

Externe accountant en internal auditor: met, naast of tegenover elkaar bij de rvc?

Commissarissen benchmarkonderzoek 2018-2019 - Deel II

Door:

Aalt Klaassen

Dirk-Jaap Klaassen

Oscar Toebosch

Herbert Rijken



Digitale
transformatie



Internal auditor en
externe accountant

Externe accountant en internal auditor: met, naast of tegenover elkaar bij de rvc?

Commissarissen benchmarkonderzoek 2018-2019 - Deel II

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

Externe accountant en internal auditor: met, naast of tegenover elkaar bij de rvc?

Waarom deze titel?

- Uit eerdere onderzoeken is gebleken dat het tijdsbeslag van het commissariaat alleen maar de neiging heeft om uit te dijen. En de financiële vergoeding die daarmee samenhangt is, zeker in de non-profitsector, daarmee (absoluut) niet in balans.
- Aan de andere kant hebben commissarissen de behoefte om meer van het bedrijf te weten. Met name de inkleuring van de verkregen informatie is daarbij van belang. Maar ook gevoel bij zaken die misschien wat minder regulier in de rvc aan de orde komen.
- In toenemende mate doet de internal auditor zijn intrede in bedrijven/organisaties. Deze functionaris neemt potentieel een onafhankelijke positie in. Afhankelijk van de maturiteit van de functie en de senioriteit en competenties van de betrokken functionaris/afdeling, kan deze blijkens het onderzoek inspelen op diverse vragen van de rvc.
- De ontwikkeling van de rol van de externe, controlerende accountant is volop in beweging. In de tijd gezien variëren de verwachtingen. Ook de professie zelf is bezig een weg te zoeken in het krachtenveld, of moeten we zeggen mijnenveld, van maatschappelijke verwachtingen/politieke wensen/publieke taak/wensen van klanten en verdienmodel.
- Uit het onderzoek bleek over dezelfde aandachtsgebieden een grotere instemming met uitspraken door de internal auditor dan met die van de externe accountant. Maar ligt een symbiose niet meer voor de hand, waarbij gebruikmakend van elkaars sterke punten en verantwoordelijkheden, er een betere dienst kan worden neergelegd?
- Externe accountant en internal auditor hebben beiden 'onafhankelijkheid' hoog in het vaandel staan. Dat wil niet zeggen dat daaraan altijd voor de volle honderd procent aan wordt voldaan. Maar met deze onafhankelijkheid als uitgangspunt en een professionele opstelling van beide 'dienstverleners' pleiten wij ervoor zowel invulling te geven aan 'met', 'naast' als ook 'tegenover' elkaar. Dit kan situationeel en per aandachtsgebied variëren. Van een mogelijke wrijving zijn wij eerder een voorstander dan een tegenstander. Want 'wrijving' geeft toch glans?

Over de auteurs



Aalt Klaassen

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



Dirk-Jaap Klaassen

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



Oscar Toebosch

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

Board in Balance bv is een onafhankelijke organisatie die evaluaties van raden van commissarissen en raden van toezicht uitvoert, profielen van rvc's en van aan te trekken commissarissen opstelt en onderzoek verricht naar governance.



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 Nyenrode Business Universiteit, 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.

© 2019 Board in Balance bv

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

Inhoud

Leeswijzer	4
Woord van dank	7
Commissarissen, bestuurders, secretarissen en internal auditors die hun medewerking hebben verleend	8
Voorwoord van Bart Jonker	9
Samenvatting en conclusies deelrapport II	10
Discussievragen naar aanleiding van de resultaten	13
Summary and main conclusions of the second sub-report	14
Questions for debate based on the results	17
1 Inleiding: aanpak onderzoek	18
2 Informatievoorziening	20
2.1 Verander-/verbeterwensen	21
3 Ondersteuning voor de rvc door internal auditor en externe accountant	23
3.1 Internal auditor	24
3.1.1 Wenselijkheid uitspraken afzonderlijke aandachtsgebieden door internal auditor	24
3.1.2 Veranderwensen en huidige situatie	26
3.2 Externe controlerend accountant	31
3.2.1 Wenselijkheid uitspraken afzonderlijke aandachtsgebieden door externe accountant	32
3.2.2 Veranderwensen en huidige situatie	34
3.2.3 Uitspraken externe accountant in de tijd over bedrijfs- en bestuurscultuur	37
3.3 Vergelijking posities externe controlerende accountant en internal auditor	39
4 Positie secretaris rvc: rollen en activiteiten	41
4.1 Wenselijke positie/rollen secretaris rvc	42
4.2 Veranderwensen en huidige situatie	44
5 Gebruik diensten van derden door rvc	48
5.1 Wenselijke situatie	49
5.2 Veranderwensen en huidige situatie	50
6 HR-dimensie in rvc	54
6.1 Deel werkgeversrol	54
6.2 Selectie commissaris en directie	56
6.2.1 Wenselijke situatie	57
6.2.2 Verander-/verbeterwensen en huidige situatie	60
6.3 Evaluatie functioneren rvc en rvb	67
6.3.1 Evaluatie functioneren rvc	67
6.3.1.1 Wenselijke situatie	67
6.3.1.2 Veranderwensen en huidige situatie	68
6.3.2 Evaluatie functioneren rvb	71
6.3.2.1 Wenselijke situatie	71
6.3.2.3 Veranderwensen en huidige situatie	73
6.3.3 Vergelijking evaluatie rvc en rvb	75
6.4 Afscheid nemen van niet-functionerende commissaris of lid van de rvb	75
6.4.1 Wenselijke situatie	76
6.4.2 Verander-/verbeterwensen en huidige situatie	77

Belangrijkste bevindingen, discussievragen en inleiding

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 zestien profielen** (ook wel **benchmarks** genoemd)¹.

Overall veranderwensen profiel als kader

In hoofdstuk 3 van deelrapport I is nader ingegaan op **verander-/verbeterwensen** op profiel niveau. De lezer heeft hiermee een **breder kader**, dat van pas kan komen bij de lezing van de bespreking van de resultaten bij de onderzochte onderwerpen. Aangeraden wordt dit eventueel nog even te bekijken.

Margeteksten

In de **marges** worden telkens de, volgens de auteurs, meest kenmerkende punten neergezet. Om een beeld te krijgen van de belangrijkste punten, kunt u door de margetekst scrollen. Wanneer u meer wilt weten, kunt u naar de bijbehorende tekst gaan. Meestal is aan het eind van elk hoofdstuk een paragraaf opgenomen met **bespiegelingen/vragen/kanttekeningen**. Deze dragen een onderzoek overschrijdend karakter. En geven soms de persoonlijke mening van de auteurs weer. Ze hebben tot doel, commissarissen te stimuleren om al dan niet met de volledige rvc eens dieper op bepaalde onderwerpen in te gaan.

Bespiegelingen/vragen

Resultaten:

- basisprofiel
- afwijkingen benchmarks

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 de periode 2008 - 2017². Na de bespreking van de resultaten van het basisprofiel wordt gewezen op grote, belangrijke en opvallende afwijkingen bij de zestien profielen/andere benchmarks.

Quotiënt als indicatie verbeterwens/ambitie

Hierna worden **tabellen met de quotiënt-klassen** in kleur weergegeven. Deze quotiënten zijn een indicatie voor een **veranderwens**. De gemiddelde score voor de **'huidige situatie'** is gedeeld door de gemiddelde score voor de **'wenselijke situatie'**. 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 de 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).

Signalen in tabellen

groen: kan minder
blanco: wellicht wat onderhoud
oranje: (beslist) verbeteren
rood: zeer ongewenste situatie

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 als **blanco** 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**.

¹ De term basisprofiel en benchmarks naast het basisprofiel zijn toegelicht in hoofdstuk 1.

² Het FINEM rapport uit 2008 'Commissarissen willen verbeteren en leggen de lat hoger' is aan te vragen via de auteurs. De rapporten uit 2010 tot en met 2017 zijn aan te vragen/te raadplegen bij Grant Thornton (www.grantthornton.nl/commissarissenonderzoek).

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 verbeterwens duiden.



<0.8
urgente
verbeterwens



0.8-0.9
forse
verbeterwens



0.9-1.1
acceptabel



>1.1
overkwalificatie

Verander-/verbeterpercentage als indicatie van mate van gedeelde verbeterwensen

Bij de verbeterwensen wordt ook de term **verander-/verbeterpercentage** gehanteerd. Dit is het totaal aantal verander-/verbeterwensen als percentage van het totaal aantal mogelijke opties. Zo wordt er gewerkt met een verbeterpercentage van de bedrijfsprofielen (inclusief basisprofiel), van de persoonsgebonden profielen en van de niet-commissaris groep 'directie/secretaris gezamenlijk'.

Het verander-/verbeterpercentage is een indicatie van de mate waarin op een bepaald onderdeel de verander-/verbeterwensen wel of niet breed worden gedeeld.

Na de verbeterwensen worden geregeld nog opmerkingen gewijd aan de **huidige situatie**.

Benchmarks/profielen verdeeld in bedrijfsprofielen en persoonsgebonden profielen

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



bapr

basisprofiel



Fam

familiebedrijf



Corp

woningcorporatie



Zorg

bedrijf/instelling
in de zorg- en
welzijnssector



VZ

voorzitter van
de Raad van
Commissarissen of
Raad van Toezicht



VR

vrouwelijke
commissaris



DIR

lid van een rvb/
directie die als
bestuurder heeft
ingevuld

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

Andere nog niet genoemde variaties zijn:



GB

commissaris van
het profiel GB (groot niet-
beursgenoteerd bedrijf)



MKB

commissaris bij een
MKB-bedrijf



Cult

commissaris bij een
culturele instelling



OW

commissaris bij een
onderwijsinstelling



ONP

commissaris bij een overige
non-profitinstelling



1tier

commissaris bij een
one-tier board



RvB

commissaris die tevens
elders lid van de rvb is



Jong

commissaris < 55 jaar



AC

commissaris lid van de
auditcommissie



Secr

secretaris van een rvc

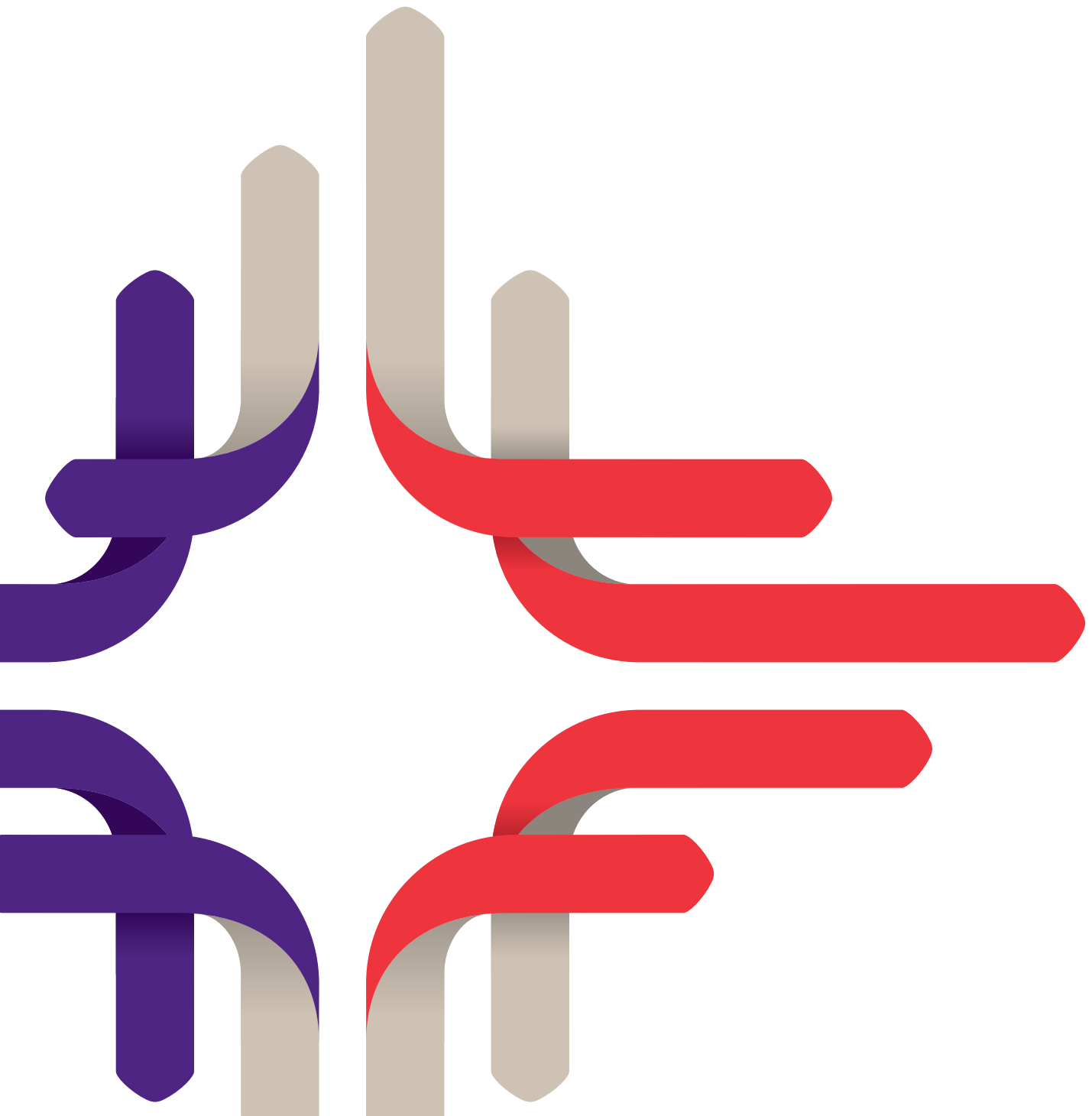
Gehanteerde schaal

Getallen in figuren

De profielen zijn onderscheiden in **bedrijfsprofielen** (bapr, GB, MKB, Fam, Corp, Zorg, OW, Cult, ONP en 1tier), **persoonsgebonden profielen** (VZ, RvB, Jong, VR en AC) en **niet-commissaris** (DIR en Secr).

Bij de **meeste** vragen is gebruik gemaakt van een **5-puntsschaal** met onder andere 1 = volstrekt oneens/zeer zwak tot 5 = volstrekt mee eens/zeer sterk.

In de figuren is meestal meer dan één variabele getoond. Voor één of twee 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 van rvb's/directies, secretarissen van rvc's en internal auditors voor hun medewerking (zie ook volgende bladzijde). De persoonlijke interviews van gemiddeld circa 2 ½ 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 eenrichtingsverkeer 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. 205 respondenten hebben via dit kanaal meegewerkt. Suzanne Deveson heeft de Engelse vertaling weer voor haar rekening genomen.

Ook de **FINEM** (www.finem.nl) en haar leden worden bedankt voor hun medewerking. Twee van de vier 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. Zoals gebruikelijk zijn de resultaten het afgelopen jaar ook weer met NCD-leden besproken en ingebracht in de commissarisopleiding Governance Essentials van de NCD. De medewerking van de 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 geschakeerd 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 vijfde jaar in successie haar medewerking verleend en de **NVTZ** (Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in Zorg en Welzijn, www.nvtz.nl) voor het vierde jaar. Commissarissen van deze verenigingen hebben het afgelopen jaar actief deelgenomen aan de discussies in diverse rondetafelbijeenkomsten van Grant Thornton. Daarbij stonden de onderzoekresultaten centraal. Dit jaar hebben voor de tweede keer **FB-Ned** (FamilieBedrijven Nederland, www.fbned.nl), **Topvrouwen.nl** (www.topvrouwen.nl), Stichting Blikverruimers (www.stichtingblikverruimers.nl) deelgenomen en VNO NCW metropool Amsterdam voor de eerste keer.

Grant Thornton was ook dit jaar, inmiddels voor de negende 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.

Voor het vierde jaar in successie is **Board in Balance** als cosponsor betrokken bij het onderzoek. Dit jaar voor het eerst ook als onderzoekspartner.

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.

Commissarissen, bestuurders, secretarissen en internal auditors die hun medewerking hebben verleend³

P. Aartsma	E.G.M. van Ewijk	G. Hylkema	D.K.L. Obbink	R.W.M. Takken
B.M. Alibaks	R. Florijn	R.S. Icke	S. Oerlemans	B.P.E. Thissen
H. Amman	G.B. Fokkema	M.C. van der Jagt	M.H.J. Oomes	Th.J.F. Thuis
P.R. Baart	M.M.J.E. Foppen	S.M.G. Jeuken	H.S.M. van Oostrom	T. Tiessen
V. van Baasbank	E.J. van Garderen	A. de Jong	J.A.H. Overing	S. Timmer
R.L. de Bakker	A. Geene	J.A.W.M. Joosen	W. Oving	S. Timmerman
M.A. Becherer	E. Geerdink	R.M. Kamphuis	F. Pon	M. Trompetter
F. Beijers	M. van Gelder	A.C. Kapitein	P.M. Rademacher	L.J. Urlings
J.P.M. Bendermacher	P.H.G. Geraeds	A. Kerssies	M. Rejger	P.J. van der Veer
J.H. Blejje	J.J.K. Gerards	F.W.M. Kevenaar	C.J.M. van Rijn	A.P.M. van der Veer
M.K.H. Bode	J.H. Gerlach-Pieters	I. van der Klei	J.P. Rijsdijk	D.G. Vierstra
A. Bogerd	M.W.A. van Gils	A.M.P. Kloet	C. Roem	M.L.A. Vranken
M.A. Bongers	L.M. van der Goes	J. de Kok	A. Roeters	S. Vrolijk
C.A.M. de Boo	F. Gommers	W.E. Kooijman	R.J. Routs	L.H.M. Vroomen
G. Boon	K.E. de Graaf	J. de Kreij	D. Ruimschotel	C.W. van der Waaij
P.J.C. Borgdorff	J.R.J. Greitemann	A. Lambert	A.N.G. Ruis	T. de Waard
C.H. van den Bos	W.G. de Groot	B.W.H. de Lange	P.A.M. Sampers	B.C. van de Waarsenburg
H. Bosch	D. Haank	R.T.A. Lanjouw	E.W. Samsom	L.C. Walraven
R. Bosveld	J.B. Haazen	C.A.M. Laurant	J.C.M. Schönfeld	V. Wanders
R. Boxman	G. Hagedoorn	G. van der Lee	M.J.C. Schoordijk	K. Weijden
J.A. Braam	J.I. Hagens	M. Leermakers	W. Schram	S. Weites
B. Breeuwer	H. Hazewinkel	W.D. van Leeuwen	E.V. van Seggelen	P. Westenberg
R. Brox	M.M.A.E. Heemskerk	J.C. Lobbezoo	R. Sijberden	K.L.S.J. Wester
M de Bruijn	T.J.I.M. van der Heijden	J.J. van Loon	K. van Sleeuwen	K.G. Westhoff
R.J.H. Burlet	J. Heimel	D. Maclaine Pont	A.J.L. Slippens	A.J.A. Wiechmann
W.A.P.J. Caderius van Veen	J. Hemrica-de Wit	A. Man	C. Smilde	M.P. van de Wiel
E. Capitain	M.H. Hendrikse	E.A. Marseille	R. Smith	J.M.M. van de Winkel
F.J.H. Carstens	S. van den Herik	M.A.J. Meijer	D.G. Smits-Hoekstra	F.B. Winkelhuis
G. Citroen	F.A.M. van den Heuvel	E. Meijerman	H. Snijders	J. Winter
T. Clason	I. van Hoek	D. Monfils	A.B. Star	G.N.G. Wirken
J.B. Crol	P.H.M. Hofsté	M. Mulder	J. van der Starre	T.M. de Witte
C.M.H.A. Deckers	E. Hofstee	J.T.M. Munten	R. van der Steeg	C. de Witte
H.E. Delicaat	A.E. Hol	N.S. Musch-Elzinga	B.T.M. Steins Bisschop	G.H.N.L. van Woerkom
J.A. de Die	J.C. Hordijk	P. Nabuurs	E. Stienstra	H.G. Wokke
T.R. Doesburg	J. Hemrica-de Wit	W.L.C. Nattekaas	K. Stol	T.E. Wolffenbuttel
M.E.M. Doorewaard	H. ten Hove	C.J. Netjes	A.B. Strating	J.H.J. Zegering Hadders
Y.E.M. van Dormael	P.D. Huiskamp	M.E. Nota	J.B.M. Streppel	W.A.M. Zoetemelk- van der Hulst
A. Elsenaar	M.M.R. Huizinga	H.L.J. Noy	D.M. Swagerman	T.R. Zomer
R.M. Erp-Bruinsma	J.J.Tj. van den Hul-Omta	L. Nugteren	J.J. Sweers	M.P. Zantman
G. van Essen				

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

Voorwoord van Bart Jonker

Voor u ligt het commissarissen benchmarkonderzoek 2018-2019. Het is daarmee de tiende editie en wederom met een hoge respons. Dat is een compliment waard aan Aalt Klaassen en Herbert Rijken, de onderzoekers met wie Grant Thornton in den beginne het partnership smeedde, om dit onderzoek mede mogelijk te maken tot het succes wat het nu is.



Enerzijds wordt het succes veroorzaakt door de nog steeds groeiende relevantie van commissarissen voor good governance. U hoeft de media er maar op na te slaan in de afgelopen tien jaar en het is duidelijk welke verantwoordelijkheid wordt toegeschreven aan commissarissen. Met die ontwikkeling in de tijd heeft het beroep van commissaris zich ook verder ontwikkeld, het is een vak op zich en de commissaris draagt grote verantwoordelijkheden. Dit komt mede tot uitdrukking in het aansprakelijkheidsrisico wat aan het beroep is verbonden. Anderzijds wordt het succes veroorzaakt door de kwaliteit van het onderzoeksteam. Deelnemende commissarissen, bestuurders en secretarissen van raden van commissarissen zien het onderzoek mede als bijdrage aan de eigen ontwikkeling alsook aan de ontwikkeling van good governance, gericht op de rol van de commissaris. Het onderzoeksteam is inmiddels uitgebreid met Oscar Toebosch en Dirk-Jaap Klaassen. Grant Thornton heeft een groot belang bij dit onderzoek. Door kennis te nemen van de bevindingen, onderdeel te zijn van de round-tables, presentaties

en andere verdiepende gesprekken, ontwikkelen wij onze eigen kennis over governance vraagstukken en daar doen wij ons voordeel mee in de board room. Bovendien ontwikkelen wij ons netwerk met bestuurders, commissarissen en branche organisaties die betrokken zijn bij het onderzoek.

Als wij naar de thema's kijken, die dit jaar uit het onderzoek naar voren komen, dan zijn ICT en digitalisering belangrijke onderwerpen in deelrapport I 'Digitale transformatie een uitdaging: gisteren, nu of morgen?'

Grant Thornton richt zich strategisch op drie thema's: technologie, digital en duurzaamheid. In dat kader zijn twee overnames gedaan ten behoeve van onze adviestak: Sinzer op het gebied van duurzaamheid en maatschappelijke impact, Milana op het gebied van digitalisering en cybersecurity. Daarmee wordt goed aangesloten op deelrapport I. Voor u ligt deelrapport II 'Externe accountant en interne auditor: met, naast of tegenover elkaar bij de rvc?' Het blijkt dat er van de internal auditor uitspraken

worden verwacht over risk management, het operationele proces, compliance en IT-systemen. Van de externe accountant worden dezelfde uitspraken verwacht. Wat opvalt is dat van de externe accountant bovendien wordt verwacht dat er veranderingen en verbeteringen plaats vinden in de uitspraken over de bestuurscultuur. Hiermee wordt maar weer eens bevestigd hoe belangrijk het is om het opdrachtgeverschap van de accountant goed bij de rvc te verankeren. Want dat is de wijze waarop vragen over de bestuurscultuur aan de externe accountant kunnen worden gepreciseerd, opdat de accountant daarover verantwoording af kan leggen naar de rvc.

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

Bart Jonker

Lid raad van bestuur
Grant Thornton

Samenvatting en conclusies deelrapport II

In 2018 is het jaarlijkse commissarissen benchmarkonderzoek voor de tiende keer in successie gehouden. In totaal hebben dit jaar 249 commissarissen, 28 leden van de rvb's/directies, 31 secretarissen van rvc's en 34 internal auditors hun medewerking verleend. De respons is daarmee dit jaar weer licht gestegen op een 'like for like' basis. Dit jaar is via 138 persoonlijke interviews (het hoogste aantal tot nu toe) een deel van de onderzoeksgegevens verkregen.

Tiende benchmarksurvey
Respons licht gestegen
138 persoonlijke interviews

Deze interviews zijn niet alleen een zeer gewaardeerde bron van inspiratie, maar behoeden ons voor het te snel trekken van onvoldoende gefundeerde conclusies. Ze helpen ons om de nodige nuances aan te brengen bij het interpreteren van de resultaten. De resultaten van het onderzoek zijn in een tweetal deelrapporten verwerkt. Ook is dit jaar weer gewerkt met een **basisprofiel** (gemakshalve het beursgenoteerd bedrijf genoemd) en nu een zeventiental **profielen/andere benchmarks** verdeeld in **bedrijfsprofielen** (groot niet-beursgenoteerd bedrijf, MKB, familiebedrijf, woningcorporatie, zorginstelling, culturele instelling, onderwijsinstelling, overige non-profitinstellingen en one-tier board), **persoonsgebonden profielen** (voorzitter, jongere commissaris, vrouw, commissaris met rvb positie elders en een commissaris lid van de auditcommissie) en **drie niet-commissaris benchmarks**, namelijk: leden van de rvb/directies, secretarissen van rvc's en internal auditors. Van deze laatste benchmark wordt alleen bij de vraag over onderwerpen, waarover internal auditor en/of een externe accountant uitspraken (moet) doen, verslag gedaan volgens onze gebruikelijke methode. Verder wordt over het onderzoek naar de internal auditfunctie een separaat rapport uitgebracht aan IIA Nederland, de vereniging van internal auditors in Nederland.

Informatievoorziening, ondersteuning rvc
en HR-dimensie in rvc

Inhoud deelrapport II

In het tweede rapport wordt ingegaan op de informatievoorziening, de mogelijke ondersteuning van de rvc door de internal auditor en externe accountant, de positie van de secretaris van de rvc en het gebruik van diensten van derden door de rvc. Daarnaast is uitgebreid ingegaan op de HR-dimensie in de rvc, zoals deze aan de orde komt bij invulling van de werkgeversrol, de selectie, evaluatie en afscheid nemen van onvoldoende functionerende commissarissen en bestuurders.

Opnieuw: commissaris-duo Rob en Eva

Ook is in dit rapport weer het, vorig jaar geïntroduceerde, fictieve commissaris-duo Rob en Eva opgenomen, om een aantal resultaten van het onderzoek op een andere manier 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.



Redelijk tevreden over informatievoorziening

Informatievoorziening

In het algemeen is er sprake van een **redelijke mate** van **tevredenheid** bij de onderzochte onderdelen van de informatievoorziening. Alleen voor het gebruik van controlemogelijkheden buiten de rvb en het zelf minimaal elk jaar individueel doen van een bedrijfsbezoek, hebben zes profielen een verbeterwens.

Vooraf uitspraken over risk management, het operationele proces, compliance en IT-systemen. Er is vraag naar de diensten van internal audit

Wenselijkheid uitspraken internal auditor

Het **basisprofiel** verwacht van de internal auditor vooral **uitspraken** over: risk management, het operationele proces, compliance en IT-systemen. Op hoofdlijnen zijn de **persoonsgebonden** profielen, op de directie na, het redelijk eens met het basisprofiel. Bij de bedrijfsprofielen manifesteren zich de nodige verschillen. Er zijn diverse **verander-/verbeterwensen** (51 procent). Dit betreft dan vooral uitspraken over het functioneren van IT-systemen, de bestuurscultuur, het operationele proces, de bedrijfscultuur, de financiële kolom en het naleven van de code of conduct. De **conclusie** is dat er zeker ruimte is voor een internal auditor als gekeken wordt naar de 'vraagkant' van de diensten bij de commissarissen. Uiteraard speelt schaalgrootte van de betrokken instelling daarbij een rol.

Uitspraken van accountant over dezelfde onderwerpen

Wenselijkheid uitspraken externe accountant

Bij de externe accountant scoren uitspraken over dezelfde onderwerpen als bij de internal auditor het hoogst bij het basisprofiel. Bij de **bedrijfsprofielen** is een **hoog percentage afwijkingen** van het basisprofiel. Bij de **persoonsgebonden profielen** is dat aanzienlijk minder. Vooral de **internal auditor** en de **secretaris** zijn daar de benchmarks met veel afwijkingen. Ook voor de externe accountant is er een **hoog veranderpercentage** (43 procent).

Behoeft uitspraak over bedrijfs- en bestuurscultuur lager. Wel veel veranderwensen bij bestuurscultuur

De **meeste veranderwensen** betreffen uitspraken over: de bestuurscultuur, functioneren rvc/rvb en ketenaansprakelijkheid. In de tijd gezien neemt de wenselijkheid van uitspraken door de externe accountant over de bedrijfs- en bestuurscultuur sterk af. Wel is het opvallend dat veel benchmarks een veranderwens en veelal een verbeterwens hebben bij de uitspraak over de bestuurscultuur.

Voorkeur voor internal auditor bij de uitspraken

Bij een **vergelijking** tussen de wenselijkheid van **uitspraken** door de internal auditor en de externe accountant over de onderzochte onderwerpen, blijkt er in het algemeen een duidelijke **voorkeur** te bestaan **voor** de **internal auditor** om deze uitspraak te doen. Alleen bij uitspraken over het functioneren van de financiële kolom scoort de accountant hoger.

Positie secretaris in de tijd versterkt. Bij menig profiel behoefte aan verdere groei van de functie

Positie secretaris: rollen en activiteiten

De twee **belangrijkste activiteiten** van de **secretaris** bij het basisprofiel zijn: zorg dragen voor **opname** van **formele punten** op de agenda en het zijn van **medeauteur** van het **verslag** van de **rvc**. Overigens is het percentage afwijkingen van het basisprofiel zeer fors en vermoedelijk deels te herleiden tot schaalgrootte. In de tijd gezien is de **positie** van de **secretaris versterkt**. Dit gaat vooral op voor de bijdrage aan de evaluatie van de rvc. Op basis van het percentage veranderwensen kan worden geconcludeerd, dat bij de andere profielen dan het basisprofiel, een **behoefte** bestaat **aan** een **verdere evolutie** van de **secretariatsfunctie**.

Specialist evaluatie rvc en executive search: in te kopen diensten, maar zeer hoog percentage verschillen	Gebruik diensten van derden door rvc Specialist evaluatie rvc en in iets mindere mate executive search bureaus behoren bij het basisprofiel tot de in te kopen diensten van derden. Opvallend is dat digitaliseringsdeskundigen niet tot die categorie behoren. Het percentage verschillen van de andere benchmarks met het basisprofiel is zeer substantieel.
Rvc terughoudend met inkoop diensten van derden	Bij de veranderwensen is het percentage bespreekbaar geworden punten zeer hoog . Dat duidt er op dat commissarissen nog terughoudend zijn met het inkopen van diensten van derden.
Meer aandacht wenselijk	Deel werkgeversrol Aandacht van de rvc voor talentmanagement , senior management en succession planning met betrekking tot de rvb , zijn zeer breed gedeelde veranderwensen . In de profitsector bijna zelfs 100 procent.
Rvc maakt profiel van rvc/rvb en nieuwe kandidaat	Selectie lid van de rvc en lid van de rvb Bij de vacature rvc/rvb maakt de rvc een profiel voor het nieuwe lid. Daarbij wordt, maar minder stellig, doorgaans ook een nieuw profiel van de rvc/rvb gemaakt dan wel geactualiseerd. Een externe deskundige speelt hierbij geen rol van betekenis . Als er gebruik wordt gemaakt van een executive search bureau, krijgt deze een briefing van de technische en persoonlijke competenties . De voorzitter van de selectie- en benoemingscommissie, de voorzitter van de rvc en de andere leden van de commissie zijn gesprekspartners van de aan te trekken nieuwe leden. De minst betrokken gesprekspartner is de ondernemingsraad. Leden van de rvb worden in wisselende mate betrokken bij nieuwe kandidaten, afhankelijk van of ze in de rvc of in de rvb komen. Kandidaten bij het basisprofiel komen primair via het executive searchtraject binnen. Advertenties zijn nog uit den boze. Op het gebruik van het eigen netwerk van de rvc lijkt wel een banvloek te liggen. In grote lijnen kan worden gesteld dat bij de andere benchmarks executive search bureaus minder populair zijn en advertenties juist eerder worden gebruikt. Bij de veranderwensen blijkt het gebruik van advertenties breder een bespreekbaar punt te worden. Hetzelfde geldt voor het benutten van het netwerk van de rvc .
Executive search bureaus vooral bij basisprofiel en advertenties bij andere profielen	
Zeer gewenst bij evaluatie rvc: jaarlijks, met duidelijke criteria en als team	Evaluatie functioneren rvc/rvb Zeer wenselijk is dat de evaluatie van de rvc ' minimaal één keer per jaar ' is, over de rvc als team en met duidelijke criteria . Ook voor de andere onderzochte aspecten geldt dat deze wenselijk zijn. Er zijn de nodige afwijkingen van het basisprofiel. Alle afwijkingen zijn negatief, wat betekent dat deze aspecten minder wenselijk worden geacht dan bij het basisprofiel.
Eisen gemiddeld fors hoger dan in 2011	Er is vergeleken met zeven jaar geleden een aantal flinke verschuivingen te zien. In 2011 was de gemiddelde score voor de afzonderlijke onderdelen 3.8 tegen 4.5 in 2018. Vooral de inzet van externe deskundige (van 3.5 naar 4.4), het gebruik van een vooraf in te vullen vragenlijst (van 3.5 naar 4.5) en het gebruik van duidelijke criteria (van 3.9 naar 4.6) hebben fors aan belang gewonnen .
Beoordeling individuele lid van de rvc moet beter	Bij het basisprofiel doet zich één forse verbeterwens voor: de beoordeling van het individuele lid van de rvc moet vaker worden meegenomen. Dit wordt breed gedeeld bij de andere profielen.
Zeer gewenst bij evaluatie rvb: jaarlijks, individueel, als team en met duidelijke criteria	Zeer gewenst bij het basisprofiel voor de evaluatie van de rvb: jaarlijks, individueel, collectief en duidelijke criteria . Gebruik van een vooraf in te vullen vragenlijst is minder populair en de inzet van een externe deskundige lijkt nog een brug te ver. Er zijn de nodige verschillen tussen het basisprofiel en andere benchmarks. Er zijn de nodige veranderwensen . De meest gedeelde zijn: het gebruik van een vooraf in te vullen vragenlijst , mede door zelfevaluatie van leden van de rvb en eens in de paar jaar met externe deskundige .
Aantal opvallende verschillen tussen evaluatie rvc en rvb. Directie heeft veel verbeterwensen	Doorgaans worden door het basisprofiel hogere eisen gesteld aan het evalueren van de rvc dan aan die voor de rvb . Dit betreft vooral een vooraf in te vullen vragenlijst , (mede) zelfevaluatie door leden van de rvc en eens in de paar jaar met een externe deskundige . Alleen voor individuele leden van de rvb zijn de eisen hoger dan voor die

van de leden van de rvc. Het **basisprofiel** heeft een **beperkt aantal verbeterwensen** voor de evaluatie van de rvc (één) en de rvb (drie) in **tegenstelling tot** de **directie** (zes voor de rvc en vier voor de rvb).

Grondhouding maximaal één jaar respijt; eventueel voor verstrijken termijn weg

Afscheid onvoldoende functionerend lid van de rvc, CEO en ander lid van de rvb

De grondhouding bij het basisprofiel is dat een onvoldoende functionerend persoon maximaal één jaar de tijd krijgt om zijn/haar leven te beteren en vervolgens desnoods voor het verstrijken van de zittingstermijn opstapt. Dit laatste is een **kentering** in de tijd. Daarna volgt dat deze de termijn mag uitzitten. De minste instemming, eigenlijk een afwijzing, gaat op voor het onmiddellijk opstappen. In het algemeen wordt in dit proces de commissaris met meer coulantie behandeld dan de bestuurders. Het percentage materiële veranderwensen is bescheiden.



Discussievragen naar aanleiding van de resultaten

- | | | |
|---|---|--|
| 1. Moet de rvc de wens van niet-commissarissen, dat de commissaris ook individueel een bedrijfsbezoek aflegt, niet serieus nemen? | 5. Waarom wijst de rvb inkoop van diensten van derden door de rvc af? | 8. Waarom is het beoordelen van een individuele commissaris een moeilijk te nemen hobbel? |
| 2. Waarom is de accountant niet meer de partij voor uitspraken over de bestuurs- en de bedrijfscultuur? | 6. Waarom kijkt de rvc in het kader van de werkgeversrol niet verder dan alleen maar de zittende rvb? | 9. Waarom zijn 'duidelijke' criteria bij het evaluatieproces zo'n probleem? |
| 3. Kan/moet de secretaris van de rvc niet méér de organiserende spil worden ten behoeve van de rvc? | 7. Heeft de afwijkende mening van de woningcorporatie bij de selectie van een lid van de rvc te maken met risicomijdend gedrag of | 10. Is een onvoldoende functionerende commissaris echt minder schadelijk dan een onvoldoende functionerende bestuurder? En wat als die twee samenkomen in één bedrijf? |
| 4. Weet het basisprofiel nog niet waar | | |

Summary and main conclusions of the second sub-report

In 2018, the annual benchmark survey among Supervisory Directors was held for the tenth consecutive time. A total of 249 Supervisory Directors, 28 members of the Executive Board (EB)/ Management Board (MB), 31 secretaries of the Supervisory Board (SB) and 34 internal auditors participated in the survey. This means a slight increase in the response rate, on a 'like for like' basis, compared to last year. Part of the data was gathered during personal interviews (138 - the highest number so far).

Tenth benchmark survey
Slight increase in the response rate
138 personal interviews

These interviews not only provide us with a valuable source of inspiration, they also prevent us from drawing insufficiently founded conclusions. They help us to make the necessary differentiations when interpreting the results. The results of the survey have been incorporated into two 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 seventeen different **profiles/other benchmarks**, divided into **company-specific profiles** (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 profiles** (Chairman, young supervisory director, female, member of the SB who also serves on the EB of a different company) and **three non-Supervisory Director** benchmarks, i.e. members of the EB/ MB, secretaries of the SB and Internal Auditors. In the case of the latter, only the results for subjects internal auditors and/or an external auditor express an opinion on will be included in the report according to our usual method. The results of the survey on the internal function will be presented to the IIA Nederland (Institute Internal Auditors - Netherlands) in a separate report.

Information provision, support from auditors to the SB and HR dimension in SB

Contents of the second sub-report

This, the second sub-report focuses on the information provision, any support provided to the SB by an internal and external auditor, the position of the SB's secretary and the use of external services by the SB. The report also contains a detailed discussion on the HR dimension in the SB as part of the fulfilment of the employer's role, the selection, evaluation and - in the case of poor performance - dismissal of SB and EB members. The fictitious duo of Supervisory Directors introduced last year (Rob and Eva) makes a reappearance this year to provide a different perspective on the results of the survey.

The fictitious duo of Supervisory Directors - Rob and Eva - returns



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.



Profiles reasonably satisfied with information provision

Information provision

In general, the profiles are **reasonably satisfied** with the information provision aspects included in the survey. The only areas for improvement identified by six of the profiles are the use of control tools without involving the EB and making at least one individual company visit in person per year.

Internal auditor's opinion mainly expected on risk management, the operational process, compliance and IT systems. There is a demand for the internal auditor's services

The internal auditors' opinion - desirability

In the case of the **basic profile**, the internal auditor's **opinion** is mainly expected on risk management, the operational process, compliance and IT systems. With the exception of the directors, the person-specific profiles largely agree with the basic profile. For the **company-specific profiles**, several differences with the basic profile are seen. Here, a **need for change/improvement** is identified with regard to a considerable number of aspects (51 per cent). This applies in particular to opinions expressed on the functioning of IT systems, governance culture, operational process, corporate culture, financial pillar and compliance with the code of conduct. The **conclusion** is that there certainly is a role to play for the internal auditor when we look at the 'demand side' of the SB members' services. Obviously, the scale of the organisation involved is an important factor in this.

The external auditor's opinion is expected on the same subjects

The external auditor's opinion - desirability

In the case of the basic profile, the external auditor is expected to express an opinion on the same subjects as the internal auditor. The **company-specific profile** shows a **high percentage of deviations** from the basic profile. For the **person-specific profiles**, the percentage is considerably lower. The benchmarks with the highest percentage of deviations here are the internal auditor and the secretary. For the external auditor, similarly, a **high percentage of desired change** (43 percent) is identified.

Less need for opinions expressed on corporate and governance culture. Much desire for change in the governance culture.

Most of the **desire for change** relates to opinions on corporate culture, performance of the SB/EB and chain liability. The desirability of opinions by the external auditor on corporate and governance culture has fallen sharply over time. A striking result is that many benchmarks identify a desire for change - and often for improvement - with regard to the opinion on governance culture.

Preference for the internal auditor expressing opinions

When **comparing** the desirability of **opinions** by the internal and the external auditor about the subjects included in the survey, there appears to be a clear preference for the internal auditor to express his opinion. Only with regard to the functioning of the financial pillar does the external auditor's opinion score higher.

Secretary's position strengthened over time. Many profiles want the role to continue to grow in importance

Position secretary: roles and activities

In the case of the basic profile, the **secretary's two main activities** are **placing formal items** on the agenda and **co-writing** the message by the **SB**. Incidentally, the percentage of deviations from the basic profile is very high but can probably partly be attributed to company size. The **secretary's position** has **strengthened over time**. This applies in particular to the evaluation of the SB. Considering the high desire for change in percentage terms, we can conclude that in the case of the other profiles, there is a **need to further develop** the **secretary's role**.

Services to be purchased: specialist evaluation SB and executive search, but a high percentage of differences

Use of external service by the SB

In the case of the basic profile, **expert evaluation** of the **SB** and - to a slightly lesser extent - **executive search agencies** are the external **services to be purchased**. Noteworthy is that **digitalisation specialists do not** fall into that category. There are

SB holds back on purchasing external services	very substantial differences between the other benchmarks and the basic profile in percentage terms. Under the desire for change, the percentage of items having become open for discussion is very high. This means that Supervisory Directors are still holding off on purchasing external services.
Desire for change: more attention devoted by the SB to various subjects	Section on the employer's role A very widely shared desire for change is seen with regard to the attention devoted by the SB to talent management, senior management and succession planning with regard to the EB. In the profit sector this desire for change is almost as high as 100 per cent.
SB draws up profile of SB/EB and new candidates	Selection of new SB and EB members When there is a vacancy in the SB/EB, the SB draws up a profile for the new member. This usually also involves drawing up a new profile of the SB/EB or updating the existing one, but this profile is not quite as strict as the one for the vacancy. An external expert does not play any role of significance in this. Where an executive search agency is used, it is provided with a briefing of the technical and the personal competences. The Chairman of the selection and remuneration committee, the Chairman of the SB and the other members of the committee are the members-to-be's discussion partners. The least involved discussion partner is the Works' council. Members of the EB are involved in the recruitment of new candidates but to varying degrees and depending on whether they are to be members of the SB or the EB.
Basic profile mainly uses executive search agencies; remaining profiles mainly use job advertisements	In the case of the basic profile, candidates are primarily recruited through executive search agencies. Job advertisements are still considered out of the question. Using the SB's own network also appears to be anathema to the basic profile. In the case of the remaining benchmarks, we can conclude that, on the whole, executive search agencies are less popular and that job advertisements are more likely to be used. When asked about the desire for change, there appears to be increasing support for making job advertisements open for discussion. The same applies to using the SB's network.
Highly desirable: annual evaluation of the SB as a team with clear criteria	Evaluation of the SB/EB's performance It is considered highly desirable that the SB's performance as a team is evaluated 'at least once a year' and that clear criteria are used. The other aspects included in the survey are also considered desirable. Several deviations from the basic profile are seen. All deviations are negative, which means that these aspects are considered less desirable than for the basic profile.
On average, the requirements are considerably higher than in 2011	Compared to the situation 7 years ago, a number of sizable shifts can be observed. In 2011 the average score for the individual aspects was 3.8, as against 4.5 in 2018. The use of external experts (risen from 3.5 to 4.4), the use of a questionnaire to be completed in advance (risen from 3.5 to 4.5) and the use of clear criteria (risen from 3.9 to 4.6) have gained considerable importance.
Assessment of individual SB members needs to be improved	In the basic profile, one area for considerable improvement is identified: the performance of individual SB members needs to be assessed more frequently. This view is widely shared by the other profiles.
Highly desirable when evaluating the EB: annual, individual as well as team assessments using clear criteria	In the case of the basic profile, the following is considered highly desirable when evaluating the EB's performance: annual, individual and collective assessments using clear criteria. The use of a questionnaire to be completed in advance is less popular and using an external expert still seems to be a bridge too far. Several differences can be observed between the basic profile and the other benchmarks. Several areas are identified where change is desired: the use of a questionnaire to be completed in advance, evaluating EB members by means of self-assessment and once every few years by means of an external expert.
Number of striking differences between the evaluation of the SB and EB Directors identify many areas for improvement	The basic profile usually sets higher demands for the evaluation of the SB than for that of the EB. This applies in particular to the questionnaire to be completed in advance, evaluating EB members by means of self-assessment and once every few years by means of an external expert. Only the demands with regard to individual EB members

are higher than those for SB members. The **basic profile** identifies a **limited number of areas for improvement** with regard to the evaluation of the SB (1) and the EB (3), **unlike the directors** (6 for the SB and 4 for the EB).

Fundamental attitude: maximum period of grace is one year; possible dismissal before the end of the term

Dismissal of underperforming SB members, CEO's and other EB members

The fundamental attitude in the basic profile is that an underperforming 'colleague' is granted a maximum period of grace of one year, during which time they get the opportunity to improve themselves. After this period, they are asked to leave, if necessary before the end of their term. The latter signifies a **change over time**. The second highest amount of support exists for letting the underperforming colleague finish their term. The least support or in fact, no support at all, is seen for having the colleague dismissed straight away. In general, SB members are shown more leniency than EB members.

The percentage of material desire for change is fairly limited.



Questions for debate based on the results

- Shouldn't the SB take the non-Supervisory Directors' wishes for individual company visits by SB members seriously?
- Why is the external auditor no longer the one expressing opinions on the governance and corporate culture?
- Can/should the SB's secretary not become more of a key figure with regard to organisation for the SB?
- Does the basic profile not yet know where digitalisation knowledge is required?
- Why does the EB reject the purchase of external services by the SB?
- Within the context of the employer's role, why does the SB not look beyond the incumbent EB?
- Are the housing corporations' divergent views with regard to the selection of SB members to do with risk avoidance or professionalism?
- Why is assessing the performance of individual SB members a hurdle that is difficult to cross?
- Why are 'clear' criteria such a problem in the evaluation process?
- Does an underperforming SB member really do less damage than an underperforming EB member? And what if both are found within the same company?

1 Inleiding: aanpak onderzoek

Repeterende vragen en capita selecta

Dit onderzoek kent een **vergelijkbare aanpak** als de voorgaande jaarlijkse onderzoeken van 2008 tot en met 2017. Vragen over technische competenties van de rvc, activiteiten van de rvc, samenwerking binnen de rvc, samenwerking tussen de rvc en rvb, informatieverstrekking aan de rvc en de algemene beoordeling van de rvc, zijn grotendeels identiek in alle tien de versies, zodat trends in de periode tussen 2008 en 2018 kunnen worden geanalyseerd. Ook de vragen over het toekomstperspectief (verwachtingen, bedreigingen/uitdagingen/dilemma's) en aanwezige en gewenste assets/kwaliteiten zijn inmiddels standaard geworden.

Daarnaast wordt er elk jaar een aantal specifieke aandachtsgebieden opgenomen, soms om de paar jaar herhaald (bijvoorbeeld de evaluatie van de rvc en rvb). Voor 2018 waren de onderwerpen:

- digitale transformatie op een aantal facetten van het bedrijf/de organisatie;
- mogelijke onderwerpen/aandachtsgebieden voor internal auditors en externe accountant;
- inkoop diensten van derden door rvc;
- positie/taken van de secretaris van de rvc;
- selectie van commissarissen en bestuurders;
- evaluatie van rvc en van rvb en haar leden;
- policy ten aanzien van onvoldoende functionerende leden van de rvc en leden van de rvb; en
- een aantal stellingen met een deels historisch tintje.

Hogere respons en 138 persoonlijke interviews

In totaal hebben dit jaar 249 commissarissen, 28 leden van de rvb's/directies, 31 secretarissen van rvc's en 34 internal auditors hun medewerking verleend. De respons is daarmee dit jaar weer licht gestegen. Dit jaar is via 138 persoonlijke interviews (het hoogste aantal tot nu toe) een deel van de onderzoeksgegevens verkregen.

Regressieanalyse toegepast

Net als voorgaande jaren is er gebruik gemaakt van een regressieanalyse⁴. 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.

Mogelijke ondersteuning rvc en HR-dimensie in rvc

In het **tweede rapport** wordt ingegaan op de informatievoorziening, de mogelijke ondersteuning van de rvc door de internal auditor en externe accountant, de positie van de secretaris van de rvc en het gebruik van diensten van derden door de rvc. Daarnaast is uitgebreid ingegaan op de HR-dimensie in de rvc, zoals deze aan de orde komt bij invulling van de werkgeversrol, de selectie, evaluatie en het afscheid nemen van onvoldoende functionerende commissarissen en bestuurders.

⁴ Een nadere uitleg van de gehanteerde methode is te vinden in deelrapport I 'Digitale transformatie een uitdaging: gisteren, nu of morgen?', dat o.a. op de website van Grant Thornton is te vinden (www.grantthornton.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: toezichthouder bij een beursgenoteerd bedrijf; gewoon lid van de rvc; zitting in een two-tier board; geen zitting in een rvb elders; ouder dan 55 jaar; man en is geen lid van de auditcommissie (dit laatste kenmerk is dit jaar weer expliciet als apart profiel onderzocht).

Variaties op het basisprofiel

In tabel 1.1 is het aantal onderscheiden profielen/benchmarks weergegeven alsmede de gebruikte afkortingen (met tussen haakjes het aantal waarnemingen per profiel).

Tabel 1.1 Onderscheiden (basisprofiel + andere profielen)/benchmarks

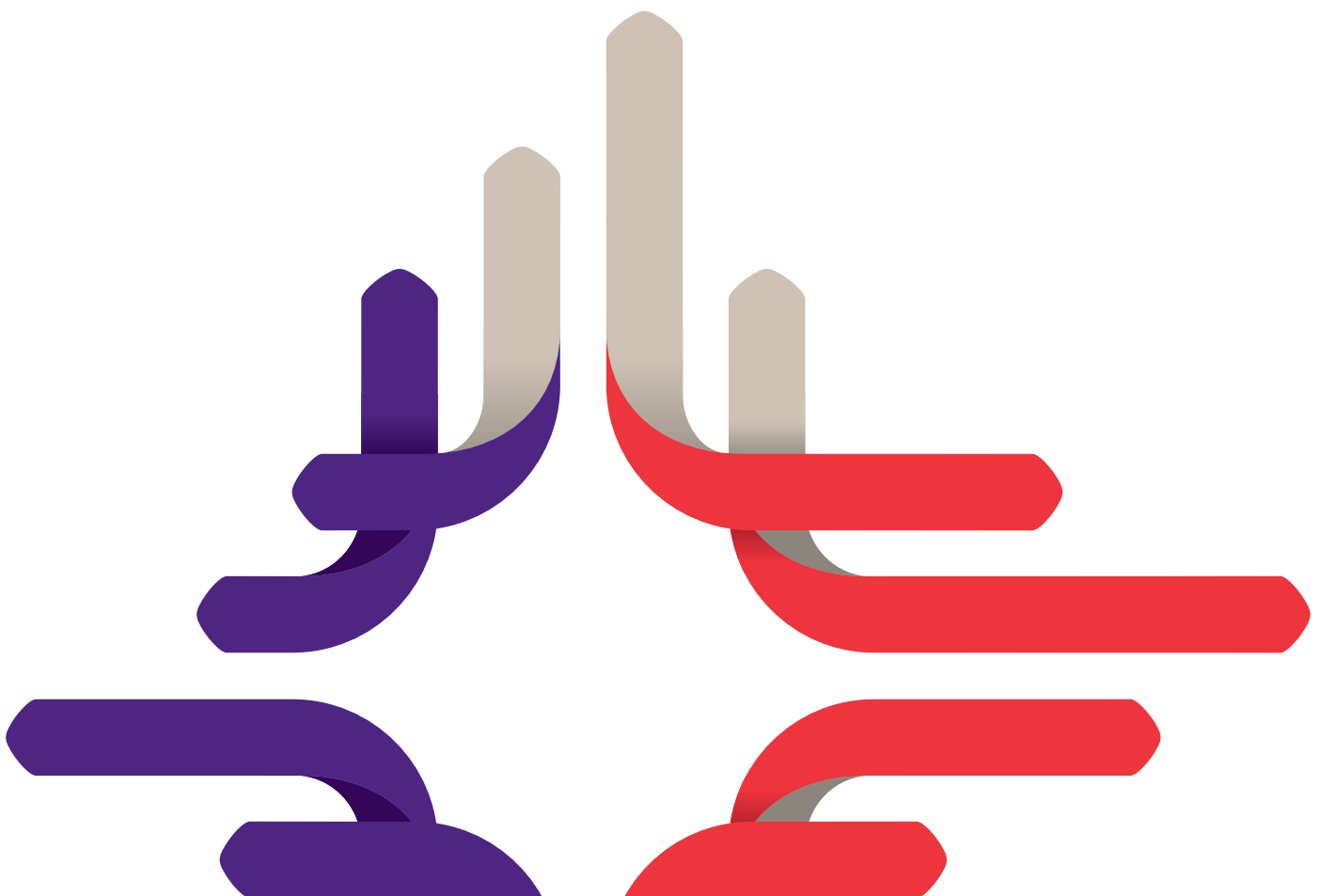
Bedrijfsprofielen/benchmarks		Persoonsgebonden profielen/benchmarks	
bapr	Basisprofiel/beursgenoteerd bedrijf (33)	VZ	Voorzitter rvc/rvt (71)
GB	Groot, niet-beursgenoteerd bedrijf (26)	'RvB'	Commissaris met rvb positie elders (40)
MKB	Midden- en kleinbedrijf (25)	Jong	Commissaris ≤ 55 jaar (110)
Fam	Familiebedrijf (16)	VR	Vrouwelijke commissaris (105)
Corp	Woningcorporatie (87)	AC	Commissaris lid auditcommissie (96)
Zorg	Zorginstelling (50)		
Cult	Culturele instelling (19)		
OW	Onderwijsinstelling (22)		
ONP	Overige non-profit (17)		
1tier	One-tier board (49)		
		Niet-commissarisprofielen/benchmarks	
		DIR	Lid van de rvb/directie (28)
		Secr	Secretaris van de rvc (31)
		IA	Internal auditor (34)

Nieuw profiel AC: commissaris lid auditcommissie

Vergeleken met vorig jaar zijn de bedrijfsprofielen/benchmarks ongewijzigd gebleven. De benchmark ΔRvC (er heeft zich het afgelopen jaar een wijziging voorgedaan in de samenstelling van de rvc) is geschrapt. Dit profiel leverde vorig jaar te weinig onderscheidend vermogen op. Daarvoor in de plaats is er het persoonsgebonden profiel AC (commissaris lid auditcommissie) gekomen.

Ook internal auditors als profiel bij een onderdeel

Voor het derde jaar in successie zijn als twee aparte benchmarks opgenomen: **leden van rvb's/directies** en **secretarissen** van rvc's en rvb's. Daarnaast is bij één onderwerp als niet-commissaris het internal auditor profiel opgenomen.



2 Informatievoorziening

Onderzoeksvraag

In voorgaande jaren werd dit onderwerp behandeld door voor elke stelling twee antwoorden te vragen, namelijk voor de huidige en voor de wenselijke situatie. Dit jaar is gekozen voor een andere vorm van vraagstelling om daarmee het aantal vragen te reduceren. Ten aanzien van de stellingen kon worden aangegeven wat werd gevonden van de gewenste situatie in het licht van de 'nabije toekomst' (over circa drie jaar), vergeleken met de huidige situatie. Bij deze vraag is een 5-puntsschaal gehanteerd met: 1 = kan zeker minder, 2 = kan minder, 3 = kan zo blijven, 4 = moet beter en 5 = moet beslist beter.



Wat is het doel van een gesprek in de organisatie en in welke valkuil kan ik terecht komen



EVA

Dag Rob, wat hoorde ik, ben jij wezen praten met de verkoopmanager van de klein zakelijke markt?

ROB

Ja, waarom niet? Ik ben voor een open dialoog.

ROB

Ja dat klopt.

EVA

Heb je overwogen om hierover eens met de verkoopdirecteur te praten?

EVA

Wat was het doel van je gesprek?

ROB

Nou nee. Ik dacht; ik ga zo dicht mogelijk bij de directe laag naar de klant zitten.

ROB

Ik wilde gevoel krijgen bij dat segment van onze klanten. Laatst had ik een gesprek met een middenstandster, die klant bij ons bleek te zijn. Zij was niet tevreden over de manier waarop zij was behandeld naar aanleiding van een retourzending. En ik dacht; ik ga eens praten om te weten hoe ons bedrijf met klagende klanten omgaat. Ik heb de casus toen voorgelegd aan die verkoopleider. Die wist mij te vertellen dat de betrokken klant altijd wat te klagen had.

EVA

Kun je voorstellen dat de verkoopdirecteur not amused was?

ROB

Ja, maar als commissaris heb ik toch het recht om overal in de organisatie informatie op te halen. En we zouden toch vaker de vloer opgaan?

EVA

Vind je dat je dat zo concreet met de verkoopleider moet bespreken?

EVA

Ja en nog eens ja. Maar heb je er wel over nagedacht en met een collega besproken hoe je dat het beste kunt doen?

ROB

Nee eigenlijk niet. Was het dan niet goed?



2.1 Verander-/verbeterwensen⁵

Tabel 2.1.1 Veranderpercentages op geaggregeerd niveau

	 Bedrijfsprofielen			 Persoonsgebonden profielen		
Totaal	Subtotaal	Profitsector	Non-profitsector	Subtotaal	Commissaris	Niet-commissaris
14	16	18	17	12	6	29

Legenda: de veranderpercentages zijn berekend per (sub)groep als zijnde het percentage veranderingen van het totaal aantal opties in de betrokken (sub)groep. Totaal: dit is het totaal aantal profielen. Rood: binnen de categorie bedrijfsprofielen/persoonsgebonden profielen de subgroep met het hoogste veranderpercentage. Grijs: de percentages van de subgroepen.

Zeer bescheiden veranderpercentage

Het **overall veranderpercentage** is met 14 procent **zeer bescheiden**. Dat geldt ook voor de afzonderlijke subgroepen. Bij de persoonsgebonden profielen lopen de verschillen ver uiteen met 29 procent bij de niet-commissarisprofielen en slechts 6 procent bij de commissarisprofielen.

Beeld wijkt fors af van dat van 2017

Het overall beeld bij de profielen is voor dit onderdeel van het onderzoek ingrijpend gewijzigd. Het overall **veranderpercentage** in 2017 was voor de vergelijkbare onderdelen 45 procent tegen 14 procent in 2018. Een vergelijkbaar beeld is waar te nemen bij de afzonderlijke (sub)groepen.

Tabel 2.1.2 Verander-/verbeterwensen informatievoorziening rvc: basisprofiel en enige benchmarks (5-puntsschaal)

	 bapr	 Fam	 Corp	 Zorg	 VZ	 VR	 DIR	Totaal
Rvc gebruikt controlemogelijkheden buiten de rvb								6
Ook niet-leden van de rvb geven presentaties voor de rvc								1
U spreekt individueel buiten de rvb met anderen uit het bedrijf								0
Idem zonder melding vooraf aan de rvb								0
Rvc doet jaarlijks als collectief minimaal één bedrijfsbezoek								4
Ik doe minimaal elk jaar individueel één bedrijfsbezoek								6
Rvc verlaat zich teveel op informatie van/namens de rvb								0

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

Geen veranderwensen en in lijn met historie

Basisprofiel

Ten aanzien van alle stellingen met betrekking tot informatievoorziening zijn er geen veranderwensen. Het basisprofiel geeft hiermee aan dat er sprake is van evenwicht tussen de huidige en gewenste situatie.

In 2017 had het basisprofiel **drie veranderwensen**. Deze betroffen: het gebruik van controlemogelijkheden buiten de rvb, het individueel buiten de rvb praten met anderen uit het bedrijf zonder melding vooraf aan de rvb en het als commissaris individueel minimaal één keer per jaar afleggen van een bedrijfsbezoek. Sinds 2008 is al aandacht geschonken aan dit onderwerp, zij het aanvankelijk met minder vragen. Vanaf die tijd heeft het basisprofiel hooguit één verbeterwens. Alleen in 2014 waren dat er vier. De

⁵ Voor de vergelijkbaarheid in de tijd zijn de resultaten van de aangepaste vragen ook vertaald naar een quotiënt-waarde. De gemiddelde score per benchmark is gerelateerd aan de evenwichtswaarde 3.0. Een score van 4.0 (= moet beter) leidt tot een quotiënt-waarde van 0.75 en een score van 2.0 (= kan minder) tot een quotiënt-waarde van 1.5. Daarmee leidt bijvoorbeeld het eerste getal tot een vergelijkbare quotiënt-waarde als in het verleden een score van 4.0 voor de gewenste kwaliteit en 3.0 voor de huidige kwaliteit. Deze vraagstelling is gehanteerd bij de onderwerpen: samenwerking binnen de rvc, samenwerking tussen de rvc en de rvb (beide in deelrapport I), informatievoorziening en rvc en deel werkgeversrol (hoofdstuk 5).

conclusie mag dan ook zijn dat op dit onderdeel er voor het basisprofiel geen sprake is van een uitzonderlijke situatie met geen veranderwensen.

Grote consensus met basisprofiel

Mate van gedeeld zijn van veranderwensen

Er is een grote consensus met het basisprofiel. Alleen voor het **gebruik** van **controlemogelijkheden buiten de rvb** en het **zelf** minimaal elk jaar **individueel** een **bedrijfsbezoek** doen, is bij telkens zes van de zeventien profielen een veranderwens. Het **collectieve** bedrijfsbezoek van de rvc – minimaal één maal per jaar – is bij vier profielen een veranderwens.

MKB en cultuursector elk drie veranderwensen

Andere benchmarks vergeleken met het bedrijfsprofiel

Bedrijfsprofielen

Bij de profielen uit de **profitsector** hebben alleen het MKB (drie keer) en het groot niet-beursgenoteerd bedrijf (twee keer) een veranderwens.

Bij de **non-profitsector** heeft de **cultuursector** drie veranderwensen, waaronder die voor controlemogelijkheden buiten de rvb. Deze laatste komt ook als **enige wens** voor bij de zorg- en onderwijssector en bij de overige non-profitbedrijven.

Alleen bedrijfsbezoek genoemd

Persoonsgebonden profielen

Het **beeld** bij de **persoonsgebonden profielen** wijkt nauwelijks **af** van het algehele beeld. De **commissarisprofielen** hebben slechts twee afwijkingen. En de **niet-commissarissen** vier. Meest gedeeld is de veranderwens voor het minimaal één keer per jaar afleggen van een **bedrijfsbezoek** door de **commissarissen individueel**. Bij de secretaris is dit zelfs urgent. Een jaarlijks **bedrijfsbezoek** door de **rvc** als **collectief** vinden de directie en de secretaris ook een verbeterpunt.



Bespiegelingen/vragen/kanttekeningen

Moet rvc wens niet-commissarissen voor individueel bedrijfsbezoek niet serieus nemen?

De **niet-commissarissen** blijven er ook dit jaar op hameren dat commissarissen individueel minimaal één keer per jaar een bedrijfsbezoek afleggen. Net als vorig jaar is deze **wens** bij de **secretaris urgent**. In 2017 gaven twaalf van de vijftien commissarisprofielen, inclusief de voorzitter, aan dat de individuele bedrijfsbezoeken een verbeterwens waren. Dit jaar is dat gereduceerd tot vier. De eerste reactie is dan: het is

opgepakt. Maar als we de mening van de niet-commissarissen zien, geven die aan dat zij nog niet tevreden zijn. Dat is in lijn met hun opvatting dat niet 'elke commissaris de producten/ markten van het bedrijf begrijpt'. Overigens zijn er ook elf commissarisprofielen die dat laatste vinden. Dat zou dan ons inziens ongetwijfeld pleiten voor de individuele bedrijfsbezoeken, of niet? Misschien is dit ook een indicatie dat er nog (nieuwe) commissarissen in de raad zijn, die het introductieprogramma nog niet hebben gevolgd. Overigens

geven de niet-commissarissen **ook** een **verbeterwens** aan voor het als **rvc collectief** doen van een **bedrijfsbezoek**. Het signaal is dan om wat voor reden ook, dat niet-commissarissen vinden dat de commissarissen blijkbaar vaker op de 'werkvloer' moeten zijn. Gezien ook de opvattingen van de commissarissen zelf over bijvoorbeeld de invulling van de werkgeversrol, denken wij dat zij het in essentie eens zijn met de niet-commissarissen. Dus wat let ze?

3 Ondersteuning voor de rvc door internal auditor en externe accountant

Onderzoeksvraag

In het onderzoek is met behulp van een aantal stellingen gevraagd in hoeverre de **internal auditor** en/of de **controlerend externe accountant over** bepaalde aandachtsgebieden/**onderwerpen** een **uitspraak** doet of respectievelijk moet(en) doen. Daarbij worden onderscheiden de huidige en de wenselijke stand van zaken. Gebruikt is een 5-puntsschaal met: 1 = volstrekt oneens, 2 = oneens, 3 = deels oneens/deels eens, 4 = mee eens en 5 = volstrekt mee eens.

De **achtergrond** van deze **vraag** is dat in toenemende mate internal auditors in verschillende sectoren hun intrede doen en bij beursgenoteerde bedrijven min of meer verplicht zijn, tenzij deze bedrijven verklaren waarom dat voor hun bedrijf niet nodig is. Gebruikelijk is dat een internal auditor primair aan de rvc/directie rapporteert en 'secundair' ook aan de auditcommissie. Met het opnemen van deze vraag wilden wij de internal auditor nadrukkelijker op de agenda zetten als mogelijke, belangrijke ondersteuner van het commissariaat. Wellicht kan de **internal auditor** voor een deel een **oplossing** bieden door voor de rvc niet alleen de **tijd** benodigd voor het commissariaat **binnen de perken** te houden, maar ook de **kwaliteit** van het **commissariaat** te **verhogen**. Voorwaarde is dan wel dat de rvc haar werkwijze aanpast.



Is een 'opdracht' van de rvc aan de internal auditor een bedreiging voor de rvc?



ROB

Eva, wat vond je van het rapport van de internal auditor over de bedrijfscultuur?

EVA

Zeer verrassend.

ROB

Hoezo?

EVA

Ik dacht dat de internal auditor zich altijd primair met financiële zaken bezig hield.

ROB

Hoe kom je daarbij?

EVA

Hij rapporteert toch naast de CEO altijd aan de voorzitter van de auditcommissie?

ROB

Ja en waarom zou dit dan altijd in financiële termen moeten zijn? Wanneer heb je voor het laatst, op grond van de standing invitation, gebruik gemaakt van de mogelijkheid om de vergadering van de auditcommissie bij te wonen?

EVA

Ik denk drie jaar geleden bij de bespreking van de jaarrekening. Dat vond ik weinig inspirerend.

ROB

Inmiddels is de wereld wat veranderd. In het kader van onze risicobenadering en meer kijken naar het businessmodel in de breedte, hebben we geregeld gesproken over de bedrijfscultuur als asset en als mogelijke bedreiging. Als auditcommissie hebben wij de internal auditor gevraagd een onderzoek te doen naar de bedrijfscultuur in de verschillende business units.

EVA

Jullie hebben die vraag gesteld als commissie?



ROB

Ja, want wij vonden dat bedrijfscultuur onvoldoende systematisch werd opgepakt. En dankzij dit onderzoek hebben we nu inzicht gekregen in het verloop van middelmanagement in divisie A. De bedrijfscultuur week in negatieve zin af van wat wij als cultuur in de organisatie wilde hebben.

EVA

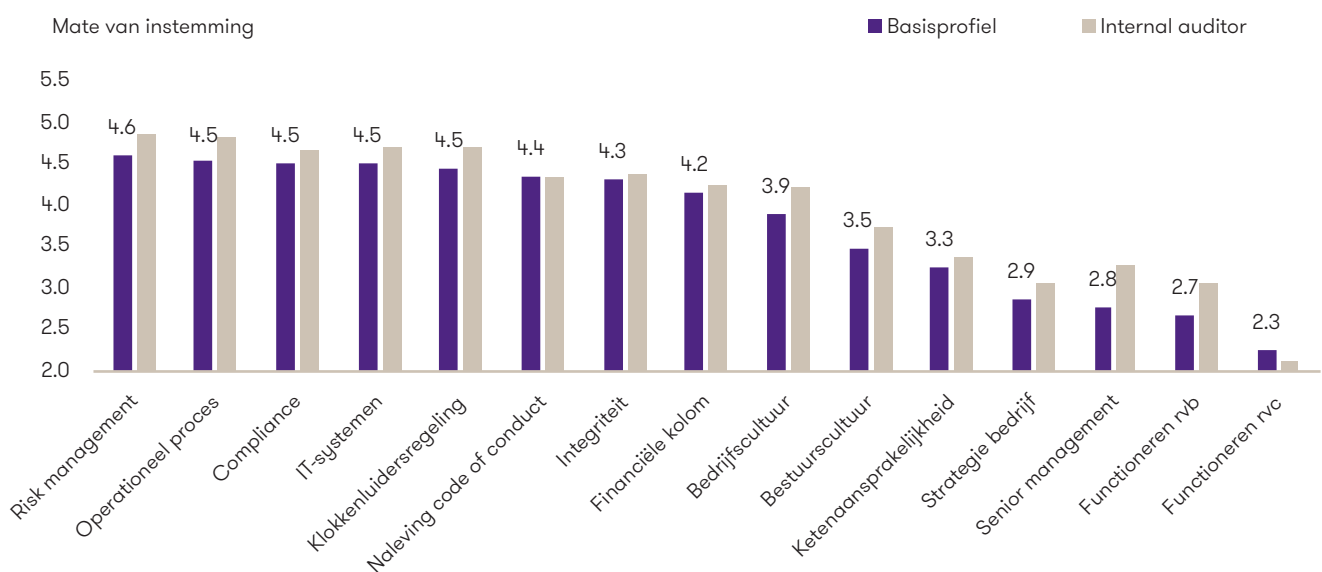
Nu begrijp ik waarom de directie bij nader inzien zo positief was over de stap van de auditcommissie. Misschien moeten we zo iets vaker doen.



3.1 Internal auditor

3.1.1 Wenselijkheid uitspraken afzonderlijke aandachtsgebieden door internal auditor

Figuur 3.1 Wenselijkheid uitspraken door internal auditor voor basisprofiel en internal auditor (5-puntsschaal)



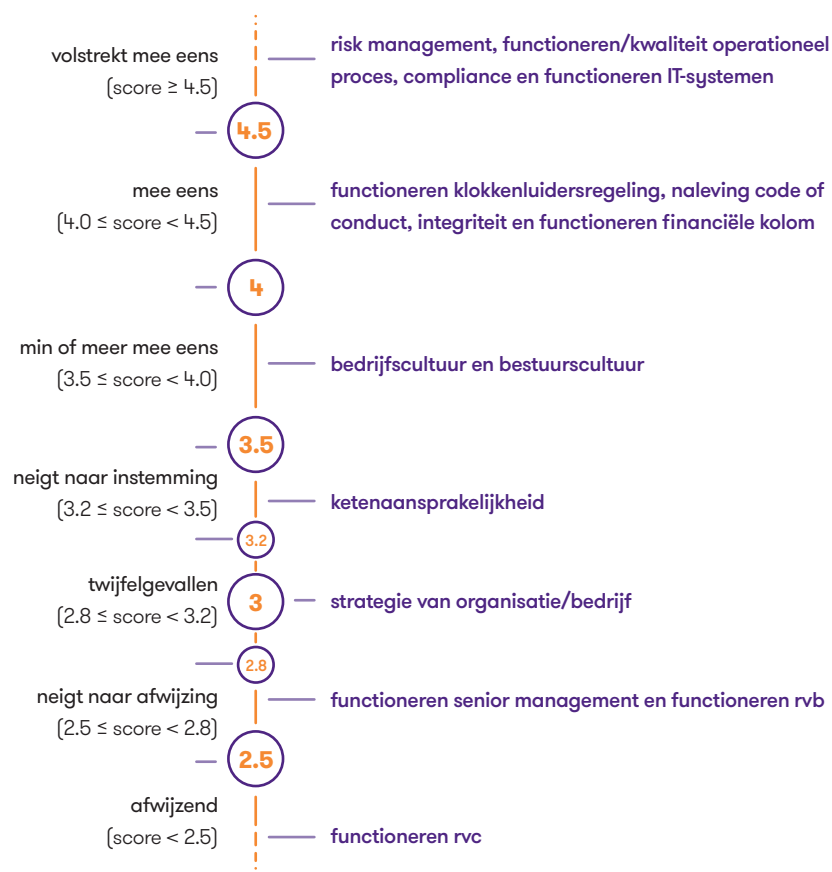
Legenda: de getallen in de grafiek betreffen de scores voor 2018 van het basisprofiel voor uitspraken van de internal auditor over verschillende aandachtsgebieden.

Ambities/normen

Basisprofiel

Overall gemiddeld is er, gezien de gemiddelde score van 3,8, sprake van een **redelijke mate van instemming**, dat de **internal auditor** over de onderzochte onderwerpen een uitspraak doet.

De **onderwerpen** waarover een uitspraak wordt gewenst, kunnen in clusters worden ingedeeld naar de mate van instemming. Daarbij zijn de volgende **clusters** onderscheiden:



Vooraf uitspraken over: risk management, operationeel proces, compliance en IT-systemen

(Nog) geen uitspraak over functioneren rvc, rvb en senior management

Eventuele **veranderwensen** bij de **laatste** drie **clusters** worden in de volgende paragraaf gekwalificeerd als **bespreekbaar** geworden **punten**, omdat het ambitieniveau een 3.2 of lager scoort.

Andere benchmarks vergeleken met basisprofiel

Bedrijfsprofielen

Het **overall percentage grote afwijkingen** van de **bedrijfsprofielen** is **56 procent**. Bij de **profitsector** is dat 56 procent en bij de **non-profitsector** 60 procent. Dit zijn substantiële afwijkingen.

Los van de afzonderlijke profielen lijkt zich er een **tweedeling** voor te doen in de **afwijkingen**. Voor compliance, risk management, integriteit, naleving code of conduct, bedrijfscultuur, functioneren IT-systemen, kwaliteit van het operationele proces en functioneren klokkenluidersregeling, zijn de **afwijkingen van het basisprofiel negatief**. Dat wil zeggen dat het gewenste niveau lager is dan bij het basisprofiel.

Positieve afwijkingen betreffen: de bestuurscultuur, strategie van het bedrijf, ketenaansprakelijkheid, functioneren rvc, functioneren rvb en functioneren senior management. Ergo het gewenste ambitieniveau ligt hoger.

Alleen voor de **financiële kolom** zijn er zowel **negatieve** afwijkingen (familiebedrijf en cultuurinstelling) als ook **positieve afwijkingen** (groot niet-beursgenoteerd bedrijf, woningcorporatie en zorginstelling).

In de **profitsector** doen de **meeste** afwijkingen zich voor bij het **familiebedrijf** (vijf positief en acht negatief). Het **groot niet-beursgenoteerde bedrijf** en het **MKB** hebben elk zes grote afwijkingen, waarbij die van eerstgenoemde alle positief zijn en bij de laatstgenoemde alle negatief.

Met 56 procent substantiële afwijking

Tweedeling in afwijkingen

Positieve afwijkingen

Meeste afwijkingen bij familiebedrijf

In de **non-profitsector** hebben de **woningcorporatie** en de **zorginstelling** **alleen** maar **positieve verschillen**. Bij de **cultuurinstelling** (drie positief en acht negatief), de **onderwijsinstelling** (zes positief en vijf negatief) en de **overige non-profitinstellingen** (vijf positief en vier negatief) is er een gemixt beeld. Het **one-tier** profiel heeft alleen zes negatieve afwijkingen.

Persoonsgebonden profielen

Bij de **persoonsgebonden profielen** is het overall **afwijkingpercentage** met **17 procent** aanzienlijk lager. Er is sprake van een redelijke mate van instemming met de opvattingen van het basisprofiel. Dit geldt vooral voor de persoonsgebonden **benchmarks** van de **commissarissen**. Het overall afwijkingpercentage is daar slechts 9 procent. Bij de **niet-commissarissen** is het vergelijkbare percentage met 29 procent duidelijk **hoger**. Van de dertien grote afwijkingen doen zich de **meeste** voor bij de **directie** (zes keer negatief). De **secretaris** blijft daar met vier negatieve afwijkingen achter en de **internal auditor** tenslotte, heeft maar **drie positieve** afwijkingen. Bij deze laatste benchmark betreft dat de **bedrijfscultuur**, functioneren rvb en **functioneren senior management**. Alleen bij functioneren rvb leidt dat materieel niet tot een andere kwalificatie van de mening.

Gedeeld zijn van ambities

Verhoudingsgewijs de **meeste instemming** met het basisprofiel betreft uitspraken⁶ over: **integriteit** (twee keer negatief), **ketenaansprakelijkheid** (drie keer positief) en de **bedrijfscultuur** (drie keer negatief en één keer positief bij internal auditors). De afwijkingen ten aanzien van ketenaansprakelijkheid komen voor bij de woningcorporatie, de zorginstelling en het onderwijs en leiden daar materieel tot hogere eisen/ambities. De afwijking bij integriteit is alleen materieel bij het familiebedrijf. De **meeste afwijkingen** doen zich voor bij uitspraken over het **functioneren** van de **rvb** (acht keer positief en twee keer negatief). Opvallend is dat de **voorzitter** en de **commissaris** die elders **lid** is van een **rvb**, absoluut **geen voorstander** zijn van uitspraken door de internal auditor over het functioneren rvb.

Bij persoonsgebonden profielen redelijke instemming met basisprofiel, vooral bij commissarissen

Eens met basisprofiel voor integriteit, ketenaansprakelijkheid en bedrijfscultuur

3.1.2 Veranderwensen en huidige situatie

Tabel 3.1.2.1 Veranderpercentages op geaggregeerd niveau

 Bedrijfsprofielen				 Persoonsgebonden profielen		
Totaal	Subtotaal	Profitsector	Non-profitsector	Subtotaal	Commissaris	Niet-commissaris
51	69	62	77	28	35	18

Legenda: de veranderpercentages zijn berekend per (sub)groep als zijnde het percentage veranderingen van het totaal aantal opties in de betrokken (sub)groep. Totaal: dit is het totaal aantal profielen. Rood: binnen de categorie bedrijfsprofielen/persoonsgebonden profielen de subgroep met het hoogste veranderpercentage. Grijs: de percentages van de subgroepen.

Veranderpercentage met 51 procent hoog.

Het **overall veranderpercentage** is met **51 procent** aan de hoge kant. Bij de **bedrijfsprofielen** is dit met 69 procent zelfs zeer hoog. Bij de **persoonsgebonden profielen** is dit percentage aanzienlijk lager met 28 procent. Van de 139 veranderwensen vallen er in het totaal 27 in de categorie bespreekbaar geworden punten.

⁶ Tussen haakjes staat het aantal profielen vermeld, dat een groot verschil heeft met het basisprofiel.

Tabel 3.1.2.2 Veranderwensen basisprofiel en enige benchmarks - uitspraken internal auditor (5-puntsschaal).

								Totaal
Compliance								6
Risk management								8
Integriteit								5
Naleving code of conduct								9
Bedrijfscultuur	0.88							12
Bestuurscultuur	0.88							12
Strategie van organisatie/bedrijf								8
Ketenaansprakelijkheid								7
Functioneren rvb	0.87							13
Functioneren rvc	0.89							12
Functioneren financiële kolom								10
Functioneren senior management								5
Functioneren IT-systemen	0.89							12
Functioneren operationeel proces	0.87							11
Functioneren klokkenluidersregeling								8

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/kan minder; totaal: totaal aantal benchmarks met een veranderwens voor het betrokken aandachtsgebied.

Vooraf verbeterwensen voor uitspraken over IT-systemen en operationeel proces

Basisprofiel

Het **basisprofiel** heeft een zestal veranderwensen. Gezien de score voor de wenselijke situatie (onder de 3.2) worden **twee** daarvan gekwalificeerd als **bespreekbaar** geworden **punten**. Dit betreft dan uitspraken door de internal auditor over het **functioneren** van de **rvb** en van de **rvc**. Maar de weerstand tegen uitspraken op deze gebieden is nog groot. De andere vier veranderwensen zijn te typeren als **verbeterwensen**. Het gaat dan over uitspraken over de bedrijfscultuur, bestuurscultuur, functioneren IT-systemen en het operationele proces. Vooral aan uitspraken over de laatste twee onderwerpen hechten de commissarissen blijkbaar veel belang, gezien de relatief hoge mate van instemming voor de wenselijkheid.

Bespreekbaar geworden punten primair: functioneren rvc en rvb

Veranderwensen bij andere benchmarks

Van de 139 veranderwensen vallen er in 27 in de categorie **bespreekbaar geworden punten**. In procenten weergegeven is dat 10 procent. Het overall percentage verbeterwensen is daarmee 41 procent. De meeste bespreekbaar geworden punten betreffen, evenals bij het basisprofiel, uitspraken door de internal auditors over het **functioneren** van de **rvb** en het functioneren van de **rvc** (elk bij tien profielen). Ook uitspraken over het functioneren van het senior management is bij vier profielen een bespreekbaar geworden punt. Dit geldt ook voor uitspraken over de bedrijfscultuur bij het MKB en voor uitspraken over de strategie bij 1 tier en de jonge commissaris.

Familiebedrijf en MKB meeste veranderwensen

Bedrijfsprofielen

In de profitsector heeft het basisprofiel, voor de afzonderlijke vijftien onderwerpen, het laagste aantal veranderwensen (zes keer). Het hoogste aantal komt voor bij het familiebedrijf (twaalf keer) en het MKB (elf keer). Het groot niet-beursgenoteerd bedrijf zit daartussen met negen veranderwensen.

Bij woningcorporatie alleen maar verbeterwensen.

Directie slechts één verbeterwens en nog wel voor de financiële kolom

In de **non-profitsector** is het aantal veranderwensen het **laagst** bij de **overige non-profitinstellingen** (vier keer). Bij de **zorg-** en de **cultuursector** daarentegen is het aantal veranderwensen met vijftien **maximaal**. Maar ook de **onderwijssector** staat met dertien hoog genoteerd. De **woningcorporatie** blijft daarbij met elf wat achter. Wel is het opvallend dat alle veranderwensen hier verbeterwensen zijn.

Persoonsgebonden profielen

Bij de **commissarissen** heeft de **voorzitter geen veranderwens**. De **vrouwelijke commissaris** heeft er drie, waarvan die voor IT-systemen en het operationele proces verbeterwensen impliceren. De **commissaris** elders **lid** van een **rvb** en de **commissaris** lid van de **auditcommissie**, hebben elk zes veranderwensen. Bij de eerstgenoemde zijn er vijf een verbeterwens en bij laatstgenoemde vier. Opvallend is dat bij de niet-commissarissen de **directie slechts één** verander- en tevens **verbeterwens** heeft en wel voor uitspraken over het functioneren van de **financiële kolom**.

De **secretaris** heeft alleen drie verander- en tevens verbeterwensen voor respectievelijk integriteit, naleving code of conduct en de bedrijfscultuur. Bij de **internal auditor** zijn er van de vier veranderwensen twee ook een verbeterwens en wel voor uitspraken over ketenaansprakelijkheid en over de bestuurscultuur.

Veranderwensen per aandachtsgebied

De **meeste verbeterwensen** doen zich voor bij uitspraken over het functioneren van:

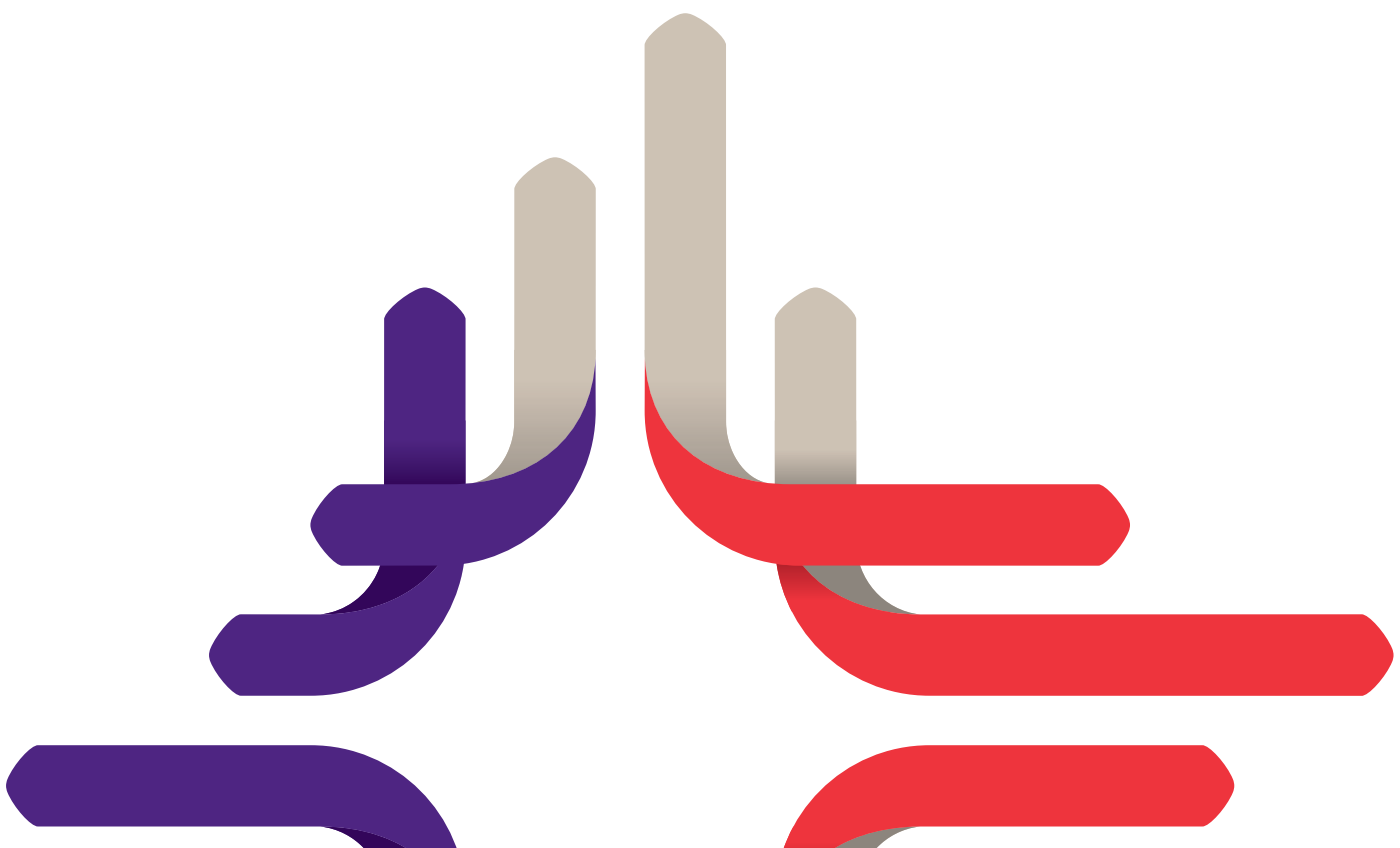
- IT-systemen en de bestuurscultuur (elk twaalf profielen);
- het operationele proces en de bedrijfscultuur (elk elf profielen); en
- de financiële kolom (tien profielen) en het naleven van de code of conduct (negen profielen).

Verbeterwensen voor uitspraken over compliance, risk management, integriteit, strategie van het bedrijf en het functioneren van de klokkenluidersregeling, zijn elk **minder vaak** genoemd, namelijk door vijf tot negen profielen. Daarbij betreft dit **vooral** profielen in de **non-profitsector**.

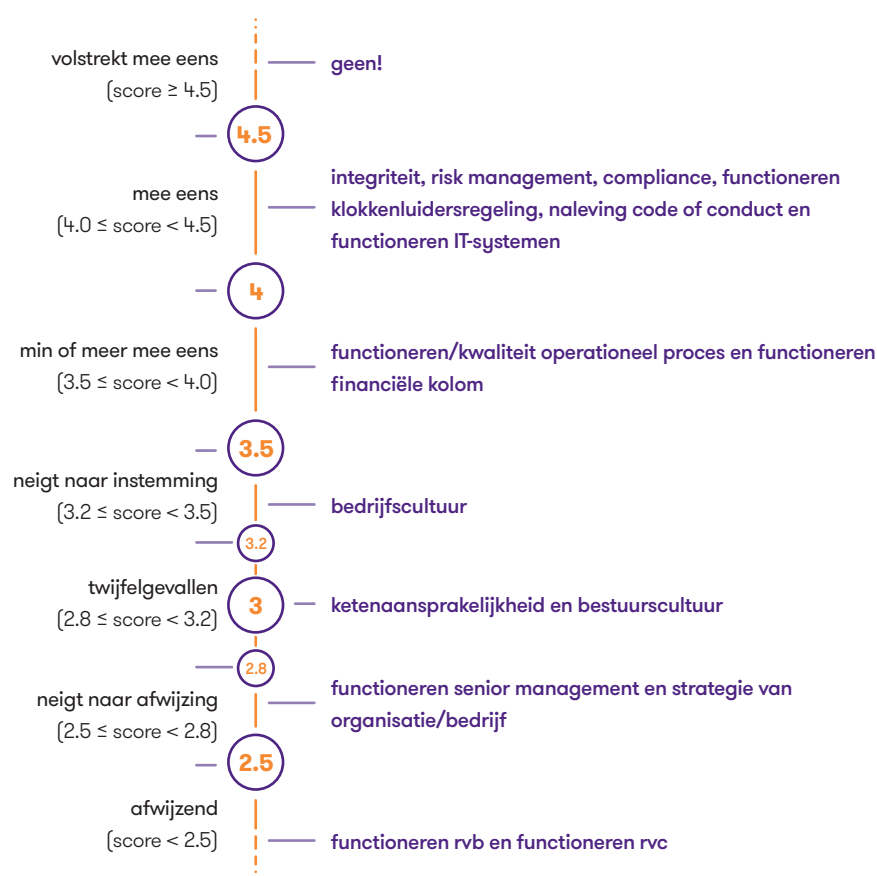
Huidige situatie

Basisprofiel

Overall gemiddeld is er, gezien de gemiddelde score van 3.5, sprake van een **lichte mate van instemming** met de stellingen dat de **internal auditor** over de onderzochte onderwerpen een uitspraak doet.



De **onderwerpen** waarover een uitspraak wordt gedaan, zijn in vergelijkbare clusters ingedeeld als bij de wenselijke situatie, en wel:



Vergeleken met de huidige situatie zijn er in de wenselijke situatie meer onderwerpen, waarover een uitspraak wenselijk wordt geacht. Bovendien is de stelligheid, waarmee dit wordt verlangd, toegenomen. In de wenselijke situatie scoren tien onderwerpen boven de 3.5 tegen acht in de huidige situatie. En aan de andere kant is het aantal onderwerpen met een score van 3.2 of lager in de wenselijke situatie vier, tegen zes in de huidige situatie.

Andere benchmarks vergeleken met het basisprofiel

Bedrijfsprofielen

Het **percentage grote afwijkingen** van het basisprofiel is bij de **bedrijfsprofielen** **60** procent, met voor de **profitsector** **51** procent en voor de **non-profitsector** **67** procent. Bij de **profitsector** zijn er **11** procent **positieve afwijkingen** van het basisprofiel, namelijk bij het **groot niet-beursgenoteerd** bedrijf (drie keer) en bij het **familiebedrijf** (twee keer). **Negatieve** afwijkingen doen zich daar vooral voor bij het **MKB** (tien keer) en bij het **familiebedrijf** (acht keer).

Bij de **non-profitsector** is het percentage positieve afwijkingen 21 procent en het percentage negatieve afwijkingen 45 procent. De **positieve** afwijkingen komen **vooral** voor bij de **woningcorporatie** (zes keer). De **cultuursector** (twaalf keer) en de **zorgsector** (acht keer) hebben de **meeste negatieve** afwijkingen. De **onderwijssector** is een goede derde (zeven keer negatief).

Persoonsgebonden profielen

Bij de **persoonsgebonden profielen** is het **percentage grote afwijkingen** **30** procent. De percentages bij de commissaris en de niet-commissarisprofielen wijken hiervan nauwelijks af.

Het percentage **positieve** afwijkingen bij de **commissarisprofielen** is slechts **7** procent en komt op conto van de voorzitter (drie keer) en de commissaris elders nog lid van een rvb (twee keer). Het percentage **negatieve** afwijkingen is **23** procent en dit manifesteert zich bij de jonge commissaris (tien keer) en bij de commissaris lid van de auditcommissie (zes keer).

Overall percentage afwijkingen bij
bedrijfsprofielen 60 procent en bij
persoonsgebonden profielen 30

Internal auditor relevante positieve afwijkingen, voor bedrijfscultuur en functioneren senior management

Beeld vergelijkbaar met gewenste situatie en met name negatieve afwijkingen

Er is beslist ruimte voor de internal auditor

Bij de **niet-commissarissen-profielen** is het percentage **negatieve** afwijkingen **13** procent. Daarvan nemen de directie en de secretaris er elk drie voor hun rekening. Het percentage **positieve** afwijkingen is **18** procent. De secretaris (twee keer) en de internal auditor (zes keer) zijn hiervoor verantwoordelijk. Alleen ten aanzien van uitspraken over de **bedrijfscultuur** en over het **functioneren** van het **senior management** leidt dit bij de **internal auditor** tot een **materieel andere** mate van **instemming**.

Mate van gedeeld zijn van verschillen

Het beeld bij de **huidige situatie** vertoont grote **parallelismen** met dat bij de **gewenste** situatie, namelijk een groot aantal onderwerpen, waar er **primair** sprake is van **negatieve afwijkingen**. Dit betreft uitspraken over: integriteit (elf keer), compliance, IT-systemen, klokkenluidersregeling (elk tien keer), risk management, naleving code of conduct (elk negen keer), kwaliteit operationele proces (acht keer) en de bestuurscultuur (zeven keer). In procenten is het **totaal percentage negatieve afwijkingen 33** procent en het percentage **positieve afwijkingen 16** procent. De positieve afwijkingen doen zich vooral voor bij de uitspraken over: strategie van het bedrijf (zeven keer), functioneren rvc (zeven keer) en functioneren senior management (zes keer). In het algemeen leiden deze **positieve afwijkingen** niet tot uitspraken die getuigen van een grote mate van instemming. Veeleer betreft het een **minder grote afwijking** van de stelling.

Conclusie

Over de hele linie kan worden geconcludeerd, dat uit het onderzoek blijkt, dat de internal auditor op meer aandachtsgebieden een uitspraak moet doen. Bovendien is de stelligheid waarmee dit wordt onderschreven, ook toegenomen. Dit laatste lijkt gedeeltelijk ook samen te hangen met de veronderstelde kwaliteit van de internal auditafdeling. Deze moet in een aantal gevallen nog groeien. De internal auditor is in de positie om de rvc te helpen met de uitoefening van zijn taken. Op een aantal onderwerpen wordt de rol van de internal auditor nog niet zo gezien, maar vermoedelijk is dat een kwestie van tijd. Veel zal afhangen van de invulling die de internal auditor kan geven en geeft. Een groot aantal commissarissen heeft nog niet expliciet nagedacht over de mogelijke toegevoegde waarde van internal audit voor hun organisatie, dan wel voor hun eigen werkwijze als rvc. Schaalgrootte speelt daarbij beslist een rol.



Bespiegelingen/vragen/kanttekeningen

Waarom zien de voorzitter en commissaris elders lid van een rvb de uitspraken door de internal auditor over het functioneren van de rvb niet zitten?

De **meeste afwijkingen** van het basisprofiel bij de **gewenste situatie** betreffen het doen van **uitspraken** door de internal auditor **over** het **functioneren** van de **rvb**. Van de tien afwijkingen zijn er slechts **twee negatief** en deze komen voor bij de **voorzitter** en **commissaris elders lid van een rvb**. Dit intrigeert ons. Waarom staan beiden hier zo afwijzend tegenover? Voelt de **voorzitter** zich in zijn 'professionele eer' aangetast. Beoordelen van het functioneren van de rvb is toch een belangrijk onderdeel van de specifieke taak van de voorzitter? Dat kan hij wel. Hoewel, uit al onze onderzoeken blijkt dat commissarissen al heel lang, jaar in jaar uit, van mening zijn dat selecteren

en evalueren van het functioneren van rvb's echt beter moet. Maar blijkbaar gebeurt dat nog steeds niet in voldoende mate. Waarom wordt dan eventuele input van de internal auditor niet op prijs gesteld? Deze is één van de weinige en onafhankelijke spelers die door de hele organisatie heen zijn voelsprieten zou moeten hebben en ook gevoel kan hebben ten aanzien van het functioneren van de rvb. Of zegt dat wat over de door de voorzitter veronderstelde kwaliteit van de internal auditor? En waarop is dat oordeel dan gebaseerd? Een internal auditor komt wat de commissarissen betreft meestal niet verder dan de auditcommissie. En de vraag is of in die commissie ooit aan de internal auditor wordt gevraagd uitspraken te doen over het functioneren van rvb, senior management en rvc. Is dat geen gemiste kans, bijvoorbeeld uit

oogpunt van risicomanagement? Bij de commissaris elders lid van een rvb speelt misschien ook mee, dat deze veronderstelt dat de internal auditor niet over de gewenste kwaliteiten beschikt, om een dergelijke uitspraak te doen. Maar ook hier speelt weer mee, waarop is dat oordeel gebaseerd? Een andere reden kan zijn dat deze commissaris wil voorkomen dat de inzet van de internal auditor bij het beoordelen van het functioneren van de rvb, gemeengoed gaat worden. Laat dat maar beperkt blijven tot de selectie- en remuneratiecommissie. Dat is overzichtelijk, of niet? Overigens is bij dertien profielen, de hier besproken uitspraak door de internal auditor een **bespreekbaar punt** geworden, maar niet bij de voorzitter en de commissaris elders lid van een rvb. Een laatste argument, dat voor beiden kan gelden,

is dat beide soort commissarissen niet gewend zijn dat een internal auditor op dit gebied een zinvolle uitspraak kan doen. En met veranderingen heeft iedereen moeite, zelfs commissarissen?!

Is omarmen van de internal auditor een indicatie van onvoldoende professioneel toezicht of speelt een sterk risicomijdend gedrag hier een rol?

Bij de bedrijfsprofielen zijn zowel bij de profit- als bij de non-profitsector de **overall veranderpercentages** bij dit onderdeel van het onderzoek **zeer hoog**. Bij de profitsector is dit percentage het hoogst bij het **MKB** en **familiebedrijf**. Zou dit een **indicatie** kunnen zijn dat de **toezichtrol** bij deze profielen nog enige professionele ontwikkeling moet doormaken? En alles wat daarbij behulpzaam kan zijn, wordt van harte

toegejuicht? In dat verband is het opvallend dat de **woningcorporatie** op dit gebied heel veel verbeterwensen (elf keer) heeft en geen bespreekbaar geworden punten. Doorgaans worden bij dit profiel de minste veranderwensen gesignaleerd. Kan deze uitzonderlijke situatie een indicatie zijn van twijfels over het gehouden toezicht of is er gewoon sprake van een **risicomijdende houding** van de rvc bij dit profiel? Of hadden de commissarissen in deze sector onvoldoende voor ogen wat een internal auditor nu eigenlijk doet of kan doen en zijn ze op een gedachte gebracht?

Waarom heeft directie nu zo weinig verander-/verbeterwensen en uitgerekend wel voor de financiële kolom?

Doorgaans heeft de **directie** de nodige

verander-/verbeterwensen. Alleen bij dit onderdeel niet. Speelt hier mee dat de directie, bij de hier genoemde aandachtsgebieden, verantwoordelijk is? En hij heeft geen behoefte aan pottenkijkers die hij niet 100 procent kan controleren? Maar waar is de directie dan bang voor? Getuigt het juist niet van kracht en commitment naar de organisatie, als de directie de internal auditfunctie omarmt en deze ruim baan geeft om een bijdrage te leveren, om de organisatie op een hoger niveau te brengen? Overigens is het wel frappant dat de directie één verbeterwens heeft en wel voor uitspraken over het functioneren van de financiële kolom. Als er ergens geen verbeterwens zou moeten zijn, dan zou het toch wel hier moeten zijn?

3.2 Externe controlerend accountant



Kan of moet de externe accountant bijdragen aan het voorkomen van bedrijfsblindheid?



EVA

Dag Rob, ik was vorige week op een commissarissen bijeenkomst van een middelgroot accountants- en advieskantoor. Daar werd onder andere gesproken over de geringe aandacht voor vooronderstellingen in discussies in de rvc en voor aannames bij ingebrachte voorstellen. Een commissaris verwoordde dat als volgt: "Sommige rvc's vertonen teveel een 'jumping to conclusions gedrag'."

ROB

Dat gedrag herken ik ook in onze rvc.

EVA

Daarom zeg ik dit ook. De bedoelde partner wist te vertellen dat zij dergelijke situaties in haar praktijk geregeld

tegenkwam en dat dit niet zelden te herleiden was tot een zekere vorm van bedrijfs- en/of sectorblindheid.

ROB

Daar kan ik mij iets bij voorstellen.

EVA

Doordat die partner ook in andere sectoren opereerde, kon zij haar klanten wijzen op andere toepassingen en methoden van aanpak om alerter te zijn op vooronderstellingen, om de besluitvorming in organisaties te verbeteren.

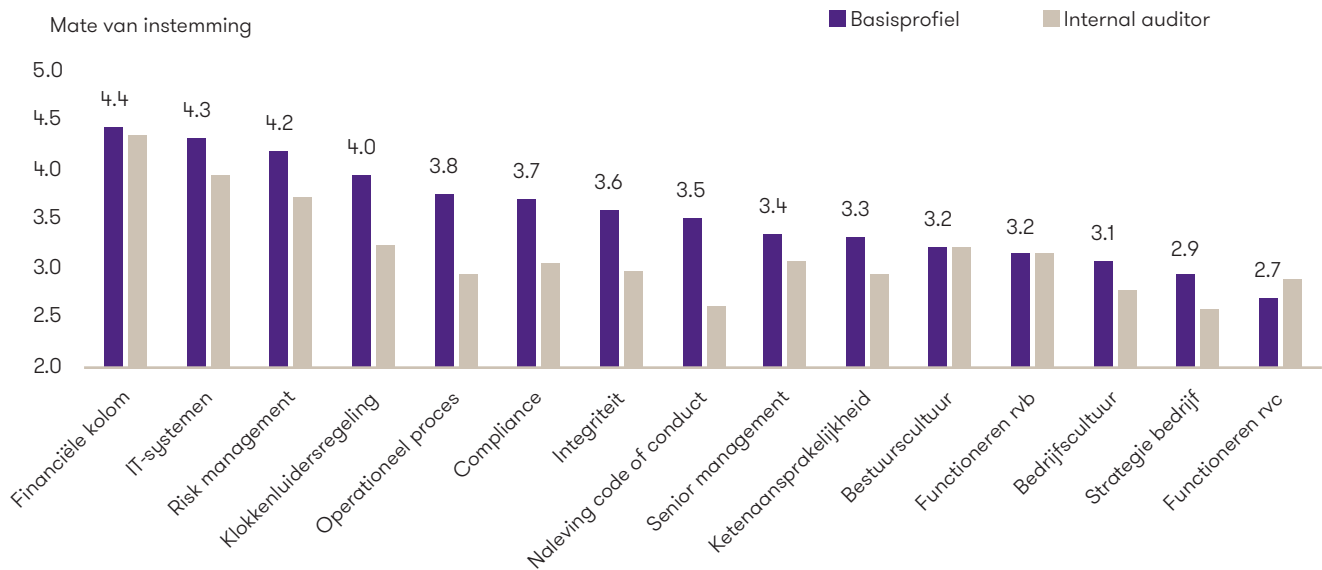
ROB

Zo kun je dus de opportunity costs van een verkeerde beslissing reduceren of vermijden.



3.2.1 Wenselijkheid uitspraken afzonderlijke aandachtsgebieden door externe accountant

Figuur 3.2.1 Wenselijkheid uitspraken externe accountant, basisprofiel en internal auditor (5-puntsschaal)



Legenda: de getallen in de grafiek betreffen de scores voor 2018 van het basisprofiel voor uitspraken van de externe accountant.

Ambities/normen

Basisprofiel

Overall gemiddeld is er, gezien de gemiddelde score van 3.6, sprake van een **zekere mate van instemming** dat de **externe accountant** over de onderzochte onderwerpen een uitspraak doet.

De **onderwerpen** waarover een uitspraak wordt gewenst, kunnen in clusters worden ingedeeld naar de mate van instemming. Daarbij zijn de volgende **clusters** onderscheiden:

Vooraf uitspraken over: risk management, operationeel proces, compliance en IT-systemen

(Nog) geen uitspraak over functioneren rvc, rvb en senior management



Eventuele **veranderwensen** bij de **laatste** drie **clusters** worden gekwalificeerd als **bespreekbaar** geworden **punten**, omdat het ambitieniveau 3.2 of lager scoort.

Andere benchmarks vergeleken met het basisprofiel

Bedrijfsprofielen

Het **overall percentage grote afwijkingen**, van de **bedrijfsprofielen**, is **44 procent**.

Bij de **profitsector** is dat 29 procent en bij de **non-profitsector** 55 procent. Dit zijn substantiële afwijkingen, maar wel geringer dan bij de uitspraken door de internal auditor.

In de **profitsector** is het **percentage positieve afwijkingen** met **7 procent gering**. Het betreft twee afwijkingen bij het groot niet-beursgenoteerd bedrijf en één afwijking bij het familiebedrijf. De drie afwijkingen leiden tot een materieel andere mate van instemming, één cluster hoger dan bij het basisprofiel. Het **percentage negatieve afwijkingen** is **22 procent** en manifesteert zich vooral bij **het MKB** (acht keer). Op één na, leiden deze verschillen tot een materieel andere uitspraak. Ook bij het **familiebedrijf** doen zich negatieve afwijkingen voor, en wel bij het functioneren van het senior management en het functioneren van de klokkenluidersregeling. Deze uitspraken leiden tot een andere classificatie dan bij het basisprofiel.

In de **non-profitsector** is het **percentage positieve afwijkingen** met **45 procent** beduidend **hoger dan** het **percentage negatieve afwijkingen** van **16 procent**. De **positieve afwijkingen** doen zich vooral voor bij de **onderwijssector** (elf keer), de **woningcorporatie** (negen keer) en de **overige non-profitbedrijven** (zeven keer). De **meeste negatieve afwijkingen** komen voor bij de **cultuursector** (vier keer), waar het aantal positieve en negatieve afwijkingen in evenwicht is.

Persoonsgebonden profielen

Het **overall percentage grote afwijkingen** bij de **persoonsgebonden profielen** is **29 procent**. Bij de **commissarisprofielen** is dat **17 procent** en bij de **niet-commissarisprofielen** **49 procent**. Bij de commissarisprofielen is het **percentage positieve afwijkingen** **8 procent**, waarvan er vijf bij de **vrouwelijke commissaris** voorkomen en één bij de **voorzitter**. De **jongere commissaris** heeft zes negatieve afwijkingen en is samen met de **commissaris elders lid** van een **rvb** (één keer) goed voor 9 procent negatieve afwijkingen.

Bij de **niet-commissarissen** zijn vooral de **internal auditor** (tien keer negatief) en de **secretaris** (zeven keer positief en één keer negatief) verantwoordelijk voor het hoge percentage grote afwijkingen. De **directie** komt niet verder dan twee positieve en twee negatieve afwijkingen.

De **commissaris lid van de auditcommissie** heeft **geen groot verschil** met het basisprofiel. De voorzitter en de commissaris elders lid van een rvb hebben er beiden slechts één.

Gedeeld zijn van ambities

De **meeste instemming** met het basisprofiel betreft verhoudingsgewijs uitspraken⁷ over: de **financiële kolom** (twee keer negatief; alleen bij het MKB relevant), **risk management** (twee keer positief bij corporatie en onderwijs en één keer negatief bij internal auditor; alle relevant), functioneren **rvb** (twee keer negatief en twee keer positief, onder andere bij de secretaris) en **IT-systemen** (vier keer negatief; bij MKB, cultuursector en 1 tier relevant).

De **meeste afwijkingen** (telkens acht keer) doen zich voor bij uitspraken over: **integriteit**, de **bedrijfscultuur**, **bestuurscultuur**, **strategie** van het bedrijf, het functioneren van de **rvc** (elk zes keer positief en twee keer negatief), het functioneren van het **senior management** (zes keer negatief) en het functioneren van de **klokkenluidersregeling** (zeven keer negatief).

Bij de andere vier uitspraken varieert het aantal profielen met een grote afwijking van vijf tot en met zeven. Het **merendeel** van de **afwijkingen** (90 procent) leidt **materieel** tot een **andere** mate van **instemming**.

Met 44 procent een substantiële afwijking

Bij profitsector vooral negatieve afwijkingen en met name bij MKB

Bij non-profitsector vooral positieve verschillen en met name bij onderwijs en woningcorporatie

Met 29 procent forse afwijking, vooral dank zij internal auditor en secretaris

Eens bij financiële kolom, functioneren rvb, IT-systemen en risk management

Meeste afwijkingen leiden materieel tot andere kwalificatie

⁷ Tussen haakjes staat het aantal profielen vermeld, dat een groot verschil heeft met het basisprofiel.

3.2.2 Veranderwensen en huidige situatie

Tabel 3.2.2.1 Veranderpercentages op geaggregeerd niveau

	 Bedrijfsprofielen			 Persoonsgebonden profielen		
Totaal	Subtotaal	Profitsector	Non-profitsector	Subtotaal	Commissaris	Niet-commissaris
43	54	42	67	28	24	33

Legenda: de veranderpercentages zijn berekend per (sub)groep als zijnde het percentage veranderingen van het totaal aantal opties in de betrokken (sub)groep. Totaal: dit is het totaal aantal profielen. Rood: binnen de categorie bedrijfsprofielen/persoonsgebonden profielen de subgroep met het hoogste veranderpercentage. Grijs: de percentages van de subgroepen.

Hoog veranderpercentage

Het **overall veranderpercentage** is met **43 procent** fors. Bij de **bedrijfsprofielen** is dit met 54 procent aanzienlijk hoger dan bij de **persoonsgebonden profielen** met 28 procent. Vooral in de non-profitsector is er sprake van een zeer hoog percentage. Van de 139 veranderwensen vallen er in het totaal 27 in de categorie bespreekbaar geworden punten.

Tabel 3.2.2.2 Veranderwens basisprofiel en enige benchmarks - uitspraken externe accountant (5-puntsschaal)

	 bapr	 Fam	 Zorg	 VZ	 AC	 DIR	 IA	Totaal
Compliance								5
Risk management								9
Integriteit								9
Naleving code of conduct								5
Bedrijfscultuur								7
Bestuurscultuur	0.88							14
Strategie van organisatie/bedrijf								9
Ketenaansprakelijkheid								11
Functioneren rvb								11
Functioneren rvc	0.87							13
Functioneren financiële kolom								1
Functioneren senior management								6
Functioneren IT-systemen								5
Functioneren operationeel proces								4
Functioneren klokkenluidersregeling								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/kan minder; totaal: totaal aantal benchmarks met een veranderwens voor het betrokken aandachtsgebied.

Uitspraak over bestuurscultuur verbeterwens

Basisprofiel

Het **basisprofiel** heeft twee veranderwensen. Gezien de score voor de wenselijke situatie (onder de 3.2) wordt die voor het **functioneren rvc** gekwalificeerd als **bespreekbaar** geworden **punt**. Die voor uitspraak over de **bestuurscultuur** is net te omschrijven als een **verbeterwens** (score licht boven de 3.2).

Bespreekbaar punt: vooral uitspraak over functioneren rvc

Veranderwensen bij andere benchmarks

Van de 115 veranderwensen vallen er 41 in de categorie **bespreekbaar geworden punten**. In procenten van het totaal aantal opties weergegeven is dat 15 procent. Het overall percentage **verbeterwensen** is daarmee 27 procent. De meeste bespreekbaar geworden punten betreffen **uitspraken** door de **externe accountant**, over het **functioneren** van de **rvc** (bij twaalf profielen, inclusief het basisprofiel), over de **strategie** van het **bedrijf** (zes profielen) en over het **functioneren** van de **rvb** en het **senior management** (elk vijf profielen).

In de profitsector vooral veranderwensen bij het familiebedrijf

Bedrijfsprofielen

In de profitsector heeft het **basisprofiel** voor de afzonderlijke vijftien onderwerpen het **laagste** aantal veranderwensen (twee keer). Het **hoogste** aantal komt voor bij het **familiebedrijf** (tien keer). Het MKB (zeven keer) en het groot niet-beursgenoteerd bedrijf (zes keer) ontlopen elkaar niet veel.

Aandeel verbeterwensen 82 procent

In de **non-profitsector** is het aantal veranderwensen het **laagst** bij de **woningcorporatie** (vier keer). Bij de **zorgsector** (veertien keer) en de **cultuursector** (dertien keer) daarentegen is het aantal veranderwensen zeer fors. De **onderwijssector** (tien keer) en de **overige non-profitbedrijven** (negen keer) blijven daarbij wat achter. Evenals bij de internal auditor is het **percentage verbeterwensen** in de **non-profitsector** weer zeer **substantieel** (82 procent van het totaal aantal veranderwensen).

Voorzitter vindt het wel goed, maar commissaris elders lid van de rvb niet

Persoonsgebonden profielen

Bij de **commissarissen** heeft de **voorzitter geen veranderwens**. De **vrouwelijke commissaris** en de **commissaris lid auditcommissie** hebben er elk twee. De **commissaris elders lid** van een **rvb** (negen keer) en de **jongere commissaris** (vijf keer) hebben beduidend meer veranderwensen. Daarvan zijn er bij de eerstgenoemde vijf een **verbeterwens**.

Niet-commissaris verbeterwens voor risk management

De **niet-commissarissen** laten een gemengd beeld zien, met bij de secretaris alleen maar verbeterwensen (vier keer, onder andere voor integriteit) en bij de **directie** en de **internal auditor** elk zes veranderwensen. Daarvan zijn er bij de directie drie een verbeterwens en bij de internal auditor twee. Een **gedeelde verbeterwens** bij de niet-commissarissen en de commissaris elders lid van een rvb, betreft uitspraken over **risk management**. En exclusief de secretaris geldt dit ook voor uitspraken over de **bestuurscultuur**.

Veranderwensen met name bij: bestuurscultuur, functioneren rvc/rvb en ketenaansprakelijkheid

Veranderwensen per aandachtsgebied

De **meeste veranderwensen** doen zich voor bij uitspraken over:

- de **bestuurscultuur** (veertien profielen, waarvan bij tien een verbeterwens);
- het **functioneren van de rvc** (dertien profielen en alleen bij onderwijs een verbeterwens);
- **ketenaansprakelijkheid** en het functioneren van de **rvb** (elk elf profielen met respectievelijk zeven en zes verbeterwensen); en
- **risk management, integriteit**, en de **strategie** van het **bedrijf** (elk negen profielen met alleen voor de strategie zes bespreekbaar geworden punten en verder alleen maar verbeterwensen).

Verbeterwensen voor uitspraken over **compliance**, naleving **code of conduct**, functioneren **IT-systemen** en het functioneren van het **operationele proces** zijn elk **minder vaak** genoemd, namelijk bij vijf of minder profielen. Daarbij betreft dit **vooral** profielen in de **non-profitsector**. Uitspraken over functioneren van het senior management en het functioneren van het klokkenluidersregeling zijn primair een veranderwens bij de bedrijfsprofielen, zowel uit de profit- als non-profitsector. Uitspraken over de bedrijfscultuur (zeven keer) worden zowel bij de bedrijfsprofielen als ook de persoonsgebonden profielen als veranderwens aangetroffen. Uitspraken over de **financiële kolom**, tenslotte, wordt slechts **één keer** genoemd en betreft een verbeterwens bij de overige non-profitbedrijven.

Huidige situatie

Basisprofiel

Overall zeer geringe instemming

Overall gemiddeld is er, gezien de gemiddelde score van 3.3, sprake van een zeer **lichte mate van instemming** met de stellingen, dat de **externe accountant** over de onderzochte onderwerpen een uitspraak doet.

Uitspraken over functioneren financiële kolom en IT-systemen meest voorkomend

De **onderwerpen** waarover een uitspraak wordt gedaan, zijn in vergelijkbare clusters ingedeeld als bij de wenselijke situatie, en wel:



Andere benchmarks vergeleken met het basisprofiel

Bedrijfsprofielen

Hoog percentage afwijkingen van basisprofiel, vooral bij non-profitsector

Het **percentage grote afwijkingen** van het basisprofiel is bij de **bedrijfsprofielen** **47** procent, met voor de **profitsector** **33** procent en voor de **non-profitsector** **55** procent. Bij de **profitsector** zijn er **4** procent **positieve afwijkingen** van het basisprofiel, namelijk bij het **groot niet-beursgenoteerd** bedrijf (twee keer; voor risk management en integriteit). **Negatieve** afwijkingen doen zich daar vooral voor bij het **MKB** (negen keer) en bij het **familiebedrijf** (drie keer). Bij de **non-profitsector** is het percentage positieve afwijkingen 20 procent en het percentage negatieve afwijkingen 35 procent. De **positieve** afwijkingen komen **vooral** voor bij de **woningcorporatie** (acht keer). Bij de overige non-profitbedrijven (vier keer) en het onderwijs (drie keer) is dat aantal lager. De **cultuursector** (negen keer) en de **zorgsector** (zeven keer) hebben de **meeste negatieve** afwijkingen. De andere sectoren komen niet boven de vier grote verschillen.

Persoonsgebonden profielen

Aantal afwijkingen lager en vooral bij niet-commissarissen

Bij de **persoonsgebonden profielen** is het **percentage grote afwijkingen** **38** procent. De percentages bij de **commissarissen** (**29** procent) en de **niet-commissarisprofielen** (**53** procent) wijken hiervan af. Het percentage **positieve** afwijkingen bij de **commissarisprofielen** is slechts 12 procent en komt vooral op conto van de vrouwelijke commissaris (vijf keer). De voorzitter en de commissaris lid van de auditcommissie, hebben er elk twee. Het percentage **negatieve** afwijkingen is 17 procent. Deze komen vooral voor bij de jonge commissaris (negen keer) en de commissaris, elders lid van een rvb, (drie keer). Bij de **niet-commissarisprofielen** is het percentage **negatieve** afwijkingen **31** procent. Daarvan nemen de internal auditor (negen keer) en de directie (vier keer) bijna alles voor hun rekening. Bij acht van de negen grote verschillen leidt dit bij de internal auditor, materieel, tot een andere kwalificatie dan bij het basisprofiel. Het percentage **positieve** afwijkingen is **22** procent. De secretaris (tien keer) is hiervoor verantwoordelijk.

Vooraf negatieve afwijkingen en dan bij:
functioneren senior management en
klokkenluidersregeling

Mate van gedeeld zijn van verschillen

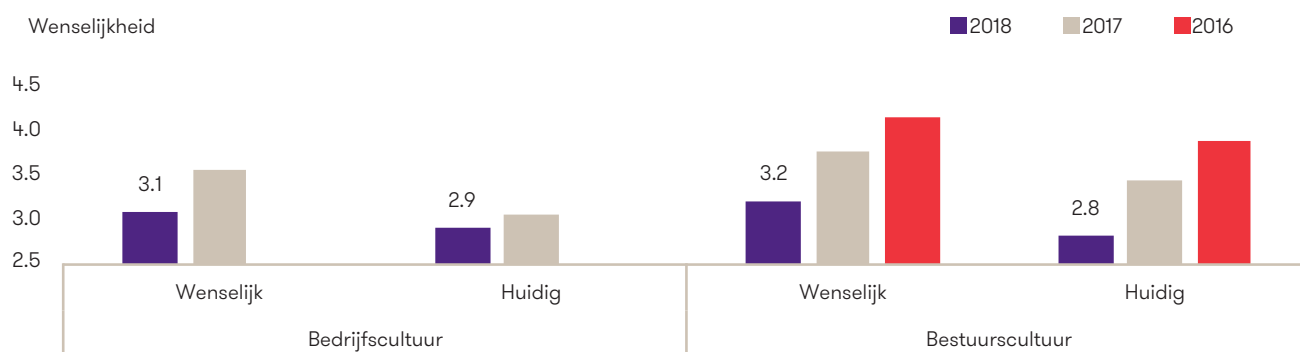
Het beeld bij de huidige situatie vertoont diverse verschillen met dat bij de gewenste situatie. Het overall percentage negatieve afwijkingen is met 29 procent bijna twee keer zo groot als in de gewenste situatie (16 procent). Het overall percentage positieve afwijkingen is in de huidige situatie slechts 14 procent, tegen 20 procent in de gewenste situatie. Per saldo is het totaal aantal grote afwijkingen in de gewenste situatie met ruim 5 procent gedaald. Er heeft derhalve een zekere convergentie richting het basisprofiel plaatsgevonden.

Onderwerpen, waarbij in de huidige situatie de balans qua aantal grote verschillen richting negatief doorslaat, betreffen uitspraken over: functioneren van het senior management (elf keer), functioneren van de klokkenluidersregeling (tien keer), functioneren van de IT-systemen (zeven keer), functioneren van de financiële kolom (zes keer) en het functioneren van de rvb (vijf keer). Bij de overige onderwerpen is het aantal negatieve en positieve afwijkingen meer met elkaar in balans.

3.2.3 Uitspraken externe accountant⁸ in de tijd over bedrijfs- en bestuurscultuur

Wenselijke situatie in de tijd

Figuur 3.2.3 Wenselijkheid uitspraken externe accountant bij bedrijfs- en bestuurscultuur, basisprofiel (5-puntsschaal)



Wenselijkheid uitspraken accountant
over bedrijfs- en bestuurscultuur neemt
(sterk) af in de tijd

Het patroon van het basisprofiel is qua ontwikkeling redelijk representatief voor alle profielen. Dat wil zeggen, in de tijd neemt de wenselijkheid af dat de externe accountant uitspraken doet over de bedrijfs- en bestuurscultuur.

Uitspraken over de bedrijfscultuur door de externe accountant worden in 2018 bij tien van de zestien profielen aanzienlijk minder wenselijk geacht dan in 2017. Bij de onderwijssector wordt dit als enig profiel wenselijker geacht. Bij het groot niet-beursgenoteerd bedrijf, de woningcorporatie, de cultuursector, de overige non-profitbedrijven en de directie, zijn de verschillen tussen beide jaren beperkt en is min of meer sprake van een stabiele situatie.

Uitspraken over de bestuurscultuur door de externe accountant worden in 2018 bij elf van de zestien profielen aanzienlijk minder wenselijk geacht dan in 2017. Vergeleken met 2016 zijn de verschillen nog veel forser en betreft dit bovendien dertien van de vijftien profielen. Opvallend is dat ook hier weer de directie en cultuurinstelling, in de loop van de jaren, geen noemenswaardige verschillen laten zien. Bij de vergelijking van 2018 met 2017 gaat dit ook op voor de woningcorporatie, de onderwijsinstelling en de overige non-profitbedrijven.

Veranderwensen in de tijd

Uitspraak over bestuurscultuur nog
wenselijk, maar beter onderbouwd?

Op basis van de geventileerde veranderwensen, lijkt het beeld van een afnemende behoefte van uitspraken door de externe accountant over de bestuurscultuur, minder eenduidig. In 2018 zijn er bij de zestien profielen namelijk negen met een verbeterwens en vier met een bespreekbaar punt bij dit onderwerp. Voor 2017 zijn dat bij eveneens zestien dezelfde profielen tien met een verbeterwens en voor 2016, bij vijftien identieke profielen, zeven met een verbeterwens. Blijkbaar wordt bij het merendeel van de profielen van de accountant nog steeds een uitspraak verwacht over de bestuurscultuur. Vermoedelijk wordt er wel een hogere eis gesteld aan de kwaliteit/onderbouwing ervan.

⁸ Voor uitspraken over de bedrijfscultuur zijn alleen gegevens beschikbaar van 2017 en 2018. Voor de bestuurscultuur is dat ook het geval in 2016.

Uitspraak over bedrijfscultuur lijkt te verdwijnen

Directie blijft behoefte houden aan de uitspraken

Vooraf uitspraken over financiële kolom, IT-systemen en risk management

Perspectief voor: bestuurscultuur, functioneren rvc en rvb en ketenaansprakelijkheid

Directie heeft eigen accenten

Bij de **uitspraken** door de externe accountant over de **bedrijfscultuur** lijkt het **beeld consistent** te zijn met de afnemende wenselijkheid. In 2017 zijn er bij de zestien profielen, dertien met een verbeterwens en in 2018 zijn dat bij de lagere wenselijkheid nog maar vier met een verbeterwens en drie met een bespreekbaar punt. Het lijkt erop dat de uitspraken door de externe accountant over de bedrijfscultuur gaan verdwijnen of zij krijgen misschien een ander gewicht.

Overigens is de **directie** één van de partijen die in de loop van de tijd redelijk **consistent** vastgehouden heeft aan de **wenselijkheid** van **uitspraken** door de externe accountant **over de bedrijfs- en de bestuurscultuur**. Het is weliswaar geen topprioriteit, maar wordt op prijs gesteld.

Conclusies

Het ziet er naar uit dat de **verwachtingen** van **uitspraken** van de externe accountant **vooral** de volgende onderwerpen betreffen:

- functioneren financiële kolom (zeventien profielen);
- functioneren IT-systemen (dertien profielen); en
- risk management (negen profielen).

Van de afzonderlijke profielen heeft vooral de **woningcorporatie** behoefte aan de ondersteuning van de externe accountant. Voor zeven onderwerpen verwacht deze daarover uitspraken. De **vrouwelijke commissaris** (zes keer) en de **voorzitter** (vijf keer) vinden dat ook, maar over minder onderwerpen.

De **internal auditor** vindt dat de primaire taak van de externe accountant wat betreft het doen van uitspraken over de eerste twee van de hiervoor genoemde onderwerpen. Bij alle andere onderwerpen vindt deze het niet voor de hand liggen dat de externe accountant daarover een uitspraak doet.

Vanwege het hoge aantal **veranderwensen** zijn met name de volgende **onderwerpen relevant**:

- de bestuurscultuur (veertien profielen);
- functioneren rvc (dertien profielen); en
- ketenaansprakelijkheid en functioneren rvb (elk elf profielen).

Op deze gebieden ligt er **perspectief voor** de **externe accountant** om te zien of daar een verbreding en/of een verbetering van het werkgebied/de dienstverlening opdoorn is. Wat betreft de **bestuurscultuur** is geconstateerd dat de wenselijkheid aan uitspraken door de externe accountant is afgenomen, maar dat het aantal profielen met een verbeterwens substantieel is. Voor uitspraken over de bedrijfscultuur lijkt de accountant niet meer de aangewezen partij.

De rvc en de auditcommissie zijn de laatste jaren voor de accountant belangrijker geworden. Opvallend en begrijpelijk is in dit verband, dat de **directie** bij diverse onderwerpen uitspraken van de accountant verwacht. Deze hoeven niet noodzakelijkerwijze samen te vallen met die van de commissarissen.



Bespiegelingen/vragen/kanttekeningen

Waarom is de accountant niet meer de partij voor uitspraken over de bestuurs- en bedrijfscultuur?

Uit het onderzoek blijkt duidelijk, dat uitspraken door de externe accountant over de bedrijfs- en bestuurscultuur, minder wenselijk zijn dan in het verleden. Dit geldt meer voor de bedrijfs- dan voor de bestuurscultuur. Wij vragen ons af waardoor dit is veroorzaakt. Een aantal **mogelijke verklaringen** zetten wij hier voor u neer. Aanvankelijk deden de accountants over deze onderwerpen geen uitspraken. Op een gegeven moment ontstond er een behoefte bij commissarissen en

bedrijven om deze uitspraken te krijgen. Accountants zijn hierin meegegaan. Inmiddels zijn beide partijen **gewend deze onderwerpen te bespreken**. Het nieuwe is ervan af. En 'het bezit van de zaak is het einde van het vermaak'. Vandaar dat de wenselijkheid van deze uitspraken een meer afgewogen plaats, lees een lagere, heeft gekregen tussen de andere uitspraken. Een andere verklaring is dat de **kwaliteit** van de **uitspraken**, en dan misschien met name de onderbouwing ervan, van een **onvoldoende niveau** was. Dit leidde ertoe dat de uitspraken minder of niet serieus werden genomen. Ook kan

het zijn dat commissarissen niet wisten wat zij met deze uitspraken concreet moesten/konden gaan doen. Een laatste verklaring, tenslotte, is dat er misschien **anderen** zijn die **beter geëquipeerd** zijn om over genoemde onderwerpen uitspraken te doen. En misschien ook wel **onafhankelijker** dan de externe, controlerende accountant. De **internal auditor** zou zo'n partij kunnen zijn. De vraag is evenwel of deze en voldoende onafhankelijk is en voldoende in staat is zich te onttrekken aan bedrijfs- en/of sectorblindheid.

3.3 Vergelijking posities externe controlerende accountant en internal auditor

In onderstaande tabel zijn voor drie profielen (basisprofiel, directie en internal auditor) weergegeven of over de onderzochte onderwerpen de externe controlerende accountant of de internal auditor een uitspraak moet doen. Scores lager dan 3.5 zijn blanco gelaten.

Tabel 3.3 Gewenste uitspraken over onderwerpen door externe accountant en internal auditor (5-puntsschaal)

	 Basisprofiel		 Directie		 Internal auditor	
	ext acc	int aud	ext acc	int aud	ext acc	int aud
Compliance	3.7	4.5	3.8	4.3		4.7
Risk management	4.2	4.6	4.0	4.2	3.7	4.9
Integriteit	3.6	4.3	3.7	4.1		4.4
Naleving code of conduct	3.5	4.4		4.0		4.4
Bedrijfscultuur		3.9		3.7		4.2
Bestuurscultuur		3.5	3.7	3.5		3.8
Financiële kolom	4.4	4.2	4.3	3.8	4.4	4.3
IT-systemen	4.3	4.5	4.1	4.0	3.9	4.7
Operationeel proces	3.8	4.5	3.7	4.0		4.8
Klokkenluidersregeling	4.0	4.5	3.6	4.1		4.7
Gemiddelde 15 onderwerpen	3.6	3.8	3.5	3.6	3.2	4.0

Legenda: ext acc: externe controlerende accountant; int aud: internal auditor; blanco: wenselijke score < 3.5; groen: de partij die bij voorkeur de uitspraak moet doen. Het verschil is dan 0.3 of meer. Oranje: verschil is minder dan 0.3 en ambitie 3.5 of hoger.

Internal auditor duidelijk favoriet

Bij het **basisprofiel** en de **directie** zijn de **verschillen** tussen beide overall gemiddelden **miniem**. Bij de **internal auditor** is er sprake van een zeer **substantieel verschil** van 0.8 in het voordeel van de internal auditor.

Het **beeld** dat valt te lezen in de tabel is **vrij duidelijk**. Over de gehele linie bestaat er een voorkeur bij het basisprofiel, de directie en de internal auditor, dat de **internal auditor** in het algemeen de **geprefereerde figuur** is om in ieder geval over de betrokken onderwerpen een uitspraak te doen.

Bij functioneren financiële kolom accountant in de 'lead'

Alleen ten aanzien van uitspraken over het **functioneren** van de **financiële kolom** is de externe **accountant** in de '**lead**'. Ook over het functioneren van de **IT-systemen** en over **risk management** wordt de inbreng van de externe accountant verwacht. Verder blijkt vooral de **directie** op een aantal punten wel gecharmeerd te zijn van de bijdrage van de externe accountant.

Beeld andere profielen vergelijkbaar

Het **patroon** bij de **niet-besproken profielen** is **vergelijkbaar** met het patroon bij de hier genoemde drie profielen. Naast de financiële kolom scoort de **externe accountant hoger** dan de internal auditor **voor** het doen van uitspraken over het **functioneren** van de **rvb**, **rvc** en het **senior management**. Maar deze onderwerpen vallen doorgaans in de categorie dat er sprake is van bespreekbare punten, of te wel een wenselijkheid met een score onder de 3.2.



Bespiegelingen/vragen/kanttekeningen

Zijn de verwachtingen ten aanzien van de internal auditor niet te hoog?

Zowel bij het basisprofiel, de directie als uiteraard de internal auditor zelf worden uitspraken van de internal auditor over een groot aantal onderwerpen als wenselijk gezien. Doorgaans is de instemming met een uitspraak door de internal auditor (aanmerkelijk) hoger dan de instemming voor de externe controlerende accountant. Een belangrijke overweging kan zijn, dat een **internal auditor** doorgaans **dagelijks in het bedrijf** aanwezig is en overal zijn contacten heeft. Daardoor zou deze beter dan een externe accountant weten van de hoed en de rand. De andere kant van het verhaal is dat de internal auditor min of meer ingekapseld zit in het bedrijf en (potentieel) in een afhankelijkheidsrelatie zit, ten opzichte van het hoogste bestuur. Dat de internal auditor over genoemde onderwerpen een uitspraak moet doen, wil nog niet zeggen dat de uitspraak over het betrokken onderwerp even zwaar weegt als de 'minder gewenste' uitspraak van de externe accountant over hetzelfde onderwerp. De vraag is welke uitspraak

leidend is en welke ondersteunend. Moet de internal auditor sowieso een uitspraak doen, want dat hoort gewoon bij zijn/haar opdracht of is er een specifieke reden, waarom een uitspraak van de internal auditor zwaarder weegt? Zou het kunnen zijn dat kosten ook een rol spelen en dat veronderstelt wordt dat qua directe kosten een internal auditor minder kost dan een externe controlerende accountant? En last but not least stellen we de kwaliteit van de uitspraken van de internal auditor aan de orde. Op dezelfde manier als wij in het verleden vragen gesteld hebben bij de veronderstelde kwaliteit van controlerende accountants om bijvoorbeeld over de bedrijfscultuur uitspraken te kunnen doen, vragen wij ons af of een internal auditor in staat is over alle genoemde onderwerpen een kwalitatief goede uitspraak te doen. Hoe zit het met zijn/haar competenties op dit gebied? Zeker daar, waar een internal auditafdeling uit één of twee personen bestaat, is het risico aanwezig dat de internal auditor overvraagd wordt.

Neemt de buitenwereld genoeg met uitspraken van de internal auditor?

Stel dat een internal auditor geconstateerd heeft dat naleving van de klokkenluidersregeling kan verbeteren. Hij/zij maakt een rapport met aanbevelingen hoe dat kan worden geëffectueerd. De aanbevelingen worden nog niet omgezet in acties. Nu doet zich op het gebied van deze regeling een voorval voor, dat breed in de publiciteit komt. En voor het bedrijf is dat niet in positieve zin. Het bedrijf verdedigt zich met de opmerking dat er een intern rapport van de internal auditor ligt om een en ander te verbeteren, maar is daaraan nog niet toegekomen, zoals dat heet. Ligt het dan niet voor de hand dat aan de geloofwaardigheid van het bedrijf en vermoedelijk ook van de betrokken internal auditor getwijfeld zal worden? Eventueel kan de internal auditor de lezing van zijn bedrijf bevestigen. De buitenwereld zal dan wellicht geneigd zijn te denken in termen van een bekend gezegde 'wiens brood met eet, wiens woord men spreekt'. Een rapport van een externe, onafhankelijke derde komt dan ongetwijfeld sterker over.

4 Positie secretaris rvc: rollen en activiteiten

Onderzoeksvraag

In 2014 is op een vergelijkbare manier als in dit onderzoek de positie van de secretaris van de rvc aan de orde gesteld. Sindsdien zijn er weer de nodige veranderingen opgetreden op governance gebied, die commissarissen en bestuurders niet ongemoeid laten. Eisen en tijdsbeslag hebben alleen maar de neiging om toe te nemen. Het is dan ook een goed moment om als onderdeel van de werkwijze van de rvc de positie van de secretaris weer aan de orde te stellen. Daarbij zijn de **stellingen** gebruikt, die ook in 2014 zijn **gehanteerd**⁹. Eén **stelling** is **toegevoegd**, namelijk of de secretaris van de rvc voor de rvc de relatie beheert, met leveranciers van de door de rvc ingekochte diensten'. Gebruik is gemaakt van een 5-puntsschaal met 1 = volstrekt oneens tot en met 5 = volstrekt mee eens.

Bij een aantal bedrijven/organisaties is een dergelijke functionaris niet aanwezig. Een aantal commissarissen bij deze bedrijven heeft wel een wenselijke situatie aangegeven, voor het geval een dergelijke functionaris er zou zijn. Indien er wel een secretaris aanwezig is, dan is er veelal sprake van een dubbelfunctie, namelijk die van secretaris van de rvc en van de rvb.



Kan/moet secretaris relatiebeheer door de rvc in te kopen diensten niet voor zijn/haar rekening nemen?



EVA

Rob ik heb nog eens nagedacht over de bijdrage van de secretaris aan de werkwijze van de rvc.

ROB

Ja, en?

EVA

Ik heb geconstateerd dat onze secretaris eigenlijk heel goed kan functioneren als projectmanager. Laatst was dat bij het aansturen van de adviesclub, die voor ons als rvc de strategie van het bedrijf eens kritisch heeft bekeken.

ROB

Dat klopt. Toen we die club van digitaliseringsdeskundigen hadden ingehuurd, deed hij dat ook goed. Het was aanzienlijk beter dan vorig jaar, toen collega Frans met die externe evaluatie partij in zee was gegaan.

EVA

Dat is zo. Dat laatste was een ramp. Daarom wilde ik eigenlijk voorstellen, in het kader van onze werkwijze, dat onze secretaris het relatiebeheer gaat doen voor diensten die de rvc zelf inkoopt. Het bespaart ons tijd en het loopt dan veel beter.

ROB

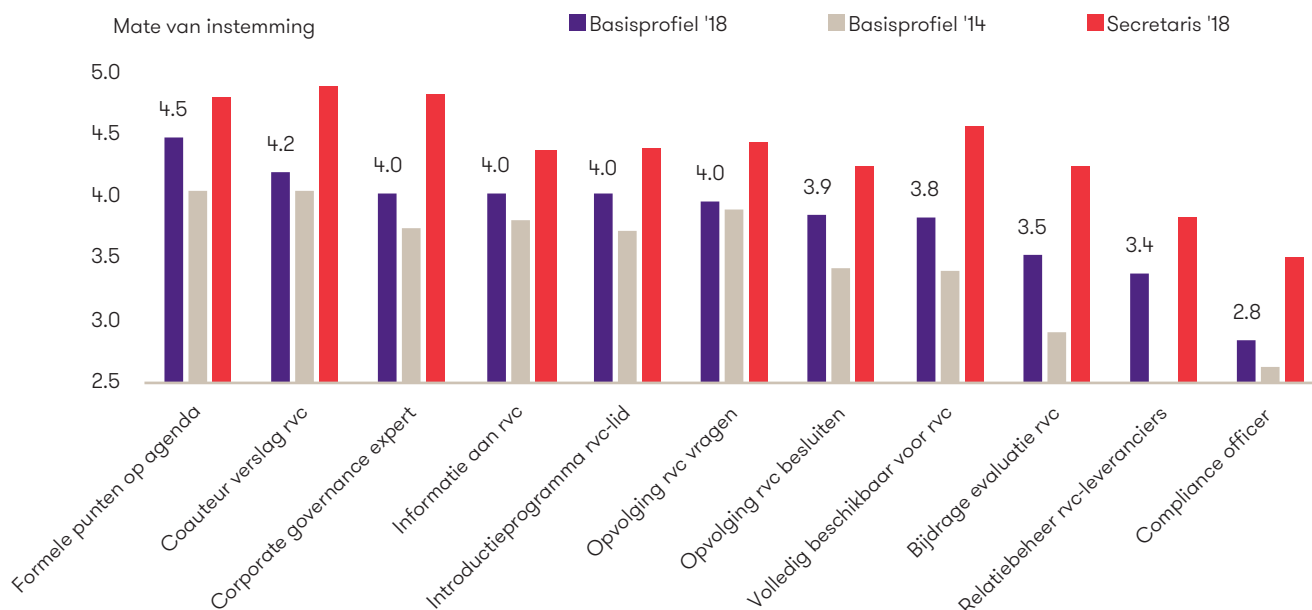
Ik ben het roerend met je eens. Goed voorstel!



⁹ De resultaten van het 2014-2015 onderzoek staan in: 'RvC beweegt richting een andere organisatie van het commissariaat' commissarissen benchmarkonderzoek 2014/2015, deel III, blz. 28-30.

4.1 Wenselijke positie/rollen secretaris rvc

Figuur 4.1 Rollen/activiteiten secretaris van de rvc: wenselijke situatie (5-puntsschaal)



Legenda: in figuur 4.1 zijn voor het basisprofiel de scores van 2018 en 2014 opgenomen. Van de ook opgenomen antwoorden van de secretaris zijn alleen data beschikbaar over 2018. De getallen betreffen de scores voor het basisprofiel uit 2018. In tabel 4.2.2 staat een meer volledige formulering van de gehanteerde vraagstelling. Om praktische redenen is in de figuur een sterk verkorte variant gehanteerd.

Zorgen voor formele punten op agenda en medeauteur verslag rvc

Basisprofiel

Overall gemiddeld is de mate van instemming een 3.8. Dit impliceert dat de facto de **onderzochte activiteiten en rollen** voor de secretaris **gemiddeld** bijna als **wenselijk** worden getypeerd.

De **meeste instemming** betreft het zorgen dat de formele punten op de agenda komen. Vervolgens komt het **coauteurschap** van het verslag van de rvc. Hierna volgt een aantal activiteiten/rollen dat qua wenselijkheid dichtbij elkaar ligt met een score variërend van 3.8 tot 4.0.

Secretaris is niet de compliance officer

Een **lichtere** mate van **instemming** is weggelegd voor het leveren van een **bijdrage** aan de **evaluatie** van het functioneren van de rvc en het **beheren** voor de rvc van de **relatie** met de **leveranciers** van de door de rvc **ingekochte diensten**. Over het zijn van **compliance officer** neigt de opvatting van het basisprofiel naar een **afwijzend** standpunt.

Positie secretaris versterkt; vooral sprong in bijdrage aan evaluatie rvc

Vergelijking met 2014

Het vergelijkbare overall gemiddelde van 2018 en 2014 zijn respectievelijk 3.9 en 3.6. Op basis hiervan mag voorzichtig worden geconcludeerd dat de secretaris een sterkere positie heeft verworven. De grootste verschillen in wenselijkheid doen zich voor bij: het leveren van een bijdrage aan de evaluatie van de rvc (+0.6), het volledig beschikbaar zijn voor de rvc, het zorgen dat de formele punten op de agenda komen en het zorgen voor opvolging van door de rvc genomen besluiten. De laatste drie activiteiten hebben elk een score, die 0.4 hoger is.

Secretaris hogere mate van instemming op vooral een vijftal activiteiten/rollen

Vergelijking met secretaris zelf

Het **overall gemiddelde** van de **secretaris** op de onderzochte onderwerpen is met 4.4 **fors hoger** dan het basisprofiel (+0.5). Er is, niet verbazingwekkend, sprake van een sterkere mate van instemming op alle afzonderlijke activiteiten/rollen. Alleen voor de **compliance officer** (3.5) en het **relatiebeheer** met de leveranciers van diensten door de rvc ingekocht (3.8) is de mate van **instemming onder** de 4.0 gelegen.

De **grootste verschillen** qua instemming met het basisprofiel doen zich voor bij: het zijn van de **corporate governance expert** (+0.8), het **volledig beschikbaar** zijn voor de rvc, het **bijdragen** aan de **evaluatie** van de rvc, het zijn van **coauteur** van het verslag van de rvc en het zijn van **compliance officer**. Bij de laatste vier activiteiten/rollen is de score 0.7 hoger dan die bij het basisprofiel.

Hogere 'zelfscore' secretaris
verklaarbaar

De **hogere score** bij de **secretaris** wekt, wat ons betreft, om een drietal redenen **geen verbazing**. Ten eerste is het gebruikelijk dat respondenten in het algemeen hun eigen activiteiten/rollen hoger waarderen dan anderen. Ten tweede bleken diverse commissarissen niet helemaal exact op hun netvlies te hebben in hoeverre iets bij de secretaris was belegd of bij een ander. Bij de commissarissen leidde dat veelal tot een afronding naar beneden. Ten derde spoort de grotere rol van de secretaris ook met onze waarnemingen onder andere opgedaan bij evaluaties van rvc's en bij onze interviews.

Andere benchmarks vergeleken met het basisprofiel

Bedrijfsprofielen

Veel grote, vooral negatieve verschillen

Het **overall percentage grote afwijkingen** van de **bedrijfsprofielen** (inclusief de 1 tier) is **54 procent**. Bij de **profitsector** en bij de **non-profitsector** is dit 55 procent. Dit zijn substantiële afwijkingen. Het percentage **positieve afwijkingen** van het basisprofiel is **5 procent** en het percentage **negatieve afwijkingen** **48 procent**. Voor de profit- en de non-profitsector zijn deze percentages nagenoeg identiek. Het lijkt aannemelijk dat **schaalgrootte** een rol speelt bij het hebben van een volwaardige secretaris. Dit verklaart vermoedelijk het aantal grote negatieve verschillen.

Van de **vijf grote, positieve afwijkingen** leiden er **vier** tot een materieel **andere kwalificatie**. Drie hebben betrekking op het **beheer** voor de rvc van de door de rvc **ingekochte diensten** (bij het groot niet-beursgenoteerd bedrijf, het familiebedrijf en de cultuurinstelling). En bij de zorginstelling gaat het om opvolging van de door de rvc aan de rvc gestelde vragen.

Voor MKB veel negatieve verschillen

In de **profitsector** doen de **meeste negatieve afwijkingen** zich voor bij het **MKB** (tien keer). Op één na leiden deze tot materieel andere uitspraken. Bij het **familiebedrijf** zijn er vijf negatieve afwijkingen, waarvan er vier tot een andere kwalificatie qua instemming leiden.

Overige non-profitbedrijven veel lagere scores

In de **non-profitsector** komen de **meeste negatieve afwijkingen** voor bij de **overige non-profitbedrijven** (negen keer) en bij de **onderwijssector** (vijf keer). Bij beide profielen leidt dit, op één stelling na, tot een materiële verschuiving in de classificaties. De woningcorporatie en de cultuurinstelling hebben elk vier grote, negatieve verschillen.

Persoonsgebonden profielen

31 procent grote verschillen

Het overall **percentage grote afwijkingen** bij de **persoonsgebonden profielen** is **31 procent**. Bij de **commissarisprofielen** is dat **27 procent** en bij de **niet-commissarisprofielen** **73 procent**. Bij de commissarisprofielen is het percentage **positieve afwijkingen** 20 procent, waarvan er vijf bij de **vrouwelijke commissaris** voorkomen, vier bij de **commissaris elders lid** van een **rvb** en twee bij de **voorzitter**. De **jongere commissaris** heeft als enige **negatieve verschillen** (vier keer).

Bij de **niet-commissarissen** heeft de **secretaris**, zoals reeds besproken, elf grote positieve verschillen (= 100 procent) tegen de directie maar één. Laatstgenoemde heeft ook vier negatieve verschillen. De **commissaris lid auditcommissie** heeft **geen groot verschil** met het basisprofiel.

De **meeste grote verschillen** leiden tot een materieel **andere kwalificatie**.

Gedeeld zijn van ambities

Meeste afwijkingen bij mede schrijven verslag rvc

De **meeste afwijkingen**¹⁰ doen zich voor bij: het mede schrijven van het **verslag** van de **rvc** (dertien keer, waarvan tien negatief), het zijn van de **corporate governance expert** (elf keer, waarvan acht keer negatief), het zijn van de **compliance officer** (negen keer, waarvan zeven keer negatief), het mede **bijdragen** aan de **evaluatie** van de **rvc** (negen keer, waarvan vier keer negatief) en het **volledig ter beschikking** staan van de rvc (negen keer, waarvan acht keer negatief).

Bij de andere zes activiteiten varieert het aantal profielen met een grote afwijking van vier tot en met zeven.

¹⁰ Tussen haakjes staat het aantal profielen vermeld, dat een groot verschil heeft met het basisprofiel.

4.2 Veranderwensen en huidige situatie

Tabel 4.2.1 Veranderpercentages op geaggregeerd niveau

	 Bedrijfsprofielen			 Persoonsgebonden profielen		
Totaal	Subtotaal	Profitsector	Non-profitsector	Subtotaal	Commissaris	Niet-commissaris
36	53	52	58	13	9	23

Legenda: de veranderpercentages zijn berekend per (sub)groep als zijnde het percentage veranderingen van het totaal aantal opties in de betrokken (sub)groep. Totaal: dit is het totaal aantal profielen. Rood: binnen de categorie bedrijfsprofielen/persoonsgebonden profielen de subgroep met het hoogste veranderpercentage. Grijs: de percentages van de subgroepen.

Substantieel veranderpercentage

Het **overall veranderpercentage** is met **36** procent **substantieel**. Bij de **bedrijfsprofielen** is dit met 53 procent zonder meer hoog. Dit gaat met name op voor de non-profitsector. Van de 68 veranderwensen vallen er in 14 in de categorie **bespreekbaar geworden punten**. In procenten van het totaal aantal opties weergegeven, is dat **7** procent. Het overall percentage **verbeterwensen** is daarmee **29** procent.

Tabel 4.2.2 Veranderwensen basisprofiel en enige benchmarks voor activiteiten/rollen secretaris rvc (5-puntsschaal)

	 bapr	 Fam	 Zorg	 VZ	 DIR	 Secr	Totaal
De secretaris van de rvc:							
Is de corporate governance expert van de onderneming							10
Is tevens de compliance officer							7
Verzorgt de informatievoorziening aan de rvc							8
Zorgt dat formele punten op agenda van de rvc komen							7
Beheert relatie van door rvc ingekochte diensten							3
Zorgt voor follow-up van rvc vragen aan rvc							4
Zorgt voor follow-up van door de rvc genomen besluiten							2
Draagt mede bij aan evaluatie van functioneren van de rvc							8
Zorgt voor intro-programma van nieuwe commissarissen							7
Schrijft mede het verslag van de rvc voor het jaarverslag							4
Staat volledig ter beschikking van de rvc							8

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/kan minder; totaal: totaal aantal benchmarks met een veranderwens voor het betrokken aandachtsgebied.

Geen wensen voor: basisprofiel, voorzitter en secretaris

Basisprofiel

Het **basisprofiel** en de **voorzitter** hebben **geen veranderwensen**. Hetzelfde geldt de facto voor de secretaris. De mutatie voor corporate governance expert leidt in dit specifieke geval niet tot een materieel andere kwalificatie.

Duidelijke behoefte aan evolutie van de secretariatsfunctie

Veranderwensen bij andere benchmarks

Het **meest bespreekbaar** geworden **punt** betreft het **tevens** zijn van de **compliance officer** (zeven keer). Verder hebben het **MKB** en **familiebedrijf**, naast het hiervoor genoemde bespreekbare punt, respectievelijk nog vier en twee bespreekbare punten. Er is blijkbaar een duidelijke behoefte aan een verdere evolutie, lees groei, van de secretariatsfunctie bij de andere profielen dan het basisprofiel.

Vooraf bij bedrijfsprofielen groei
secretariaat wenselijk

Bedrijfsprofielen

In de profitsector hebben het **MKB, familiebedrijf** (beide acht keer) en het **groot niet-beursgenoteerd** bedrijf (zeven keer) een vergelijkbaar aantal veranderwensen. In de **non-profitsector** is het aantal veranderwensen het **laagst** bij de **onderwijssector** (drie keer). Bij de **cultuursector** (elf keer) en de **zorgsector** (acht keer), daarentegen is het aantal veranderwensen zeer fors. De **woningcorporatiesector** en de **overige non-profitbedrijven** (elk vijf keer) blijven daarbij ruim achter.

Persoonsgebonden profielen

Bij de **commissarissen** hebben de **voorzitter** en de **commissaris** lid **auditcommissie** **geen veranderwensen**. De **Jongere** commissaris heeft er **drie** en beide andere commissarisprofielen elk één. Alle veranderwensen bij de commissarisprofielen zijn verbeterwensen. Het mede bijdragen door de secretaris aan de evaluatie van de rvc, is met drie profielen het meest genoemd.

Bij de **niet-commissarissen** heeft de directie vier veranderwensen, waarvan drie een verbeterwens zijn.

Vooraf wens voor het tevens zijn van de
corporate governance expert van de
onderneming

Gedeeld zijn van veranderwensen

De **meeste** veranderwensen, tevens **verbeterwensen**, doen zich voor bij het zijn van de **corporate governance expert** van de onderneming (tien keer). Opvallend is dat de **secretaris zelf** aangeeft dat hij dat **juist minder** moet zijn. Op de 1 tier en het basisprofiel na, is dit een verbeterwens bij alle bedrijfsprofielen en bij de jonge commissaris. Verder zijn er **zeven of acht veranderwensen** voor: het zijn van de compliance officer, het verzorgen van de informatievoorziening aan de rvc, het zorgen dat de formele punten op de agenda komen, het mede bijdragen aan de evaluatie van de rvc, het zorg dragen voor het introductieprogramma van nieuwe commissarissen en het volledig ter beschikking staan van de rvc. Behalve het mede bijdragen aan de evaluatie van de rvc, dat ook bij vier persoonsgebonden profielen (inclusief de directie) voorkomt, zijn dit primair veranderwensen bij de bedrijfsprofielen. Voor de andere onderzochte onderdelen is het aantal veranderwensen veel beperkter. Ook deze veranderwensen manifesteren zich vooral bij de bedrijfsprofielen.

Positie secretaris meer volgroeid. Vooraf
bij bijdrage aan evaluatie rvc en zorg
dragen introductieprogramma

Vergelijking met 2014

Het **overall veranderpercentage** voor **2018** is 36 procent tegen 45 procent in **2014**. Bij de **bedrijfsprofielen** zijn deze percentages respectievelijk 53 procent in 2018 en 61 procent in 2014. Voor de **commissarisprofielen** is dat 9 procent in 2018 en 28 procent in 2014. Het lijkt erop dat er **in positieve zin** een zekere **ontwikkeling** van de **secretariaatsfunctie** van 2014 naar 2018 heeft plaats gevonden.

De **grootste verschuivingen** in **positieve zin** doen zich voor bij:

- het mede bijdragen aan de evaluatie van de rvc;
- het zorg dragen voor introductieprogramma van nieuwe commissarissen; en
- het zorg dragen voor opvolging van de door de rvc genomen besluiten.

Bij deze activiteiten van de secretaris zijn niet alleen de ambitieniveaus duidelijk hoger komen te liggen, maar ook wordt er door meer profielen in voldoende mate aan deze ambitieniveaus voldaan.

De **grootste verschuivingen** in **negatieve zin** doen zich voor bij het:

- verzorgen van de informatievoorziening aan de rvc; en
- het volledig ter beschikking staan van de rvc.

Bij deze twee 'activiteiten' laten de afzonderlijke profielen zien dat de gestegen ambities te ver verwijderd zijn van de huidige situatie. Op deze gebieden is de secretariaatsfunctie onvoldoende bij de onderzochte profielen meegegroeid. Verhoudingsgewijs zijn er nu meer profielen die te veel afwijken.

Toegenomen wens voor
informatievoorziening en
beschikbaarheid

Huidige situatie

Basisprofiel

Zorg voor formele punten op agenda en
coauteur verslag rvc

Op dit moment zorgt de **secretaris** bij het basisprofiel ervoor dat de **formele punten** op de **agenda** komen en schrijft mede het **verslag** van de rvc. Weliswaar met minder instemming staat de secretaris ook te boek als **corporate governance expert**, draagt **zorg** voor **opvolging** van door de rvc aan de rvc gestelde **vragen** en door de rvc **genomen besluiten**.

Secretariaat minder ver gevorderd bij andere profielen	Andere benchmarks vergeleken met het basisprofiel Bedrijfsprofielen Het overall percentage grote afwijkingen van de bedrijfsprofielen (inclusief de 1 tier) is 83 procent. Bij de profitsector is dit 79 procent en bij de non-profitsector 85 procent. Dit zijn zeer substantiële verschillen. Het percentage positieve afwijkingen van het basisprofiel is 2 procent en het percentage negatieve afwijkingen 81 procent. Voor de profit- en de non-profitsector lopen deze percentages wat uiteen. Het grote aantal negatieve afwijkingen is een indicatie van een wat minder ver gevorderde ontwikkeling van het secretariaat bij de betrokken profielen. Bij de bedrijfsprofielen doen zich alleen twee positieve afwijkingen voor bij het familiebedrijf.
Vooral MKB veel negatieve verschillen	In de profitsector doen de meeste negatieve afwijkingen zich voor bij het MKB (elf keer). Deze leiden alle tot materieel andere uitspraken. Bij het familiebedrijf zijn er zeven negatieve afwijkingen (alle materieel) en zes bij het groot niet-beursgenoteerd bedrijf, waarvan er vijf tot een andere kwalificatie qua instemming leiden.
Bij non-profitbedrijven veel negatieve/relevante verschillen	In de non-profitsector komen de meeste negatieve afwijkingen voor bij de overige non-profitbedrijven, de cultuursector en de onderwijssector (elk elf keer). De woningcorporatie (zes keer) en de zorgsector (acht keer) hebben minder grote, negatieve verschillen. Bij al deze profielen leidt dit doorgaans tot een materiële verschuiving in de classificaties.
Beperkt aantal negatieve verschillen. Veel meer positieve verschillen	Persoonsgebonden profielen Het overall percentage grote afwijkingen bij de persoonsgebonden profielen is 67 procent. Bij de commissarisprofielen is dat 33 procent en bij de niet-commissarisprofielen 82 procent. Bij de commissarisprofielen is het percentage positieve afwijkingen 25 procent, waarvan er zes bij de vrouwelijke commissaris voorkomen, vijf bij de commissaris elders lid van een rvb en twee bij de voorzitter. Bij de niet-commissarissen heeft de secretaris, zoals reeds besproken, elf grote positieve verschillen (= 100 procent) tegen de directie maar twee (voor het zijn van de corporate governance expert en de compliance officer). Laatstgenoemde heeft ook vijf negatieve verschillen. De meeste grote verschillen leiden tot een materieel andere kwalificatie.
Aantal profielen met afwijkingen varieert van zeven tot en met veertien	Gedeeld zijn van activiteiten/rollen De meeste afwijkingen¹¹ doen zich voor bij: het zijn van de corporate governance expert (veertien keer, waarvan tien keer negatief), het mede schrijven van het verslag van de rvc (dertien keer, waarvan elf negatief), het zorgen dat de formele punten op de agenda komen (twaalf keer, waarvan negen negatief), het mede bijdragen aan de evaluatie van de rvc (twaalf keer, waarvan negen negatief), het zijn van de compliance officer (elf keer, waarvan acht negatief), het verzorgen van de informatievoorziening aan de rvc (elf keer, waarvan zeven negatief), het zorg dragen voor het opvolgen van de besluiten van de rvc (elf keer, waarvan acht negatief) en het volledig ter beschikking staan van de rvc (tien keer, waarvan negen negatief). Bij de andere drie activiteiten varieert het aantal profielen met een grote afwijking van zeven tot en met negen. In grote lijnen kan worden gesteld dat de negatieve verschillen zich primair manifesteren bij de bedrijfsprofielen en de positieve bij de persoonsgebonden profielen.

¹¹ Tussen haakjes staat het aantal profielen vermeld, dat een groot verschil heeft met het basisprofiel.



Bespiegelingen/vragen/kanttekeningen

Kan/moet secretaris niet meer organiserende spil worden ten behoeve van de rvc?

Bij een aantal, vooral **kleinere, organisaties** lijkt de **secretariaatsfunctie niet aanwezig** of nog maar met een bescheiden pakket te worden ingevuld. Dat lijkt ons in een groot aantal gevallen een acceptabele situatie. Het gevaar is echter aanwezig dat, waarschijnlijk vooral uit kostenoverwegingen, er te laat ingespeeld wordt op een nieuwe situatie. Daarbij denken we aan de professionalisering van een rvc, die ook een professionalisering van een ondersteunend apparaat vereist. De **opportunity costs** van een **te late reactie** kunnen zijn dat zaken niet goed en systematisch worden behandeld of dat commissarissen en/of directies teveel tijd kwijt zijn met organisatorische zaken, die niet op hun bordje moeten liggen. In een aantal gevallen zou in een overgangsfase een **parttime, externe secretaris** vermoedelijk een zinvolle bijdrage kunnen leveren.

In het kader van de organiserende functie vinden wij bij de grotere bedrijven de **ambitie** ten aanzien van het laten **beheren** door de secretaris van de **relaties met leveranciers**, van de door de rvc **ingekochte diensten**, aan de **matige** kant. Wordt er door de rvc weinig gebruik gemaakt van dergelijke diensten? Loopt inkoop van deze diensten via de rvb? Of doet de 'portefeuillehouder' binnen de rvc dit relatiebeheer? Of wordt gevreesd van een mogelijke spagaatsituatie voor de secretaris van de rvc, die in de meeste

gevallen, ook secretaris van de rvb is? Als er nagedacht wordt over de werkwijze van de rvc is het dan niet logisch ook na te denken over taken die overdraagbaar zijn? En is de secretaris dan niet een voor de hand liggende partij om daaraan invulling te geven? Heeft dit gevolgen voor de eisen die aan een secretaris worden gesteld? Vast wel.

Waarom nog zo terughoudend om secretaris mede bij te laten dragen aan de evaluatie van de rvc?

Vergeleken met 2014 wordt de secretaris in toenemende mate geacht een bijdrage te leveren aan de evaluatie van de rvc. Maar de wenselijkheid hiervan blijft achter bij die van de andere activiteiten. Heeft een rvc koudwatervrees? Of doet de voorzitter van de rvc het evaluatieproces en ziet hij/zij onvoldoende de mogelijke toegevoegde waarde van de inbreng van de secretaris? Of is de voorzitter in dit geval misschien wel 'bang' voor de inbreng van de secretaris? Als dat laatste het geval is, zal de directie/rvb ook wel niet betrokken worden bij de evaluatie van de rvc. Dan is het ook de vraag of een kritische, onafhankelijk externe derde, bij een dergelijke voorzitter aan de bak komt. Wie bindt dan binnen de rvc de kat de bel aan, om deze werkwijze ter discussie te stellen?

Moet de secretaris wel de medeauteur of de auteur van het verslag van de rvc zijn?

In het algemeen wordt het wenselijk geacht dat de secretaris de medeauteur is van het verslag van de rvc. In de praktijk blijkt deze geregeld niet zozeer de medeauteur als wel de auteur te zijn. En gezien de bekende uitspraak dat 'wie schrijft, blijft' is het de vraag of dit wenselijk is. Als het betekent dat de rvc, en meer in het bijzonder, de voorzitter van de rvc slechts een marginale rol op zich neemt, ten aanzien van het verslag van de rvc, dan lijkt ons dat een onwenselijke situatie. In beginsel zal de voorzitter, ons inziens, de toon moeten zetten en de hoofdlijnen en de teneur van het verslag moeten aangeven. Dat de secretaris vervolgens komt met de benodigde aanvullingen en suggesties lijkt ons een goede zaak. Dit laatste geldt trouwens ook voor de andere leden van de rvc, misschien ook wel voor de leden van de directie en voor een eventueel externe partij, die betrokken is als uitvoerder van het jaarverslagtraject. Door zelf als voorzitter of rvc de eerste voorzet te geven voor het verslag van de rvc, wordt de schrijver gedwongen goed na te denken over het functioneren van zijn/haar rvc en over de verbetermogelijkheden. En als de auteur dat ook nog doet door als prototype lezer een middelbare scholier van een jaar of 15 voor ogen te nemen, dan kan er wellicht een zeer begrijpelijk en toegankelijk verslag tot stand komen voor alle belanghebbenden van de betrokken organisatie.

5 Gebruik diensten van derden door rvc

Onderzoeksvraag

In de vorm van stellingen is gevraagd of de rvc (op eigen initiatief) gebruik maakt van een aantal met namen genoemde diensten. Deze vraag zat ook in het 2014 onderzoek, maar met een groter aantal dienstverleners dan dit jaar. En zoals gebruikelijk is hier ook weer de huidige en de wenselijke situatie aan de orde gesteld. Gebruik is gemaakt van een 5-puntsschaal met 1 = volstrekt oneens tot en met 5 = volstrekt mee eens.



Is de voorzitter rvc de aangewezen persoon om zelf (het operationele werk van) een zelfevaluatie te doen?



EVA

Rob, wat vind je van onze afgelopen zelfevaluatie als rvc?

ROB

Mixed feelings.

EVA

Hoezo?

ROB

Er zijn best goede punten boven water gekomen, die we moeten adresseren. Toch heb ik het gevoel dat niet alle onderliggende gevoelens/meningen in voldoende mate boven water zijn gekomen.

EVA

Dat herken ik. Volgens mij hangt dit ook samen met de werkwijze. De voorzitter hanteert een lijst met vooral open vragen. Maar uit de gegeven antwoorden, zie ik eerder genoemde 'hobby's van de afzonderlijke leden van de rvc' boven komen. Maar er zijn niet van alle leden van de rvc, op dezelfde dimensies, meningen verkregen.

ROB

Ook zie ik dat sommige commissarissen zich wat genuanceerder hebben uitgedrukt dan ze wel eens tegen mij hebben gedaan. Hierdoor komt de boodschap minder ernstig over.

EVA

Ook dat herken ik. Dit is vermoedelijk veroorzaakt doordat de voorzitter via interviews de meningen van ons heeft verzameld.

ROB

Je ziet dat genuanceerde vooral bij twee collega's die volgend jaar voor herbenoeming opgaan.

EVA

Daar heb ik ook wat moeite mee. De voorzitter is in dit proces niet de onafhankelijke partij. Maar bovendien constateer ik dat zijn expertise niet op dit gebied ligt. Bij een ander commissariaat had ik een recente ervaring met een externe partij die zeer grondig te werk is gegaan. Tijdens het interview werd ik al stevig uitgedaagd om rekening te houden met de verwachte ontwikkelingen van het bedrijf, maar daar ook goed over na te denken. Vervolgens werd in het evaluatierapport en de bespreking ervan met de externe op de belangrijkste punten ingegaan. Daar hebben we een actielijstje van gemaakt.

ROB

En volgend jaar gaan jullie dat dan weer bespreken om te zien wat eraan is gedaan?

EVA

Klopt. We gaan met hetzelfde bureau verder, maar met een compactere vragenlijst, zodat we de ontwikkeling in de tijd kunnen volgen.

ROB

Spreekt me aan. Gebruiken ze ook nog benchmarkgegevens?

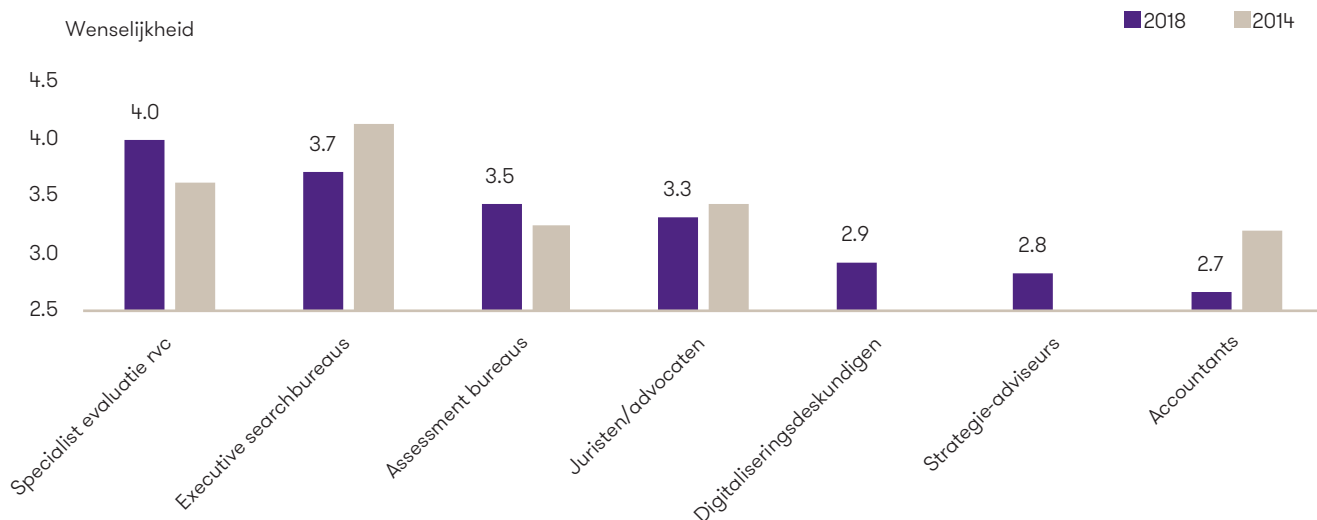
EVA

Ja. En dat heeft mij, en ons, op een punt geprikkeld om anders te kijken naar het, als commissaris, ongevraagd in gaan van de organisatie. Dat gaan we nu doen, maar we stemmen wel goed af hoe we dat wel en niet moeten doen.



5.1 Wenselijke situatie

Figuur 5.1 Wenselijkheid gebruik diensten van derden door rvc voor het basisprofiel (5-puntsschaal)



Inzet specialist evaluatie rvc wel wenselijk

Basisprofiel

Overall **gemiddeld** is de mate van instemming in 2018 een 3.3. Dat wil zeggen **'neigt naar instemming'**. Voor 2014 is dat met een 3.5 bij dezelfde diensten wat positiever. Het wordt wenselijk geacht dat er gebruik wordt gemaakt van een **specialist** voor het **evalueren** van het functioneren van de **rvc**. Dit geldt in mindere mate **ook** min of meer voor het inzetten van **executive search bureaus**.

Opvallend is met name de positie van de **digitaliseringsdeskundigen**. Inzet daarvan wordt **niet wenselijk** gevonden.

Specialist evaluatie rvc en assessment bureau hogere prioriteit

Vergelijking met 2014

Er werd in 2014 een duidelijk hogere wenselijkheid dan in 2018 genoteerd voor de inzet van accountants en executive search bureaus. In 2018 hebben, vergeleken met 2014, het inzetten van specialisten voor de evaluatie van het functioneren van de rvc en in wat mindere mate ook het gebruikmaken van assessment bureaus eveneens aan belang gewonnen.

Positieve en negatieve verschillen in evenwicht

Andere benchmarks vergeleken met het basisprofiel

Bedrijfsprofielen

Het **overall percentage grote afwijkingen** van de **bedrijfsprofielen** (inclusief de 1 tier) is **59 procent**. Bij de **profitsector** is dat 57 procent en bij de **non-profitsector** 63 procent. Ook dit zijn weer substantiële afwijkingen. Het percentage **positieve afwijkingen** van het basisprofiel is **30 procent** en het percentage **negatieve afwijkingen** 29 procent. De percentages bij de profit- en de non-profitsector wijken hiervan niet erg af.

Meer ruimte voor accountant en digitale expert

De **positieve afwijkingen** betreffen vooral de **inzet van digitaliseringsdeskundigen** en **accountants** en leiden **allen** tot een materieel **andere kwalificatie**. De **negatieve afwijkingen** doen zich met name voor bij de **inzet van executive search bureaus**, het gebruik van **assessment bureaus** en de inzet van **specialisten** die het functioneren van de **rvc evalueren**. Hier leiden de meeste grote verschillen eveneens tot een andere kwalificatie.

In de **profitsector** heeft elk profiel vier grote afwijkingen. De positieve verschillen komen voor bij het groot niet-beursgenoteerd bedrijf (vier keer), MKB (één keer) en familiebedrijf (twee keer).

Bij non-profitsector positief en negatief in balans

In de **non-profitsector** komen de **meeste afwijkingen** voor bij de **overige non-profitbedrijven** (zes keer, waarvan vier positief) en de cultuursector (zes keer, waarvan drie positief). De zorgsector en de onderwijssector hebben er elk vier en de woningcorporaties twee. Daarbij houden de positieve en de negatieve verschillen bij de afzonderlijke profielen elkaar in balans.

Vooraf afwijkingen bij commissarisprofielen

Persoonsgebonden profielen

Het overall **percentage grote afwijkingen** bij de **persoonsgebonden** profielen is **37** procent. Bij de **commissarisprofielen** is dat **40** procent en bij de **niet-commissarisprofielen** **29** procent. Bij de commissarisprofielen is het percentage **positieve afwijkingen** 23 procent. De **vrouwelijke** commissaris heeft er vier en de **commissaris lid auditcommissie** en de **voorzitter** elk twee. De beide andere commissarisprofielen hebben elk drie negatieve afwijkingen.

Bij de **niet-commissarissen** heeft de **secretaris** geen grote verschillen. De directie, daarentegen heeft er vier die alle negatief zijn.

De **meeste** grote verschillen leiden tot een materieel **andere kwalificatie**.

Gedeeld zijn van ambities

De **meeste afwijkingen**¹² doen zich voor bij: het gebruikmaken van **executive search bureaus** (elf keer, waarvan acht negatief), de inzet van **accountants** (tien keer, waarvan negen positief) en **assessment bureaus** (tien keer, waarvan acht negatief). Bij de andere dienstverleners varieert het aantal profielen met grote verschillen van vijf tot en met zeven.

5.2 Veranderwensen en huidige situatie

Tabel 5.2.1 Veranderpercentages op geaggregeerd niveau

	 Bedrijfsprofielen			 Persoonsgebonden profielen		
Totaal	Subtotaal	Profitsector	Non-profitsector	Subtotaal	Commissaris	Niet-commissaris
46	50	50	51	41	40	43

Legenda: de veranderpercentages zijn berekend per (sub)groep als zijnde het percentage veranderingen van het totaal aantal opties in de betrokken (sub)groep. Totaal: dit is het totaal aantal profielen. Rood: binnen de categorie bedrijfsprofielen/persoonsgebonden profielen de subgroep met het hoogste veranderpercentage. Grijs: de percentages van de subgroepen.

Fors veranderpercentage

Het **overall veranderpercentage** is met **46** procent duidelijk aan de **forse** kant. Bij de **bedrijfsprofielen** is dit met 50 procent ruim hoger dan bij de **persoonsgebonden profielen** met 41 procent.

Van de 55 veranderwensen vallen er in 31 in de categorie **bespreekbaar geworden punten**. In procenten van het totaal aantal opties weergegeven, is dat 26 procent. Het overall percentage **verbeterwensen** is daarmee **20** procent.

Tabel 5.2.2 Veranderwensen inkoop diensten door rvc: basisprofiel en enige benchmarks (5-puntsschaal)

	 bapr	 Fam	 Corp	 Zorg	 VZ	 VR	 DIR	Totaal
Rvc maakt op eigen initiatief gebruik van diensten van derden, als:								
Juristen/advocaten								3
Accountants								2
Digitaliseringsdeskundigen	0.67							17
Executive search bureaus								2
Assessment bureaus	0.81							15
Specialisten die het functioneren van rvc's evalueren								7
Strategie-adviseurs								9

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/kan minder; totaal: totaal aantal benchmarks met een veranderwens voor het betrokken aandachtsgebied.

¹² Tussen haakjes staat het aantal profielen vermeld, dat een groot verschil heeft met het basisprofiel.

Inzet digitaliseringsexpert bespreekbaar	Basisprofiel Bij het basisprofiel is de veranderwens ten aanzien van de inzet van assessment bureaus een verbeterwens. Het gebruikmaken van diensten van een digitaliseringsdeskundige is een bespreekbaar geworden punt. Ten aanzien van de andere punten zijn er geen veranderwensen.
Vooraf inzet digitaliseringsexpert een bespreekbaar punt	Veranderwensen bij andere benchmarks Het meest bespreekbaar geworden punt betreft het inzetten van digitaliseringsdeskundigen (elf keer een bespreekbaar punt en drie keer een verbeterwens). Hierna volgen de inzet van assessment bureaus (zeven keer een bespreekbaar punt en acht keer een verbeterwens) en de inzet van strategie-adviseurs (zes keer een bespreekbaar punt en drie keer een verbeterwens).
Terughoudend met inzet diensten van derden	Het verhoudingsgewijs hoge percentage bespreekbaar geworden punten, is een indicatie van de grote terughoudendheid van een rvc om gebruik te maken van diensten van derden. Zelfs op onderdelen, waar commissarissen reeds geruime tijd aangeven, dat zij op de betrokken gebieden verbeteringen wenselijk achten, wordt die stap blijkbaar niet genomen.
	Bedrijfsprofielen In de profitsector hebben het MKB, familiebedrijf en het groot niet-beursgenoteerd bedrijf elk vier veranderwensen. In de non-profitsector is het aantal veranderwensen het laagst bij de woningcorporatie (twee keer) en het hoogst bij de cultuursector (vijf keer).
	Persoonsgebonden profielen Bij de commissarissen hebben de meeste profielen drie veranderwensen. Alleen de commissaris lid auditcommissie heeft er twee. Bij de niet-commissarissen heeft de directie vier veranderwensen en de secretaris twee. Dit zijn voor de helft tevens verbeterwensen.
Minste veranderingen voor jurist, accountant en executive search	Gedeeld zijn van veranderwensen De meeste veranderwensen zijn, zoals reeds gezegd: de inzet van digitaliseringsdeskundigen, assessment bureaus en strategie-adviseurs. De minste veranderwensen komen voor bij de inzet van accountants, executive search bureaus (elk twee keer) en juristen/advocaten (drie keer).
	Huidige situatie Basisprofiel Er wordt gebruik gemaakt van specialisten die het functioneren van rvc's evalueren en executive search bureaus. Ook voor het gebruik van diensten van juristen/advocaten wordt een naar instemming neigend antwoord gegeven.
	Andere benchmarks vergeleken met het basisprofiel Bedrijfsprofielen Het overall percentage grote afwijkingen van de bedrijfsprofielen (inclusief de 1 tier) is 56 procent. Bij de profitsector is dit 52 procent en bij de non-profitsector 63 procent. Dit zijn substantiële verschillen. Het percentage positieve afwijkingen van het basisprofiel is 27 procent en het percentage negatieve afwijkingen 29 procent. Voor de profitsector is dit respectievelijk 19 procent (+) en 33 (-) procent. Bij de non-profitsector zijn deze percentages 37 (+) en 26 (-).
Veel afwijkingen. Positieve en negatieve in evenwicht	Bij de bedrijfsprofielen betreffen de positieve afwijkingen: de inzet van accountants (zes keer) en digitaliseringsdeskundigen (acht keer). De negatieve verschillen komen vooral voor bij executive search bureaus, assessment bureaus en in mindere mate specialisten die het functioneren van rvc's evalueren.
Meer accountant en digitaliseringsexpert	Persoonsgebonden profielen Het overall percentage grote afwijkingen bij de persoonsgebonden profielen is 47 procent. Bij de commissarisprofielen is dat 40 procent en bij de niet-commissarisprofielen 64 procent. Het percentage positieve afwijkingen van het basisprofiel is 20 procent en het percentage negatieve afwijkingen 27 procent.
Veel verschillen, met name bij niet-commissaris	

Vooral directie wijst inkoop diensten door rvc af

Aantal profielen met afwijkingen varieert van vijf tot en met elf

Bij de **commissarisprofielen** is het percentage **positieve afwijkingen** 23 procent. Dat zijn er vier bij de commissaris lid auditcommissie, drie bij de vrouwelijke commissaris en één bij de voorzitter. De **negatieve verschillen** doen zich alleen voor bij de **commissaris elders lid** van een **rvb** en de **jonge commissaris** (elk drie keer). Dit is dan 17 procent. Bij de **niet-commissarissen** is het percentage **positieve verschillen** 14 procent (is twee verschillen) en het percentage **negatieve verschillen** 50 procent. De **secretaris** heeft drie grote verschillen, waarvan één negatief. De directie heeft uitsluitend zes negatieve verschillen.

Gedeeld zijn van activiteiten/rollen

De **meeste afwijkingen**¹³ doen zich voor bij: de inzet van **executie search** bureaus (elf keer, waarvan vier positief), **accountants** (tien keer, waarvan zeven positief), **digitaliseringsdeskundigen** (negen keer, waarvan acht positief) en **assessment** bureaus (negen keer, waarvan drie positief).

De **minste** afwijkingen komen voor bij: de inzet van **juristen/advocaten** (vijf keer, waarvan één positief), **strategie-adviseurs** (zes keer, waarvan twee positief) en **specialisten die het functioneren van rvc's evalueren** (acht keer, waarvan twee positief). In grote lijnen kan worden gesteld dat in het algemeen **positieve verschillen** bij **accountants** leiden tot een **daadwerkelijke inzet** daarvan.



Bespiegelingen/vragen/kanttekeningen

Weet basisprofiel nog niet waar digitaliseringskennis belegd moet zijn?

Bij de vraag over de technische competenties geeft het **basisprofiel** aan, dat er ten aanzien van **ICT- en digitaliseringskennis**, sprake is van een **verbeterwens** (deelrapport I, hoofdstuk 6). Voor ICT-kennis geldt dat al een aantal jaren. Het is aannemelijk dat de ICT- en digitaliseringskennis bij dit profiel in de onderneming aanwezig is. De **vraag** is nu **of, en in welke mate**, deze **ook in de rvc** belegd moet zijn. Blijkbaar weet het basisprofiel de knoop niet door te hakken. In dat verband is het verbazingwekkend dat de rvc dan geen gebruik wil maken van een externe digitaliseringsdeskundige. 'Ja maar we maken gebruik van de, in het bedrijf aanwezige, kwaliteiten. Daarvoor hoeven we geen externe voor op te laten draven', wordt gezegd. Maar is dat wel zo? Kan worden volstaan met alleen de interne deskundige bij de rvc uit te nodigen? Wie kan dan beoordelen of de persoon meer is dan 'de bekende eenooog in het land van de blinden'? En hoe kan de rvc, wetende dat ze een lacune heeft, beoordelen of de inbreng van de interne deskundige adequaat is? En weet de rvc überhaupt wel of de rvb op dit gebied voldoende kennis/ervaring heeft? Hoe kan de rvc de rvb in een dergelijke situatie 'challengen'? Is de rvc zich wel voldoende bewust van de opportunity costs van

het niet in voldoende mate hebben van ICT- en digitaliseringskennis in de rvc? Op grond van de eerder genoemde vraag over de technische competenties, zijn we tot de conclusie gekomen, dat de **klassieke selectiecriteria** met onder andere bestuurlijke en operationele ervaring, nog steeds **dominant** zijn. Wij vrezen dat ze zelfs een **verstikkende werking** hebben om bijvoorbeeld de ICT- en digitaliseringskennis in de rvc te halen. De vraag is wie straks de rekening gaat betalen.

Waarom is de rvc zo terughoudend om gebruik te maken van diensten van derden?

Uit het onderzoek 2017-2018 is gebleken dat commissarissen de **tijd**, gemoeid met het **commissariaat**, geregeld substantieel **onderschatten**. Verder blijkt al diverse jaren, dat commissarissen en ook directies en secretarissen van rvc's van mening zijn, dat er op diverse aandachtsgebieden **verbeteringen wenselijk** zijn. Soms hebben deze zelfs een urgent karakter. Gezien de lange zittingstermijn van een commissaris en het bijna automatisch herbenoemen voor een volgende termijn, blijkt de mutatiegraad in een rvc laag te liggen. Dat heeft tot gevolg dat aanpassingen door een wijziging in de samenstelling van een rvc lang, en soms te lang, op

zich laat wachten. Daarnaast zijn diverse lacunes in een rvc niet met bijscholing op te lossen. Waarom wordt dan niet vaker en structureel gebruik gemaakt van diensten van derden om deze lacunes in te vullen? Komt het omdat commissarissen de ernst van de lacune onderschatten? Wordt erop vertrouwd dat in het bedrijf zelf voldoende expertise en/of ervaring op het betrokken aandachtsgebied aanwezig is? Of zijn commissarissen bang om geld uit te geven? Of zijn ze bang voor gezichtsverlies? Maar getuigt het juist niet van kracht als een rvc zijn eigen tekortkomingen ziet en deze, rekening houdend met de kritische rol die ingevuld moet worden jegens de bestuurders van de onderneming, op een professionele wijze invult met assistentie van buiten?

Waarom wijst rvb inkoop van diensten door rvc af?

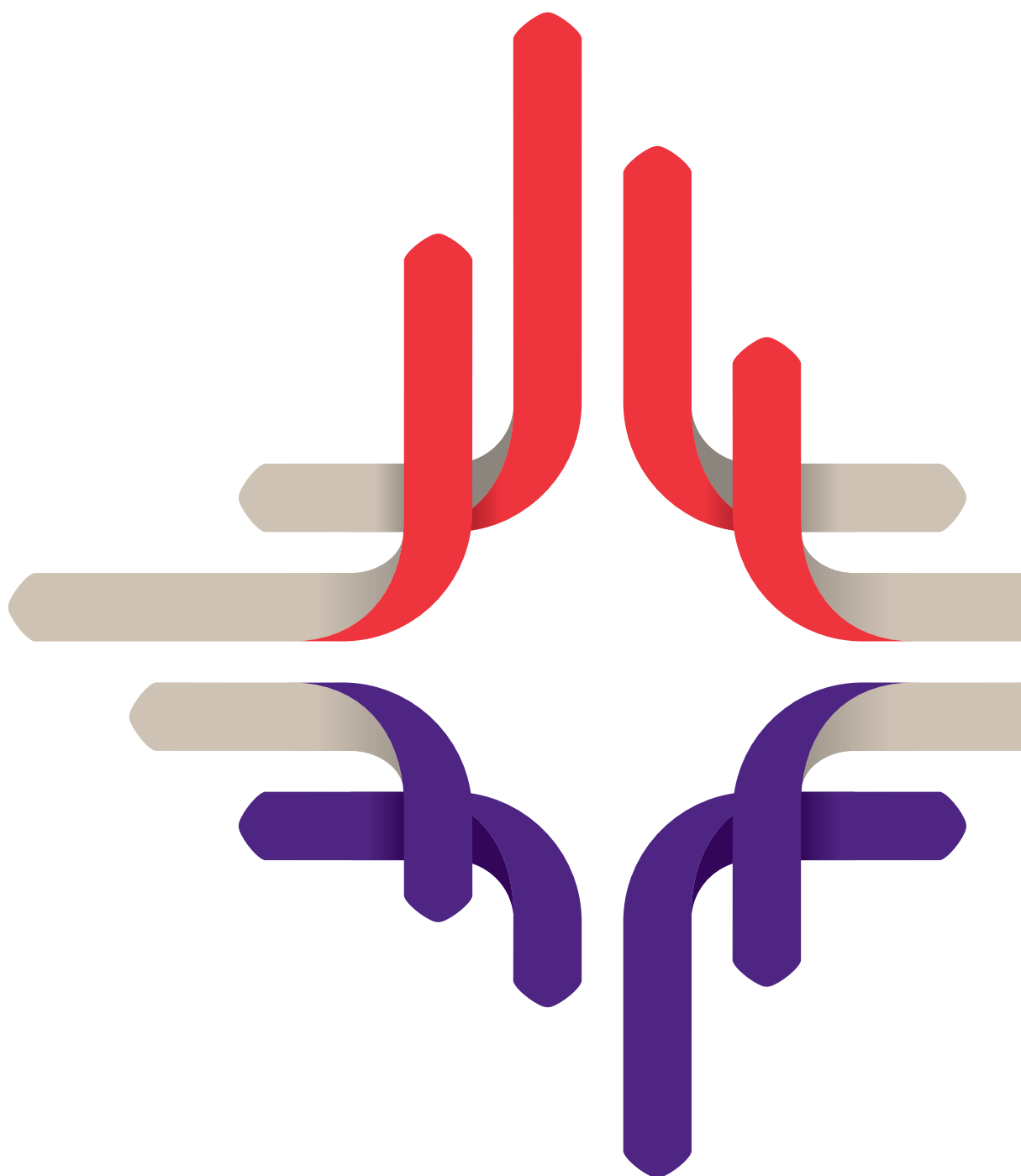
De rvb blijkt zeer terughoudend ten aanzien van de inzet van diensten van derden door de rvc. Een verklaring hiervoor hebben we niet, wel wat gedachten. De rvb vindt dat op de relevante gebieden voldoende kennis/ervaring in huis is. En indien dit niet het geval is, dan wordt deze ad hoc ingekocht. De rvc dreigt door inkoop van diensten van derden teveel op de stoel van de rvb te gaan zitten. De rvc kan toch ook een deskundige vanuit het bedrijf uitnodigen

¹³ Tussen haakjes staat het aantal profielen vermeld, dat een groot verschil heeft met het basisprofiel.

om een en ander toe te lichten. De rvc moet zelf meer aan bijscholing doen. Het is beter dat de rvc de samenstelling van de rvc aanpast. De rvc is niet voldoende capabel om de juiste vragen op het betrokken gebied te stellen en kan ook de gegeven antwoorden onvoldoende in de juiste context plaatsen. En als laatste, de budgettaire reden, het kost wel erg veel

geld. Wij zouden de directie mee willen geven, dat in het kader van de checks & balances, de rvc zelf moet beslissen of zij gebruik wil maken van een externe deskundige. Dan kan ook de beslissing worden genomen om een expert te nemen, die goed thuis is in de sector of juist een expert die breder kan kijken dan de sector en de rvc kan inspireren om eens minder

bedrijfsblind te denken/te kijken. Dit laatste kan dan ook de munitie geven aan de rvc om de rvc uit te dagen om buiten de dagelijkse pikepaaltjes van bedrijf en/of sector te kijken. En dat daarbij dan wrijving kan ontstaan, kan alleen maar glans bevorderend werken.



6 HR-dimensie in rvc

6.1 Deel 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. Deze jaargang is de werkgeversrol conform de verkorte variant van de vragen opgenomen. Aan de hand van een viertal stellingen, over hoe er wordt gedacht over de wenselijke situatie in relatie tot de huidige situatie, is wederom een beeld gekregen ten aanzien van de aandacht voor **succession planning** met betrekking tot de **rvb**, voor **talentmanagement** in de organisatie, voor **senior management** en van de **betrokkenheid** van de **rvc** bij de **beoordeling** van de **secretaris** van de rvc. De gesloten vragen waren in de vorm van stellingen met de 5-puntsschaal met 1 = kan zeker minder en 5 = moet beslist beter.

Tabel 6.1.1 Veranderpercentages op geaggregeerd niveau

	 Bedrijfsprofielen			 Persoonsgebonden profielen		
Totaal	Subtotaal	Profitsector	Non-profitsector	Subtotaal	Commissaris	Niet-commissaris
78	80	94	75	75	70	88

Legenda: de veranderpercentages zijn berekend per (sub)groep als zijnde het percentage veranderingen van het totaal aantal opties in de betrokken (sub)groep. Totaal: dit is het totaal aantal profielen. Rood: binnen de categorie bedrijfsprofielen/persoonsgebonden profielen de subgroep met het hoogste veranderpercentage. Grijs: de percentages van de subgroepen.

Zeer substantieel veranderpercentage

Het **overall veranderpercentage** is met 78 **zeer substantieel**. Dat geldt ook voor de afzonderlijke subgroepen. Bij de profitsector en bij de niet-commissarissen zijn deze percentages nog hoger.

Tabel 6.1.2 Verander-/verbeterwensen werkgeversrol rvc: basisprofiel en enige benchmarks (5-puntsschaal)

	 bapr	 Fam	 Corp	 Zorg	 VZ	 VR	 DIR	Totaal
Rvc aandacht aan 'succession' planning rvb	0.85							16
Rvc aandacht aan 'talentmanagement' in organisatie	0.85							17
Rvc aandacht aan senior management	0.89							14
Rvc betrokken bij beoordeling secretaris 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 kan/moet minder; totaal: totaal aantal benchmarks van de zeventien met een verander-/verbeterwens voor het betrokken aandachtsgebied.

Alleen betrokkenheid beoordeling
secretaris kan zo blijven

Succession planning verbeterwens sinds
2014

Breed gedeeld behalve voor
betrokkenheid

Veel veranderwensen, weinig urgente

Beeld vergelijkbaar met dat van 2017

Secretaris wil meer betrokkenheid rvc bij
zijn/haar beoordeling

Basisprofiel

Het basisprofiel ziet graag **meer aandacht** voor: **succession planning** met betrekking tot de **rvb**, **talentmanagement** binnen de organisatie en het **senior management**. Voor de **beoordeling** van de **secretaris** van de rvc is de huidige situatie qua aandeel van de rvc bevredigend.

In **2017** had het basisprofiel **dezelfde verbeterwensen** als in 2018. De aandacht voor **succession planning** is al in 2014 in het onderzoek opgenomen. Vanaf die periode geeft het basisprofiel aan dat op dit gebied sprake is van een **(urgente) verbeterwens**.

Mate van gedeeld zijn van veranderwensen

Aandacht van de rvc voor **talentmanagement** binnen de organisatie (zeventien keer), voor **succession planning** met betrekking tot de rvb (zestien keer) en voor het **senior management** (veertien keer) zijn **zeer breed gedeelde veranderwensen**.

Het **geringste aantal** veranderwensen doet zich voor bij de **betrokkenheid** van de rvc bij de **beoordeling** van de **secretaris** van de rvc.

Andere benchmarks vergeleken met het bedrijfsprofiel

Bedrijfsprofielen

Bij de profielen uit de **profitsector** is er **bijna** sprake van een **100 procent veranderpercentage**. Bij de **non-profitsector** heeft de **woningcorporatie** maar één veranderwens en wel voor talentmanagement. Daaraan moet meer aandacht worden besteed.

Het aantal **urgente veranderwensen** is **beperkt** tot vier. Bij het grootbedrijf, de cultuursector en de overige non-profit betreft dit het aandacht schenken aan **talentmanagement**. Het familiebedrijf ziet een urgente verbeterwens in de **beoordeling** van de **secretaris** van de rvc.

Het overall beeld bij de bedrijfsprofielen is voor dit onderdeel van het onderzoek nagenoeg identiek aan dat van 2017. Alleen waren er in 2017 meer urgente veranderwensen, namelijk dertien.

Persoonsgebonden profielen

Het **beeld** bij de **persoonsgebonden profielen** wijkt **niet substantieel af** van het algehele beeld. Dit gaat zowel op voor de commissaris als ook voor de niet-commissarisprofielen. Wel blijken bijna alle persoonsgebonden profielen van mening dat de **betrokkenheid** van de rvc bij de **beoordeling** van de **secretaris** van de rvc **niet** hoeft te **veranderen**. Alleen de **secretaris** zelf vindt van **wel**!



Bespiegelingen/vragen/kanttekeningen

Is wens secretaris voor meer betrokkenheid van de rvc bij zijn/haar beoordeling niet terecht?

Het is opvallend dat de secretaris als één van de weinige profielen van mening is dat de betrokkenheid van de rvc met zijn/haar beoordeling moet verbeteren. De beelden uit de interviews waren op dit gebied zeer uiteen lopend. Variërend van niet aan gedacht tot vanzelfsprekend. Weet de commissaris bijvoorbeeld wel hoeveel tijd de secretaris eigenlijk kwijt is aan de rvc? Verder kregen we wel gemengde gevoelens over de gesystematiseerde aanpak van het evaluatieproces van de secretaris. Dit wordt nog versterkt door het beeld over evaluaties van rvc's en van rvb's dat al jarenlang uit onze onderzoeken naar

voren komt. Commissarissen zelf vinden dat het beter moet, maar het gebeurt maar niet. Zou het bij de secretaris anders zijn? Wij geven in overweging het **gehele evaluatieproces te systematiseren en te professionaliseren en voor de rvc, rvb en secretaris een vergelijkbare systematiek en frequentie te hanteren**.

Waarom kijkt de rvc niet verder dan alleen maar de zittende rvb?

In het algehele beeld van een bij herhaling signaleerde verbeterwens voor (delen van) de werkgeversrol passen ook de veranderwensen voor meer aandacht voor talentmanagement, senior management en succession planning met betrekking tot de rvb. In de discussies tijdens de interviews en

tijdens diverse rondetafelsessies blijken commissarissen, maar ook leden van de directies hier geregeld mee te worstelen. De discussie is nog niet uitgekristalliseerd. Maar erger is dat de discussie soms niet gevoerd wordt. Zeker wanneer grondig wordt gekeken naar succession planning voor de rvb, kan de rvc ons inziens zich niet meer laten beperken tot vergaderingen en groepssessies met anderen dan de rvb. Het is de vraag of een rvc die niet zelf voelhoorns heeft in de organisatie in de huidige tijd goed kan functioneren. Dat daarbij ook een beeld wordt gekregen van het management- en ondernemerspotentieel lijkt ons een conditio sine qua non.

6.2 Selectie commissaris en directie

Onderzoeksvraag

Al een aantal jaren wordt aandacht geschonken aan de evaluatie van het functioneren van de rvc en rvb.

- Dit jaar zijn de opvattingen nader onderzocht met betrekking tot:
- **profielen**, welke profielen worden opgesteld, wat staat er in en wie stelt ze op;
- **bron voor werving**: eigen netwerk, eigen organisatie, advertenties en/of executive search bureau; en
- **gesprekspartners** selectie: voorzitter rvc, selectiecommissie, rvc, bestuurders en/of ondernemingsraad.

Soms ad-hoccommissie. Voorzitter rvc meestal lid

Nadere informatie/nuances op basis van de interviews

Bij de interpretatie van de uitkomsten is het goed een aantal zaken voor ogen te houden. Niet alle bedrijven bleken een **vast selectie- en benoemings-/remuneratiecommissie** te hebben. Geregeld werd een dergelijke commissie als het de selectie/benoeming van een commissaris (niet zijnde een voordrachtcommissaris) of bestuurder betrof op **ad-hocbasis** samengesteld. De **voorzitter** van de **rvc** maakte nagenoeg altijd deel uit van zowel de vaste als de ad-hoccommissie. In incidentele gevallen zijn we situaties tegengekomen dat de **CEO deel** uitmaakte van de **selectiecommissie** van een nieuwe **commissaris**. Governance-technisch gezien lijkt dat ons geen gewenste situatie.

Opstellen profielen rvc in de lead

Bij het **opstellen** van de **profielen** hadden de meeste respondenten het gevoel dat zij in de lead waren als rvc. Voor zover er gebruik werd gemaakt van een executive search bureau varieerde de inbreng van deze externe partij van nihil tot het maakte de eerste voorzet voor het profiel. Maar de algemene teneur was meer dat de rvc de eerste voorzet maakte. De externe kon daar wat aan bijschaven, maar daar hield het dan mee op. De vraag is of de externe partij datzelfde gevoel heeft. Alleen dat is door ons niet onderzocht.

Eigen netwerk ok, maar wel in reguliere procedure

Ten aanzien van het netwerk zij opgemerkt, dat veel respondenten in eerste instanties zeiden dat niet uit het **eigen netwerk** van de **rvc** werd gerekruteerd. Bij de discussie, naar aanleiding daarvan, bleek een beter antwoord te zijn dat mensen uit het netwerk (soms) wel werden gestimuleerd zich als kandidaat aan te melden. Dat hield dan in, dat zij in de gewone procedure, al dan niet met een externe search partij, mee liepen. Het kan zijn dat respondenten, die niet zijn geïnterviewd, daardoor een lagere score hebben gehanteerd voor het gebruiken van het netwerk van de rvc dan de geïnterviewde respondenten. Er waren evenwel ook commissarissen die zeiden dat zij überhaupt geen mensen uit hun netwerk stimuleerden om mee te doen, om elke schijn van bevoordeling te voorkomen.

Long- en shortlist met kandidaten opgesteld. Soms deel en soms hele rvc betrokken

Binnen een dergelijke commissie kwam het voor dat een deel van de commissie zich al dan niet met een executive search bureau bezig hield met het **opstellen** van een **longlist** van kandidaten. Vervolgens werd er dan soms na gesprekken met de kandidaten van deze lijst een **shortlist** opgesteld. Soms werden collega commissarissen uit de commissie of uit de rvc uitgenodigd hun reacties te geven op de longlist, voordat er met kandidaten zou worden gesproken. De uiteindelijke shortlist varieerde van één tot meer kandidaten, meestal twee of drie per vacature. Gebruikelijk is dat de selectiecommissie met alle kandidaten van de shortlist gesprekken voert. Ook kwam geregeld de situatie voor dat de **selectie** van een nieuwe commissaris en/of CEO een **zaak** was van de **voltallige rvc**, die in alle stadia betrokken was bij het proces.

Behandeling shortlist in rvc

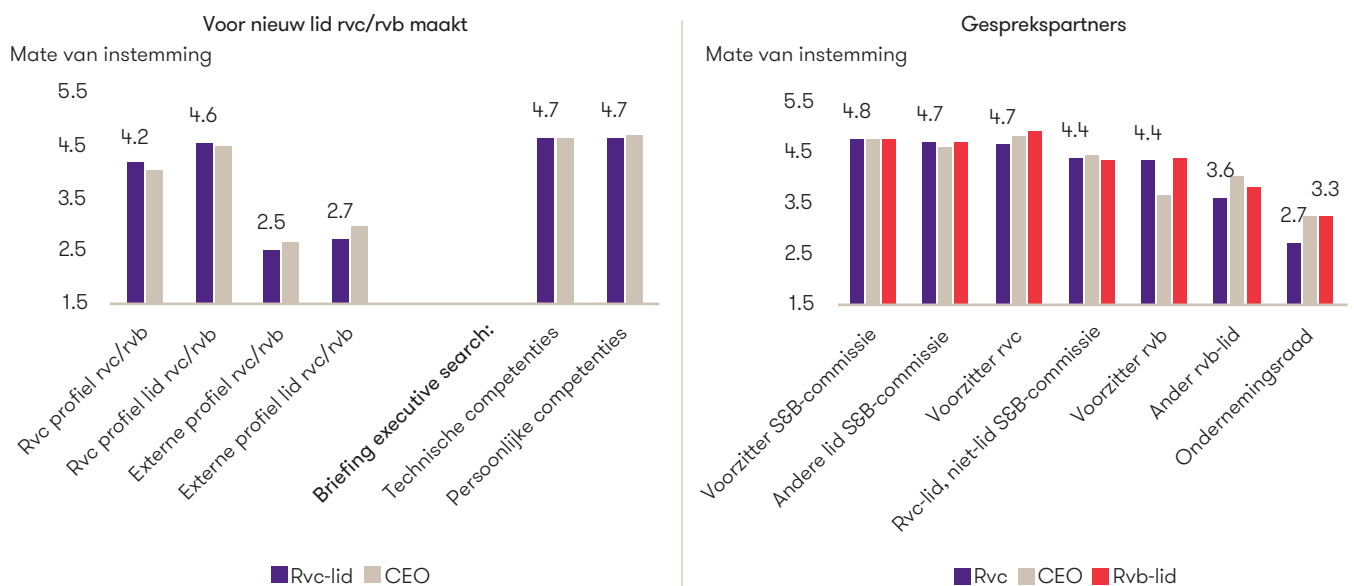
Een volgende stap is dat de **selectiecommissie** de **shortlist** presenteert aan de **voltallige rvc**. Soms gaat dit vergezeld van een advies om kandidaat X te benoemen. In dat laatste geval kan de rvc alleen maar ja of nee zeggen tegen kandidaat X. Indien de shortlist uit meer dan één persoon bestaat, zijn gesprekken van de kandidaten met andere leden van de rvc, dan die uit de selectiecommissie, niet ongebruikelijk. Daarbij kwamen wij situaties tegen dat de kandidaten met de voltallige rvc een gesprek hadden, met een duo van commissarissen of met een afzonderlijke commissaris. Soms wisselde de samenstelling van het duo per kandidaat. Vooral de voorzitter van de rvc kon in deze fase soms ook een inbreng hebben in tegenstelling tot de andere leden van de rvc. Dezen hadden aanmerkelijk minder in de melk te brokkelen. Uiteindelijk neemt de rvc een besluit.

Laatste rondje gesprekspartners

Pas hierna kwamen doorgaans, althans bij de **benoeming** van een **commissaris** de **ondernemingsraad** en **andere leden** van de **rvb** aan bod om nog een opmerking te maken over een kandidaat, voordat deze formeel, voor benoeming aan de daarvoor bevoegde instanties, wordt voorgedragen. De mogelijkheden om dan nog effectief invloed te hebben zijn dan marginaal. Maar ook hier zij opgemerkt, dat de hier genoemde gesprekspartners, soms eerder in het proces werden betrokken en dan wel degelijk invloed konden uitoefenen. Vooral bij de **benoeming** van **bestuurders** was het geregeld usance zeker de collega-bestuurders in een eerder stadium een inbreng te laten hebben en dat gold soms ook voor de ondernemingsraad.

6.2.1 Wenselijke situatie

Figuur 6.2.1.1 Wenselijke situatie voor profielen en gesprekspartners, basisprofiel (5-puntsschaal)¹⁴



Basisprofiel, mutatie in rvc/rvb: maken profielen en gesprekspartners

Vacature commissaris, zijnde geen voordrachtcommissaris

De **meeste instemming** van de respondenten – **alvorens** een **commissaris** wordt aangetrokken – gaat op voor het opstellen een **profiel** van de **aan te trekken commissaris** door de **rvc**. Het basisprofiel is het daarmee **volstrekt eens**. **Mee eens**, gezien de 4.2, is het basisprofiel met het opstellen door de rvc van een profiel van de **gehele rvc**.

De **betrokkenheid** van een **externe deskundige** bij het **opstellen/actualiseren** van het **profiel** van de **rvc**, en van de nieuwe commissaris, wordt min of meer **afgewezen**. Dat geldt meer voor het profiel van de gehele rvc dan voor dat van de nieuw aan te trekken commissaris.

Voordat de rvc een keuze maakt, **spreekt** een **commissaris in spe** **beslist** met de **voorzitter** van de **selectie- en benoemingscommissie** (= **S&B-cie**) en de **voorzitter** van de **rvc**. Met andere leden van de **S&B-cie**, de **voorzitter** van de **rvb** en de **overige leden van de rvc** wordt ook gesproken. Een gesprek met de andere leden van de rvb wordt min of meer ook wel voor de hand liggend geacht. De mate van instemming is evenwel duidelijk lager. Het is in ogen van de respondenten (nog) niet wenselijk/nodig dat ook de **ondernemingsraad** spreekt met een commissaris voor hij/zij benoemd wordt (dit geldt voor een commissaris zonder voorkeurs-/aanbevelingsrecht).

Vacature CEO en/of ander lid van de rvb

In grote lijnen is het **beeld** bij de **werving** van een **CEO** en van een **ander lid** van de **rvb** **vergelijkbaar** met dat van de **werving** van een **commissaris**, voor zover het over de betrokkenheid van de commissarissen gaat. Dit houdt in dat bij het maken van het profiel door de rvc meer accent ligt op het profiel van het afzonderlijke lid van de rvb

Rvc maakt profiel nieuw lid van de rvc

Beslist gesprek met voorzitter rvc en voorzitter selectie- en benoemingscommissie

Vergelijkbaar beeld voor selectie CEO en lid van de rvb

¹⁴ S&B-cie staat voor selectie- en benoemingscommissie.

Andere gesprekspartners dan commissaris in beeld

dan op dat van de rvc en het op een vergelijkbare manier gesprekspartner zijn van de 'diverse' commissarissen.

Ook hier is er nog geen sprake van instemming met een **externe deskundige** als **opsteller** van de **profielen**. Wel is er een **verschuiving** opgetreden van min of meer **afwijzing richting twijfelgeval**.

Grotere verschillen tussen het opstellen van profielen en gesprekspartners bij de rvc en rvb doen zich voor bij de andere gesprekspartners dan de commissarissen. Er tekent zich een **verschuiving** naar **instemming** af, voor een **gesprek** van de **ondernemingsraad** met de CEO en het lid van de rvb in spe. Een tweede belangrijk verschil is dat **voor** het aantrekken van een **nieuwe CEO**, het andere **lid** van de **rvb gesprekspartner** is, voordat de rvc een keuze maakt en vice versa geldt dit ook voor de CEO en een nieuw lid van de rvb. Opvallend dat bij deze laatste variant het wat minder vanzelfsprekend is dat eventuele andere leden van de rvb ook gesprekspartner zijn voor een nieuw lid van de rvb, vergeleken met de CEO.

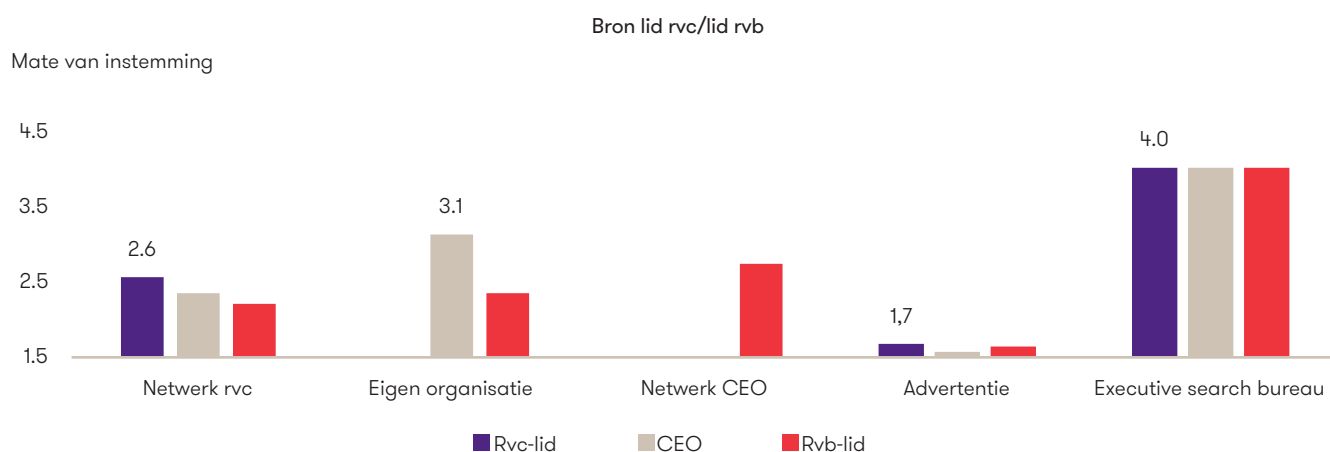
Technische en persoonlijke competenties van belang

Briefing executive search bureaus

De **briefing** van een eventueel in te huren executive search bureau bevat zowel de **vereiste technische** competenties als ook de **persoonlijke competenties**. De respondenten van het basisprofiel zijn het hier volstrekt mee eens. Daarbij is er **geen onderscheid** tussen aan te trekken leden van een **rvc** of **rvb**.

Bronnen/vijvers waar kandidaten vandaan moeten komen

Figuur 6.2.1.2 Wenselijke situatie voor gebruik bronnen kandidaten rvc/rvb, basisprofiel (5-puntsschaal)



Werving primair via executive search

Basisprofiel, bronnen/vijvers voor werving

De boodschap is duidelijk. Bij het basisprofiel wordt voor de **werving** van **leden** van de **rvc** en leden van de rvb **primair** een **executive search bureau** ingeschakeld. Het benutten van het eigen netwerk en vooral het hanteren van advertenties worden afgewezen. Alleen voor de werving van een nieuwe CEO wordt een interne kandidaat niet zonder meer afgewezen..

Netwerk nog minder en executive search sterker

Basisprofiel vergeleken in de tijd voor werving commissarissen

In het **2013 onderzoek** is een vergelijkbare vraag gehanteerd. Wat betreft het gebruik van de bronnen, waaruit een commissaris wordt gerekruteerd, valt te zien dat het **netwerk** van de zittende **commissarissen verder uit de gratie** is geraakt en dat **executive search bureaus** aan **belang** hebben **gewonnen**.

Ook is **briefing** van de technische en persoonlijke **competenties** veel **sterker** geworden. Ook zien we een **grotere betrokkenheid** voor **andere leden** van de **rvc** en **vooral** voor andere leden van de **rvb** bij het selectieproces van commissarissen.

Bij commissaris fors percentage verschillen, met name negatieve	Andere benchmarks vergeleken met het bedrijfsprofiel Maken van profielen Het overall percentage grote afwijkingen voor het maken van de profielen van commissarissen is 31 procent. Bij de bedrijfsprofielen is dit 33 procent en bij de persoonsgebonden profielen 29 procent. Het totaal percentage negatieve afwijkingen is 20 procent en ligt ruim boven dat van de positieve afwijkingen met 11 procent. De profitsector en de niet-commissarissen nemen relatief de meeste afwijkingen voor hun rekening.
Vooral inzet executive bureau bron van afwijkingen	De meeste verschillen doen zich voor bij het gebruik van de executive search bureaus. Daarbij hebben het familiebedrijf, de vrouwelijke commissaris en de directie een hogere wenselijkheid om deze partij in te schakelen. Het MKB, onderwijs en secretaris wijzen dit juist veel meer af. Het overall percentage grote afwijkingen voor het maken van de profielen van de CEO is 36 procent. Bij de bedrijfsprofielen is dit 47 procent en bij de persoonsgebonden profielen 21 procent. Het totaal percentage negatieve afwijkingen is 11 procent en ligt ruim onder dat van de positieve afwijkingen met 25 procent.
Externe deskundige speelt grotere rol bij profielen rvb/CEO	Het hogere percentage positieve verschillen bij de bedrijfsprofielen is vooral te herleiden tot een grotere betrokkenheid van de externe deskundige bij het opstellen van profielen van de rvb en CEO en het als rvc maken van een nieuw profiel van de rvb. Dit wordt vooral aangetroffen bij het groot niet-beursgenoteerd bedrijf, familiebedrijf, de woningcorporatie en de cultuurinstelling. Bij de persoonsgebonden profielen valt op dat de commissaris elders lid van de rvb terughoudender is dan bij de commissaris voor de inzet van externe deskundige, veelal executive search bureaus. Hetzelfde geldt ook voor de directie in die zin, dat ze juist voor de commissaris positiever waren over inzet van een externe deskundige en nu voor de CEO zich conformeren aan het standpunt van het basisprofiel.
De verschillen leiden materieel niet tot andere uitspraak	Briefing executive search bureaus Het overall percentage grote verschillen voor de commissarissen is 59 (34)¹⁵ procent. Bij de bedrijfsprofielen is dit 72 (44) procent en bij de persoonsgebonden profielen 43 (21) procent. Het grootste deel van de afwijkingen is negatief, maar leidt materieel niet tot een andere briefing dan bij het basisprofiel. De instemming is wat minder hoog, maar ook bij alle afwijkingen worden zowel de technische als de persoonlijke competenties in de briefing opgenomen.
Verschillen bij commissaris veelal niet materieel. Bij OR als gesprekspartner wel	Gesprekspartners Het overall percentage grote verschillen voor de commissarissen is 32 procent. Bij de bedrijfsprofielen is dit 44 procent en bij de persoonsgebonden profielen 16 procent. Het percentage positieve afwijkingen is 10 procent en het percentage negatieve afwijkingen 22 procent. Nagenoeg alle bedrijfsprofielen zijn positiever dan het basisprofiel over de ondernemingsraad als gesprekspartner voor de commissaris in spe. In het algemeen is dit verschil materieel. Dat geldt niet voor het gros van de andere verschillen.
Bij lid van de rvb en CEO vergelijkbaar beeld	Het overall percentage grote verschillen bij de CEO is 28 (38)¹⁶ procent. Bij de bedrijfsprofielen is dit 40 (48) procent en bij de persoonsgebonden profielen 12 (27) procent. Het patroon is vergelijkbaar met dat bij de commissarissen. Er is één opvallend verschil. Voor een nieuw aan te trekken lid van de rvb, niet zijnde de CEO, zijn bij de meeste benchmarks uit de non-profitsector andere leden van de rvb ook gesprekspartner. Deze mening wordt gedeeld door de secretaris van de rvc.
Veel verschillen bij vooral bedrijfsprofielen	Bronnen voor werving kandidaten Het overall percentage grote verschillen voor de commissarissen is 48 procent. Bij de bedrijfsprofielen is dit 74 procent en bij de persoonsgebonden profielen 14 procent. Bij deze tweede subgroep hebben de niet-commissarissen geen groot verschil met het basisprofiel en de commissarissen slechts drie positieve, die de inzet van de executive search bureaus nog sterker benadrukken. De percentages positieve en negatieve afwijkingen zijn op overall niveau in evenwicht.

¹⁵ Tussen haakjes staan bij dit deel de vergelijkbare percentages voor de briefing betreffende de bestuurders.

¹⁶ Tussen haakjes staan bij deze en de volgende rubriek de vergelijkbare percentages voor het lid van de rvb niet-CEO.

Plus voor advertentie en min voor executive search

Directie voor lid van de rvc voorkeur voor eigen kweek

Non-profitsector zeer uitgesproken

Nagenoeg alle **bedrijfsprofielen** zijn **positiever** over de inzet van **advertenties**, maar juist **negatiever** over het benutten van het **netwerk** van de rvc en nog negatiever over het inzetten van **executive search bureaus**.

Het **overall percentage** grote verschillen voor de **CEO** is **53** (43) procent. Bij de **bedrijfsprofielen** is dit **67** (58) procent en bij de **persoonsgebonden profielen** **36** (31) procent. Bij deze tweede subgroep liggen de percentages vooral hoger doordat de **niet-commissarissen** nu **wel** een paar **verschillen** met het basisprofiel laten zien. Zo is de **directie** meer gecharmeerd van een werving in de eigen organisatie en minder van de inzet van een executive search bureau.

Vergeleken met de situatie voor de selectie van een nieuwe commissaris zijn de **bedrijfsprofielen**, ten aanzien van het lid van de rvc en CEO, relatief nog wat **positiever** dan het basisprofiel **over** de inzet van **advertenties** en minder negatief over het inzetten van **executive search bureaus**. Vooral de **non-profitsector** is redelijk uitgesproken. Het zittend netwerk van de rvc moet niet worden benut, de nieuwe leden van de rvc komen niet uit de eigen organisatie en er wordt gebruik gemaakt van advertenties.

6.2.2 Verander-/verbeterwensen en huidige situatie

Tabel 6.2.2.1 Veranderpercentages op geaggregeerd niveau

		 Bedrijfsprofielen			 Persoonsgebonden profielen		
	Totaal	Subtotaal	Profitsector	Non-profitsector	Subtotaal	Commissaris	Niet-commissaris
Profiel lid van de rvc	34	33	44	25	36	20	75
Profiel lid van de rvb	19	13	13	15	29	15	63
Briefing lid van de rvc	24	30	38	30	14	0	50
Briefing lid van de rvb	21	20	25	20	21	10	50
Gesprek lid van de rvc	13	13	21	6	12	9	21
Gesprek CEO	21	17	14	17	27	26	29
Gesprek lid van de rvb	10	13	18	11	6	6	7

Legenda: de veranderpercentages zijn berekend per (sub)groep als zijnde het percentage veranderingen van het totaal aantal opties in de betrokken (sub)groep. Totaal: dit is het totaal aantal profielen. Rood: binnen de categorie bedrijfsprofielen/persoonsgebonden profielen de subgroep met het hoogste veranderpercentage (verschil meer dan 10 procentpunten). Grijs: de percentages van de subgroepen.

Niet-commissaris relatief hoog veranderpercentage

Verschillen tussen 2013 en 2018 niet eenduidig te verklaren

Het **overall veranderpercentage** voor de afzonderlijke rubrieken varieert van 10 procent tot 34 procent. Bij de rubrieken met betrekking tot de **profielen** en de **briefing** laten vooral de **niet-commissarissen** een hoog veranderpercentage zien. De **commissarisprofielen** laten doorgaans een veranderpercentage zien dat bescheiden is. Bij de **bedrijfsprofielen** zijn de verschillen tussen de profitsector en de non-profitsector wat minder extreem dan bij de persoonsgebonden profielen. In het algemeen laat de **profitsector hogere veranderpercentages** zien dan de non-profitsector. In 2013 was het **overall veranderpercentage** met betrekking tot de **briefing** van de **profielen** 15 procent tegen 34 procent in 2018. Ten aanzien van de **gesprekspartners** voor de **nieuwe commissaris** was het overall veranderpercentage toen 20 procent tegen 13 procent in 2018. Een eenduidige conclusie valt hier niet uit te trekken.

Tabel 6.2.2.2 Veranderpercentages voor basisprofiel en aantal benchmarks (5-puntsschaal)

	 bapr	 Fam	 Corp	 Zorg	 VZ	 VR	 DIR	Totaal
Profielen								
Alvorens een nieuwe commissaris aan te trekken maakt:								
Rvc nieuw profiel rvc	0.89							10
Rvc profiel aan te trekken commissaris								2
Externe deskundige profiel rvc								6
Externe deskundige profiel nieuwe commissaris								5
Alvorens een nieuwe CEO aan te trekken maakt:								
Rvc nieuw profiel rvb								3
Rvc profiel aan te trekken CEO								0
Externe deskundige profiel rvb								5
Externe deskundige profiel nieuwe CEO								5
De briefing van een executive search bureau bevat voor de commissaris de vereiste:								
Technische competenties (kennis, ervaring et cetera.)								6
Persoonlijke competenties (karakter, leeftijd, sekse, et cetera)								4
Gesprekspartners								
Voordat de rvc een keuze maakt, spreekt een commissaris in spe met:								
Voorzitter rvc								0
Voorzitter selectie- en benoemingscommissie								2
Andere leden selectie- en benoemingscommissie								4
Andere leden van de rvc , niet-leden selectie- en benoemingscommissie								2
Voorzitter rvb								0
Andere leden van de rvb								3
De ondernemingsraad (OR)								4

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

Basisprofiel veranderwensen: maken profiel, briefing executive search bureaus en gesprekspartners

Vacature commissaris

Alleen als rvc profiel herijken verbeterpunt

Volgens het basisprofiel is het **maken/herijken** van het **profiel** van de **gehele rvc** bij een vacature van een commissaris een **verbeterpunt**. Ten aanzien van een eventuele briefing van een executive search bureau en de gesprekspartners die met de aspirant commissaris(sen) een gesprek hebben, heeft het basisprofiel geen verbeterwensen.

Vacature CEO en/of ander lid van de rvb

CEO in spe moet ook met lid van de rvb praten

Voor deze personen heeft het basisprofiel ook maar één veranderwens. Deze betreft het gesprek van de nieuwe CEO met de andere leden van de rvb. Ook deze veranderwens is een verbeterwens.

Basisprofiel erg tevreden

De **conclusie** moet dan zijn dat het **basisprofiel** aardig **tevreden** is met de selectie- en benoemingsprocedure van commissarissen en bestuurders.

	Andere benchmarks vergeleken met het basisprofiel Maken van profielen (vier onderdelen) Vacature rvc Bij de bedrijfsprofielen hebben het familiebedrijf (vier keer, waarvan twee verbeterwensen) en de cultuursector (drie keer, waarvan één verbeterwens) de meeste veranderwensen. Bij de persoonsgebonden profielen zijn dit de directie (vier keer een verbeterwens) en de vrouwelijke commissaris drie keer, waarvan één verbeterwens). De meeste verander- en tevens verbeterwensen (tien keer) betreffen het als rvc maken van een nieuw profiel van de rvc als er een vacature in de raad is. De elf veranderwensen ten aanzien van de betrokkenheid van een externe deskundige zijn alleen een verbeterwens bij de directie (twee keer). Verder zijn dit bespreekbaar geworden punten.
Familiebedrijf en directie meeste veranderwensen	
Nieuw profiel rvc breed gedeelde verbeterwens	
	Vacature CEO Bij de bedrijfsprofielen hebben het familiebedrijf en de cultuursector elk twee verbeterwensen met betrekking tot de CEO. Deze gelden voor het maken van een profiel van de rvc door zowel de rvc als een externe deskundige. Bij de persoonsgebonden profielen zijn er zes bespreekbaar geworden punten. Deze doen zich voor bij de inzet van een externe deskundige om profielen te maken. Bij de secretaris zijn er daarnaast twee verbeterwensen.
Bij CEO beperkt aantal veranderwensen	
	Briefing van executive search bureaus (twee onderdelen) Voor de briefing van het executive search bureau bij een vacature in de rvc is het aantal verbeterwensen bij de bedrijfsprofielen met zes beperkt. Het MKB en de onderwijssector hebben er elk twee. Bij de persoonsgebonden profielen heeft alleen de directie twee verander- en tevens ook verbeterwensen, waarvan die voor de persoonlijke competenties zelfs urgent is. Ook bij de briefing voor het aantrekken van een bestuurder zijn er nauwelijks verbeterwensen. De grote uitzondering is ook hier weer de directie met twee verbeterwensen, waarvan die voor de persoonlijke competenties zelfs een urgent karakter heeft.
Beperkt aantal veranderwensen. MKB, onderwijs en directie elk twee verbeterwensen	
Bij bestuurder heeft directie ook verbeterwensen	
	Gesprekspartners (zeven onderdelen) Vacature rvc Ten aanzien van de gesprekspartner in het geval van een vacature van de rvc, hebben de volgende bedrijfsprofielen enkele veranderwensen: het MKB (drie keer), het familiebedrijf (twee keer) en de cultuursector (twee keer, waarvan één verbeterwens). De wensen bij het familiebedrijf zijn urgent en betreffen het als gesprekspartner hebben van de voorzitter en de leden van de selectie- en benoemingscommissie. Dit lijkt erop te duiden dat het selectieproces bij het familiebedrijf wellicht een zekere professionaliseringsslag moet maken. Bij de persoonsgebonden profielen voert de directie de boventoon met een drietal veranderwensen, waarvan twee verbeterwensen. Deze verbeterwensen gaan over het betrekken van andere leden van de rvc dan de CEO en andere leden van de selectie- en benoemingscommissie bij de gesprekken met de kandidaat commissaris. De laatste wens wordt ook gedeeld door de jongere commissaris.
Weinig veranderwensen. MKB, directie, familiebedrijf en cultuursector meer dan één veranderwens	
	Vacature CEO/ander lid van de rvc Twee breed gedeelde verbeterwensen gaan over de huidige CEO en de andere leden van de rvc als gesprekspartner voor de kandidaat CEO. Bij de directie zijn dit twee urgente verbeterwensen. Vooral de persoonsgebonden profielen hebben deze wensen. Opvallend is dat het familiebedrijf, de woningcorporatie en de overige non-profitbedrijven als verbeterwens hebben dat de huidige CEO minder betrokken wordt bij de selectie van zijn/haar opvolger. Het familiebedrijf en de directie (elk drie keer) hebben de meeste verbeterwensen. Bij het aantrekken van een ander lid van de rvc dan de CEO is het aantal veranderwensen zeer gering. De meeste verbeterwensen komen voor bij het familiebedrijf (vier keer) en bij de cultuursector (drie keer). Bij de andere profielen manifesteren zich nauwelijks veranderwensen.
Rvb meer of minder als gesprekspartner voor nieuwe CEO	

Veranderpercentages bronnen voor werving kandidaten

Tabel 6.2.2.3 Veranderpercentages op geaggregeerd niveau

		 Bedrijfsprofielen			 Persoonsgebonden profielen		
	Totaal	Subtotaal	Profitsector	Non-profitsector	Subtotaal	Commissaris	Niet-commissaris
Bronnen voor:							
Lid van de rvc	51	47	50	40	57	60	50
CEO	34	23	19	25	50	50	50
Lid van de rvb	35	34	35	32	37	40	30

Legenda: de veranderpercentages zijn berekend per (sub)groep als zijnde het percentage veranderingen van het totaal aantal opties in de betrokken (sub)groep. Totaal: dit is het totaal aantal profielen. Rood: binnen de categorie bedrijfsprofielen/persoonsgebonden profielen de subgroep met het hoogste veranderpercentage (verschil meer dan 10 procentpunten). Grijs: de percentages van de subgroepen.

Veranderpercentages fors met verschillen bij CEO

De **overall veranderpercentages** variëren van 34 procent tot 51 procent en zijn daarmee aan de **forse** kant. Voor het lid van de rvc en van de rvb ontploen de percentages bij de afzonderlijke subgroepen elkaar niet veel. Ten aanzien van de **CEO** is dat wel het geval met een **veel lager percentage bij de bedrijfsprofielen** dan bij de persoonsgebonden profielen.

Tabel 6.2.2.4 Veranderpercentages voor basisprofiel en aantal benchmarks (5-puntsschaal)

	 bapr	 Fam	 Corp	 Zorg	 VZ	 VR	 DIR	Totaal
Een nieuwe commissaris:								
Komt uit het netwerk van de zittende commissarissen	0.84							9
Wordt geworven via een advertentie	0.70							14
Wordt geworven via een executive search bureau								3
Een nieuwe CEO:								
Komt uit het netwerk van de zittende commissarissen								5
Komt uit de eigen organisatie								6
Wordt geworven via een advertentie								8
Wordt geworven via een executive search bureau								4
Een ander lid van de rvb:								
Komt uit het netwerk van de zittende commissarissen	0.88							10
Komt uit het netwerk van de CEO								4
Komt uit de eigen organisatie								2
Wordt geworven via een advertentie	0.87							11
Wordt geworven via een executive search bureau								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 kan/moet minder; totaal: totaal aantal benchmarks van de zeventien met een verander-/verbeterwens voor het betrokken aandachtsgebied.

Bronnen/vijvers voor werving (voor commissaris drie, voor CEO vier en lid van de rvb niet-CEO vijf onderdelen)

Basisprofiel

Het basisprofiel heeft ten aanzien van de **selectie** van de **commissaris** en van het lid van de rvb **niet-CEO twee bespreekbaar geworden punten**. Deze betreffen: het benutten van het **netwerk** van de **zittende commissarissen** en het werven via een **advertentie**. Ten aanzien van de selectie van de CEO hoeft er niets te veranderen.

Andere benchmarks vergeleken met het basisprofiel

Het gebruikmaken van een **advertentie** bij het werven van een **commissaris** is alleen bij het **familiebedrijf** en de **cultuursector** een **verbeterwens**. Bij de **woningcorporatie** en **zorg-** en de **onderwijssector** hoeft op dit gebied **niets** te **veranderen**. Bij alle andere profielen is het gebruik van advertenties een bespreekbaar geworden punt.

Voor het **werven** van een **CEO** zijn bijna alle veranderwensen **bespreekbaar** geworden **punten**. Deze komen vaker voor bij de persoonsgebonden profielen dan bij de bedrijfsprofielen. Alleen bij de **inzet** van een **executive search** bureau is elke veranderwens een **verbeterwens** en wel bij het groot niet-beursgenoteerd bedrijf, de overige non-profitbedrijven, de voorzitter en de commissaris lid auditcommissie. **Opvallend** is dat vijf veranderwensen voor het gebruik van het **netwerk** van de **rvb** bespreekbare punten zijn om dat netwerk nog **minder** te **gebruiken**. Gezien de mening van beide niet-commissarisprofielen kan dit wellicht duiden op wat minder goede ervaringen.

In grote lijnen is het beeld bij de **vacature** van een **lid** van de **rvb niet-CEO vergelijkbaar met dat** van het beeld **voor** de **CEO**. Bijna alle veranderwensen zijn een bespreekbaar geworden punt. De verbeterwensen betreffen het benutten van de eigen organisatie (twee keer), meer inzet van executive search (drie keer) en gebruik advertenties (één keer).

Huidige situatie

Basisprofiel

Alvorens een nieuwe kandidaat aan te trekken **maakt** de **rvb** in de huidige situatie een **profiel** van de aan te trekken **commissaris** en van de **rvb** als geheel. Dit geldt **ook voor** de **CEO** en het profiel van de rvb.

De **externe deskundige** speelt **geen rol** bij het opstellen van een profiel voor de commissaris en de rvc. Bij het aantrekken van een nieuwe CEO wordt de betrokkenheid bij het opstellen van het profiel van de CEO niet meer zonder meer afgewezen. Er is sprake van een deels niet/deels wel situatie, een twijfelgeval.

De **briefing** voor een **executive search bureau** bevat voor de functie vereiste **technische en persoonlijke competenties**. Dit geldt zowel voor het aantrekken van een commissaris als een bestuurder. Wel blijkt er telkens een lichter accent te liggen op de technische competenties. Dit verradt wellicht wat ongemak met het incorporeren van de persoonlijke competenties.

Commissarissen in spe spreken – voordat de rvc een keuze maakt – **met** de voorzitter van de selectie- en benoemingscommissie, andere leden van de selectie- en benoemingscommissie, de voorzitter van de rvc, andere leden van de rvc die niet lid zijn van de selectie- en benoemingscommissie en de voorzitter van de rvb. De **instemming** voor de **andere leden** van de **rvb** als gesprekspartner **blijft ver achter** bij de voorgaande personen. Gedeeltelijk zit hierin vermoedelijk ook het effect verdisconteerd dat een gesprek met de eerder genoemde personen op de longlist kan betreffen en dat de andere leden alleen praten met kandidaten van de shortlist of alleen met de uiteindelijk voor te dragen kandidaat.

Een **gesprek met de ondernemingsraad** wordt **afgewezen**. Deze lage score wordt mede veroorzaakt doordat bij de beursgenoteerde bedrijven op het niveau van de holding geen ondernemingsraad aanwezig is.

Ten aanzien van de **gesprekken** die de **'nieuwe' CEO** voert, is het beeld **vergelijkbaar met** dat van de **'nieuwe' commissaris**. Twee **verschillen** zijn hier. Er wordt minder snel gesproken met de vertrekkende CEO. Dit speelt vooral als het vertrek niet vrijwillig is. Daarentegen komt de ondernemingsraad als gesprekspartner in bescheiden mate in beeld.

Ten aanzien van de **gesprekspartners** voor een **ander lid** van de **rvb** is het beeld niet

Bespreekbaar: benutten rvc netwerk en advertenties

Advertentie wordt ook voor vacature rvc breder bespreekbaar

Voor CEO/lid van de rvb niet-CEO veranderwens veelal bespreekbaar geworden punt

Rvc maakt vooral profiel individuele vacature

Technische en persoonlijke competenties in briefing

Meeste opgenomen personen gesprekspartner. Geldt niet voor ondernemingsraad. Ander lid van de rvb neemt tussenpositie in als te spreken partij

Executive search bureau als bron voor kandidaat bovenaan

anders. Alleen staat een gesprek met de voorzitter rvb nu beslist wel op de agenda, terwijl de ondernemingsraad als gesprekspartij weer wat lager wordt neergezet in de 'twijfel-categorie'.

Een **nieuwe commissaris**, een nieuwe **CEO** en een nieuw **ander lid** van de **rvb** worden **vooral geworven via** een **executive search bureau**. Hij/zij komt niet uit het netwerk van een zittende rvc en wordt al helemaal niet geworven via een advertentie. Bij de **bestuurders** is ook nog de optie '**eigen organisatie**' meegenomen als bron van werving. Maar die mogelijkheid wordt niet erg omarmd. Wel is de weerstand daartegen beperkt. Maar veel verder dan een 'twijfelgeval' komt het basisprofiel niet.

Andere benchmarks vergeleken met het basisprofiel

Maken profielen (vier onderdelen)

Beeld basisprofiel, ondanks verschillen redelijk indicatief

Bij het **selecteren** van een **nieuwe commissaris** doen de meeste **afwijkingen** van het basisprofiel zich voor bij het **opstellen** van een **profiel** van de **nieuwe commissaris** door een **externe** deskundige (negen keer, waarvan twee keer positief). De negatieve verschillen leiden tot een sterkere afwijzing en de positieve tot een twijfel-situatie. Het MKB en familiebedrijf laten op elk onderdeel een negatief verschil zien. In materiële zin blijft het beeld van het basisprofiel in grote lijnen overeind.

Meeste verschillen bij maken profielen door externe

Bij het **aantrekken** van een **nieuwe CEO** vallen de **woningcorporatie** (vier positieve verschillen) en de **directie** (vier negatieve verschillen) op. De **meeste afwijkingen** doen zich voor **bij** het **maken** van een **profiel** van de rvb door een **externe deskundige** (vijf keer positief en vier keer negatief) en het maken van een profiel van de nieuwe CEO door de externe deskundige (twee keer positief en zes keer negatief). De positieve verschillen bij het familiebedrijf en de woningcorporatie leiden tot een inzet van de externe deskundige. Vooral de voorzitter en de commissaris elders lid van een rvb zijn niet zo gecharmeerd van de inzet van een externe deskundige.

Beperkt aantal materiële verschillen, maar steeds bij directie

Briefing van executive search bureaus (twee onderdelen)

De **briefing** van het **executive search bureau** voor een **commissaris** laat vooral bij het **MKB**, de **onderwijssector** en **directie** grote **negatieve verschillen** zien die materieel zijn. Bij de briefing voor een **nieuwe bestuurder** laten de beide **niet-commissarissen** op elk onderdeel grote **negatieve** verschillen zien. Vooral bij de **directie** zijn deze ook substantieel en daarmee **materieel**. Blijkbaar kan dat wel beter.

Bij ondernemingsraad en andere niet-selectiecommissieleden veel verschillen

Gesprekspartners (zeven onderdelen)

Bij de **gesprekspartners** van een **nieuwe commissaris** doen de **meeste afwijkingen** zich voor bij **ondernemingsraad** (tien keer, waarvan zeven keer positief) en **andere leden** van de **rvc niet zijnde leden** van de **selectie-** en benoemingscommissie (negen keer negatief). De positieve verschillen doen zich alle voor bij de bedrijfsprofielen en hebben vermoedelijk te maken met het hebben van een ondernemingsraad en daarmee in een aantal gevallen ook de wettelijke inbreng van dit orgaan. De **profielen** met de **meeste** en vooral **negatieve verschillen** zijn het **MKB**, **familiebedrijf** en de **directie**.

CEO praat meer met OR, andere leden van de rvb en huidige voorzitter rvb

Bij de **gesprekspartners** voor de **nieuwe CEO** doen de **meeste verschillen** zich voor bij de **ondernemingsraad** (vijftien keer, waarvan tien positief), **andere leden** van de **rvb** (elf keer, waarvan tien positief) en de **huidige voorzitter** van de **rvb** (twaalf keer, waarvan zeven positief). De positieve verschillen zijn veelal materieel en doen zich voor bij alle bedrijfsprofielen (behalve bij de 1tier) en bij de vrouwelijke commissaris. De meeste verschillen komen voor bij het familiebedrijf, MKB en de overige non-profitbedrijven.

Voor ander lid van de rvb deels ander patroon dan bij CEO

Gesprekken met een **nieuw ander lid** van de **rvb** laten **deels** een **ander patroon** zien. De **meeste verschillen** komen voor bij de **ondernemingsraad** (elf keer, waarvan negen positief), **andere leden** van de **rvb** (negen keer, waarvan zeven positief) en **andere leden** van de **rvc, niet-lid selectiecommissie**, (negen keer, waarvan één keer positief). De **profielen met de meeste afwijkingen** zijn: onderwijs, cultuur, familiebedrijf en de directie en secretaris. Het merendeel van de afwijkingen is negatief.

Vooral non-profitsector laat verschillen zien. Daarbinnen woningcorporatie opvallend

Bronnen werving kandidaten

Ten aanzien van de **werving** van een **commissaris** doen de **meeste grote verschillen** zich voor **bij** de bedrijfsprofielen. Vooral de **non-profitsector** heeft systematische, materiële afwijkingen. **Advertenties** zijn **gebruikelijk** en **executive search bureaus** veel minder tot **niet**. Tot op zekere hoogte nemen het **MKB** en **familiebedrijf** een **vergelijkbare positie** in

bij deze beide bronnen. Opvallend is dat de **woningcorporatie** wel gebruik maakt van executive search bureaus en ook meer uitgesproken is dan de andere profielen om het eigen netwerk van de rvc niet te benutten.

Voor de **vervulling** van een **CEO-vacature** zijn er op de afzonderlijke onderdelen steeds acht tot negen profielen met een afwijking. Verreweg het **grootste deel** van de **verschillen** doet zich voor **bij de bedrijfsprofielen** en bij de **directie**. **Positief** is vooral het gebruik van **advertenties** en dan met name in de **non-profitsector**. **Negatief** is ook weer in de non-profitsector: het benutten van het **netwerk** van de rvc en het **rekruteren** van een CEO uit de **eigen organisatie**. Bij de **bedrijfsprofielen** zijn de **executive search bureaus** 'geliefder' bij het **familiebedrijf** en de **woningcorporatie**, maar **minder welkom** bij de meeste **andere bedrijfsprofielen**.

Bij een **ander lid** van de **rvb** is ook nu het **klimaat** voor **advertenties** doorgaans **positiever** (tien keer en één keer negatief) en dat voor **executive search bureaus** bij de **bedrijfsprofiel** (uitgezonderd de woningcorporatie) veelal **negatiever**.



Bespiegelingen/vragen/kanttekeningen

Waarom is het netwerk taboe?

Wat verstaan we onder 'kandidaten uit het netwerk'? Er lijkt sprake te zijn van een duidelijke afkeur van het gebruik van het netwerk voor werving. Ons inziens is dit ingegeven door afkeer van de 'old boys network'-gedachte waarbij niet per se in het belang van de onderneming wordt gehandeld, maar commissariaten of functies worden uitgeruild en er bij benoeming sprake kan zijn van een persoonlijk belang of wederdienst. Vervolgens wordt een recruiter ingeschakeld en die doet eigenlijk hetzelfde: hij/zij benadert mensen uit zijn/haar netwerk. Wat is er mis met een post op LinkedIn of de inzet van andere social media door de leden van de rvc? Is het inzetten van het netwerk van een commissaris taboe of gaat het om de integriteit en transparantie die hierbij moet komen kijken? Waarom is het hebben van een netwerk een geregeld gehanteerd criterium in het wervingsprofiel en wordt het niet actief gebruikt bij het attenderen van mogelijke kandidaten op een vacature? Heeft dat met een mogelijke afhankelijkheid te maken?

Heeft afwijkende mening woningcorporatie bij selectie lid van de rvc te maken met risicomijdend gedrag of professionaliteit?

De woningcorporatie is, meer dan de

andere profielen, terughoudend met het benutten van het eigen netwerk om commissarissen binnen te halen in de rvc. In lijn daarmee is de woningcorporatie ook positiever dan de andere benchmarks om executive search bureaus in te schakelen. We vragen ons af of hier niet sprake is van een overreactie van de sector? De sector heeft in ieder geval in het recente verleden sterk in het defensief gelegen. En het lijkt dat die angst nog steeds aanwezig is. Dat vertaalt zich dan in het niet benutten van het eigen netwerk. Maar is dit ook geen blijk van een zeker risicomijdend gedrag? Als dat zo is, zegt dat dan ook wat over de selectiecriteria die worden gehanteerd bij het aantrekken van commissarissen en bestuurders? En is de relatief grotere voorkeur voor de inzet van een executive search bureau dan ook eerder een blijk van risicodragend gedrag dan het bewust kiezen van een professionele partij om nieuwe commissarissen/bestuurders te zoeken, te beoordelen en voor te dragen?

Is de rvc voldoende geëquipeerd om zonder externe deskundige een profiel van nieuw lid van de rvc/rvb te maken?

Uit het onderzoek blijkt dat de rvc zelf de primaire rol wil spelen bij het opstellen van een profiel van de nieuwe leden van de rvc en rvb en bij het opstellen/actualiseren van het profiel van de rvc en rvb. Een externe deskundige, veelal

een executive search bureau, speelt daar volgens de respondenten nauwelijks een rol bij. Bij een aantal bedrijfsprofielen blijkt de inzet van een externe deskundige, bij het maken van een profiel voor de individuele leden van de rvb en van de rvc, wel wenselijk volgens de respondenten. Op grond van de interviews en op grond van onze evaluaties en bijstellingen van profielen van rvc's/rvb's is onze ervaring dat het geen kwaad kan om een externe advies te laten geven. Geregeld blijkt de rvc van een organisatie te eng te kijken en niet altijd rekening te houden met de uitdagingen die eraan komen. Ook wordt niet altijd voldoende geanticipeerd op de volgende mutaties in de rvc en/of rvb. De professionaliteit ten aanzien van de succession planning met betrekking tot de rvc roept wat vragen op, als wordt gekeken naar het langdurig bestaan van lacunes in de rvc. Dat rechtvaardigt ons inziens de vraag en daarmee ook de suggestie: is het niet zinvol bij de evaluatie van het functioneren van de rvc en rvb en/of bij de actualisering van doelstellingen en strategie, het profiel van rvc en van de rvb ook te actualiseren. Op basis daarvan is het dan betrekkelijk eenvoudig ook het profiel van de nieuw aan te trekken commissaris of bestuurder op te stellen? En is het dan niet wenselijk een externe deskundige daarbij in te schakelen?

6.3 Evaluatie functioneren rvc en rvb

Onderzoeksvraag

Al een aantal jaren schenken wij aandacht aan de evaluatie van het functioneren van de **rvc** en minder vaak ook aan de **rvb**. Voor het laatst in 2016. De vragen van dit jaar betreffen: het minimaal één keer per jaar evalueren, aan de hand van duidelijke criteria, aan de hand van een van tevoren in te vullen vragenlijst, (mede) door zelfevaluatie, eens in de paar jaar met een externe deskundige, betreft de afzonderlijke leden en betreft ook het functioneren als team. Met betrekking tot het beoordelen van het functioneren is onderzocht wat de opvattingen van de respondenten van de huidige en de wenselijke situatie zijn. Een en ander is als stelling geformuleerd, waarmee de respondent de mate van instemming kon aangeven. Zowel voor de huidige als de gewenste situatie is de 5-puntsschaal gebruikt met: 1 = volstrekt oneens, 2 = oneens, 3 = deels oneens/deels eens, 4 = mee eens en 5 = volstrekt mee eens.

6.3.1 Evaluatie functioneren rvc



Is zelfevaluatie door een nieuw lid van de rvc goed voor de zelfevaluatie of voor het nieuwe lid van de rvc?



ROB

Hoi Eva, ik zit er nu net een paar maanden en ik vind het erg leuk dat jullie mij toevertrouwen om het proces van de zelfevaluatie van de rvc te mogen leiden. Ik heb er veel zin in en heb tijdens mijn opleiding al veel goede best practices gehoord en wil die hier graag in praktijk brengen! Denk je dat er nog no-go's zijn wat dat betreft?

ingegaan op de individuele poppetjes maar hebben het meestal over onze rol naar de rvb toe, de planning en over de informatievoorziening.

ROB

En dus niet of de leden van de rvc het nog steeds leuk en interessant vinden om zitting te hebben of hoe we naar elkaar kijken?

EVA

Eh, tja. Eigenlijk zou ik nee moeten zeggen en zeggen dat alles bespreekbaar is maar over het algemeen gaan de zelf-evaluaties van de rvc toch vaak over 'veilige' onderwerpen denk ik. We zijn bijvoorbeeld niet vaak

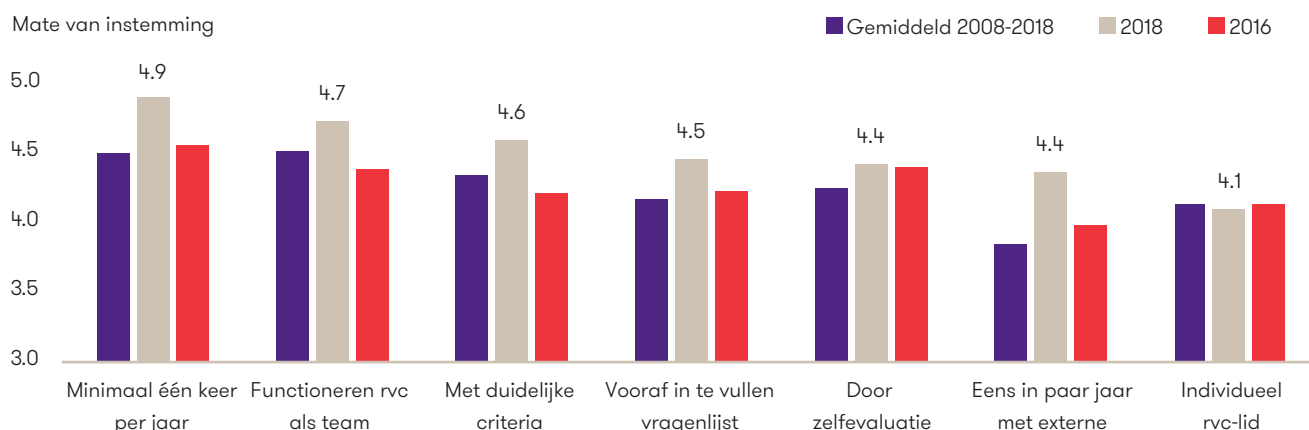
EVA

Nee, dat hebben we nog niet gedaan, dus misschien is het wel een goed idee om dat dit jaar wel eens mee te nemen.



6.3.1.1 Wenselijke situatie

Figuur 6.3.1.1 Scores gewenste situatie voor evaluatie van de (leden) rvc, basisprofiel (5-puntsschaal).



Legenda: de getallen in de grafiek betreffen de scores voor 2018.

Zeer gewenst bij evaluatie rvc: jaarlijks, als team en duidelijke criteria

Basisprofiel

Overall gemiddeld ligt de score voor de wenselijke kwaliteit van de onderzochte onderdelen voor 2018 net boven het niveau van het gemiddelde van de jaren 2008-2018. **Gemiddeld** is het **gewenst** dat aan alle zeven stellingen wordt voldaan (score ≥ 4.0).

Op de **meeste instemming** kan de stelling 'minimaal één keer per jaar' rekenen. Het is

Overige onderdelen wenselijk

ook **zeer wenselijk** dat het **functioneren van de rvc als team** wordt meegenomen en dat **duidelijke criteria** worden gehanteerd.

Iets lager qua wenselijkheid, maar nog steeds hoog, staan het gebruikmaken van een van tevoren in te vullen vragenlijst, het (mede) laten gebeuren door middel van zelfevaluatie van de leden van de rvc, het eens in de paar jaar onder begeleiding van een externe evalueren en het evalueren van de afzonderlijke leden van de rvc.

Wenselijker: duidelijke criteria, met externe en als team

In vergelijking met het laatste onderzoek in 2016 zijn lichte verschuivingen waar te nemen in de mate van instemming. **Eens in de paar jaar met een externe, duidelijke criteria** en het **meenemen van het functioneren van de rvc als team**, kunnen alle op fors meer instemming inrekenen (+0.4). **Frappant** is dat het functioneren van de **individuele commissaris** een **ongewijzigde** score laat zien van 4.1.

Eisen gemiddeld fors hoger dan in 2011

Er is vergeleken met zeven jaar geleden een aantal **flinke verschuivingen** te zien. In 2011 was de gemiddelde score voor de afzonderlijke onderdelen 3.8 tegen 4.5 in 2018. In 2011 werd nog veel minder warm gelopen om een **zelfevaluatie** te laten begeleiden door een **externe** (3.5 in 2011, 4.4 in 2018). Ook is het wenselijker geworden dat gebruik wordt gemaakt van een **vooraf** in te vullen **vragenlijst** (3.5 om 4.5) en dat **duidelijke criteria** worden gehanteerd (3.9 om 4.6). De wenselijkheid/eisen zijn nergens gezakt.

Redelijk aantal afwijkingen van basisprofiel

Andere profielen vergeleken met het basisprofiel

Bedrijfsprofielen

Het procentueel aantal grote verschillen met het basisprofiel bij de bedrijfsprofielen is **substantieel** (33 procent). Deze zijn alle negatief. Dat wil zeggen, de benchmarks hebben lagere eisen dan het basisprofiel bij bepaalde onderdelen. Profit en non-profit ontlopen elkaar amper qua percentage afwijkingen, 38 procent om 37 procent. Bij de **profitsector** zijn het vooral het **familiebedrijf** (vijf keer) en het **MKB** (drie keer) die afwijken. Het groot niet-beursgenoteerd bedrijf heeft geen grote verschillen. Bij de **non-profitsector** zijn het vooral het **onderwijs** en de **overige non-profitbedrijven** met respectievelijk vier en vijf stellingen waar wordt afgeweken, terwijl de woningcorporatie en de zorgsector dat bij slechts één stelling doen.

Inzet externe nog niet door iedereen omarmd

Opvallend is de **relatief lage instemming** bij het eens in de paar jaar laten **begeleiden** van een **zelf-evaluatie** door een **externe** bij het **MKB, familiebedrijf, de cultuurinstelling, onderwijsinstelling en overige non-profitbedrijven**. Deze schommelt rond de 3.6, wat duidt op een zekere mate van terughoudendheid. Dit is het **enige onderdeel**, waar de verschillen ook leiden tot **materieel andere classificaties**.

De bedrijfsprofielen volgen de lijn van het basisprofiel, ten aanzien van het gebruik van duidelijke criteria en het evalueren van de afzonderlijke leden van de rvc, en min of meer ook (uitgezonderd het familiebedrijf en overige non-profit) het mede zelf evalueren. Op deze drie onderdelen zijn geen grote verschillen.

Grote consensus met basisprofiel

Persoonsgebonden profielen

Bij de persoonsgebonden profielen zijn er slechts **drie grote verschillen** die alle **bij de niet-commissarissen** liggen. Twee zijn positief en liggen bij Secr. De negatieve afwijking ligt bij de directie. In materiële zin leiden deze afwijkingen niet tot een andere uitspraak. Alleen de stelligheid varieert, maar wel met een uiteindelijke score boven de 4.0.

6.3.1.2 Veranderwensen en huidige situatie

Tabel 6.3.1.2.1 Veranderpercentages op geaggregeerd niveau

 Bedrijfsprofielen				 Persoonsgebonden profielen		
Totaal	Subtotaal	Profitsector	Non-profitsector	Subtotaal	Commissaris	Niet-commissaris
38	46	57	43	27	14	57

Legenda: de veranderpercentages zijn berekend per (sub)groep als zijnde het percentage veranderingen van het totaal aantal opties in de betrokken (sub)groep. Totaal: dit is het totaal aantal profielen. Rood: binnen de categorie bedrijfsprofielen/persoonsgebonden profielen de subgroep met het hoogste veranderpercentage (verschil meer dan 10 procentpunten). Grijs: de percentages van de subgroepen.

Substantieel veranderpercentage

Het **overall veranderpercentage** is met 38 procent **substantieel**. Dat geldt ook voor de bedrijfsprofielen. Bij de profitsector en bij de niet-commissarissen zijn deze percentages nog hoger.

Tabel 6.3.1.2.2 Veranderwensen basisprofiel en enige benchmarks (5-puntsschaal)

	 bapr	 Fam	 Corp	 Zorg	 VZ	 VR	 DIR	Totaal
Minimaal één keer per jaar								4
Duidelijke criteria								8
Vooraf in te vullen vragenlijst								6
Door zelf-evaluatie leden van de rvc								2
Eens in de paar met externe								7
Individueel lid van de rvc	0.90							14
Functioneren rvc als team								4

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

Beoordeling individueel lid van de rvc vaker meenemen bij zelf-evaluatie rvc

Basisprofiel

Bij het basisprofiel doet zich **één forse verbeterwens** voor: beoordeling van het individuele lid van de rvc moet vaker worden meegenomen bij de bespreking van het functioneren van de rvc.

Twee jaar geleden was sprake van twee verbeterwensen op dit onderdeel. De hiervoor genoemde wens leefde toen ook al. Echter, die voor het eens in de paar jaar met een externe evalueren is anno 2018 geen verbeterwens meer.

Evalueren individueel lid van de rvc meest gedeelde verbeterwens

Andere benchmarks vergeleken met het basisprofiel

Mate van gedeeld zijn van verbeterwensen

De stelling met de **meeste verbeterwensen** gaat over het beoordelen van de **afzonderlijke leden van de rvc**. Veertien van de zeventien benchmarks hebben daar forse verbeterwensen. In iets mindere mate geldt dat ook voor het gebruik van duidelijke criteria (acht), eens in de paar jaar met een externe deskundige (zeven) en aan de hand van een van te voren in te vullen vragenlijst (zes).

De twee verbeterwensen voor het beoordelen van de rvc (mede) door **zelfevaluatie** van de afzonderlijke leden van de rvc is de **minst gedeelde verbeterwens**.

Familiebedrijf en cultuursector wil elk onderdeel beter

Bedrijfsprofielen

Binnen de **bedrijfsprofielen** hebben het **familiebedrijf** en de **culturele instelling** bij **alle** zeven **onderdelen** een **verbeterwens**, waarvan een vijftal ook nog eens urgent van aard is. Het MKB heeft er met vijf ook de nodige verbeterwensen. De **woningcorporatie** heeft weer **geen** verbeterwensen.

Directie heeft veel verbeterwensen

Persoonsgebonden profielen

Bij de **persoonsgebonden benchmarks** springt alleen de directie er bovenuit met zes verbeterwensen, waarvan één urgent. Alleen voor het (mede) zelf evalueren is er geen verbeterwens. De overige persoonsgebonden benchmarks hebben elk maximaal twee verbeterwensen. De voorzitter heeft er geen.

Nu: jaarlijks, als team en mede door zelfevaluatie

Huidige situatie

Basisprofiel

De huidige stand van zaken is dat de beoordeling van de rvc minimaal één keer per jaar plaatsvindt, dat dit ook het functioneren van de rvc als team betreft en dat dit (mede) gebeurt door zelfevaluatie van de leden van de rvc. Daar zijn de respondenten, die

binnen het basisprofiel passen, het volstrekt mee eens.

Bij drie onderdelen is de instemming ook groot, maar iets minder hoog. Dat geldt voor het gebruik van duidelijke criteria, het gebruik van een van te voren in te vullen vragenlijst en het gebruik van een externe deskundige eens in de paar jaar.

Dat het ook de afzonderlijke leden van de rvc betreft kan op de minste instemming inrekenen (3.7).

Andere benchmarks vergeleken met het basisprofiel

Mate van gedeeld zijn van verschillen

Gekeken per onderdeel, wordt het **meest afgeweken** bij het **gebruikmaken** van een van te voren in te vullen **vragenlijst** (tien keer negatief). Bij de overige onderdelen wijken telkens tussen de zes en acht benchmarks af. Het eens in de paar jaar met een externe deskundige evalueren is de enige stelling waar, tweemaal, positief wordt afgeweken van het basisprofiel. Dit leidt overigens niet tot een materieel ander oordeel.

Bedrijfsprofielen

Er zijn **zeer veel verschillen** tussen de andere benchmarks binnen de bedrijfsprofielen en het basisprofiel. Het overall percentage afwijkingen van de bedrijfsprofielen ten opzichte van het basisprofiel is 70 procent. De profitsector wijkt liefst 81 procent af en de non-profitsector 77 procent. Op één na zijn dit alle negatieve afwijkingen.

Bij de bedrijfsbenchmarks wijken het **familiebedrijf**, de **cultuurinstelling** en **overige non-profitbedrijven** op **alle onderdelen negatief** af van het basisprofiel.

Gezien de mate van instemming lijkt het inroepen van een externe deskundige, bij het beoordelen van het functioneren van de rvc, nog zelden te gebeuren bij het familiebedrijf, de cultuurinstelling, het MKB en overige non-profitbedrijven.

Bij de **woningcorporatie** doen zich twee **opvallende afwijkingen** voor. Er wordt minder gebruik gemaakt van een van tevoren in te vullen vragenlijst, maar juist meer van de **inzet** van een **externe** deskundige bij de evaluatie van de rvc.

Persoonsgebonden profielen

De persoonsgebonden profielen laten een veel rustiger beeld zien. De commissarissen wijken slechts 3 procent af en de niet-commissarissen 57 procent, waarvan het grootste deel voor rekening van de directie, die op alle onderdelen negatief afwijkt.

Groot aantal verschillen met basisprofiel bij bedrijfsbenchmarks

Woningcorporatie uitzondering met inzet externe



Bespiegelingen/vragen/kanttekeningen

Waarom is het beoordelen van een individuele commissaris een moeilijk te nemen hobbel?

Bij de rvc van een beursgenoteerd bedrijf lijkt het bespreken van het individueel functioneren van leden van de rvc nog niet echt gemeengoed. Dat geldt wel voor de zes andere aspecten van dit onderdeel. Het is ook niet voor niets een verbeterwens. Toch? Want twee jaar geleden was dit ook al een verbeterwens...maar in 2014 en 2015 weer niet. Staat er zoveel op de zelf-evaluatieagenda, dat er niet aan de individuele leden wordt toegekomen, wordt er überhaupt voldoende tijd ingeruimd voor de zelf-evaluatie of wordt deze gekoppeld aan een reguliere vergadering? Zijn buitenlandse boardmembers misschien niet klaar voor Nederlandse directie? Heeft dit maken

met de genderongelijkheid in de boards waardoor 'softe' onderwerpen minder snel op de agenda komen?

Overigens geldt de lage instemming, ten aanzien van het beoordelen van het functioneren van de individuele leden, voor alle bedrijfsprofielen, op de woningcorporaties na.

Waarom blijven het familiebedrijf en de culturele instelling zo achter bij evaluatie van de rvc?

De grootste slag, ten aanzien van het evalueren van de rvc, moet worden gemaakt bij het familiebedrijf en in de cultuursector. Zelfs minimaal één keer per jaar evalueren lijkt daar niet vanzelfsprekend, gezien de scores voor de huidige situatie. Dat is toch enigszins zorgelijk. Overigens wijzen ook de diverse

codes op het belang ervan om dat wel te doen. Gelukkig zijn bij beide ook de meeste verbeterwensen geventileerd! Ten aanzien van de cultuursector vragen wij ons af of het doorgaans ontbreken van een financiële vergoeding voor het commissariaat een verklarende variabele is. De instelling moet al tevreden zijn, dat er een commissaris beschikbaar is, of niet? En wat betreft het familiebedrijf, vragen wij ons af of het commissariaat wel altijd voldoende als een verantwoordelijke, professionele klus wordt gezien, zowel door de familie als ook door de commissarissen zelf. Zou het kunnen zijn dat er nog veel commissarissen inzitten, die destijds door de familie vanuit een persoonlijke relatie zijn gevraagd. Moet het bed daar niet eens worden opgeschud?

Moet een geldgever/subsidieverstrekker als voorwaarde een reguliere evaluatie door een onafhankelijke externe eisen?

Naast de nodige andere afwijkingen van het basisprofiel, zijn de commissarissen bij het onderwijs en een overige non-profitbedrijf nog steeds maar in beperkte mate voorstander van externe hulp.

Waarom zou dat liggen? Heeft het te maken met kosten? Maar wat zijn de opportunity costs om het niet te doen? Is daaraan wel eens gedacht? Of liggen er andere overwegingen aan ten grondslag? En zou de geldgever/subsidieverstrekker van deze instellingen moeten eisen dat er regulier met een onafhankelijke, externe

deskundige wordt geëvalueerd? Of is de geldgever/subsidieverstrekker bang om een dergelijke eis op te leggen, omdat dit misschien als een boemerang terugkomt bij deze partij? Want als er zo'n evaluatie wordt gehouden, moet de uitkomst uiteraard serieus worden genomen.

6.3.2 Evaluatie functioneren rvb

In de commissarissen benchmarkonderzoeken van 2014, 2015 en 2016 is deze onderzoeksvraag eerder gesteld.



Moeten de evaluatiemethode en de te onderzoeken onderwerpen niet juist in de rvc ter discussie staan?



ROB

We beoordelen onze bestuurders nu voor het tweede jaar op rij op dezelfde manier. Wordt het niet eens tijd om de gebruikte methode 'im fringe' te stellen in een rvc-vergadering?

EVA

Nee, daar is de selectie- en renumerationcommissie voor.

ROB

Oneens, we kunnen toch het proces wel eens bespreken. Dan mag de commissie dat verder begeleiden.

EVA

Is er een reden dat je dit vraagt?

ROB

Ja, haha, uiteraard. Vanwege alle discussies rondom de bedrijfscultuur leek het me wel zinvol om dat met de hele rvc te bespreken. Welke criteria willen we hanteren, welke informatie willen we gebruiken en gaan we de directie ook vragen wat zij zelf goed en minder goed vonden gaan en waar zij verbeterpunten ziet. En dan niet alleen harde kpi's, maar ook misschien wat softere punten als leiderschapstijl.

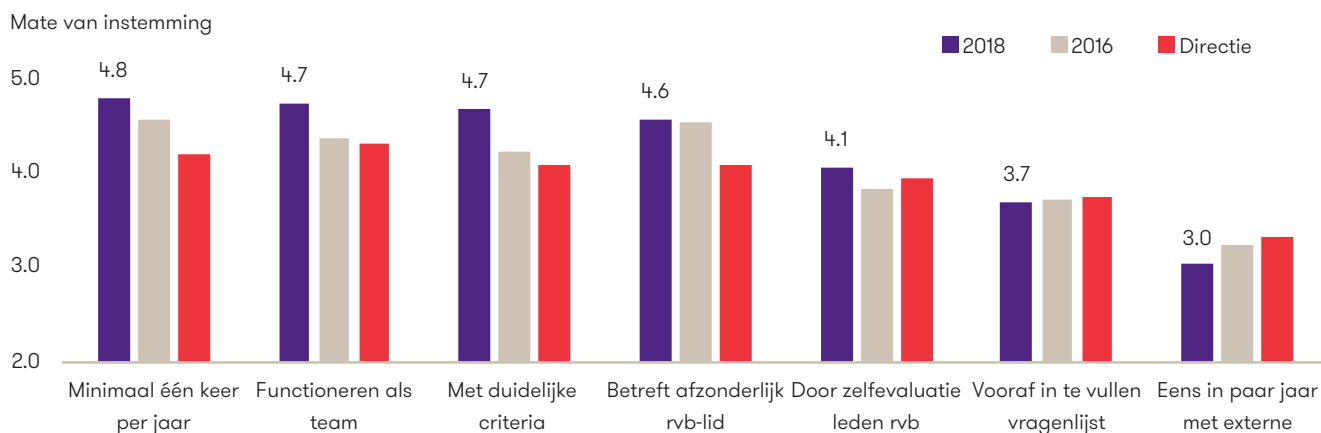
EVA

Ja een goed idee, maar dat van die soft skills doen we bij onszelf ook niet. Dat staat een beetje raar, wel van de directie vragen, maar niet aan onszelf.



6.3.2.1 Wenselijke situatie

Figuur 6.3.2.1 Scores gewenste situatie bij evalueren (leden) rvb, basisprofiel (5-puntsschaal)



Legenda: de getallen in de grafiek betreffen de scores voor de rvb 2018.

Zeer gewenst: jaarlijks, individueel, als team en duidelijke criteria	Basisprofiel Overall gemiddeld ligt de score voor de wenselijke kwaliteit van de onderzochte onderdelen voor 2018 net boven die van 2016 en 2015. Gemiddeld is het gewenst dat alle zeven onderdelen gedaan gaan worden (score ≥ 4.0). Op de meeste instemming kan de stelling ‘minimaal één keer per jaar’ rekenen. Ook zeer wenselijk is dat het de afzonderlijke leden van de rvb moet betreffen, hoe de rvb als team functioneert en dat de evaluatie van de rvb met duidelijke criteria gebeurt (score ≥ 4.5).
Externe bij evaluatie rvb nog brug te ver	Wenselijk is het dat leden van de rvb door middel van een zelfevaluatie een eigen bijdrage leveren. Minder instemming is er met de stelling dat er gebruik wordt gemaakt van een van te voren ingevulde vragenlijst. Eens in de paar jaar evalueren met een externe is vooralsnog een brug te ver.
Toename voor: inzet externe, rvb als team en afzonderlijke leden	In vergelijking met het onderzoek in 2014 zijn een paar forse verschuivingen opgetreden, en wel: de inzet van een externe deskundige (+1.1), het beoordelen van het functioneren rvb als team (+0.9) en het functioneren van de afzonderlijke leden (+0.6), duidelijke criteria, het gebruik van een van tevoren in te vullen vragenlijst en minimaal één keer per jaar evalueren (elk +0.3).
Substantieel aantal afwijkingen van basisprofiel	Andere profielen vergeleken met het basisprofiel Bedrijfsprofielen Het aantal grote verschillen met het basisprofiel bij de bedrijfsprofielen is substantieel (35 procent). Deze afwijkingen zijn een mix van meer en minder instemming met bepaalde onderdelen van het basisprofiel. De profitsector wijkt net iets meer af dan de non-profit, 43 procent om 34 procent. Bij de profitsector is het vooral het familiebedrijf dat afwijkt (vijf keer). Het groot niet-beursgenoteerd bedrijf en het MKB wijken slechts twee keer af. Bij de non-profitsector hebben de cultuursector en de onderwijssector met elk vier de meeste afwijkingen. De overige benchmarks hebben er maximaal twee. Er is een drietal opvallende waarnemingen bij de bedrijfsprofielen. Ten eerste zijn er vijf bedrijfsbenchmarks die veel positiever staan tegenover het gebruik van een van te voren in te vullen vragenlijst. Daaronder de drie profit-bedrijven en vanuit de non-profitsector zijn dat de zorginstellingen en de cultuursector. Een tweede waarneming is dat er eveneens vijf bedrijfsbenchmarks zijn die minder behoefte hebben aan het evalueren van de rvb als team. Dat heeft waarschijnlijk te maken met de eenhoofdige leiding in veel organisaties in deze sectoren (familiebedrijf, woningcorporatie, cultuursector, onderwijssector en overige non-profitbedrijven). Overigens leiden deze verschillen materieel niet tot een andere mening. De stelligheid is wat afgenomen. De derde en laatste waarneming is dat het groot niet-beursgenoteerd bedrijf en de zorg- en cultuursector wat positiever staan tegenover het inschakelen van een externe deskundige bij het evalueren van de rvb. Bij de onderwijssector is dat, daarentegen, juist veel minder.
Grote consensus met basisprofiel	Persoonsgebonden profielen Bij de persoonsgebonden profielen ligt het percentage afwijkingen van het basisprofiel veel lager (18 procent). De niet-commissarissen (directie en secretaris) wijken veel meer af (36 procent) dan de commissarissen benchmarks (11 procent).
Directie zelf wil: jaarlijks, duidelijke criteria, als team en individueel	Wat vindt directie er zelf van? Het is gewenst (maar niet zeer gewenst) dat een evaluatie van de rvb minimaal een keer per jaar plaatsvindt, dat dit aan de hand van duidelijke criteria gebeurt en dat het zowel het collectief als de individuele leden betreft. Minder enthousiasme is er, evenals bij het basisprofiel, om gebruik te maken van een externe deskundige. Wel neigt de directie naar instemming, terwijl dit bij het basisprofiel nog in de twijfelzone verkeert.

6.3.2.3 Veranderwensen en huidige situatie

Tabel 6.3.2.3.1 Veranderpercentages op geaggregeerd niveau

	 Bedrijfsprofielen			 Persoonsgebonden profielen		
Totaal	Subtotaal	Profitsector	Non-profitsector	Subtotaal	Commissaris	Niet-commissaris
49	54	64	51	41	34	57

Legenda: de veranderpercentages zijn berekend per (sub)groep als zijnde het percentage veranderingen van het totaal aantal opties in de betrokken (sub)groep. Totaal: dit is het totaal aantal profielen. Rood: binnen de categorie bedrijfsprofielen/persoonsgebonden profielen de subgroep met het hoogste veranderpercentage (verschil meer dan 10 procentpunten). Grijs: de percentages van de subgroepen.

Zeer fors veranderpercentage

Het **overall veranderpercentage** is met 49 procent **zeer fors**. Dat geldt nog meer voor de bedrijfsprofielen. Bij de profitsector en bij de niet-commissarissen zijn deze percentages nog hoger.

Tabel 6.3.2.3.2 Veranderwens basisprofiel en enige benchmarks (5-puntsschaal)

	 bapr	 Fam	 Corp	 Zorg	 VZ	 VR	 DIR	Totaal
Minimaal één keer per jaar								1
Duidelijke criteria								5
Vooraf in te vullen vragenlijst	0.87							15
Door zelf-evaluatie leden van de rvb	0.86							15
Eens in de paar jaar met externe	0.85							15
Individueel lid van de rvb								3
Functioneren rvb als team								4

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

Vaker: gebruik van vooraf in te vullen vragenlijst en zelf-evaluatie leden van de rvb

Basisprofiel

Bij het basisprofiel doen zich **drie forse veranderwensen** voor: het gebruik van een van te voren in te vullen vragenlijst, door zelf-evaluatie leden van de rvb en eens in de paar jaar met een externe. De eerste twee zijn duidelijke verbeterwensen, de laatste is een bespreekbaar geworden punt.

Twee jaar geleden waren deze drie ook al veranderwensen. Toen waren het gebruik van duidelijke criteria en zelf-evaluatie leden van de rvb ook nog verbeterwensen. Daar is dit jaar bijna geen sprake meer van.

Meest gedeeld: gebruik vragenlijst, zelfevaluatie en inzet externe

Andere benchmarks vergeleken met het basisprofiel

Mate van gedeeld zijn van veranderwensen

De stellingen waar de **meeste veranderwensen** zich bij het evalueren van de rvb voordoen, zijn het gebruikmaken van een van te voren in te vullen vragenlijst, dat dit (mede) gebeurt door zelf-evaluatie van leden van de rvb en het eens in de paar jaar doen met een externe deskundige. Bij elk van deze drie stellingen zijn er vijftien van de zeventien benchmarks die dit als een verbeter- dan wel veranderwens hebben aangegeven. Het minimaal één keer per jaar evalueren is alleen bij de cultuursector een issue.

Cultuursector op elk onderdeel verbeterwens

Bedrijfsprofielen

Binnen de **bedrijfsprofielen** heeft de **cultuursector** bij alle zeven onderdelen een verbeterwens, waarvan een zestal ook nog eens **urgent** van aard is. Ook het

familiebedrijf (zes keer) en het **MKB** (vijf keer) hebben enige noten op hun zang. De woningcorporatie, de onderwijsinstelling en 1tier hebben met elk twee de **minste veranderwensen**.

Persoonsgebonden profielen

Bij de **persoonsgebonden benchmarks** springen de niet-commissarissen (DIR en Secr) er uit met elk vier, gedeelde, verbeterwensen. Bij de commissarissen benchmarks hebben de jonge commissaris, de vrouwelijke commissaris en de commissaris lid auditcommissie elk drie, gedeelde, verbeter- en veranderwensen. De voorzitter heeft er slechts één.

Huidige situatie

Basisprofiel

De huidige stand van zaken is dat het evalueren van de rvb minimaal één keer per jaar plaatsvindt, dat dit ook zowel het functioneren van de rvb als team als het functioneren van de individuele leden betreft en dat duidelijke criteria worden gebruikt. Daar zijn de respondenten, die binnen het basisprofiel passen, het (volstrekt) mee eens. Zelf-evaluatie leden van de rvb en een van te voren in te vullen vragenlijst zijn minder gebruikelijk. De inzet van een externe deskundige gebeurt nagenoeg niet. In vergelijking met twee jaar geleden zijn de criteria aangescherpt en wordt de evaluatie ook minimaal één keer per jaar gedaan.

Andere benchmarks vergeleken met het basisprofiel

Mate van gedeeld zijn van afwijkingen

Gekeken per onderdeel wordt het **meest afgeweken** (zeven keer) bij het meenemen van het functioneren van de rvb als team en het eens in de paar met een externe deskundige erbij. Het gebruikmaken van een van te voren in te vullen vragenlijst laat de **minste afwijkingen** zien of, net hoe het wordt geformuleerd, de meeste overeenkomsten met de opvattingen van het basisprofiel.

Bedrijfsprofielen

Er zijn redelijk wat verschillen tussen de andere benchmarks binnen de **bedrijfsprofielen** en het basisprofiel. Het overall percentage afwijkingen van de bedrijfsprofielen, ten opzichte van het basisprofiel, is 40 procent. Het grootste deel zit bij de profitsector, die liefst 62 procent afwijkt, tegenover de non-profitsector met 34 procent. Op één na zijn dit alle negatieve afwijkingen.

Bij de bedrijfsbenchmarks wijkt het **familiebedrijf** op **alle** onderdelen **negatief** af van het basisprofiel. Op de voet gevolgd door de **cultuursector** met zes. Alleen 1tier heeft geen afwijking.

Persoonsgebonden profielen

De **persoonsgebonden** profielen laten een veel rustiger beeld zien met overall 22 procent afwijkingen. De **commissarissen** wijken 17 procent af en de **niet-commissarissen** 36 procent, waarvan het grootste deel voor rekening van de directie komt. Bij de persoonsgebonden benchmarks hebben de voorzitter en de commissaris lid auditcommissie geen afwijkingen.

Jaarlijks, als team en als individu en met duidelijke criteria

Meeste verschillen bij: als team evalueren en inzet externe

Groot aantal verschillen met basisprofiel bij bedrijfsbenchmarks

Directie weer meeste verschillen

Bespiegelingen/vragen/kanttekeningen

Waarom zijn 'duidelijke' criteria zo'n probleem?

Bij beursgenoteerde bedrijven lijkt het 'hoe een rvb te evalueren' de afgelopen twee jaar op de agenda te hebben gestaan. Maar de uitkomst daarvan is nog onduidelijk. Eén van de uitkomsten heeft wellicht geleid tot het vaststellen dat er een sterkere behoefte is voor het gebruik

van duidelijkere criteria bij evaluatie van de rvb dan twee jaar geleden. Is het in dit verband ook niet relevant om na te denken of een bestuurder(s), ook beoordeeld moet(en) worden op hun leiderschapstijl? Wordt deze geprüimd in de organisatie en is dit juiste stijl die de organisatie nu nodig heeft? En in hoeverre kan een lid van de rvb meedenken of meebeslissen over de

te kiezen criteria en daarbij gehanteerde normen in het kader van zijn/haar beoordeling?

Het wil ons voorkomen dat er op dit gebied al de nodige literatuur voorhanden is. Daarin worden zowel de criteria als te hanteren normen aan de orde gesteld.



6.3.3 Vergelijking evaluatie rvc en rvb

In onderstaande tabel zijn voor de evaluatie van de rvc en rvb de wenselijke scores weergegeven voor het basisprofiel en de directie. Ook zijn voor beiden de verbeterwensen weergegeven.

Tabel 6.2.2.1 Veranderpercentages op geaggregeerd niveau

	 Basisprofiel		 Directie		 Verbeterwens			
	Evaluatie		Evaluatie		Basisprofiel		Directie	
	rvc	rvb	rvc	rvb	rvc	rvb	rvc	rvb
Minimaal één keer per jaar	4.9	4.8	4.7	4.2				
Duidelijke criteria	4.6	4.7	4.4	4.1				
Vooraf in te vullen vragenlijst	4.5	3.7	4.3	3.7				
Via zelf-evaluatie leden van de rvc/rvb	4.4	4.1	4.3	4.0				
Eens in de paar jaar met externe	4.4	3.0	4.2	3.3				
Individueel lid van de rvc/rvb	4.1	4.6	3.9	4.1				
Functioneren rvc/rvb als team	4.7	4.7	4.3	4.3				
Gemiddelde 15 onderwerpen	4.5	4.2	4.3	4.0				

Legenda. Sub **evaluatie** rvc/rvb. Blanco: verschil is minder dan 0.3, groen: de partij met de hoogste score. Het verschil is dan 0.3 of meer.

Sub **verbeterwens**. 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.

Doorgaans hogere eisen voor rvc dan voor rvb

Hogere mate van instemming

Het **basisprofiel** heeft bij het **evalueren** van het functioneren van de **rvc**, **vergeleken met de evaluatie** van het functioneren van de **rvb**, **aanmerkelijk meer instemming** met:

- het gebruik van een vooraf in te vullen **vragenlijst** (+ 0.8);
- (mede) **zelfevaluatie** door leden van de rvc (+ 0.3); en
- het eens in de paar jaar inzetten van **externe** deskundige (+1.4).

Dit laatste verschil is uitermate fors.

Alleen met betrekking tot de **evaluatie** van de **individuele leden** is er **meer instemming** voor het evalueren van de **rvb** dan voor de **rvc**.

Ook de **directie** laat bij **vijf** van de **zeven** onderdelen een **hogere** mate van **instemming** zien **voor** de **rvc** dan voor de rvb, op de afzonderlijke onderdelen. Drie daarvan vallen samen met die van het basisprofiel.

Basisprofiel beperkt aantal verbeterwensen

Verbeterwensen

Het **basisprofiel** heeft slechts **één verbeterwens** voor de evaluatie van de **rvc**, maar **drie** voor de evaluatie van de **rvb**. Hoe zit het met het zelfkritisch vermogen bij het basisprofiel?

Directie veel kritischer

De **directie** is **kritischer**. Voor zes van de zeven onderdelen wordt een verbetering wenselijk geacht bij de **evaluatie** van de **rvc** (waarvan één urgent). **Voor** de **rvb** zijn er vier verbeterwensen, waarvan twee urgent.

6.4 Afscheid nemen van niet-functionerende commissaris of lid van de rvb

Onderzoeksvraag

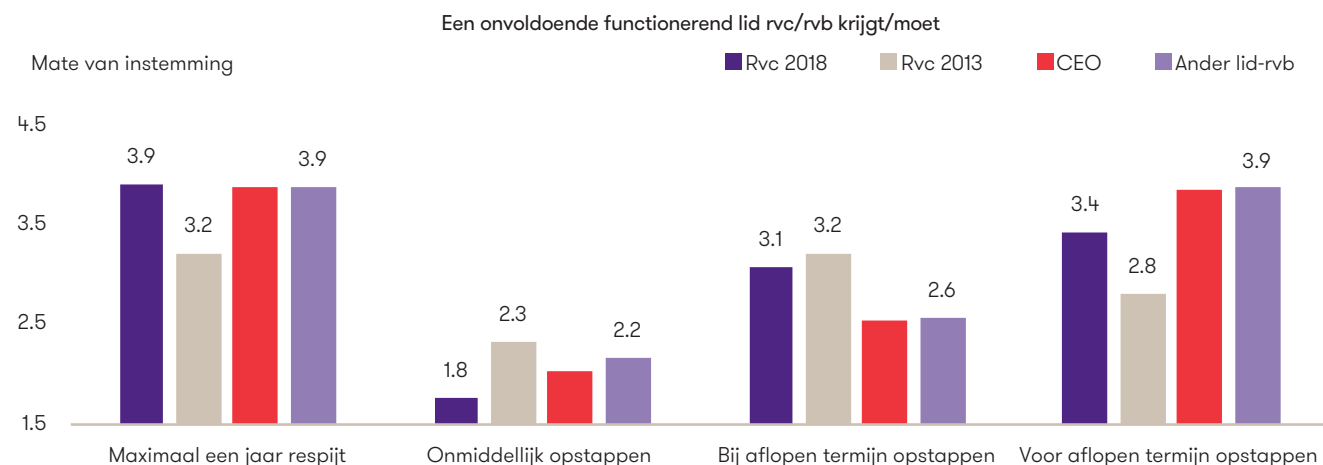
Evenals in 2013, is de vraag gesteld hoe om te gaan met een onvoldoende functionerende commissaris. Dit jaar is de vraag uitgebreid en eveneens toegepast op een CEO en een ander lid van de rvb. Tijdens de interviews is geregeld de discussie gevoerd over de kwalificatie van wat onvoldoende is en hoe je dat bepaalt en aan de orde stelt. Uiteraard zijn er evidente voorbeelden, waarbij een besluit gemakkelijk is te nemen. Maar vooral het proces van een geleidelijke verschuiving van een 7 naar een 6- (op de 10-puntsschaal) veroorzaakt nog wel eens een moeilijke situatie om (tijdig) te acteren. Onze ervaring is dat met een externe evaluatie, mede met behulp

van de benchmarkgegevens, eerder zicht wordt gekregen op het eisenpakket voor een rvc, gegeven het toekomstperspectief van de organisatie. Een aanpassing van de samenstelling van de rvc biedt dan de mogelijkheid om een ‘geruisloze/acceptabele’ verandering door te voeren.

Zowel voor de huidige als de gewenste situatie is de 5-puntsschaal gebruikt met: 1 = volstrekt oneens, 2 = oneens, 3 = deels oneens/deels eens, 4 = mee eens en 5 = volstrekt mee eens.

6.4.1 Wenselijke situatie

Figuur 6.4.1 Wenselijke situatie onvoldoende functionerend lid van de rvc/rvb, basisprofiel (5-puntsschaal)



Legenda: de getallen in de grafiek betreffen de scores voor een commissaris 2018 en 2013 en een ander lid van de rvb dan de CEO.

Basisprofiel

Maximaal één jaar respijt

De **grondhouding** is dat zowel commissaris als ook bestuurder **maximaal één jaar respijt** krijgen om hun leven te beteren. In 2013 was dat voor de commissaris duidelijk niet het geval.

Bestuurder stapt op voor het verstrijken van zijn termijn, commissaris minder snel

Van **onmiddellijk opstappen** is het basisprofiel **geen voorstander**. Dat geldt zeker voor de commissaris, maar ook voor de bestuurders, zij het dat dit een fractie minder stellig is. Bij de vraag of de betrokken persoon **voor** het aflopen van zijn termijn of **bij** het aflopen ervan moet opstaan, leidt tot een duidelijk verschil in opvatting ten aanzien van de commissaris en de bestuurder. Voor de **bestuurder** is de voorkeur duidelijk dat deze **voor** het **aflopen** van zijn **termijn opstapt**. In beginsel mag deze zijn termijn niet uitdienen. Bij de **commissaris** is dat wat **minder uitgesproken**. Er heerst daar wat meer coulance. Er is wat meer instemming met een aftreden voor het verstrijken van de zittingstermijn dan bij het verstrijken van deze termijn.

Lid van de rvb gelijk behandeld

Ander lid van de rvb en CEO krijgen min of meer een **gelijke behandeling**. Alleen bij het onmiddellijk opstappen lijkt het ander lid van de rvb op iets minder consideratie te mogen rekenen dan de CEO. Als argument is soms aangevoerd dat de CEO het gezicht van de onderneming is.

Zittingstermijn niet meer heilig voor lid van de rvc, duidelijke kentering in de tijd

Vergeleken met **2013** is er voor de commissaris met betrekking tot het uitzingen van zijn/haar termijn duidelijk een **kentering** waar te nemen. Vroeger was dat meer voor de hand liggend dan tegenwoordig. De zittingstermijn voor een commissaris is niet meer heilig. Er waren zelfs geluiden dat vooral kort na het toetreden van een commissaris tot een rvc, extra kritisch werd gekeken of deze wel de toegevoegde waarde leverde die werd verwacht. Zo niet, dan werd er al snel een gesprek gevoerd tussen de voorzitter van de rvc en de betrokken commissaris. Leverde dat in de ogen van de voorzitter en de collega-commissarissen niet het gewenste effect op, dan was afscheid nemen de conclusie. En als de zittingstermijn dan nog een paar maanden liep, dan werd deze nog wel eens uitgezongen.

Overall vergelijkbaar percentage verschillen van circa 48 procent

Andere benchmarks vergeleken met het basisprofiel

Voor alle drie onderscheiden ‘personen’ is het **overall percentage grote verschillen vergelijkbaar** met circa 48 procent. Procentueel hebben de **bedrijfsprofielen** telkens

Meeste, niet materiële verschillen bij onmiddellijk opstappen

Met basisprofiel vergelijkbare situatie lid van de rvc

Voor CEO en lid van de rvb wat anders

meer afwijkingen dan de persoonsgebonden profielen. Het sterkst is dat bij het ander lid van de rvb.

De meeste verschillen doen zich voor bij het met onmiddellijke ingang opstappen van het lid van de rvc (tien keer, waarvan acht positief) en de CEO (elf keer, waarvan acht keer positief). De scores blijven telkens onder de 2.8. Ergo in materiële zin hooguit een accent verschuiving, maar geen duidelijk ander oordeel. Overigens is ten aanzien van deze uitspraak, de situatie voor het ander lid van de rvb identiek.

Voor het ander lid van de rvb komen de meeste verschillen voor bij het krijgen van maximaal één jaar respijt (tien keer, waarvan positief en negatief elk vijf keer).

In het algemeen hebben verreweg de meeste profielen, qua instemmingsvolgorde met de verschillende opties voor het lid van de rvc, een vergelijkbare situatie als bij het basisprofiel.

Voor de CEO en voor het lid van de rvb is de volgorde qua instemming met de afzonderlijke opties wat afwijkend ten opzichte van die van het basisprofiel. Bij het MKB, 1 tier, de vrouwelijke commissaris, de commissaris lid auditcommissie en de beide niet-commissarissen is de meeste instemming voor de optie dat de CEO/lid van de rvb voor het aflopen van de zittingstermijn moet opstappen. Daarna volgt pas de respijtermijn van maximaal één jaar.

Profitsector veelal wat meer verschillen

Bedrijfsprofielen

Procentueel gezien heeft de profitsector meestal wat meer grote verschillen dan de non-profitsector. De standpunten met betrekking tot het lid van de rvc en de CEO zijn redelijk vergelijkbaar. Bij het ander lid van de rvb is het percentage procentuele verschillen hoger en tussen beide sectoren nagenoeg gelijk met circa 65 procent. Bij de bedrijfsprofielen heeft bij de profitsector het familiebedrijf telkens de meeste verschillen bij de afzonderlijke personen en bij de non-profitsector de cultuurinstelling, althans bij lid van de rvc en CEO. Voor het lid van de rvb is dat de overige non-profitbedrijven.

Ten aanzien van de CEO staan het familiebedrijf, de woningcorporatie en het onderwijs minder afwijzend tegen het onmiddellijk op te laten stappen dan tegen het opstappen bij het verstrijken van de zittingstermijn.

Niet-commissarissen meeste verschillen

Secretaris voorstander om sneller afscheid te nemen van personen

Persoonsgebonden profielen

Bij de persoonsgebonden profielen hebben de niet-commissarissen telkens een substantieel groter overall percentage afwijkingen dan de commissarisprofielen. Bij de persoonsgebonden profielen neemt de secretaris qua volgorde qua instemming een wat van de andere profielen afwijkend standpunt in. Een lid van de rvc moet opstappen bij het verstrijken van zijn termijn in plaats van ervoor. Overigens heeft de secretaris bij deze categorie profielen ook de meeste verschillen, ten opzichte van het basisprofiel, voor zowel het lid van de rvc als de CEO. Voor alle personen blijkt de secretaris bepaald geen voorstander te zijn van het hanteren van de optie om een lid van de rvc of bestuurder één jaar respijt te geven.

6.4.2 Verander-/verbeterwensen en huidige situatie

Tabel 6.4.2.1 Veranderpercentages op geaggregeerd niveau bij onvoldoende functioneren

		 Bedrijfsprofielen			 Persoonsgebonden profielen		
	Totaal	Subtotaal	Profitsector	Non-profitsector	Subtotaal	Commissaris	Niet-commissaris
Commissaris	29	30	19	45	29	20	50
CEO	18	15	19	5	21	10	50
Ander lid van de rvb	31	33	38	25	29	25	38

Legenda: de veranderpercentages zijn berekend per (sub)groep als zijnde het percentage veranderingen van het totaal aantal opties in de betrokken (sub)groep. Totaal: dit is het totaal aantal profielen. Rood: binnen de categorie bedrijfsprofielen/persoonsgebonden profielen de subgroep met het hoogste veranderpercentage (verschil meer dan 10 procentpunten). Grijs: de percentages van de subgroepen.

Bescheiden overall veranderpercentage

Het **overall veranderpercentage** voor de afzonderlijke rubrieken varieert van 18 procent tot 31 procent en is daarmee, vergeleken met andere onderdelen van het onderzoek, relatief bescheiden. Procentueel komen de **meeste veranderwensen** voor bij een onvoldoende functionerend lid van de **rvb** (niet de CEO). Dit gaat dan **vooral** op voor de **profitsector** en de **niet-commissarisprofielen**. Deze laatste categorie heeft bij de persoonsgebonden profielen overigens steeds de meeste veranderwensen. Voor de **CEO** en het lid van de **rvb** heeft de profitsector procentueel steeds meer veranderwensen dan de non-profitsector.

Vershil 2013 en 2018: commissaris wordt eerder vervangen

In 2013 was het **overall veranderpercentage** met betrekking tot de **onvoldoende functionerende commissaris** 60 procent tegen 20 procent in 2018. De meeste veranderwensen hadden destijds betrekking op het opstappen van een commissaris bij het aflopen van de zittingstermijn. En de verandering hield dan veelal in dat dit minder moest geschieden. In combinatie met de opvattingen bij de andere opties is de **conclusie**, dat een **onvoldoende functionerende commissaris, eerder wordt vervangen**.

Tabel 6.4.2.4 Veranderpercentages voor basisprofiel en aantal benchmarks (5-puntsschaal)

	 bapr	 Fam	 Corp	 Zorg	 VZ	 VR	 DIR	Totaal
Onvoldoende functionerende commissaris krijgt/moet:								
Maximaal één jaar respijt								6
Onmiddellijk opstappen								7
Bij aflopen termijn opstappen								5
Voor aflopen termijn opstappen								2
Onvoldoende functionerende CEO krijgt/moet:								
Maximaal één jaar respijt								3
Onmiddellijk opstappen								4
Bij aflopen termijn opstappen								3
Voor aflopen termijn opstappen								2
Onvoldoende functionerende lid van de rvb krijgt/moet:								
Maximaal één jaar respijt								5
Onmiddellijk opstappen	0.89							8
Bij aflopen termijn opstappen								3
Voor aflopen termijn opstappen								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 kan/moet minder; totaal: totaal aantal benchmarks met een verander-/verbeterwens voor het betrokken aandachtsgebied..

Voor lid van de rvc en CEO geen veranderwens

Basisprofiel

Voor de **commissaris** en **CEO** heeft het basisprofiel **geen veranderwensen**. Alleen voor het **ander lid** van de **rvb** is het **bespreekbaar** geworden, dat deze met **onmiddellijke** ingang moet **opstappen** bij onvoldoende functioneren.

Andere benchmarks vergeleken met het basisprofiel

Bedrijfsprofielen

Bij de **profitsector** zijn slechts **drie veranderwensen** bij de onvoldoende functionerende **commissaris**. Bij het **groot niet-beursgenoteerd bedrijf** is er meer instemming met het geven van maximaal één jaar respijt. Bij het **familiebedrijf** zijn onmiddellijk opstappen en bij het aflopen van de termijn minder wenselijk geworden.

Bij non-profitsector de nodige veranderwensen voor lid van de rvc	Bij de non-profitsector is het veranderpercentage voor de commissaris met 45 procent (negen veranderwensen) beduidend hoger dan bij de profitsector (19 procent). Vooral de overige non-profitbedrijven en de cultuursector zijn hiervoor verantwoordelijk, in combinatie met de mening dat minder wordt ingestemd met de uitspraak dat een dergelijk lid van de rvc de zittingstermijn mag uitzingen.
Bij CEO conform basisprofiel	Voor een onvoldoende functionerende CEO is het overall veranderpercentage bij de bedrijfsprofielen met 15 procent niet bepaald hoog. Het beeld is in lijn met dat van het basisprofiel.
Meeste veranderwensen bij ander lid van de rvb:	Van de drie behandelde personen is het overall percentage veranderwensen bij een onvoldoende functionerend ander lid van de rvb het hoogst met 31 procent. Het groot niet-beursgenoteerd bedrijf en het familiebedrijf nemen hier bij de profitsector , met samen vijf veranderwensen, het leeuwendeel voor hun rekening. Bij de non-profitsector heeft de cultuursector met drie veranderwensen het hoogste aantal.
Mixed beeld bij lid van de rvc	Persoonsgebonden profielen Bij de persoonsgebonden profielen hebben de commissaris elders lid van een rvb, de directie en de secretaris elk twee veranderwensen voor een onvoldoende functionerende commissaris . De eerste is daarbij minder streng naar de commissaris, de tweede is verdeeld en de derde lijkt ook wat coulanter te worden.
Directie bij CEO vier veranderwensen. Verder conform basisprofiel	Ook bij de persoonsgebonden profielen is het overall veranderpercentage voor de CEO bescheiden met 21 procent. De directie is hier de opvallende speler met vier veranderwensen, waarvan twee verbeterwensen. Per saldo komt het beeld bij de andere profielen, ten aanzien van de onvoldoende functionerende CEO, redelijk overeen met dat van het basisprofiel.
Ander lid van de rvb eerder laten opstappen is bespreekbaar	Voor een ander lid van de rvb dan de CEO, lijkt het zetten van de piketpaaltjes gemakkelijker. Zelfs de voorzitter van de rvc vindt het bespreekbaar geworden, dat een onvoldoende functionerend ander lid van de rvb met onmiddellijke ingang moet opstappen . Overigens is dit een optie die bij acht benchmarks bespreekbaar is geworden. Dat is het hoogste aantal, van de bij de drie personen aan de orde gestelde opties. Bij de commissaris kwam dit bij zeven profielen voor, maar was het veeleer dat bespreekbaar werd, om een commissaris niet met onmiddellijke ingang op te laten stappen. De jongere commissaris is nog wat consistent. Deze laat dezelfde veranderwens vergezeld gaan met de gewenste veranderingen om een dergelijke bestuurder ook eerder voor het aflopen van de termijn op te laten stappen en minder bij het aflopen ervan. De directie heeft twee verbeterwensen. Het andere lid van de rvb moet ‘meer’ de kans krijgen zijn leven te beteren, maar daarna moet er dan ook eerder afscheid worden genomen en niet worden gewacht tot de benoemingstermijn is afgelopen.
Maximaal één jaar de tijd en opstappen voor afloop termijn	Huidige situatie Basisprofiel Voor de onvoldoende functionerende commissaris geldt min of meer dat deze maximaal één jaar de tijd krijgt om zijn/haar leven te beteren en het basisprofiel neigt naar instemming om deze commissaris, voor het aflopen van de zittingstermijn, de wacht aan te zeggen. Voor de CEO en het andere lid van de rvb gaat het ook om deze twee opties en voor beide geldt dat het basisprofiel daarmee min of meer instemt.
Praktijk in 2013	Ten aanzien van de onvoldoende functionerende commissaris, was de praktijk in 2013 dat deze bij afloop van zijn termijn moest opstappen. Daar was het basisprofiel het zonder meer mee eens. De instemming om de betrokken commissaris maximaal één jaar de tijd te geven om zijn/haar leven te beteren, was identiek aan die van 2018. Over afscheid nemen voor het aflopen van de termijn, waren de opvattingen nog verdeeld. Dat viel in de categorie ‘twijfelgeval’.
Hoog percentage verschillen. Patroon vergelijkbaar met wenselijke situatie	Andere benchmarks vergeleken met het basisprofiel Bedrijfsprofielen De overall percentages afwijkingen voor de onvoldoende functionerende commissaris (47 procent), de CEO (42 procent) en het andere lid van de rvb (50 procent) zijn

substantieel. De patronen zijn qua percentages redelijk vergelijkbaar met die van de wenselijke situatie. Hetzelfde geldt grosso modo voor de verschillen bij de afzonderlijke benchmarks.



Bespiegelingen/vragen/kanttekeningen

Is een onvoldoende functionerende commissaris echt minder schadelijk dan een onvoldoende functionerende bestuurder? En wat als die twee samenkomen in één bedrijf?

Relatief zijn de respondenten coulanter voor een commissaris dan voor een lid van de rvb. Een veel gehoord argument was dat een onvoldoende functionerende commissaris 'minder kwaad' kan aanrichten dan een onvoldoende functionerende bestuurder. Maar is dat wel zo? Even een zijstapje naar risicoanalyse. Risico's kunnen worden geclassificeerd naar de kans van voorkomen en naar de omvang van het effect bij optreden. Ontegenzeggelijk lijkt het aannemelijk dat een bestuurder meer beslissingen moet nemen dan een commissaris. Er kan dus vaker iets misgaan. Maar als een onvoldoende functionerende commissaris invloed heeft op de besluitvorming binnen een rvc, kan het dan zijn dat qua effect, die

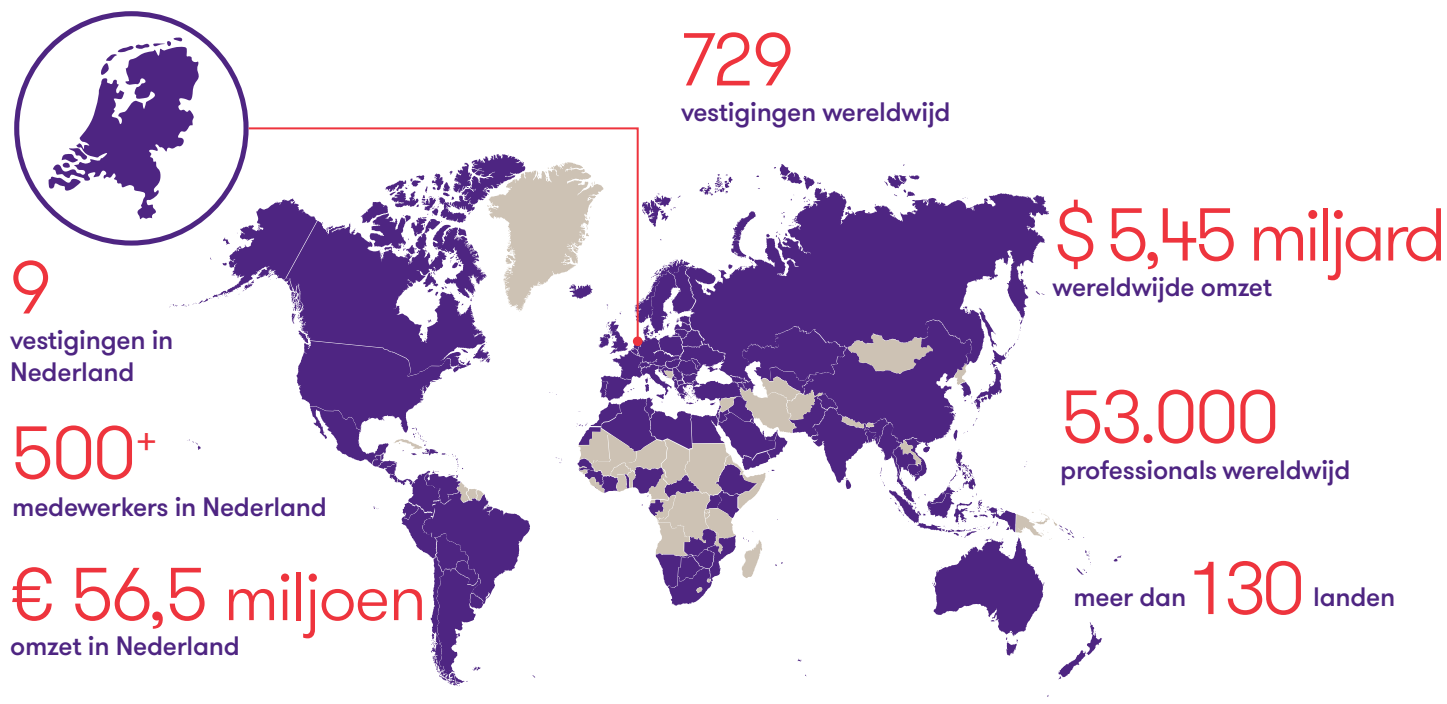
invloed schadelijker is dan die van de onvoldoende functionerende bestuurder. Stel dat een voorzitter van een rvc van ICT, digitalisering, artificial intelligence, big en small data analysis, et cetera, totaal niets weet en er ook geen gevoel voor heeft. En stel dat dit voor de betrokken organisatie mogelijk relevante aandachtsgebieden zijn. En neem vervolgens aan dat deze voorzitter de noodzaak niet inziet om die expertise via een commissaris in de rvc te halen. Wat mag dan worden verwacht van een dergelijke voorzitter en rvc, om de rvb uit te dagen om tijdig de benodigde stappen te ondernemen? En stel dat de rvb van hetzelfde laken een pak is. Wat gaat dat dan betekenen voor het bedrijf?

Waarom een onvoldoende functionerend lid van de rvb eerder onmiddellijk op laten stappen dan een onvoldoende functionerende CEO

Onmiddellijk opstappen van onvoldoende functionerend ander lid van de rvb lijkt

op meer instemming te mogen rekenen dan het onmiddellijk opstappen van een onvoldoende functionerende CEO. De misbaarheid van een ander lid van de rvb wordt daarmee wat hoger ingeschat dan die van de CEO. Maar is dat wel zo. Hebben rvc's wel voldoende oog voor het team-functioneren van een rvb? Geregeld horen wij de uitspraak dat sommige, bijvoorbeeld interne kandidaten, geschikter zijn om de tweede man/vrouw te zijn dan de eerste. Binnen een tweemanschap/tandem met een CEO, die dan de eerste viool moet spelen, is de tweede man/vrouw uitermate relevant. Een dergelijke CEO zal doorgaans ook het gezicht naar buiten zijn. En geregeld wordt dat genoemd als argument, om met een onmiddellijk opstappen van een CEO, wat te wachten. Maar als het rvb-team niet voldoende functioneert, is het dan wenselijk eerder te denken aan een wissel van de tweede man/vrouw dan aan die van de CEO?

Maak kennis met Grant Thornton



www.gt.nl

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

Grant Thornton Accountants en Adviseurs B.V. is lid van Grant Thornton International Ltd. (Grant Thornton International). Grant Thornton International en haar leden zijn geen wereldwijde vennootschap. Diensten worden geleverd door de onafhankelijke leden.

