegt dit wat over de instroom van nieuwe commissarissen en/of het bijscholingsprogramma? Of is het zo dat de respondenten van mening zijn dat, los van de kwaliteiten van de RvC op dit gebied, de externe accountant hier meer toegevoegde waarde kan bieden dan tot nu toe?

Wie doet straks uitspraken over bedrijfs- en bestuurscultuur naar de RvC als er geen externe accountant meer te krijgen is?

De uitspraken en uitgesproken wenselijkheden ten aanzien van de toegevoegde waarde van de externe accountant als 'trusted advisor'/steunpilaar van de RvC begrijpen we. De vraag is alleen wel of de hier aan de orde gestelde onderwerpen alleen bij deze accountant moeten worden neergelegd of dat ze moeten worden ingebed in een breder signaleringssysteem om een RvC van de benodigde informatie te voorzien voor het kunnen uitoefenen van zijn taken. Maar laten we aannemen dat het

terecht is dat deze vragen op het bordje van de controlerend accountant worden gelegd. Geeft de RvC zich dan wel voldoende rekenschap van de mogelijke ontwikkeling dat er straks onvoldoende accountants zijn om deze vragen te kunnen beantwoorden? Gezien de moeite die sommige instellingen blijkbaar hebben om een controlerend accountant te krijgen, misschien geen wereldvreemde gedachte. Ook de uitkomsten van de discussie binnen de accountantsprofessie over het te hanteren businessmodel kan leiden tot een ander dienstenpalet dan waar een organisatie nu op rekt. Dit kan zowel leiden tot een breder als juist tot een enger dienstenpakket. Hoe moet en kan een RvC daarop nu anticiperen? Is een internal auditor deels het antwoord of moet de auditcommissie zelf meer gaan doen?

Is het geen tijd om het aantal organisaties, bijvoorbeeld woningcorporaties, dat voor de controle van de jaarrekening een externe OOB-accountant moet hebben te reduceren?

Uit de media blijkt dat met name de 4 grote accountantskantoren met een OOB-vergunning zich terugtrekken uit de markt van de woningcorporaties. Ook de (kleinere) gemeenten hebben aan populariteit ingeboet. Voor een deel wordt deze ruimte opgevuld door de qua omvang hierop volgende accountantskantoren, die ook over een OOB-vergunning beschikken. De vraag is evenwel of ook deze kantoren niet met het probleem worden geconfronteerd dat zij misschien niet in staat zijn voldoende accountants aan te trekken voor het werk bij genoemde organisaties. Een en ander impliceert dat er of aan de aanbodkant wat moet gebeuren. Het aantal beschikbare, gekwalificeerde accountants zal evenwel niet zo gemakkelijk sterk toenemen. Of er moet aan de vraagkant wat geschieden. Bij de woningcorporaties kan een optie zijn dat de kleinere woningcorporaties geen OOB-accountant hoeven te hebben. En bij kleinere kan dan misschien worden gedacht aan kleiner dan bijvoorbeeld 15.000 wooneenheden.

4 Samenwerking tussen RvC en RvB

Onderzoeksvraag

In de vorm van een aantal stellingen is de respondenten gevraagd aan te geven in welke mate zij daarmee wel of niet instemmen. De stellingen betreffen een aantal hoofdonderwerpen in de relatie tussen RvC en RvB.

Mutaties in vraagstelling

Ten opzichte van vorig jaar is 1 stelling uitgesplitst en zijn er 2 nieuwe bijgekomen. Voorgaande jaren was de stelling opgenomen of de RvC op afstand opereert van de RvB. Dit jaar is deze stelling uitgesplitst met de opname van een tweetal nadere duidingen voor afstand in enerzijds 'zit de RvC op de stoel van de RvB' en anderzijds in 'is de RvC niet betrokken'. De 2 nieuwe stellingen betreffen het spreken van de individuele commissaris (= 'u') met hetzij de voorzitter van de RvB hetzij met een ander lid van de RvB dan de voorzitter.

Gebruikt is de 5-puntsschaal met 1 = volstrekt oneens, 2 = oneens, 3 = deels oneens/deels eens, 4 = eens en 5 = volstrekt mee eens.



Houden wij ons als RvC wel voldoende met de juiste dingen bezig?



ROB

Zeg Eva, ik moet je eerlijk zeggen: ik vind dat we soms wel wat directief handelen richting directie en dan ook nog op detailniveau. Zou het niet beter zijn ons te concentreren op de grote lijnen en de operationele invulling meer over te laten aan de RvB?

EVA

O ja? Waarom vind je dit?

ROB

Meer afstand nemen kan meer overzicht behouden betekenen. Ik zou 25 procent van onze tijd die we aan allerlei details besteden best willen inruilen voor onderwerpen met betrekking tot de toekomstige strategie en uitdagingen of bijvoorbeeld de invulling van de werkgeversrol. Vooral bij risicomanagement zie ik kansen voor een betere

aansluiting vanuit onze visie op de toekomst. Het hele dossier van digitalisering en disruptie van ons businessmodel bijvoorbeeld. We maken ons nu soms druk over kleine wijzigingen in de omzet ten opzichte van 1 en 2 jaar geleden, terwijl ik liever vooruit kijk en me zou afvragen of deze omzet over 10 jaar überhaupt nog bestaat. Als we de aandacht vanuit onze rol meer naar de toekomst verschuiven, helpen en stimuleren we de directie ook met het loskomen van de waan van alle dag en maken we tijd voor de strategische agenda. Zij zijn echt beter in de dagelijkse zaken, daar heb ik vertrouwen in. Misschien staan ze dan ook meer open voor onze adviezen.

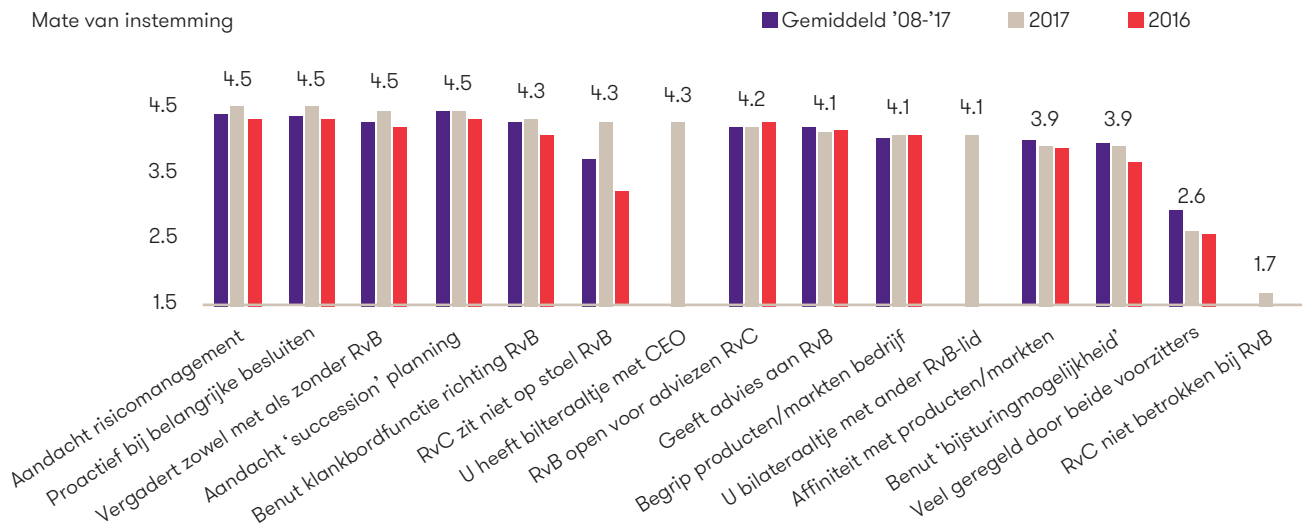
EVA

Hmm, zo had ik het nog niet gezien, ik weet het nog niet, maar dat verschuiven van onze aandacht vind ik geen slecht idee.



4.1 Wenselijke situatie

Figuur 4.1 Scores wenselijke situatie: samenwerking tussen RvB en RvC, basisprofiel (5-puntsschaal)



Evenals vorig jaar instemming met meeste stellingen

Basisprofiel

- **Zeer wenselijk** is dat er voldoende **aandacht** is voor **risicomanagement**, de RvC **proactief** wordt **betrokken bij belangrijke besluitvorming** door de RvB en dat er door de RvC zowel **met als zonder RvB** wordt **vergaderd**⁵.
- De wenselijke situatie van de 'opgesplitste' stelling is helder: de RvC zit niet op de stoel van de RvB maar is tegelijkertijd wel betrokken bij de organisatie.
- Ten aanzien van de 2 nieuwe stellingen is het net iets wenselijker dat de commissaris zelf met de voorzitter van de RvB praat dan met andere RvB-leden.
- Met de meeste andere stellingen wordt ingestemd. Dat geldt alleen niet voor de stelling dat veel wordt geregeld door de voorzitters van de RvC en RvB en voor de stelling dat de RvC niet is betrokken bij de organisatie.
- Ten opzichte van vorig jaar is er alleen bij de stelling het zowel met als zonder RvB vergaderen dit jaar meer instemming te zien. Ten opzichte van het langjarig gemiddelde valt, evenals vorig jaar, het veel regelen door de voorzitters op. Dat kan in de laatste 2 jaren op veel minder instemming rekenen dan daarvoor.

25 procent afwijkingen bij non-profitsector

Gewenste situatie voor andere benchmarks











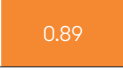





- **Het aantal grotere afwijkingen** van het basisprofiel bij de **bedrijfsvariëties** is 18 procent. De **profitsector** kan zich redelijk vinden in de opvatting van het basisprofiel met slechts 10 procent afwijkingen. De **non-profitsector** daarentegen heeft bij een ruim een kwart van de stellingen een andere mening. Bij de **persoonlijke variëties** is sprake van een afwijkingpercentages van 6 procent. De verschillen tussen commissarissen en niet-commissarissen zijn daarbij verwaarloosbaar.
- Per stelling bekeken wordt het **vaakst afgeweken** (6x) bij het **spreken** van de **individuele commissaris** met de **voorzitter** van de **RvB** en met het spreken met **andere RvB-leden**. Alle non-profit variëties vinden dat minder wenselijk dan het basisprofiel. Vergeleken met de score van VZ is het bij de bedrijfsvariëties duidelijk dat de **voorzitter** van de **RvC** de **primaire gesprekspartner** is voor de voorzitter van de **RvB** en voor de andere RvB-leden. Bij de non-profitsector is dat zelfs zeer uitgesproken.
- Corp, Cult en OW vinden daarentegen meer dan het basisprofiel dat een commissaris affiniteit moet hebben met de producten/markten van de organisatie.
- Als wordt gekeken naar de **afwijkingen** per afzonderlijke benchmark, dan vallen vooral de non-profit variëties **Cult** (4x min, 1x plus), **OW/ONP** (elk 3x min, 1x plus) op. Fam, RvB, JONG, ΔRvC en Secr wijken nergens af.

Non-profitsector terughoudend met bilaterale gesprekken met CEO en vooral met ander RvB-lid

⁵ De stelling 'de RvC heeft voldoende aandacht voor succession planning' maakte in het verleden deel uit van deze serie vragen. De resultaten hiervan worden nu besproken in het hoofdstuk over de werkgeversrol.

4.2 Verbeterwensen

Tabel 4.2 Verbeterwensen bij samenwerking tussen RvC en RvB

	 bapr	 Fam	 Corp	 Zorg	 VZ	 VR	 DIR	Totaal
RvC opereert op afstand van RvB (niet op stoel van RvB)								3
RvC opereert op afstand van RvB (is niet betrokken)								1
RvC vergadert zowel met als zonder RvB								2
Veel zaken worden geregeld door beide voorzitters								9
RvC proactief betrokken bij belangrijke besluitvorming								6
RvC benut (geregeld) haar 'bijsturingmogelijkheid'								3
RvC benut (geregeld) haar klankbordfunctie								5
RvC geeft (geregeld) advies aan de RvB								2
'Mijn' RvB staat open voor adviezen van de RvC								10
Elke commissaris begrijpt producten/markten bedrijf								4
Commissaris heeft affiniteit met producten/markten								0
RvC (voldoende) aandacht aan risicomanagement								8
U spreekt individueel buiten RvC met voorzitter RvB								0
U spreekt individueel buiten RvC ook met andere RvB-lid								3

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 moet minder; totaal: totaal aantal benchmarks met een verbeterwens voor het betrokken aandachtgebied.

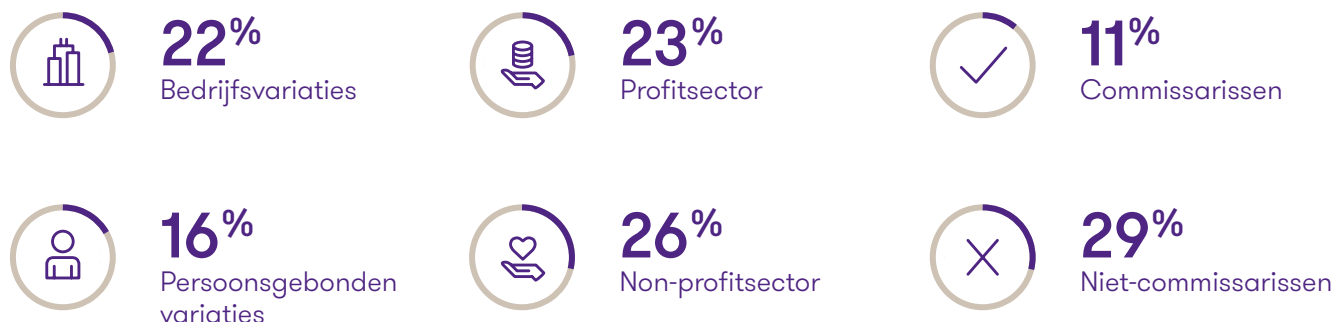
RvB moet meer openstaan voor adviezen RvC

Basisprofiel

- Het **basisprofiel** heeft slechts 1 verbeterwens en dat betreft het openstaan van de RvB voor adviezen van de RvC.

- Voor alle variaties gezamenlijk is het **verbeterpercentage** 20 procent. Voor de **bedrijfsvariaties** is dat 22 procent en voor de **persoonsgebonden variaties** 16 procent. **Profit- en non-profitsector** ontlopen elkaar niet veel met 23 procent en 26 procent. Bij de **persoonsgebonden** variaties is het overall verbeterpercentage bij de **commissarissen** 11 procent en 29 procent bij de **niet-commissarissen**.

Verbeterpercentages per variatie



RvB meer open voor advies RvC, voorzitters minder regelen en meer aandacht voor risicomanagement: breed gedeelde wensen

Ten opzichte van de voorzitter RvC meer ruimte wenselijk voor andere bilateraaltes tussen RvC- en RvB-leden

Corp geen enkele verbeterwens

Signaal niet-commissarissen?

Redelijke mate van instemming met stellingen. Afwijkingen in lijn met wenselijke situaties

- Het openstaan voor adviezen van de RvC is in de afgelopen 7 jaar alleen in 2014 ook een verbeterwens geweest. Ten opzichte van vorig jaar zijn de verbeterwensen bij veel regelen door de voorzitters van de RvC en RvB en het begrip van elke commissaris van de producten/markten van de organisatie in acceptabel vaarwater gekomen.

- **10** andere **benchmarks** delen de mening van het basisprofiel dat de **RvB meer open** moet staan **voor adviezen** van de **RvC**. Daaronder is ook **Secr**, maar niet **DIR**. **9 benchmarks** vinden dat de **voorzitters** van de RvC en RvB **minder** onderling moeten **regelen** en **8 benchmarks** vinden dat er **meer aandacht** moet worden geschonken aan **risicomanagement**. Bij MKB, Fam en Cult is dat laatste zelfs urgent.

- **2** stellingen kennen **geen verbeterwensen**. Dat zijn het hebben van affiniteit van elke commissaris met de producten/markten van de organisatie en het individueel spreken met de voorzitter van de RvB buiten de RvC vergaderingen. Overigens is het wel is het zo dat bij bijna alle benchmarks het accent van individuele, bilaterale gesprekken met leden van de RvB, inclusief de CEO, wel wat minder alleen op het bordje van de voorzitter van de RvC mag liggen.

- Binnen de **bedrijfsbenchmarks** heeft **Cult** de **meeste verbeterwensen** (10), gevolgd door **OW** (6) en **MKB** (5). Corp heeft daar als enige benchmark geen verbeterwens. Bij de **persoonsgebonden** benchmarks springt **Secr** er uit met 7.

- De beide **niet-commissarissen** benchmarks delen **3 verbeterwensen**, en wel:
 - **RvC** moet **minder op de stoel** van de **RvB** gaan zitten,
 - er moet **minder** worden **geregeld door** beide **voorzitters** en
 - er mag wel wat **meer begrip** zijn bij de commissarissen **van de producten/markten** van de organisatie.

Huidige kwaliteit

Basisprofiel

- Bij het basisprofiel wordt er door de RvC zowel met als zonder RvB vergaderd. Er wordt daarnaast ook ingestemd met het benutten van de klankbordfunctie, het individueel spreken met de voorzitter van de RvB buiten de RvC vergadering, het proactief betrokken worden bij de belangrijke besluitvorming, het (geregeld) advies geven aan de RvB, voldoende aandacht schenken aan de risicomanagement door de RvC en het individueel spreken met CEO en andere RvB-leden buiten de RvC-vergadering.
- Het basisprofiel kan zich niet vinden in de stellingen dat er veel wordt geregeld door de voorzitters van de RvC en RvB en dat de RvC niet betrokken is. In het algemeen is er sprake van een **redelijke mate** van **instemming** met de onderzochte stellingen. En

de (genoemde) afwijkingen bevinden zich ook op een voor de betrokken stellingen wenselijk niveau.

- Ten opzichte van het langjarige gemiddelde vallen 2 zaken op. Dat is dat niet alleen de **affiniteit** van de commissaris met de **producten/markten** van de organisatie, **maar ook het begrip** daarvan **veel positiever** wordt **beoordeeld** dan voorheen. Ten opzichte van vorig jaar valt daarnaast op dat er vaker met en zonder RvB wordt vergaderd.

Andere variaties

- Er zit weinig verschil in de opvattingen van de **profit- en non-profitsector**. De eerste heeft een **afwijkingpercentage** van het basisprofiel van 38 procent en de tweede van 41 procent. De verschillen bij de **persoonsgebonden variaties** zijn groter. Waar de commissarissen redelijk aansluiten bij het basisprofiel met slechts 6 procent afwijkingen hebben de niet-commissarissen met 39 procent over veel zaken een andere mening.
- Gekeken per stelling zijn de **meeste afwijkingen** te vinden bij het **benutten** van de **klankbordfunctie** (8× min, 1× plus) en het **spreken** met **andere RvB-leden** buiten de RvC-vergaderingen (8× min, 1× plus bij 1 tier). Alleen bij de stelling dat veel wordt geregeld door de voorzitters van de RvC en RvB kunnen alle benchmarks zich in de mening van het basisprofiel vinden.
- **OW** is de benchmark met de **meeste afwijkingen** (9×), gevolgd door Cult en DIR (elk 8×). RvB en ΔRvC kunnen zich het meest vinden in het basisprofiel en hebben geen enkele afwijking.

Veel grotere verschillen van bedrijfsvariaties en niet-commissarissen met basisprofiel

Meeste afwijkingen bij benutten klankbordfunctie en spreken met andere RvB-leden



Enige bespiegelingen/vragen/kanttekeningen

Bespreekt RvC geregeld met of zonder RvB en Secretaris de opvattingen van beide laatsten ten aanzien van de relatie tussen RvC en RvB?

Ook hier vragen wij extra aandacht voor de opvattingen van leden RvB/directie en Secretaris. Zij geven op diverse onderdelen aan dat in de relatie tussen RvC en RvB er wel wat verbeterwensen bij hen leven. Een deel van deze wensen is te herleiden tot de klassieke verschillen in opvattingen tussen RvC en leden RvB/directie en secretaris van de RvC. De RvB zal haast altijd ervaren dat de RvC de neiging heeft op de stoel van de RvB te gaan zitten, de RvB vindt wel degelijk dat zij openstaat voor adviezen van de RvC, maar dat is echt wat anders dan blind meegaan met een suggestie van een individuele commissaris. De betrokken commissaris zal dat ongetwijfeld anders ervaren. In dat verband is het van belang te realiseren dat niet-commissarissen geregeld vinden dat commissarissen te weinig begrip hebben van het bedrijf in de ruimste zin van het woord. En vooral omdat commissarissen dat ook geregeld vinden, lijkt het ons goed om dit onderwerp geregeld met een open mind op tafel te leggen en te bespreken. En vervolgens een en ander omzetten in actie(s). Het blijft nog wel eens steken bij erover praten en verder niets.

Realiseert RvB zich wel dat een suggestie soms een advies is en realiseert RvC zich wel eens dat een suggestie niet als advies kan overkomen?

De geregeld gehoorde klacht van commissarissen dat de RvB onvoldoende openstaat voor adviezen van de RvC is op vergelijkbare manier als hiervoor gesteld over de tegengestelde situatie wat ons betreft aanleiding om hierover ook periodiek als RvC en RvB met elkaar van gedachten te wisselen. Het lijkt ons waarschijnlijk dat er zich in de onderlinge communicatie tussen RvC en RvB af en toe wel eens interpretatieverschillen voordoen. En soms leiden deze tot kortsluiting. Een commissaris formuleert iets zeer voorzichtig. Daardoor is het risico aanwezig dat de ontvanger, de RvB, aan een dergelijke suggestie een ander gewicht geeft. Maar het kan ook zijn dat de RvB er wel degelijk serieus naar kijkt, maar bij een afwijzend standpunt om het advies over te nemen wel de conclusie geeft, maar niet investeert in een onderbouwing van de conclusie.

Waarom zijn commissarissen in non-profitsector relatief terughoudend ten aanzien van individuele bilateraaltes met RvB-leden?

De relatief grote terughoudendheid van met name de non-profitsector voor individuele bilaterale gesprekken buiten de RvC met RvB-leden is opvallend. Wij vragen ons af, wat daarvan de reden is? Zonder de pretenties te hebben 'het antwoord' te kunnen geven, delen wij wat van onze gedachten met u. Kan het zijn dat de RvC's uit deze sector nog wat klassieke opvattingen hebben over de invulling van het commissariaat? Kan het zijn dat bij het merendeel van de organisaties in deze sectoren sprake is van een eenhoofdige statutaire directie? Gesprekken met andere directieleden zijn dan niet opportuun. En als er al gesprekken zijn, dan voert de voorzitter van de RvC deze. Een andere verklaring kan zijn dat commissarissen in deze sectoren vinden dat de vergoeding voor hun commissariaat en de tijdsbesteding al stevig uit balans zijn. Nog meer tijd investeren in bijvoorbeeld dergelijke individuele, bilaterale gesprekken is dan net teveel. Maar stel dat met dergelijke gesprekken de kwaliteit en misschien ook de effectiviteit van het functioneren als commissaris wel wordt verbeterd, welke keuze moet dan worden gemaakt?

5 Werkgeversrol

Onderzoeksvraag

Uit de vorige onderzoeken is gebleken dat er in ieder geval ten aanzien van een deel van de werkgeversrol van de RvC de nodige wensen leefden. In deelrapport I wijzen de resultaten uit dat met betrekking tot de selectie, benoeming en evaluatie van RvB's dit nog niet veranderd is. Mede op grond van de eerdere resultaten en de discussies tijdens de persoonlijke interviews hebben we besloten dit jaar wat nader in te gaan op een deel van de werkgeversrol. Met name hebben we een **beeld** proberen te krijgen van **succession planning** met betrekking tot de **RvB**. We hebben gemeend dat daarvoor ook een beeld moet worden verkregen hoe de RvC omgaat met het **senior management**. Daarnaast is ook aandacht geschonken aan de relatie tussen de RvC en de **secretaris** van de **RvC**. De gesloten vragen waren in de vorm van stellingen met de bekende 5-puntsschaal met 1 = volstrekt oneens en 5 = zeer mee eens.

Naast beeld RvC ook beeld individuele commissaris

De **meeste vragen** gingen over de **RvC** als **collectief** en een **tweetal**, identieke vragen betrof het beeld van de **afzonderlijke commissaris** zelf. Op die manier kan een indicatie worden verkregen in hoeverre collectieve en individuele verantwoordelijkheid samen vallen.

Voor de meeste stellingen zijn geen historische gegevens beschikbaar. Alleen voor aandacht van de RvC voor succession planning met betrekking tot de RvB is dat wel het geval.



Wat verstaan we onder het functioneren van een RvB?



ROB

Eva, we hebben laatst de, gebruikelijke, jaarlijkse vlootshow gehad van de CEO, waarbij de top 20 onder de RvB de revue passeerde. De CEO gaf per kandidaat steeds aan of die zijn/haar financiële targets had gehaald, in staat is geweest marktaandeel te vergroten of met nieuwe producten te komen. Nu had ik laatst heel toevallig een gesprek met de HR-directeur en die wist me te vertellen dat de sfeer in business unit A wat te wensen overliet. Er is sprake van een groot verloop onder het middelmanagement en van een angstcultuur.

EVA

Ja Rob, dat is mij bekend. Ik ga zeker 1 keer per kwartaal ook bij die business unit op bezoek en praat dan met diverse mensen bij het koffiezetapparaat en tijdens de lunch. Onze beide voorzitters hanteren nog steeds een wat eng beeld als zij praten over het functioneren van het management. 2 jaar geleden is dat uit een RvC-evaluatie gekomen, maar niet opgepakt.

ROB

Maar moeten we daar dan niet wat aan gaan doen?

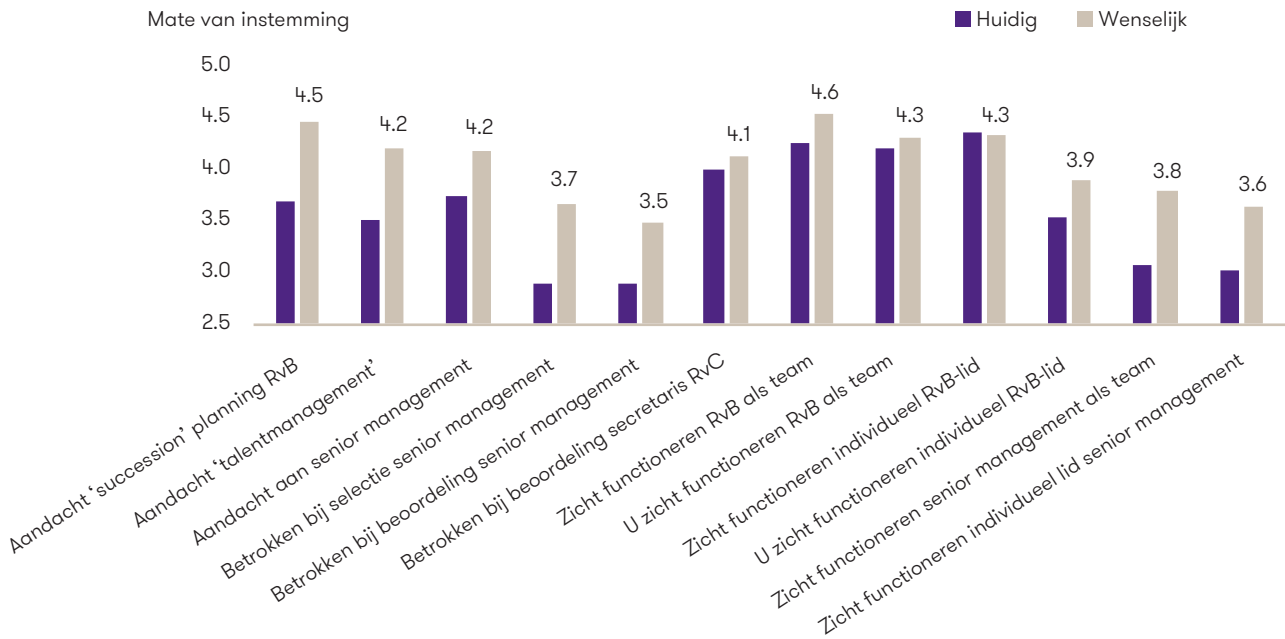
EVA

Ja, maar hoe? De beide voorzitters zijn en blijven twee handen op één buik.



5.1 Wenselijke en huidige situatie

Figuur 5.1 Scores wenselijke en huidige situatie werkgeversrol, basisprofiel (5-puntsschaal)



Wenselijke situatie

Basisprofiel

Zeer wenselijk: als RvC zicht op functioneren RvB als team en voldoende aandacht voor succession planning

- Bij het **basisprofiel** is de RvC het **volstrekt eens** (score ≥ 4.5) met de stelling dat de RvC zicht moet hebben op het **functioneren** van de **RvB als team**. Dit geldt ook voor het voldoende **aandacht** hebben van de RvC voor **succession planning** met betrekking tot de RvB. Gesteld kan worden dat hier sprake is van een **zeer wenselijke** situatie.
- De **laagste wenselijkheid** (= 3.5) betreft het als RvC betrokken zijn bij de **beoordeling** van het **senior management**. De score impliceert een lichte wenselijkheid. Een wat grotere mate van wenselijkheid doet zich voor bij het als RvC betrokken worden bij de **selectie** van het **senior management**, zicht hebben op het **functioneren** van het **senior management** als **team** en van dat van de **individuele leden**. De **individuele commissaris** vindt het min of meer wenselijk dat hij/zij **zicht** heeft op het **functioneren** van het **individuele RvB-lid**.

Wenselijke situaties

- De **overige** niet genoemde **stellingen** betreffen aandachtgebieden die zonder meer als **wenselijk** worden getypeerd. Het **individueel lid** wil zicht hebben op het functioneren van de RvB als team. Voor de **RvC als orgaan** geldt het voor zicht hebben op het functioneren van individuele RvB-lid, het voldoende aandacht hebben voor talentmanagement en senior management alsmede het betrokken worden bij de beoordeling van de secretaris van de RvC.

Wenselijkheid hoger voor RvC dan voor individuele commissaris

- Begrijpelijkwijz ligt de **wenselijkheid** voor de **RvC als orgaan** ten aanzien van het inzicht hebben in het functioneren van de RvB en de individuele RvB-leden stelselmatig **hoger** dan de **wenselijkheid** voor de **afzonderlijke commissaris**. Of dit terecht is, is wellicht voor discussie vatbaar.

Afwijkingen bij bedrijfsvariates 23 procent, bij persoonsgebonden variates 2 procent

Variates vergeleken met basisprofiel

- Het aantal grote **afwijkingen** van het **basisprofiel** bij de **bedrijfsvariates** is met **23 procent** betrekkelijk **overzichtelijk**. Het betreft op 1 verschil na alleen maar negatieve afwijkingen. Bij de **persoonsgebonden** variates [commissarissen] zijn er geen grote afwijkingen. Ook bij **DIR/Secr** is dit aantal zeer beperkt met 2 oftewel 8 procent.

Meeste verschillen: betrokkenheid RvC bij beoordeling secretaris RvC








De meeste verschillen betreffen de **betrokkenheid** van de **RvC bij de beoordeling** van de **secretaris** van de **RvC (7x)** en het als **RvC voldoende zicht** hebben op het **functioneren** van de **RvB als team (5x)**. Het is niet verbazingwekkend dat **Secr** op beide gebieden de **hoogste wenselijkheid** laat zien met een 4.8

OW meeste afwijkingen

- De **variëties** met de **meeste afwijkingen** zijn: OW (7x), Zorg (5x) en GB, Corp en Fam (elk 3x).

5.2 Verbeterwensen

Tabel 5.2 Verbeterwensen werkgeversrol

	 bapr	 Fam	 Corp	 Zorg	 VZ	 VR	 DIR	Totaal
RvC aandacht aan 'succession' planning RvB	0.82							17
RvC aandacht aan talentmanagement in organisatie	0.83							17
RvC aandacht aan senior management	0.89							13
RvC betrokken bij selectie senior management	0.79							17
RvC betrokken bij beoordeling senior management	0.83							16
RvC betrokken bij beoordeling secretaris RvC								6
RvC zicht op functioneren van RvB als team								4
RvC zicht op functioneren senior management als team	0.81							17
RvC zicht op functioneren individueel RvB-lid								2
RvC zicht op functioneren individueel lid senior management	0.83							17
U zicht op het functioneren van RvB als team								4
U zicht op functioneren individueel RvB-lid								10
# Verbeterwensen	7	9	6	8	6	6	10	

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 moet minder; totaal: totaal aantal benchmarks met een verbeterwens voor het betrokken aandachtgebied.

RvC wil meer betrokken worden bij senior management, vooral selectie

Basisprofiel

- Bij het basisprofiel is het aantal verbeterwensen substantieel met 7 van de 12. De verbeterwens ten aanzien van het voldoende betrokken zijn bij de selectie van het senior management is urgent.
- In de **rechtstreekse relatie** tot de **RvB** hebben de RvC en de afzonderlijke commissaris **geen (grote) verbeterwensen**. Zowel het zicht hebben op het functioneren van de RvB als team als ook op de afzonderlijke RvB-leden is blijkbaar geen punt van zorg. Hetzelfde geldt voor de betrokkenheid bij de **beoordeling** van de **secretaris** van de RvC.

Zeer fors overall verbeterpercentage

Variaties vergeleken met het basisprofiel

- Het **overall verbeterpercentage** bij de **bedrijfsvariaties** is **zeer fors** met 70 procent. De profitsector en de non-profitsector ontlopen elkaar niet veel. Ook bij de **persoonsgebonden variaties** is het vergelijkbare percentage met 67 procent aan de zeer forse kant. De commissarisbenchmarks komen op 58 procent en de niet-commissarisbenchmarks op 88 procent als verbeterpercentage.

Verbeterpercentages per variatie



70%
Bedrijfsvariaties



58%
Commissarissen



67%
Persoonsgebonden
variaties



88%
Niet-commissarissen

Breed gedeelde verbeterwensen voor aandacht/betrokkenheid bij succession planning, talentmanagement en senior management

- In grote lijnen worden de **verbeterwensen** van het **basisprofiel** ook aangetroffen bij de **overige benchmarks**. Dit geldt nagenoeg volledig voor: door de RvC meer **aandacht** besteden aan succession planning met betrekking tot de RvB, aan talentmanagement en aan senior management, de betrokkenheid van de RvC bij de selectie en de beoordeling van het senior management en het als RvC zicht hebben op het functioneren van het senior management als team en op dat van de individuele leden.
- Daarnaast zijn er **10 benchmarks**, die afwijkend van het basisprofiel, **ook verbeterwensen** hebben ten aanzien van de **individuele commissaris** om **zicht** te hebben op het **functioneren** van het **afzonderlijk RvB-lid**.

Secr en DIR vinden dat zicht van RvC-lid op functioneren RvB en leden beter moet

- Er lijkt grosso modo voor de RvC als totaal **voldoende zicht** te bestaan **op** het **functioneren** van de **RvB** en de **afzonderlijke leden** daarvan. Wat betreft de RvB als totaal geldt dit ook voor niet-commissarissen en de individuele commissaris behalve bij Cult en OW.
- **Secr** en tot op zekere hoogte ook **DIR** zijn, daarentegen, van mening dat de **individuele commissaris** zijn/haar **zicht op** het functioneren van de **RvB** als team en dat van de **afzonderlijke leden** moet **verbeteren**. Bij Secr geldt dat ook voor de RvC als geheel. Bij DIR gaat dit alleen op voor de RvC als geheel ten aanzien van de RvB als team. Het zicht van de RvC op het individuele RvB-lid hoeft niet te verbeteren. Impliciet speelt hier wellicht een rol, dat dit wellicht tot de verantwoordelijkheid van de voorzitter van de RvB wordt gerekend.
- Voor de betrokkenheid als RvC bij de **beoordeling** van het functioneren van de **secretaris** van de RvC hebben de **persoonsgebonden variaties geen verbeterwensen**. Dit in tegenstelling tot de **bedrijfsvariaties**, waarvan er 6 deze wel hebben. In de profitsector zijn dit Fam en MKB en in de non-profitsector Zorg, Cult, OW en ONP.
- De **minste verbeterwensen** doen zich voor bij **Corp, VZ** en **VR** met elk 6, of te wel de helft van het aantal onderzochte opties. De meeste andere benchmarks hebben er 8 of meer met Cult (12x), Secr (11x) en OW en DIR (elk 10x) aan de leiding.

Bij 6 bedrijfsvariaties behoefte aan grotere betrokkenheid bij beoordelen secretaris

Voldoende zicht op RvB als team en op afzonderlijk lid

Huidige situatie

Basisprofiel

- In de huidige situatie **stemt** het **basisprofiel** zonder meer **in** met de stellingen, dat:
 - de **RvC** voldoende **zicht** heeft op het **functioneren** van de **RvB** als **team** en haar **leden**;
 - de **RvC** voldoende is **betrokken** bij de **beoordeling** van de **secretaris** van de RvC; en
 - het **afzonderlijk RvC-lid** voldoende **zicht** heeft **op** het functioneren van de **RvB** als **team**.

Geen bevredigende relatie met senior management

- In de sfeer van **deels oneens/deels eens** vallen de stellingen, waarbij de RvC voldoende:
 - **betrokken** is bij de **selectie** van het **senior management**;
 - **betrokken** is bij de **beoordeling** van het **senior management**;
 - **zicht** heeft op het **functioneren** van het **senior management** als **team**; en
 - **zicht** heeft op het functioneren van het **individuele lid** van het senior management.
- De mate van instemming bij de andere stellingen ligt in de range 3.5 – 4.0, hetgeen min of meer op instemming duidt

Overall afwijkingspercentage bij bedrijfsvariëaties fors

Andere benchmarks vergeleken met basisprofiel

- Van de **bedrijfsvariëaties** laten die uit de profit- en uit de non-profitsector elk een overall **afwijkingspercentage** zien van **50 procent** wat betreft de grote verschillen. Daarbij is er slechts **1 positief** verschil en wel bij **Corp** voor de betrokkenheid bij de selectie van senior management. **1 tier** heeft slechts **1 grote afwijking** en deze betreft zeer opvallend het als RvC zicht hebben op het functioneren van de RvB als team.

Bij persoonsgebonden variëaties overall afwijkingspercentage 20 procent

- Bij de **persoonsgebonden variëaties** bedraagt het percentage grote **verschillen** met het basisprofiel **20 procent**. Ook hier is er 1 positieve afwijking en wel bij Secr. Het betreft de betrokkenheid van de RvC bij de beoordeling van de secretaris. Overigens is het overall **afwijkingspercentage** bij de **commissarissen benchmarks** slechts **8 procent**, maar bij de **niet-commissarissen 50 procent** met de meeste bij Secr. VZ en VR hebben als enige benchmarks geen enkele grote afwijking.



Enige bespiegelingen/vragen/kanttekeningen

Commissaris is niet tevreden over hoe en waarop RvB wordt beoordeeld, maar waarom wordt, veelal aanwezige, relevante informatie niet gebruikt?

Naar aanleiding van de gegeven antwoorden rijst bij ons de vraag ‘hoe een RvC en/of een individuele commissaris beoordeelt of een RvB en de afzonderlijke leden daarvan goed functioneren?’. In het 2014-2015 onderzoek⁶ hebben we onder andere onderzocht hoe **belangrijk bepaalde aandachtgebieden** zijn bij de evaluatie van de RvB en hoe deze in de praktijk worden meegenomen. De ambitie was dat financiële en niet-financiële prestaties even zwaar zouden wegen. Daarnaast is in de niet-financiële sfeer onder andere gevraagd naar zaken als weet de RvB: een duidelijke visie over het bedrijf neer te zetten, duidelijke doelstellingen te formuleren, de strategie te operationaliseren, een voorbeeldfunctie in te vullen, draagvlak te creëren voor de doelstellingen en strategie en resultaten te boeken? Al deze stellingen beschreven aandachtgebieden die als belangrijk werden getypeerd. Het percentage verbeterwensen was substantieel en een

kwart had ook een urgent karakter. Ergo ze werden nog absoluut onvoldoende meegenomen in het beoordelingsproces van de RvB. Een jaar later, in het 2015/2016 onderzoek⁷ is nader gekeken naar de **structuur** voor het **beoordelen** van het **functioneren** van de **RvB** en de daarbij gehanteerde **informatiebronnen**. Over de hele linie was de boodschap dat de commissarissen niet tevreden waren met wat en hoe ze het deden.

Is zicht op functioneren RvB en leden niet te fragmentarisch? Is het niet zinvol dit functioneren in de voltallige RvC periodiek aan de orde te stellen?

In essentie is in genoemde onderzoeken aangegeven waarop een RvB wordt beoordeeld, welke spelers daarbij zijn betrokken en hoe een RvC aan de informatie komt benodigd voor deze evaluatie. De commissarissen vonden dat ze op die terreinen de nodige verbeterlagen konden en moesten maken. Op grond van het huidige onderzoek wijzen de resultaten in een richting dat er nog geen sprake is van een structurele verbetering. Het lijkt ons dan ook aannemelijk dat als commis-

sarissen zeggen dat ze goed zicht hebben op het functioneren van de RvB en haar leden, dat dit wel eens een zeer eng en eendimensionaal beeld kan zijn. De discussies tijdens de interviews lijken dit gevoel te onderbouwen. Bovendien bleek diverse keren dat ‘eigen’ zicht gebaseerd te zijn op informatie van collega-commissarissen. Daarbij speelt de **voorzitter** van de **RvC** een belangrijke rol. Deze is de **primaire contactpersoon** met de **voorzitter** van de **RvB**. Maar ook blijkt uit het onderzoek dat de contacten van de andere RvC-leden eerder de voorzitter van de RvB betreffen dan de andere RvB-leden. Ergo ook de voorzitter van de RvB kan een grote invloed hebben op het beeld van commissarissen over de andere RvB-leden. Een vraag is dan ‘hoe aannemelijk is het dat een voorzitter van de RvB zijn/haar twijfels zal uiten over collega RvB-leden en bestaat de neiging niet om de ‘vuile’ was binnen te houden? Overigens spreken de commissarissen wel uit, dat zij de relatie met de RvB-leden willen intensifiëren. Het wil ons voorkomen dat het zinvol is het zicht op het functioneren van RvB en de afzonderlijke leden geregeld nadrukkelijk

⁶ Commissarissen benchmarkonderzoek 2014/2015 deel II, Evaluatieproces van RvB vereist forse inhaalslag, paragraaf 5.3 Evaluatie functioneren RvB en haar leden, pagina 38-46.

⁷ Commissarissen benchmarkonderzoek 2015/2016 deel III, Werkgeversrol RvC: vooral niet op gewenst niveau bij evaluatie RvB, hoofdstuk 5 Evaluatie functioneren RvB en haar leden, pagina 30-40.

op de agenda van de voltallige RvC te zetten. Daarbij geven wij in overweging de opvattingen van leden RvB/directie en Secretaris hierover goed mee te nemen. Leden RvB/directie en Secretaris hebben grote twijfels of de RvC het genoemde zicht wel heeft.

Hoe kan een RvC voldoende zicht hebben op RvB als hij geen zicht heeft op kwaliteit en functioneren van senior management? En wat zegt dit dan over succession planning?

Aannemende dat de veronderstelling juist is dat de RvC voldoende zicht heeft op het

functioneren van de RvB en haar leden, hoe kan het dan dat de diezelfde RvC aangeeft dat succession planning beter moet en dat de relatie en betrokkenheid met het senior management onvoldoende is? Is het niet één van de primaire taken van een RvB om ervoor te zorgen dat er goed senior management zit? En is het niet zo dat het senior management potentieel kandidaten moet/kan bevatten die ter zijner tijd wellicht kunnen doorstromen naar een RvB-positie. Kan het zijn dat een RvC nog te veel vaart op de opvattingen van een voorzitter van de RvB? En stel dat de ontwikkeling doorzet

om, vooral bij grotere organisaties, met een **RvB/executive committee**, bestaande uit een CEO en bijvoorbeeld een CFO, en een **Management Board** te gaan werken. Zal een RvC dan niet toch een grotere betrokkenheid ten aanzien van de leden van de Management Board moeten hebben? Wat is dan nog de winst van de opsplitsing van een grotere RvB in een tweehoofdige RvB en een Management Board? En ook dan zal er vermoedelijk nog aandacht moeten worden geschonken aan het senior management onder deze gremia.



6 Eigen budget RvC

Onderzoeksvraag

Gevraagd is in de vorm van een aantal stellingen of commissarissen voorstander zijn van eigen budgetten of dat zij vinden dat dit niet nodig is. Als de RvC de inkoop van een dienst van derden nodig acht of aan een bijscholing wil doen, collectief of individueel, wordt de rekening op het bordje van de RvB/directie gelegd. Deze voldoet de rekening dan met of zonder moeite te doen. De gesloten vragen waren in de vorm van stellingen met de bekende 5-puntsschaal met 1 = volstrekt oneens en 5 = zeer mee eens.



Moet een RvB bijzondere, extra uitgaven van de RvC zonder weerwoord automatisch accorderen?



ROB

Eva, ik moest aan het begin van de vergadering wel even lachen. Onze voorzitter zei tegen de CEO dat er een rekening aankomt voor een door de RvC gewenste externe audit in verband met het voldoen aan de AVG. De CEO vroeg zich af of de organisatie dat zelf niet kon doen. Bovendien vond zij het genoemde bedrag fors. Zelf had zij in dit verband al eens in de markt gesondeerd wat een dergelijk onderzoek zou opleveren en wat dat moest kosten. Volgens haar kwam ze op een significant lager bedrag uit bij een gerenommeerde partij op dit gebied.

EVA

Ja, onze voorzitter leek even in zijn wiek geschoten. Maar toen de CEO met een knipoog zei, dat zij hiermee invulling gaf aan een door de RvC gewenst assertiever optreden van haar, brak de spanning.

ROB

Ja, ze zei dat zij uiteraard zonder morren zou betalen als de RvC dit wenst, maar een meer kritische opstelling is precies wat wij wilden.

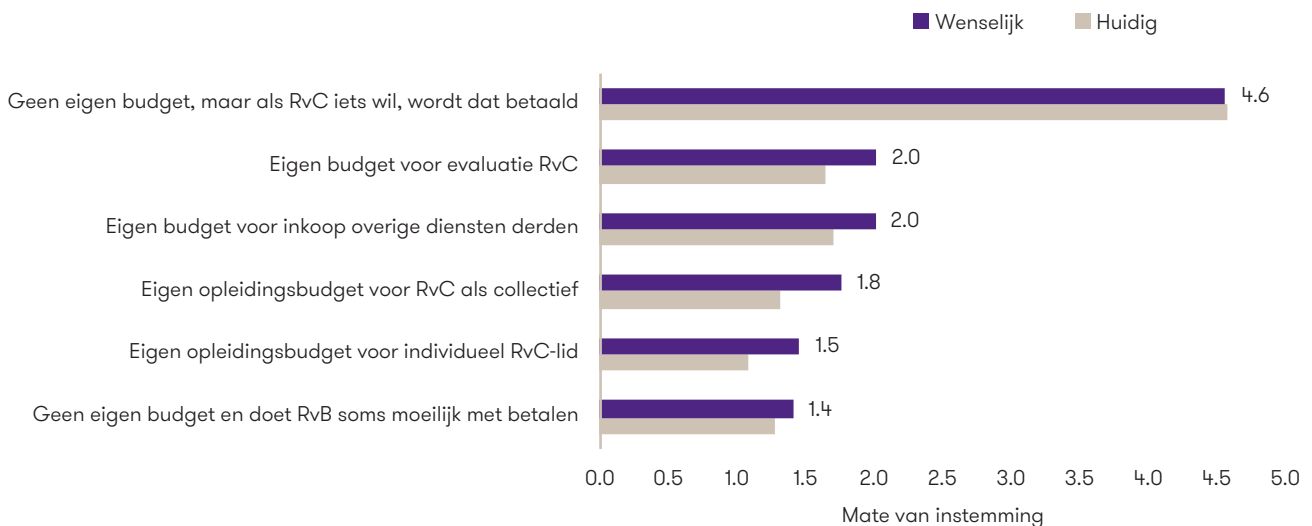
EVA

Ja, de praktijk is dan wel even wennen. De voorzitter kreeg een koekje van eigen deeg.



6.1 Wenselijke en huidige situatie

Figuur 6.1 Eigen budget RvC: huidige en wenselijke situatie basisprofiel (5-puntsschaal)



Wenselijke situatie

Basisprofiel

Geen eigen budget, maar al RvC wat wil, wordt dat gewoon betaald

- De boodschap is heel duidelijk: er is geen eigen budget en als de RvC iets wil, dan wordt dat gewoon betaald. Er is **geen verschil** tussen de **huidige** en de **wenselijke situatie**.
- Bij alle overige stellingen is de hoogste mate van instemming een 2.0. Dit impliceert dat **aan de afzonderlijke budgetopties geen behoefte** bestaat. Wel blijkt de score voor de wenselijke situatie telkens wat hoger te liggen dan die voor de huidige situatie.

Variaties vergeleken met basisprofiel

Veel, vooral positieve afwijkingen van basisprofiel bij bedrijfsvariëaties

- Het **overall percentage** grote verschillen bij de **bedrijfsvariëaties** is **69 procent**. Hierbij is verreweg het grootste aantal verschillen positief. Alleen bij de stelling dat als de RvC iets wil dat dan de RvB gewoon betaalt, laten de meeste bedrijfsvariëaties een groot negatief verschil zien met het basisprofiel. Het beeld bij de profitsector en de non-profitsector is vergelijkbaar.
- Bij de **persoonsgebonden variëaties** is het overall afwijkingpercentage **26 procent** met bij de commissarissen benchmarks 13 procent en bij de niet-commissarissen 58 procent. Dit laatste komt grotendeels voor rekening van **Secr**, die relatief minder afwijzend staat ten opzichte van de afzonderlijke budgetten dan de andere persoonsgebonden variëaties.

Afwijkingspercentages per variëatie



69%
Bedrijfsvariëaties



13%
Commissarissen



26%
Persoonsgebonden
variëaties



58%
Niet-commissarissen

Materieel eens met basisprofiel
Dit geldt ook voor DIR








- In materiele zin zijn de **resultaten** bij de afzonderlijke **benchmarks** redelijk **vergelijkbaar met** die van het **basisprofiel**. Er bestaat een duidelijke voorkeur om geen eigen budget te hebben. Als de RvC iets nodig vindt dan 'moet' de RvB/directie gewoon betalen. Behalve bij MKB en Cult is bij elke variatie de mate van instemming ≥ 4.0 in de wenselijke situatie. Ook **DIR** deelt de mening van het basisprofiel.

Corp, Zorg en OW deels andere accenten vanwege hogere organisatiegraad

- Enige veel voorkomende **accenten** buiten 'het gewoon betalen van de RvC wensen':
 - bij de meeste variaties is er de **minste afwijking** van tot **lichte instemming** voor een eigen **budget** voor **evaluatie RvC**;
 - minder afwijking bestaat er voor een collectief dan voor een individueel **opleidingsbudget**; en
 - 3 **bedrijfsvariaties** uit de **non-profitsector**, namelijk **Corp, Zorg** en **OW** laten een lichte mate van instemming zien met een **eigen budget** voor **evaluatie RvC** en een **eigen opleidingsbudget** voor de **RvC** als **collectief**. Wij zijn geneigd deze **verschillen** te **herleiden tot** een **grotere** mate van **organisatiegraad** bij commissarissen in deze sectoren. Deze heeft geleid tot het eerder accepteren van bijvoorbeeld evaluatie met externen en het systematisch aandacht schenken aan bijscholing/permanente educatie.

6.2 Verbeterwensen en bespreekopties⁸

Tabel 6.2 Veranderwensen en bespreekopties eigen budget RvC

	 bapr	 Fam	 Corp	 Zorg	 VZ	 VR	 DIR	Totaal
Eigen opleidingsbudget voor RvC als collectief	0.75							16
Eigen opleidingsbudget voor individueel RvC-lid	0.75							16
Eigen budget voor evaluatie RvC	0.82							14
Eigen budget voor inkoop overige diensten derden	0.84							14
Geen eigen budget, maar als RvC iets wil, wordt dat betaald								0
Geen eigen budget en doet RvB soms moeilijk met betalen								6-8
# Verbeterwensen	4	4	1-2	4	4	5	3	

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 moet minder; totaal: totaal aantal benchmarks met een verbeterwens voor het betrokken aandachtgebied.

Vanwege laag ambitieniveau geen verbeterwensen

Basisprofiel

- Gezien het geambieerde niveau kunnen in onze benadering alleen verbeterwensen worden geventileerd bij de stelling 'geen eigen budget, maar de RvB betaalt gewoon'. Maar blijkbaar is dat niet nodig, want er wordt geen verbeterwens bij deze stelling waargenomen.
- Wel heeft het **basisprofiel** wellicht **4 bespreekpunten**. Gezien het lage bijbehorende ambitieniveau en het ontbreken van historische gegevens zijn we hier wat terughoudend in het doen van een al te stellige uitspraak.

⁸ In deze paragraaf hebben we in afwijking van de andere, vergelijkbare paragrafen evenals vorig jaar een **verfijning** in onze **analyse** en rapportage aangebracht. We spreken in eerste instantie van veranderwens in plaats van verbeterwens. Als de wenselijke score voor de betrokken deelvraag/stelling > 3.2 is, spreken we in combinatie met een veranderingoptie van een verbeterwens. Er is namelijk sprake van een zekere mate van instemming. Als de score < 3.2 is en er sprake is van een veranderwens, dan noemen we dat een **bespreekbaar** geworden **punt**.

Slechts 3 verbeterwensen

Variaties

- Buiten de stelling van de 'geen eigen budget, maar de RvB betaalt gewoon' zijn er 5 **situaties** met een **wenselijke score boven de 3.20**. Dit zijn er 2 bij **Zorg** (een eigen opleidingsbudget voor RvC als collectief en eigen budget voor evaluatie RvC) en bij **OW** (een eigen opleidingsbudget voor RvC als collectief). Deze hebben alle 3 een **verbeterwens**. Bij **Corp** zijn er 2 scores met een ambitieniveau boven de 3.20, maar die geven geen verbeterwens aan.

Wel bespreekpunten, maar bij zeer lage ambities

- Het **procentueel aantal bespreekpunten** is bij de **bedrijfsvariaties 62 procent** met 71 procent voor de profitsector en 57 procent voor de non-profitsector. Bij de **persoonsgebonden variaties** is dit **69 procent** met 73 procent voor de commissarisvariaties en 58 procent voor de niet-commissarissen. Ook hier geldt weer dat de bespreekpunten op dit moment door ons onvoldoende kunnen worden geduid.

Percentage bespreekpunten per variatie



62%
Bedrijfsvariaties



71%
Profitsector



73%
Commissarissen



69%
Persoonsgebonden
variaties



57%
Non-profitsector



58%
Niet-commissarissen

Huidige situatie vergelijkbaar met wenselijke

Huidige situatie

- De huidige situatie is zowel voor het basisprofiel als voor de andere variaties grotendeels vergelijkbaar met de wenselijke situatie en leidt niet tot andere opmerkingen.



Enige bespiegelingen/vragen/kanttekeningen

Kan eigen RvC budget stimulans zijn voor een meer bedrijfsmatige manier van werken van RvC?

Ten aanzien van het eigen budget bestaat er een duidelijke voorkeur om geen eigen budget te hebben, maar als de RvC ergens behoefte aan heeft dan 'moet' de RvB gewoon betalen. Tijdens de interviews bleek dat commissarissen in het algemeen een zekere terughoudendheid aan de dag leggen om 'extra' middelen van de organisatie te vragen. We kregen de indruk dat dit het minst gold voor het inhuren van externen voor de evaluatie van de RvC. Binnen de verschillende

in te kopen diensten is deze dienst in bescheiden mate relatief al enigszins ingeburgerd. Per bedrijf varieert dit evenwel sterk en soms ook per sector. Bij Corp, Zorg en OW indiceren de resultaten dat budgetten op dit gebied geregeld voorkomen. Het minst komt dit voor bij de bedrijfsvariaties uit de profitsector. Een beperkt aantal commissarissen was wel gecharmeerd van het werken met budgetten. Daarmee gaat de RvC procesmatig op een vergelijkbare manier werken als binnen organisaties gebruikelijk is. Ook werkt dit disciplinerend voor het bedrijfsmatig werken van de RvC

en worden op die manier nadrukkelijker punten als evaluatie, bijscholing en extra audits aan de orde gesteld. Er waren zelfs commissarissen, weliswaar een gering aantal, die vonden dat een RvB niet klakkeloos verzoeken van de RvC moest honoreren, maar deze verzoeken of de daarmee gemoeide bedragen ter discussie zou moeten stellen. Bij diverse commissarissen die aangaven dat een RvB/directie gewoon betaalt, konden wij ons niet aan de indruk onttrekken, dat het proces niet altijd even soepel verliep. Wij vermoeden dat het een gewenningsproces is.

7 Tijdsbeslag en honorering commissariaat

Onderzoeksvraag tijdsbeslag

Aan de commissarissen is gevraagd aan te geven **hoeveel uren** zij het afgelopen jaar hebben besteed aan **hun commissariaat**. Daarbij is gevraagd naar het totaal aantal uren en het aantal uren gemoeid met **vergaderen**, met **bedrijfsbezoeken** en met **bijscholing**. Het totaal aantal uren kan hoger liggen dan de som van het aantal uren bij de 3 apart onderscheiden deelactiviteiten.

Commissaris onderschat tijd gemoeid met commissariaat doorgaans fors

Op grond van een eerder onderzoek en op basis van de interviews hebben wij de indruk gekregen dat commissarissen een wat enge interpretatie van bijscholing/permanente educatie hanteerden en bovendien onvoldoende bijhielden hoeveel tijd zij daaraan besteedden. Dit is een belangrijke verklaring voor een doorgaans structurele onderschatting van de tijd gemoeid met een commissariaat. Ook voor de andere activiteiten, zoals gesprekken met mensen uit de organisatie, buiten de reguliere vergaderingen werd tijdens de interviews de daaraan besteedde tijd geregeld naar boven bijgesteld.

Onderzoeksvragen honorering

In het onderzoek is met betrekking tot de honorering een tweetal type vragen gesteld. De ene categorie betrof de gesloten vragen, waarin is gevraagd naar de **verhouding** tussen de **honorering** van de **RvC en** die van de **RvB**. Deze is verwoord in de vorm van stellingen als: de vergoeding van de RvC dient op uurbasis hoger dan, gelijk aan of lager dan die van de RvB-leden te zijn.

In de andere categorie vragen is **expliciet onderzocht welke vergoeding** de commissarissen krijgen **en** wat zij een **wenselijke** vergoeding vinden. Daarbij is een onderscheid aangebracht naar de basisvergoeding en de vergoeding voor de audit- en de selectie-/remuneratiecommissie. Ook is verbijzonderd naar voorzitter en gewoon lid.



Welke tijd is nodig voor een commissariaat?



ROB

Eva, ik heb laatst met mijn vrouw een discussie gehad over de tijd die ik in het commissariaat stop en de vergoeding die daar tegenover staat. Dat kwam omdat we een hovenier ingehuurd hadden om de tuin eens op te knappen. De man vroeg 50 euro inclusief btw. Ik ben gaan rekenen en kwam bij onze zorginstelling op een tijdsbesteding van 360 uur per jaar. Bij een vergoeding van 15.000 euro is dat een uurtarief van 42 euro.

EVA

Ik verbaas mij een beetje over je aantal uren. Zelf taxeer ik bij dit commissariaat 240 uur kwijt te zijn, waarvan 25 in verband met bijscholing voor de verplichte PE-punten.

ROB

Aan bijscholing kom ik op 150 uur per jaar. Elke dag lees ik 2 kranten in verband met het breed volgen van de maatschappelijke ontwikkelingen. Dat kost me per week al zeker 6 uur. Daarnaast ben ik geabonneerd op diverse digitale newsfeeds, waarvan zeker de helft de zorgsector betreft. Dat kost me al snel een half uur per dag. Ik vind dat ik me niet kan permitteren deze informatie niet tot mij te nemen.

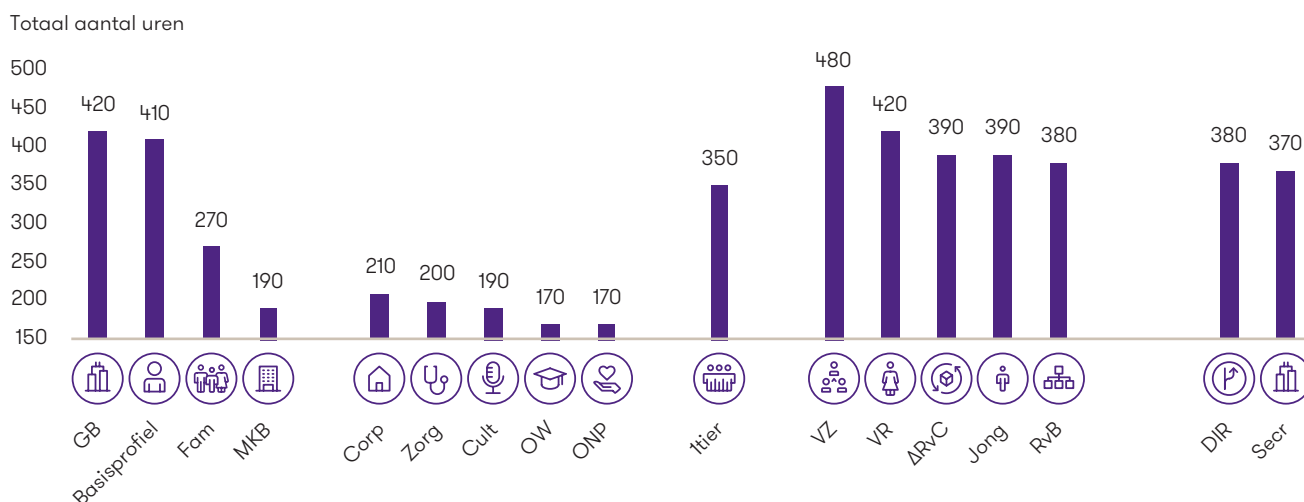
EVA

Tja, nu je het zegt. Dat heb ik mij nooit gerealiseerd. Eigenlijk heb je wel gelijk. Alleen ik had deze tijd nooit gezien als permanente educatie. Maar ga je nu hovenier worden?



7.1 Tijd per jaar besteed aan het commissariaat

Figuur 7.1 Aantal uren besteed aan commissariaat



Legenda: de uren bij de bedrijfsvariëaties en bij de persoonsgebonden variëaties van de commissarissen zijn gebaseerd op 1 commissariaat. Bij DIR en Secr betreft het totaal aantal uren voor hun RvC. Alle getallen zijn afgerond op tientallen.

Bij basisprofiel 408 uur op jaarbasis. Fam en MKB blijven hierbij fors achter

Non-profitsector komt gemiddeld op circa 190 uur op jaarbasis

VZ hoogste aantal uren met 484

DIR en Secr hebben veel tijd in andere, onbekende categorie

Bedrijfsbenchmarks

- Bij het **basisprofiel** blijkt de commissaris op jaarbasis gemiddeld **408 uur** aan het **commissariaat** te besteden. Daarvan is 130 uur **bijscholing**, 36 uur **bedrijfsbezoeken** en 232 uur **vergaderen** inclusief voorbereiden. Bij **GB** is het aantal uren en de onderverdeling **vergelijkbaar** met het basisprofiel.
- Bij **Fam** en **MKB** is het **totaal aantal uren** op jaarbasis respectievelijk **269** en **189**. Vergeleken met het basisprofiel wordt er bij Fam relatief meer tijd besteed aan bedrijfsbezoeken ten koste van vergaderen. Bij MKB is relatief meer geïnvesteerd in bijscholing ten koste van vergaderen. **Gemiddeld** besteden de **bedrijfsvariëaties** in de **profitsector 323 uur** aan het commissariaat.
- Bij de **non-profitorganisaties** is het gemiddeld aantal **uren** op jaarbasis voor het commissariaat aanzienlijk lager en komt op **188**. Dit varieert van 206 bij **Corp** tot 173 bij **OW** en **ONP**. Vooral het absolute aantal uren bijscholing/permanente educatie is met gemiddeld 57 uur aan de lage kant. Vermoedelijk wordt, evenals vorig jaar, bij deze categorie organisaties alleen gerekend met het aantal uren waarvoor PE-punten worden vergeven.

Persoonsgebonden variëaties

- Het wekt geen verbazing dat in absolute uren **VZ** met 484 het **hoogste aantal uren** laat zien op jaarbasis. Daarvan gaat 272 uur op aan vergaderen, 45 aan bedrijfsbezoeken en 134 aan bijscholing. Op de **2^{de}** plaats komt wat totaal aantal uren betreft **VR** met 417.
- **Gemiddeld** komen de **persoonsgebonden variëaties** van de **commissarissen** op **412 uur**. Bij de **niet-commissarissen** is dat gemiddeld **375 uur**. DIR en Secr ontlopen elkaar niet veel qua totaal aantal uren. Wel is het opvallend dat zowel DIR, maar vooral Secr buiten vergaderen, bedrijfsbezoeken en bijscholing nog een andere categorie tijdsbesteding onderscheiden goed voor respectievelijk 17 procent (DIR) en 46 procent (Secr) van de tijd. Wellicht worden hieronder onder andere verstaan gesprekken met mensen in de organisaties.



412 uur
Commissarissen



375 uur
Niet-commissarissen

Economies of scale pas bij > 2 commissariaten

Bij de **persoonsgebonden benchmarks** blijkt dat bij meer dan 2 commissariaten per persoon er duidelijk **economies of scale** optreden. Het aantal uren per commissariaat ligt dan lager dan bij 2 of 1 commissariaten.

Tabel 7.1 Samenvatting tijdsbesteding in uren en procenten

	Aantal uren	In procenten van totaal			
	Totaal	Vergaderen	Bedrijfsbezoeken	Bijscholing	Open
Basisprofiel	408	57	9	32	2
Bedrijfsvariaties profitsector	323	43	12	38	7
Bedrijfsvariaties non-profitsector	188	42	13	30	15
One-tier	346	67	9	33	-10
Persoonsgebonden variaties commissarissen	412	57	9	31	3
> 1 commissariaat	350	63	11	23	3
Persoonsgebonden variaties niet-commissarissen	375	41	8	20	31

Legenda: open: percentage niet in genoemde rubrieken gealloceerde uren.



Enige bespiegelingen/vragen/kanttekeningen

Wordt tijd voor bijscholing, vooral bij non-profitsector, niet zwaar onderschat?

Procentueel gezien is het percentage uren **bijscholing/permanente educatie** erg hoog. In absolute zin lijken de getallen voor bijscholing in de profitsector en bij de persoonsgebonden variaties ons niet onaannemelijk, maar toch eerder aan de onderkant dan aan de bovenkant te liggen. De uren opgevoerd bij de non-profitsector lijken ons te laag. Vermoedelijk zijn dit primair de uren die te herleiden zijn tot de tijd gekoppeld aan het behaalde aantal PE-punten. Mede op basis van de interviews en de uitkomsten van het aantal uren bijscholing uit het vorige onderzoek lijkt een schatting van 160 uur voor bijscholing/permanente educatie bij 1 commissariaat niet onaannemelijk.

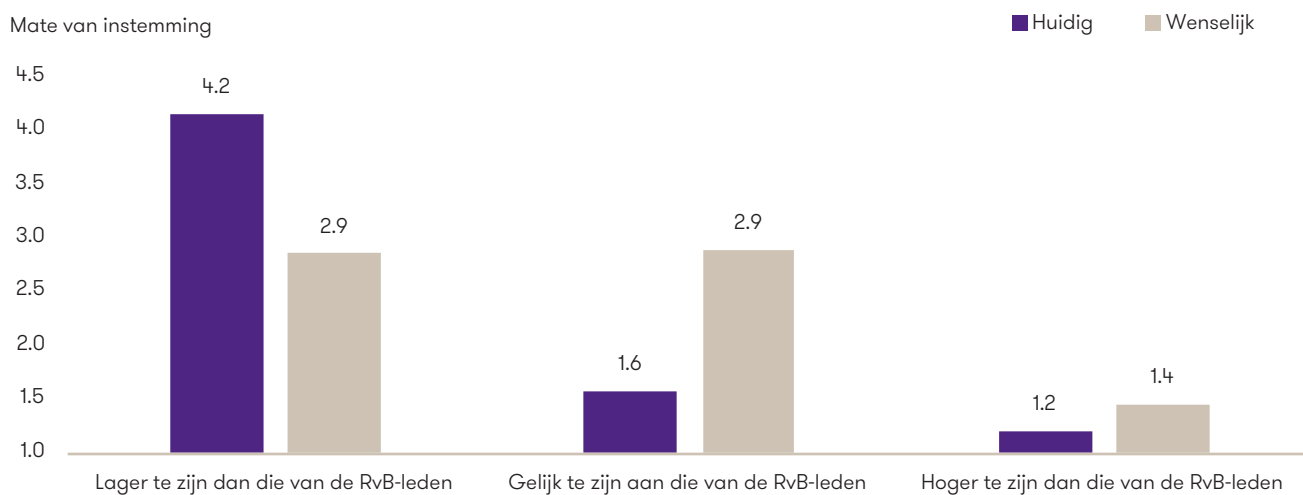
Bij meer dan 1 commissariaat heeft een commissaris mogelijk 'economies of scale'. De algemene maatschappelijke en vakliteratuur en cursussen kunnen dan worden verbijzonderd naar meer dan 1 commissariaat. In dat opzicht is het aan te bevelen dat commissarissen bij voorkeur meer dan 1 commissariaat moeten zien te bekleden.

Worden bij tijdsbeslag voor vergaderingen en voorbereiding de nodige uren niet vergeten?

Onderschattingen komen ook geregeld voor **bij de vergaderingen**. Daarbij kan worden gedacht aan eventueel telefonisch vooroverleg, biltateraaltjes, reistijden, telefonische vergaderingen, informatieverzoeken en het opnemen van deze informatie en lezen en verwerken van e-mails. Maar ook worden geregeld vergaderingen over het hoofd gezien, zoals aandeelhoudersvergaderingen, vergaderingen met diverse belanghebbenden en voorbesprekingen met senior managers. Wij hebben de indruk dat er maar weinig commissarissen zijn die expliciet hun uren systematisch bijhouden.

7.2 Wenselijke situatie verhouding honorering RvC en RvB

Figuur 7.2 Verhouding honorering van RvC en RvB huidige en wenselijke situatie, basisprofiel (5-puntsschaal)



Vergoeding RvC moet op uurbasis niet hoger zijn dan van RvB

Basisprofiel

- Bij het basisprofiel zijn de commissarissen het, gezien de score van 2.9, min of meer **deels oneens/deels eens** met een tweetal stellingen en wel dat de **vergoeding** van een **RvC op uurbasis lager** dient te zijn dan **en gelijk** dient te zijn **aan die van de RvB-leden**.
- De stelling dat de **vergoeding** op uurbasis **hoger** moet zijn, wordt gemiddeld **duidelijk afgewezen**.

Bedrijfsvariaties (70 procent) meer afwijkingen dan persoonsgebonden (52 procent)

Variaties vergeleken met basisprofiel

- Het overall afwijkingpercentage grote verschillen bij de **bedrijfsvariaties** bedraagt 70 procent met gelijke percentages bij de profit- en de non-profitsector. Bij de **persoonsgebonden benchmarks** is dit percentage 52 procent met nagenoeg een identieke situatie bij commissarissen en niet-commissarissen.
- **Positieve en negatieve** afwijkingen zijn qua aantal redelijk **in evenwicht**.

Vergelijkbare situatie als bij basisprofiel


- In materiele zin leiden de resultaten bij de **overige benchmarks** niet tot andere conclusies dan bij het basisprofiel. Er is derhalve de facto sprake van een **vergelijkbaar beeld**.
- Bij de **persoonsgebonden** variaties zijn **VZ, RvB en Jong** relatief een **voorstander** van een **lagere vergoeding** voor de **RvC** vergeleken met die van de RvB. Bij DIR is dat wat minder uitgesproken. VR, ΔRvC en Secr nemen een tegengesteld standpunt in.

Vooraf bij non-profitsector relatieve voorkeur voor gelijke vergoeding op uurbasis

- Het valt op dat 4 van de 5 **bedrijfsvariaties** in de **non-profitsector** meer neigen naar een **gelijke vergoeding** voor RvB en RvC dan naar een lagere vergoeding van de RvC ten opzichte van de RvB. Alleen OW heeft relatief een duidelijk voorkeur voor een lagere vergoeding van de RvC. In de **profitsector** lijkt alleen **MKB** meer gecharmeerd te zijn van een gelijke vergoeding dan van een lagere vergoeding.

7.3 Verbeterwensen en bespreekopties verhouding honorering RvC en RvB

Tabel 7.3 Tijdsbesteding in uren en procenten

De honorering van de RvC dient op uurbasis:								Totaal
	bapr	Fam	Corp	Zorg	VZ	VR	DIR	
lager te zijn dan die van de RvB-leden	1.46							17
gelijk te zijn aan die van de RvB-leden	0.55							17
hoger te zijn dan die van de RvB-leden	0.84							14
# Veranderwensen	3	3	3	3	3	3	3	

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 moet minder; totaal: totaal aantal benchmarks met een verbeterwens voor het betrokken aandachtsgebied.

Vergoeding RvC moet op uurbasis meer in lijn worden gebracht met die van de RvB

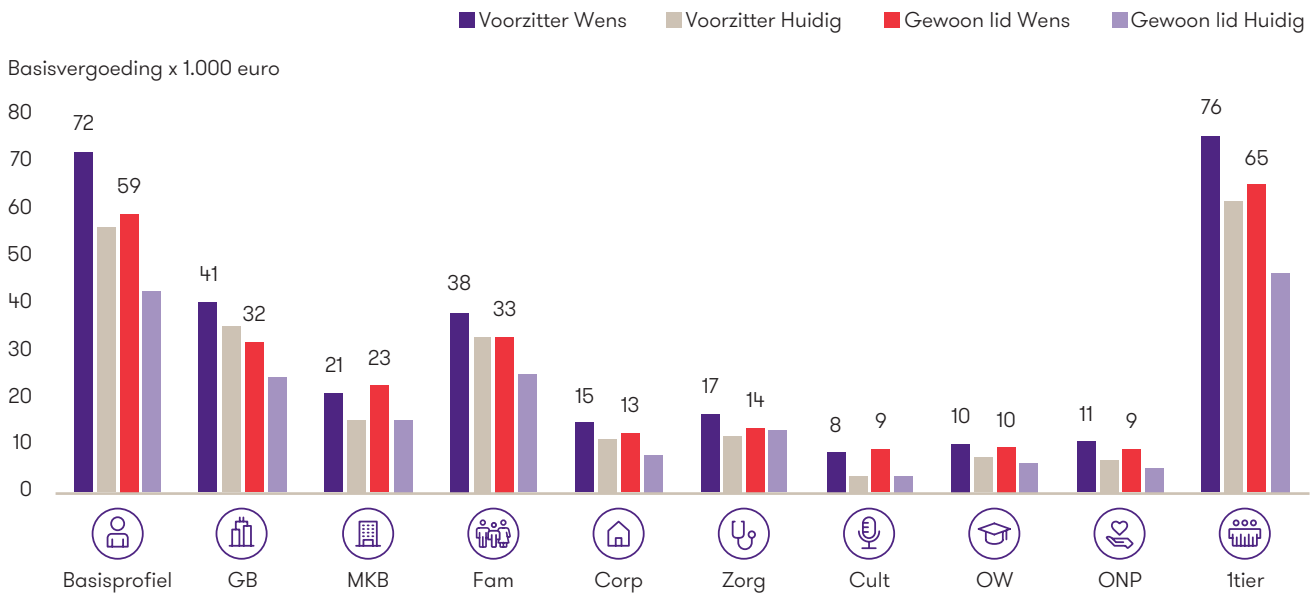
- De teneur van de verbeterwensen voor zowel basisprofiel als de andere benchmarks is duidelijk. De **huidige vergoeding** is op uurbasis **lager dan** die van de RvB-leden. **Commissarissen** en **niet-commissarissen** geven aan dat dit **verschil terug moet worden gebracht**.
- Gezien het ambitieniveau voor een **gelijke vergoeding** op uurbasis voor RvC en RvB zijn de veranderwensen hier te kwalificeren als **bespreekbaar geworden** punten. De mate van instemming is immers op een paar uitzonderingen na onder de 3.0 gelegen. In combinatie met de duidelijke afname van de instemming met dat de vergoeding van de RvC op uurbasis lager is dan die van de RvB-leden luidt de conclusie:

Commissarissen en niet-commissarissen zijn grosso modo van mening dat de vergoeding van de RvC-leden op uurbasis wel wat lager mag liggen dan die van de RvB-leden. Het verschil is nu evenwel te groot. Een gelijke vergoeding begint bespreekbaar te worden. Een hogere vergoeding wordt (nog) niet als wenselijk gezien.

7.4 Wenselijke situatie jaarlijkse vergoeding commissariaat in absolute bedragen

- Bij de interpretatie van onderstaande bedragen dienen deze beschouwd te worden als een globale gemiddelde indicatie voor de betrokken benchmark. Verder is het goed te weten dat in ieder geval tijdens de interviews bleek dat:
 - diverse commissarissen niet exact op de hoogte waren van de relevante bedragen;
 - sommige RvC's de vergoedingen net hadden aangepast, waardoor de huidige en de wenselijke vergoeding gelijk was;
 - bij diverse RvC's geen aparte vergoeding wordt gegeven voor het lidmaatschap van een commissie, maar dit verdisconteerd is in de basisvergoeding;
 - buitenlandse commissarissen soms een extra vergoeding krijgen; en
 - in de non-profitsector situaties voorkwamen, met name in de cultuursector, dat er geen vergoeding wordt gegeven of deze beperkt is tot een bescheiden onkostenvergoeding.

Figuur 7.4.1 Jaarlijkse basisvergoeding commissariaat: huidig en wenselijk (bedragen x 1.000 euro)⁹



Jaarlijkse basisvergoeding

Profitsector inclusief basisprofiel

Basisvergoeding voorzitter basisprofiel
72.000 euro

- De wenselijke **basisvergoeding** voor de **voorzitter** van de RvC bij het **basisprofiel** bedraagt 72.000 euro. Binnen de profitsector is dat de hoogste vergoeding. De **laagste vergoeding** wordt verlangd bij het **MKB** met 21.000 euro. Schaalgrootte zal 1 van de belangrijkste verklarende variabelen zijn voor de verklaring van dit verschil in honorering. GB en Fam bevinden zich hier met respectievelijk 41.000 euro en 38.000 euro tussen in.

Basisvergoeding gewoon lid basisprofiel
59.000 euro

- De **gemiddeld** gewenste honorering voor de **profitsector** met betrekking tot de voorzitter komt daarmee op **43.000 euro**.
- De **basisvergoeding** voor het **gewoon lid** blijft achter bij die van de voorzitter. Weer is deze vergoeding voor het **basisprofiel** het hoogst met **59.000 euro** en het laagst voor het **MKB** met 23.000 euro. GB (32.000 euro) en Fam (33.000 euro) nemen weer de tussenpositie in.
- De **gemiddeld** gewenste **basisvergoeding** voor een **gewoon lid** in de **profitsector** komt daarmee op **37.000 euro**.

Non-profitsector

Basisvergoeding voorzitter zorgsector
17.000 euro

- In de non-profitsector worden andere bedragen gehanteerd. Voor een deel zijn deze gereguleerd via de WNT. Soms wordt daar vanuit de sector via een vereniging van toezichthouders nog een aanvullende regeling, in casu lagere maximum bedragen, aan toegevoegd.

Basisvergoeding gewoon lid Zorg
14.000 euro.

- Binnen de non-profitsector wordt de **hoogste** wenselijke **basisvergoeding** voor de **voorzitter** aangetroffen in de **zorgsector** met een jaarbedrag van **17.000 euro**. De 2^{de} plaats wordt ingenomen bij de woningcorporaties met 15.000 euro. De **laagste** vergoeding **8.000 euro** wordt aangetroffen in de **cultuursector**.
- De **gemiddeld** gewenste honorering voor de **non-profitsector** met betrekking tot de **voorzitter** komt op **12.000 euro**.
- De **basisvergoeding** voor het **gewoon lid** blijft ook hier achter bij die van de voorzitter. Weer is deze vergoeding voor de **zorgsector** het hoogst met **14.000 euro**. Het laagst bedrag komt voor bij ONP met 9.000 euro.
- De **gemiddeld** gewenste **basisvergoeding** voor een **gewoon lid** in de **non-profitsector** komt op **11.000 euro**.

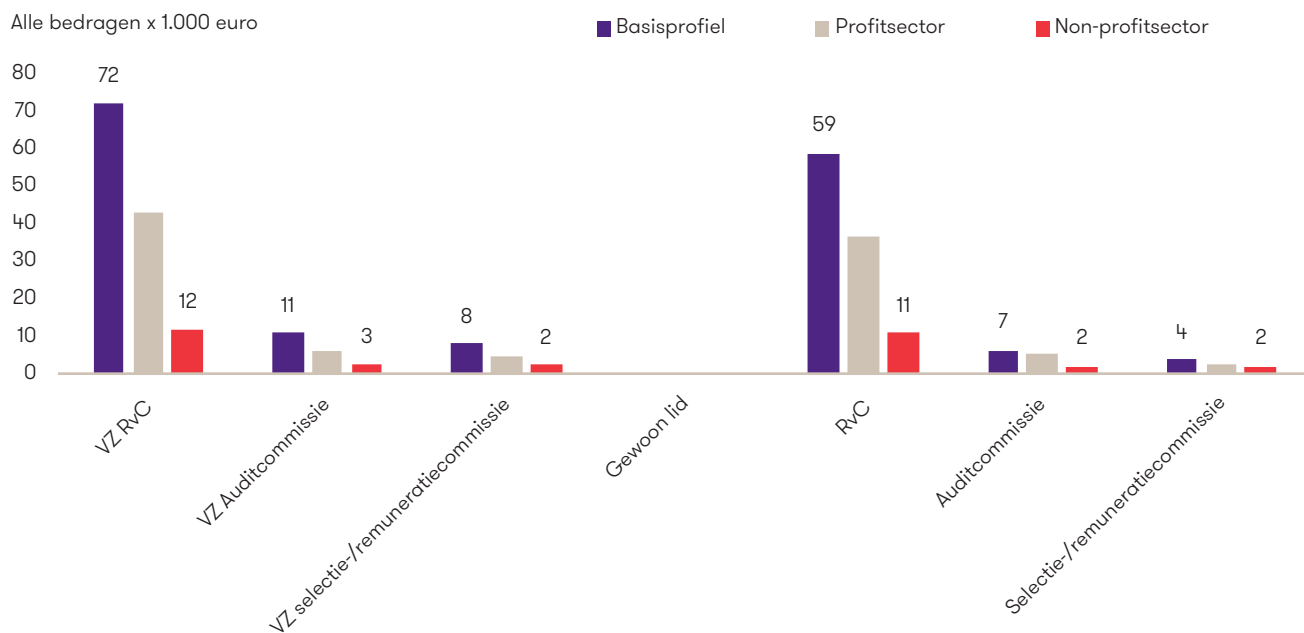
⁹ Alle bedragen zijn afgerond op duizend euro.

Wenselijk voor voorzitter 71.000 euro en voor gewoon lid 56.000 euro

Persoonsgebonden variaties

- Wat de basisvergoeding voor de RvC betreft laten de **persoonsgebonden variaties** bij de **commissarissen** een redelijk consistent beeld. De basisvergoeding voor:
 - de **voorzitter** van de RvC komt gemiddeld op **71.000**; en
 - die voor het **gewone lid** op **56.000**.
- De scores voor beide gewenste bedragen liggen bij deze variaties dicht bij elkaar.
- De **niet-commissarissen** laten onderling de nodige **verschillen** zien. **Secr** komt redelijk in de buurt van de gemiddelde scores van de commissarissen. **DIR** blijft daar **substantieel** bij **achter**.

Figuur 7.4.2 Jaarlijkse basisvergoeding commissies: wenselijk (bedragen x 1.000 euro)



Legenda: gemiddelde bedragen voor basisprofiel, de bedrijfsvariaties uit de profitsector en de bedrijfsvariaties uit de non-profitsector. VZ: voorzitter. Alle bedragen zijn afgerond op duizend euro.

Basisvergoeding basisprofiel voorzitter AC 11.000 euro en voorzitter S&R 8.000 euro

Basisvergoeding basisprofiel gewoon lid AC 7.000 euro en S&R 4.000 euro

Vergoeding auditcommissie (= AC) en selectie- en remuneratiecommissie (= S&R) Profitsector inclusief basisprofiel

- De wenselijke **basisvergoeding** bij het basisprofiel voor de **voorzitter** van de AC is 11.000 euro en voor die van de S&R 8.000 euro. Bij **Fam** blijkt uit de lage bedragen en uit de antwoorden tijdens de interviews, dat er geregeld of geen aparte AC en/of S&R is of dat de vergoeding verwerkt is in de basisvergoeding. Bij **GB** (9.000 euro) en **MKB** (4.000 euro) liggen de vergoedingen voor de voorzitter van de AC (wat) hoger dan voor die van de S&R (GB: 7.000 euro en MKB: 4.000 euro).
- De **gemiddeld** gewenste honorering voor de **profitsector** met betrekking tot de **voorzitter** van de **AC** komt op **6.000 euro** en voor de voorzitter van de **S&R** op **5.000 euro**.
- De **basisvergoeding** voor het **gewoon lid** blijft ook nu weer achter bij die van de voorzitter. De gewenste vergoeding voor het **basisprofiel** bedraagt voor de AC **7.000 euro** en voor de **S&R 4.000 euro**. Opvallend is dat binnen de profitsector nu **GB** de **hoogste vergoedingen** wenselijk acht voor AC en S&R met afgerond weliswaar dezelfde bedragen als het basisprofiel. Het **familiebedrijf** heeft nu voor de S&R commissie in de wenselijke situatie net als in de huidige situatie geen vergoeding van de S&R. Dit kan erop duiden dat selectie/benoeming van RvB en RvC de facto een zaak is voor de familie als aandeelhouder of dat er geen aparte commissie is. Bij MKB is de vergoeding AC 4.000 euro en S&R 2.000 euro.
- De **gemiddeld** gewenste **basisvergoeding** voor een **gewoon lid** in de **profitsector** komt voor **AC** op **5.000 euro** en voor **S&R** op **3.000 euro**.

Basisvergoeding Zorg: voorzitter AC en S&R elk afgerond 6.000 euro

Non-profitsector

- De vergoeding binnen de **non-profitsector** voor de **voorzitter** van de **AC** is het **hoogst** bij **Zorg** met **6.000 euro**. Voor de **S&R** is de vergoeding voor de voorzitter gelijk als afgerond getal, maar in werkelijkheid wat hoger. Bij geen van de andere benchmarks is dat voorgekomen. **Corp** komt op de tweede plaats met afgerond voor de voorzitters van AC en S&S elk 3.000 euro.
- Bij **Cult** en **ONP** lijkt er in de huidige situatie of **geen aparte** AC en S&R te zijn of de vergoeding is zeer laag en meestal gelijk aan 0. In de wenselijke situatie verandert dat bij Cult niet. Bij ONP lijkt er in de wenselijke situatie ruimte te komen voor een AC en/of een vergoeding daarvoor.
- De **gemiddeld** gewenste honorering in de **non-profitsector** met betrekking tot de voorzitter komt op **3.000 euro** voor de voorzitter **AC** en op **2.000 euro** voor de voorzitter **S&R**.
- De **basisvergoeding** voor het **gewoon lid** AC en S&R is voor elk afgerond **5.000 euro** en is ook nu bij **Zorg** weer het hoogst. Voor **Corp** is dat respectievelijk **3.000 euro** (AC) en **2.000 euro** (S&R).
- De **gemiddeld gewenste basisvergoeding** voor een **gewoon lid** in de **non-profitsector** komt voor **AC** en voor **S&R** elk afgerond op **2.000 euro**.

Basisvergoeding Zorg: gewoon lid AC en S&R elk afgerond 5.000 euro






Vergoeding auditcommissie hoger dan die van selectie- en remuneratiecommissie

Persoonsgebonden variaties

- De **persoonsgebonden variaties** bij de **commissarissen** hanteren gemiddeld de volgende wenselijke vergoedingen voor:
 - **auditcommissie: voorzitter** een bedrag van 11.000 euro en **gewoon lid** 6.000 euro; en
 - **selectie- en remuneratiecommissie: voorzitter** een bedrag van 7.000 euro en **gewoon lid** 4.000 euro.
- De vergoedingen voor de auditcommissie liggen stelselmatig boven die van de selectie- en remuneratiecommissie.
- Bij de **niet-commissarissen** komt **Secr** tot bedragen die boven de hoogste scores liggen van de afzonderlijke persoonsgebonden commissarissen benchmarks. Bij DIR is het tegenovergestelde het geval.

7.5 Verbeterwensen jaarlijkse vergoeding commissariaat

Tabel 7.5 Gewenste groeipercentages commissarisvergoedingen voor RvC en commissies

	 bapr	 Profit	 Non-profit	 VZ	 Persoonsgebonden commissarissen	Overall
Vergoeding voorzitter:						
RvC	29	24	60	36	29	36
Auditcommissie	21	69	91	7	25	49
Selectie- en remuneratiecommissie	15	110	88	8	18	53
Vergoeding gewoon lid:						
RvC	39	37	76	39	40	49
Auditcommissie	18	82	113	-9	18	55
Selectie- en remuneratiecommissie	11	144	58	0	37	57

Legenda: profit: gemiddelde profitsector benchmarks; non-profit: gemiddelde non-profitsectorbenchmarks; VZ: resultaten voorzitter; persoonsgebonden commissarissen: gemiddelde persoonsgebonden variaties commissarissen; overall: gemiddelde van alle benchmarks. Zowel bij de percentages voor non-profit, persoonsgebonden commissarissen en overall zijn met betrekking tot de commissies een paar correcties aangebracht voor afzonderlijke benchmarks. Uit de cijfers was niet op te maken of gewenste verbeteringen in de vergoedingen impliciet waren opgenomen in die van de basisvergoeding.

Substantieel gat tussen gewenste en huidige vergoeding, vooral bij non-profitsector

- De teneur is evident: de huidige vergoeding blijft ruim achter bij de wenselijke vergoeding. Vooral bij de non-profitsector is de vergoeding duidelijk uit balans. Dit betreft zeker de basisvergoedingen voor het lidmaatschap van de RvC. Deze moet met 60 procent omhoog voor de voorzitter en met 76 procent voor de gewone leden vinden de benchmarks uit deze sector. Voor de lidmaatschappen van de afzonderlijke

commissies is het beeld wat diffuus. Er zijn commissarissen die de vergoeding voor het lidmaatschap van een commissie willen verdisconteren in de basisvergoeding. Een uitzondering gaat dan op voor de voorzitter van de commissies. Deze mag doorgaans ook op een hogere vergoeding rekenen.

Standpunt voorzitter opvallend

- Opvallend is dat de **voorzitter wel** de **basisvergoeding** voor de RvC wil **aanpassen**, maar niet die van de commissies.

Vershil honorering voorzitter en gewoon lid mag kleiner worden

Vershil honorering voorzitter en gewoon lid

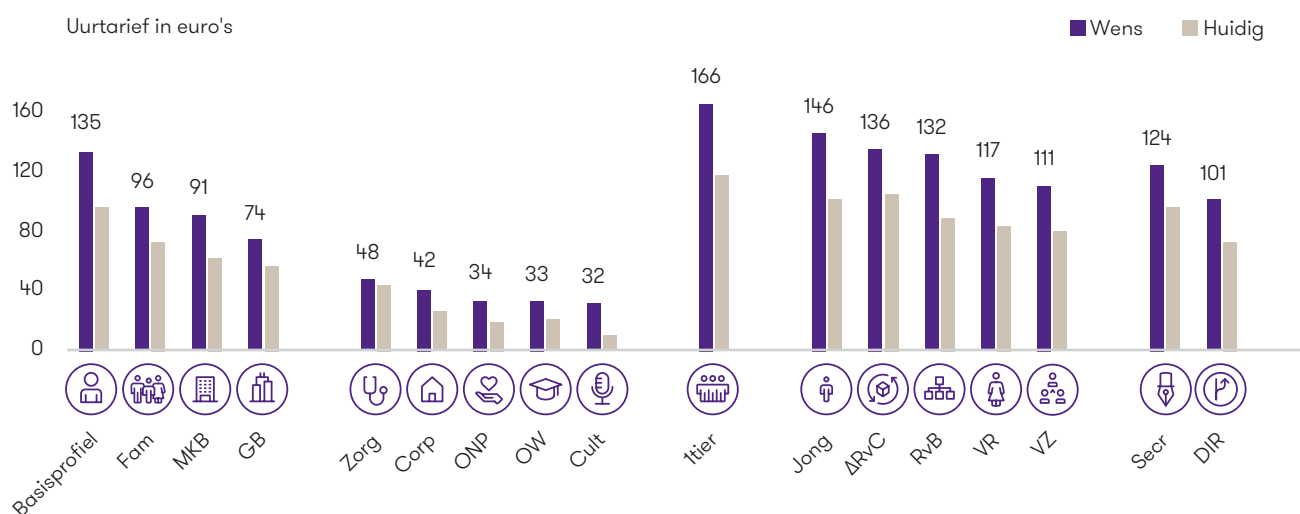
- Wat betreft de **basisvergoeding** van de **RvC** ligt deze in de huidige situatie voor de voorzitter gemiddeld voor alle benchmarks 28 procent hoger dan die voor het gewone lid. In de **wenselijke** situatie **neemt** het **verschil af** tot 18 procent.
- Bij de **auditcommissie** ligt de vergoeding voor de voorzitter nu overall gemiddeld 58 procent boven die van het gewone lid en mag dit **verschil** worden **teruggebracht** tot 51 procent.
- Bij de **selectie- en remuneratiecommissie** is de situatie **niet eenduidig te interpreteren**. In de huidige situatie krijgt de voorzitter in het overall gemiddelde 110 procent meer dan het gewone lid en dat moet zelfs toenemen tot 136 procent.

Selectie- en remuneratiecommissie onduidelijk

7.6 Uurtarief commissariaat gewoon RvC-lid en voorzitter

- In onderstaande grafiek is op basis van door de commissarissen aangeleverde uren en vergoedingen een uurtarief berekend voor het gewone RvC-lid. Het aantal uren bijscholing is genormeerd op 160. Verder is uitgegaan van de basisvergoeding. De vergoedingen voor de lidmaatschappen van de commissies zijn niet meegenomen.

Figuur 7.6 Uurtarief per type commissariaat (in euro's) voor het gewone RvC-lid: wenselijk en huidig



1 tier hoogst uurtarief

Stijgingspercentages in profitsector:

31 procent - 44 procent

Hoogste tarief: 135 euro

Stijgingspercentages in non-profitsector:

188 procent - 6 procent

Hoogste tarief: 48 euro

- Het **hoogste** gewenste **uurtarief** voor een **gewoon lid** van de RvC wordt aangetroffen bij **1 tier 166 euro**, een stijging van 40 procent ten opzichte van de huidige situatie.
- Bij de **bedrijfsvariaties** in de **profitsector** heeft het **basisprofiel** het **hoogste gewenste uurtarief** (135 euro). Dit loopt af naar 74 euro bij GB. In de **huidige** situatie varieert het uurtarief in de profitsector van 57 euro tot 97 euro. De grootste **stijging** wordt wenselijk geacht bij het MKB met 44 procent en de minste bij GB met 31 procent.
- In de **non-profitsector** liggen de uurtarieven substantieel lager. In de **uitgangssituatie** lopen deze uiteen van **11 euro** bij **Cult** tot **45 euro** bij **Zorg**. Met **stijgingspercentages** variërend van 6 procent tot 188 procent is er sprake van een wisselende behoefte om een en ander te corrigeren. Bij **Zorg** leidt de 6 procent tot een uurtarief dat van 45 euro naar 48 euro stijgt. Dat is daarmee het hoogste gewenste uurtarief. De stijging van 188 procent bij **Cult** resulteert in een uurtarief van 32 euro. Bij **Corp** leidt de gewenste stijging van 55 procent tot een uurtarief van 42 euro.

Gewenst uurtarief VZ (111 euro) niet het hoogst

- Bij de **persoonsgebonden commissarissen variaties** loopt het **gewenste uurtarief** uiteen van **111 euro** bij **VZ** tot **146 euro** bij **Jong**. Bij Δ RvC staat het laagste stijgingspercentage van 29 procent. Bij de andere persoonsgebonden commissarissen benchmarks is dit minimaal 39 procent en maximaal 48 procent bij RvB. In de uitgangssituatie loopt het uurtarief uiteen van 80 euro bij VZ tot 105 euro bij Δ RvC.
- Bij de niet-commissarissen komt Secr met een stijging van 29 procent op een gewenst uurtarief van 124 euro en DIR met een stijging van 38 procent op 101 euro.



Enige bespiegelingen/vragen/kanttekeningen

Is voorzitter RvC een rem voor aanpassing vergoeding commissariaat?

In het verleden werden de commissarissen vaak gerekruteerd uit het circuit van oud-bestuurders. Dat impliceerde doorgaans een qua leeftijd wat ouder commissarissenbestand. De beroepscommissaris was toen nog geen gemeengoed in die zin dat iemand voor zijn/haar levensonderhoud koos voor het beroep 'commissaris'. Inmiddels is de situatie gewijzigd en heeft de beroepscommissaris in grotere getale zijn/haar intrede gedaan. Ook zien we dat huidige bestuurders naast hun 'dagelijkse' werk er ook een commissariaat bij hebben. Een en ander impliceert dat er qua leeftijd ook jongere voorzitters van RvC's zijn gekomen. Toch lijkt de gemiddelde leeftijd van de voorzitters zeker niet onder die van de gemiddelde gewone commissaris te liggen. Als gevolg hiervan is het aannemelijk dat over zaken als vergoeding de **opvattingen** van **voorzitters** van RvC's nog wat **historisch bepaald** zijn. Ergo een vergoeding voor een RvC-lid behoort eigenlijk wel onder die van een RvB-lid te liggen. Deze houding kan er mede toe leiden dat de vergoeding sterk, en misschien wel te sterk, achterblijft bij die van een RvB-lid, maar ook bij die van concurrerende posities. Voor 'gisteren' was dat wellicht nog acceptabel. Maar is dat gegeven de geschetste ontwikkelingen nog steeds zo? Lopen we zo niet het risico een klassieke regentencultuur in stand te houden? Krijgt een organisatie dan wel de benodigde kwaliteiten? Overigens realiseren we ons terdege dat prijs niet de enige variabele is om wel of niet een commissariaat te accepteren/ambieën.

Is 'angst' om discussie aan te gaan over reële vergoeding commissaris in het publieke segment terecht?

Het verschil in vergoeding tussen commissarissen in de profitsector en in de non-profitsector is substantieel. Dit betreft zowel de absolute bedragen als ook de 'berekende uurtarieven'. Wij realiseren ons terdege dat verhoging van vergoedingen van commissarissen in met name het publieke domein maatschappelijk moeilijk ligt. Maar is dat een reden om de discussie niet aan te gaan over een actualisering van de vergoeding? Kan een commissariaat in de publieke sector de facto alleen maar open staan voor commissarissen die, zoals dat heet, financieel onafhankelijk zijn? Kan een **ZZP'er**, bijvoorbeeld, die nog niet financieel onafhankelijk is, zich permitteren om **commissaris** te worden bij een **woningcorporatie** in klasse B, als met dat commissariaat een tijd is gemoeid van 304 uur? Volgens de **WNT** bedraagt het **uurloon** dan **32 euro** en volgens de **beroepsregel** van de **VTW** **25 euro**. Wordt een ZZP'er zo niet de facto uitgesloten van een commissariaat in het publieke domein? En wat is zijn/haar referentietarief? Is dat het tarief van de tegelzetter, van de advocaat of van een lid van de Tweede Kamer, die bij 2000 uur per jaar op een 'zeker' uurtarief komt van circa 62 euro? Ons inziens doet de vergoeding in het publieke domein geen recht aan het belang en de beschikbaarheid van het kunnen krijgen van de benodigde kwaliteiten voor een RvC. In dat verband lijkt het ons dan ook raadzaam dat verenigingen van toezichthouders zich ernstig beraden of zij op de wettelijke regels nog een extra korting moeten adviseren voor hun leden. Zelfs de wettelijke vergoeding lijkt ons al onder de maat. Wij achten het niet uitgesloten dat schaarste aan beschikbare kwaliteiten

wel eens kan leiden tot situaties, waarbij de maatschappij een hogere rekening gepresenteerd krijgt door het niet kunnen aantrekken van capabele commissarissen. De maatschappelijke 'verzekeringfunctie' van een goede RvC komt onder druk te staan. Goedkoop kan dan wel eens duurkoop blijken te zijn.

Waarom probeert commissaris geen reëel beeld te krijgen van tijdsbeslag commissariaat?

Tijdens de interviews bleek zeer regelmatig dat commissarissen in eerste instantie geen goed beeld hadden van de tijd, die met het besproken commissariaat was gemoeid. Bij nader doorvragen bleek dat op diverse deeltaken er meer tijd mee was gemoeid dan aanvankelijk verondersteld. Er waren commissarissen die voor de vuist weg een getal van 250 uur neerzetten. Vervolgens gingen we gedetailleerder in op bijscholing/permanente educatie. Daar kwamen we alleen al gauw op 300 uur per jaar. Bij 2 commissariaten is dat dan 150 per commissariaat. Ook bleken bijeenkomsten buiten de reguliere RvC vergaderingen vaak te zijn vergeten. Hetzelfde gold voor bijvoorbeeld diverse bilaterale gesprekken met de externe accountant, met de internal auditor of met senior managers of met collega-commissarissen. Het was niet uitzonderlijk dat de oorspronkelijk opgegeven 250 uur op zo'n 400 uur uitkwam. Stel dat de gegeven cijfers bijvoorbeeld de voorzitter van een RvC van een grote woningcorporatie betreffen. De vergoeding zou dan volgens de WNT mogen zijn 28.050 euro. Uitgaande van 250 uur is het uurtarief dan 112 euro. Maar als uit wordt gegaan van 400 uur, dan is het uurtarief 70 euro. Wordt de beroepsregel van de VTW gehanteerd dan zakt het uurtarief in het laatste geval naar 56 euro. Gegeven voorbeelden

hebben een hoog realiteitsgehalte. Van belang is ons inziens dat een commissaris een neiging heeft te optimistisch te zijn over het aantal uren dat is gemoeid met het commissariaat. Dat beeld wordt dan ook uitgedragen naar aspirant commissarissen. Maar realiseert een commissaris zich wat dit kan betekenen als zich een calamiteit voordoet. Kan de 'nieuwe' commissaris dan de beschikbare tijd leveren die op dat moment nodig is? Om een aantal redenen pleiten wij ervoor dat commissarissen proberen een beter beeld te krijgen van de tijd die nodig is voor het professioneel uitoefenen van een commissariaat.

Is een RvC in de non-profitsector qua vergoeding geen goed alternatief voor het inhuren van externe adviseurs?

De discussies over vergoedingen worden vaak op een zeer selectieve manier gevoerd. Van belang is daarbij altijd het referentiekader aan te geven. Dat wordt soms gedaan, maar dan in de bekende appel met peren vergelijking. Ter illustratie hebben wij hieronder eens wat getallen op een rijtje gezet, die deels zijn ontleend aan de jaarrekening 2016 van Erasmus MC. Bedacht dient te worden dat we het dan wel over een relatief grotere instelling hebben binnen de zorgsector. Ergo bij een vergelijking met de gemiddelde scores van de sector zal Erasmus MC daarboven scores. Over het jaar 2016 zijn de volgende bedragen genoemd:

Het gemiddeld uurtarief van een lid van de RvB, uitgaande van 2000 uur per persoon op jaarbasis komt dan op 130 euro. De vergoeding voor de RvC van Erasmus MC ligt aanzienlijk boven het berekende gemiddelde van de sector Zorg. Voor de RvC van Erasmus MC wordt door ons een opslag voor omvang en complexiteit van de instelling (100 uur) gehanteerd wat het aantal basisuren betreft van een commissaris in de Zorg. Een **gewoon RvC-lid** bij dit academisch ziekenhuis heeft dan gemiddeld een uurtarief van **68 euro** en de **voorzitter 72 euro**. Gecorrigeerd voor de onderschatting van het aantal uren bijscholing/ permanente educatie (93 uur) zijn de uurtarieven voor de voorzitter en het gewone RvC-lid respectievelijk **57 euro** en **52 euro**. De vraag is nu waarmee gaat de vergoeding vergeleken worden? Zowel ten opzichte van de personeelslasten, de totale lasten en ook het financieel resultaat is de som van de vergoeding voor RvC en RvB niet substantieel. Vergeleken met de vergoeding van commissarissen in de profitsector en met de persoonsgebonden benchmarks blijft het uurtarief van Erasmus MC fors achter. Binnen de non-profitsector komt het evenwel boven in de bandbreedte van de afzonderlijke bedrijfsvariaties in dit segment. Wordt dit tarief vergeleken met dat van een professionele adviseur in de zakelijke dienstverlening, dan zal het verschil zeer fors zijn. Als een organisatie 'goedkoop' advies wil binnenhalen dan is een RvC een interessante optie.

Is het niet zinvol de selectie- en remuneratiecommissie tot een 'werkgevers- of HR-commissie' te transformeren?

Uit het onderzoek is gebleken dat de vergoeding voor de leden van de selectie- en remuneratiecommissie doorgaans lager ligt dan die van de auditcommissie. Dit bleek tijdens de interviews vooral samen te hangen met het gemiddeld geringere tijdsbeslag van het lidmaatschap van de selectie- en remuneratiecommissie. Ook bleek uit dit onderzoek en (bijna) alle voorgaande onderzoeken dat de werkgeversrol volgens de commissarissen zelf beter kan worden uitgevoerd. Zo gaven de commissarissen in eerdere onderzoeken aan wat zij bijvoorbeeld belangrijk vinden bij de beoordeling van een RvB, maar dat niet toe te passen. Dat roept bij ons de vraag op of het niet zinvol is het **klassieke takenpakket** van de **selectie- en remuneratiecommissie ter discussie te stellen**. Zou het niet beter zijn te spreken van een 'werkgevers- of HR-commissie'? Daarin kan dan tevens ruimte worden gevonden om het door menig commissaris onderschreven belang van bestuurs- (tone at the top) en bedrijfscultuur alsmede van succession planning met betrekking tot de RvB, talentmanagement en de relatie met het senior management op een vergelijkbare manier als bij de auditcommissie tot wasdom te laten komen. Het lijkt ons aannemelijk dat een en ander gevolgen gaat hebben voor de werkwijze van een RvC, maar niet anders dan organisatorisch bij de auditcommissie doorgaans al het geval is. Ook voor de samenstelling van de RvC zal dit ons inziens consequenties hebben, maar ook moeten hebben. De werkgeversrol wordt op diverse onderdelen al te lang als verbetergebied aangeduid. Het doorzetten van een verandering op dit gebied kan dan vermoedelijk niet anders worden geëffectueerd door andere poppetjes in de RvC te benoemen.

	Bedragen x 1 miljoen euro	Vergoeding RvB in procent van	Vergoeding RvC in procent van
Bedrijfslasten	1,507	0,073	0,0075
Personeelslasten	770	0,135	0,014
Financieel resultaat	56,4	1,85	0,19
Totale vergoeding RvB	1,043		
Totale vergoeding RvC	0,108		

Maak kennis met Grant Thornton



9
vestigingen in
Nederland

450+
medewerkers in Nederland

€ 52.9 miljoen
omzet in Nederland

729
vestigingen wereldwijd

\$ 4.8 miljard
wereldwijde omzet

50.000
professionals wereldwijd

meer dan 130 landen



www.gt.nl

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

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

