

Professionaliteit bijscholing commissarissen laat te wensen over

Tijdelijk verplichtstelling de remedie?

Commissarissen benchmarkonderzoek 2016-2017 - Deel III



Door: Aalt Klaassen, Dirk-Jaap Klaassen en Herbert Rijken

Professionaliteit bijscholing commissarissen laat te wensen over

Tijdelijk verplichtstelling de remedie?

Commissarissen benchmarkonderzoek 2016-2017 - Deel III

door:
Aalt Klaassen
Dirk-Jaap Klaassen
Herbert Rijken

© 2017 A. Klaassen en H.A. Rijken

Niets uit dit rapport mag worden veelevoudigd, 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	6
Commissarissen, bestuurders en secretarissen die hun medewerking hebben verleend	7
Voorwoord van Bart Jonker	8
Samenvatting en conclusies deelrapport III	9
Enige discussievragen naar aanleiding van de resultaten	12
Summary and main conclusions of the third sub-report	13
Some questions for discussion following the results	16
1 Inleiding	17
2 Informatievoorziening en interactie met bedrijf/organisatie	19
2.1 Structuur en interactie met bedrijf/organisatie	19
2.1.1 Wenselijke situatie	19
2.1.2 Verbeterwensen	22
2.2 Criteria voor informatie	24
2.2.1 Wenselijke situatie	24
2.2.2 Verbeterwensen	24
2.3 Financiële en niet-financiële informatie	25
2.3.1 Wenselijke situatie financiële informatie	25
2.3.2 Verbeterwensen financiële informatie	25
2.3.3 Wenselijke situatie niet-financiële informatie	28
2.3.4 Verbeterwensen niet-financiële informatie	28
3 Controlerend accountant en relatie met bedrijf/organisatie	32
3.1 Wenselijke situatie	32
3.2 Verbeterwensen	34
4 Samenwerking tussen RvC en RvB	36
4.1 Wenselijke situatie	36
4.2 Verbeterwensen	38
5 Bijscholing en delen verworvenheden met andere RvC-leden	41
5.1 Bijscholing RvC als collectief en individueel	41
5.1.1 Wenselijke situatie	41
5.1.2 Verbeterwensen	41
5.2 Delen verworvenheden uit bijscholing met andere RvC-leden	46
5.2.1 Wenselijke situatie	46
5.2.2 Verander- en verbeterwensen	48
5.3 Onderwerpen bijscholing	49
5.4 Tijd per jaar besteed aan bijscholing voor alle commissariaten gezamenlijk	51

Belangrijkste bevindingen, discussievragen en inleiding

Resultaten:

- basisprofiel
- afwijkingen variaties

Quotiënt als indicatie verbeterwens/ ambitie

Signalen in tabellen

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

Verbeterpercentage als indicatie van mate van gedeelde verbeterwensen

- 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 **15 variaties (ook wel benchmarks)** op dit basisprofiel¹.
- In het vervolg van het rapport wordt dieper ingegaan op de diverse onderwerpen. Per hoofdstuk wordt bij de **gesloten vragen** doorgaans **eerst een figuur met resultaten** neergezet. Daarbij zijn steeds de resultaten voor het **basisprofiel (= bapr)** opgenomen met betrekking tot de wenselijke situatie (ambitie). Soms is een vergelijking gemaakt met resultaten uit eerdere versies van dit onderzoek in 2008, 2010-2015². Na de bespreking van de resultaten van het basisprofiel wordt gewezen op grote, belangrijke en opvallende afwijkingen bij de 15 variaties/andere benchmarks. Een **'groot' verschil** wordt meestal gedefinieerd als een afwijking > 0.3.
- **Hierna** worden **tabellen** met de **quotiëntklassen in kleur** weergegeven. Deze quotiënten zijn een indicatie voor een **verbeterwens**. De gemiddelde score voor de 'huidige situatie/kwaliteit/karakteristiek zijn' is gedeeld door de gemiddelde score voor 'wenselijke situatie/kwaliteit/belang'. Een waarde van 1.0 duidt op een evenwicht tussen de bestaande situatie en de geambieerde positie. Een waarde van 0.81 geeft aan dat de score voor 'de huidige positie' in negatieve zin 19% afwijkt van 'de gewenste positie'. Verbetering is dan nodig. Het quotiënt is een indicatie van de mismatch tussen wenselijke en huidige positie en geeft de ambitie van de commissarissen weer in termen van gewenste verbeteringen (quotiënt < 1.0) of juist een temporisering van de ambitie (quotiënt > 1.0). Een **afwijking van maximaal 10% naar beneden of naar boven** (score vanaf 0.9 tot 1.1) wordt in dit rapport als **acceptabel** beschouwd. Deze scores worden in de tabellen met een blanco op de betrokken positie weergegeven. Een **negatieve afwijking tussen de 10% en 20%** wordt in de tabellen met **blauw** gearceerd. Er is sprake van een **forse verbeterwens**. **Negatieve afwijkingen boven de 20%** zijn met **oranje** weergegeven (quotiënt < 0.8). De betreffende mismatches duiden op een **zeer ongewenste situatie** en een **urgente verbeterwens**. Een score onder de 1.0 duidt op een underperformance in relatie tot het ambitieniveau. Een score boven de **1.1** wordt met **groen** gearceerd. Er is sprake van overkwalificatie. Maar soms kan dit ook op een verbeteringswens duiden.
- Bij de verbeterwensen wordt ook de term **verbeterpercentage** gehanteerd. Dit is het totaal aantal verbeterwensen als percentage van het totaal aantal mogelijke opties. Zo wordt er gewerkt met een verbeterpercentage van de bedrijfsvariaties (inclusief basisprofiel), van de persoonsgebonden variaties en van de niet-commissaris groep 'directie/secretaris gezamenlijk'. Het verbeterpercentage is een indicatie van de mate waarin op een bepaald onderdeel de verbeterwensen wel of niet breed worden gedeeld.
- Na de verbeterwensen worden geregeld nog opmerkingen gewijd aan de **huidige situatie**.

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

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 2015 zijn aan te vragen/te raadplegen bij Grant Thornton (www.granthornton.nl/commissarissenonderzoek).

Bij open vragen procentueel aantal opmerkingen als referentie

Persoonlijke mening

Omschrijving variaties/benchmarks

- Bij de **open vragen** zijn alle opmerkingen in een aantal **clusters** gedeeld, die weer onderverdeeld zijn in **rubrieken/aandachtgebieden**. Onderscheiden worden de profitsector, de non-profitsector (beide commissarissen) en de gecombineerde groep niet-commissaris 'Directeuren/Secretarissen (=DIR/Secr)'. Er wordt gewerkt met opmerkingen als percentage van het totaal aantal opmerkingen voor commissarissen en van het totaal bij DIR/Secr. Rubrieken met minder dan 5% opmerkingen worden doorgaans niet genoemd. Soms wordt binnen de sectoren ook verwezen naar deelsectoren.
- Tussendoor worden, veelal in **kadertjes**, enige **persoonlijke meningen** van de auteurs opgenomen.
- In de tabellen met de quotiënten zijn, conform hiervoor geschetst, de resultaten gegeven voor het basisprofiel (bapr) en een vaste selectie van 6 variaties/benchmarks. Deze betreffen:
Fam: het familiebedrijf;
Corp: de woningcorporatie;
Zorg: organisatie/instelling in de zorg- en welzijnssector;
VZ: de voorzitter van de Raad van Commissarissen of Raad van Toezicht;
VR: de vrouwelijke commissaris;
DIR: lid van een RvB/directie die als bestuurder heeft ingevuld.
- De notatie **GB** wordt doorgaans gehanteerd als omschrijving voor 'de commissaris van de variatie GB (groot niet-beursgenoteerd bedrijf). Op dezelfde manier gaat dat op voor de overige variaties. Andere nog niet genoemde variaties zijn: **MKB:** commissaris bij een MKB-bedrijf; **STI:** commissaris bij een Stichting; **Cult:** commissaris bij een culturele instelling; **Ondw:** commissaris bij een onderwijsinstelling, **1tier:** commissaris bij een one-tier board; **RvB:** de commissaris die tevens elders lid is van de RvB; **Jong:** commissaris < 55 jaar en **Secr:** secretaris van een RvC.
- De variaties zijn onderscheiden in **bedrijfsvariaties** (bapr, GB, MKB, Fam, Corp, Zorg, STI, Ondw, Cult en 1tier), **persoonsgebonden variaties** (VZ, RvB, Jong en VR) en **niet-commissaris** (DIR en Secr).
- Bij de meeste vragen is gebruik gemaakt van een 5-puntsschaal met onder andere 1 = volstrekt onbelangrijk/volstrekt oneens/zeer zwak tot 5 = zeer belangrijk/volstrekt mee eens/zeer sterk.
- In de figuren is meestal meer dan 1 variabele getoond. Voor 1 of 2 variabele(n) zijn doorgaans de bijbehorende getallen gegeven. De andere waarden kunnen dan uit de figuur worden afgelezen.

Getallen in figuren



Woord van dank

De auteurs zijn weer veel dank verschuldigd aan al de commissarissen voor hun medewerking (zie ook volgende pagina). Dat geldt dit jaar ook voor de leden RvB/directies en de secretarissen van RvC's. De gehouden interviews, die gemiddeld circa 2,5 uur duurden, waren ook dit jaar weer een zeer rijke bron van inspiratie. De zeer open discussies maken duidelijk dat ook de direct bij RvC's betrokkenen wel eens onder 4 ogen van gedachten willen wisselen. Er is behoefte aan reflectie met een onafhankelijke derde. De invulling van het commissariaat, maar ook van het secretariaat is geen statisch geheel.

Léon de Man heeft dit jaar ook weer de programmering en verzending van de webbased vragenlijst verzorgd. 281 respondenten hebben via dit kanaal meegewerkt. De invoer van de niet-webbased vragenlijsten is door Dirk-Jaap Klaassen verricht, die net als vorig jaar een kritische blik heeft geworpen op eerdere versies van onderhavig rapport.

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

FINEM, de Vereniging voor Financieel-Economisch Management, is een vereniging voor financiële topfunctionarissen uit het bedrijfsleven en non-profitorganisaties 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 niet alleen weer alle commissarisleden van de NCD benaderd, maar ook directieleden die werken met een RvC. Mede hierdoor is de spreiding over de diverse variaties weer verder toegenomen. Zoals gebruikelijk zijn de resultaten het afgelopen jaar ook weer met NCD-leden besproken en ingebracht in de commissarisopleiding Governance Essentials van NCD. De medewerking van NCD en haar directeur Gerard van Vliet wordt zeer gewaardeerd.

De bijdrage van de alumni van de Governance University 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 heeft nu voor het 3^{de} jaar in successie haar medewerking verleend en de NVTZ voor het 2^{de} jaar.

Commissarissen van deze verenigingen hebben het afgelopen jaar actief deelgenomen aan de discussies in diverse Rondetafelsessies van Grant Thornton. Daarbij stonden de onderzoekresultaten centraal.

Dit jaar hebben voor het eerst de NVTC en de alumni van het Programma voor Commissarissen en toezichthouders van de Erasmus Universiteit deelgenomen.

Grant Thornton was ook dit jaar, inmiddels voor de 8^{ste} 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. Dit komt ook tot uiting in het toenemend aantal partijen dat op structurele wijze de medewerking verleent aan het onderzoek. De auteurs vinden het een voorrecht dat zij met zoveel mensen inhoudelijk van gedachten mogen wisselen over het commissariaat en mogen proberen het aldus ontwikkelde gedachtegoed breed uit te dragen.

Voor het 2^{de} jaar in successie is Board in Balance cosponsor. Dit heeft er mede toe geleid dat dankzij de interviews van Dirk-Jaap Klaassen en Oscar Toebosch het totaal aantal face-to-face-interviews het hoogste aantal van 85 heeft bereikt.

Commissarissen, bestuurders en secretarissen die hun medewerking hebben verleend³

A.H. Baas
V. van Baasbank
A.J. Bakker
R. de Bakker
M.A. Becherer
G. van den Berg
M.E.N. van Berkel
M.K.H. Bode
M.A.M. Boersma
J.H. van Boetzelaer-Wormgoor
J.C.G. Bongaerts
C.A.M. de Boo
P.J.C. Borgdorff
C.H. van den Bos
E. ten Brink
C.P.F. Broek
R.J.M. van den Broek
R.T. Brokking
S.G. Brummelhuis
R.F.A.Th. Buschman
E. Capitain
F.J.H. Carstens
W.G.F. Cassée
P.M.M. Castenmiller
G. Citroen
M.P.M. Cooijmans
T. Crijs
J.B. Crol
J.A. de Die
J.F.M. van Dijk
H. Dijkma
E.A. Dijkstra
T.R. Doesburg
M.E.M. Doorewaard
J.P. Duijvestijn
T. van Duivenbode
J. van Elderen
D.J. Elders
P.J.J. Elferink
M.G.P.G. Elings

A. Elsenaar
P.A.F.W. Elverding
R.J. Elzinga
E.G.M. van Ewijk
R. Florijn
R.C. de Fluiter Balledux
E.J. van Garderen
A. Geene
A.L.A. van Gelder
J.J.K. Gerards
E.J.C.M. Gieben
L.M. van der Goes
W. Gooijer
A.A.G. van Gorkom
J.R.J. Greitemann
H.K. Griffioen
E.M.M. van Groningen
H.G. Hagen
A.G.J.M. Hammer
H. Hazewinkel
M.M.A.E. Heemsker
T.J.L.M. van der Heijden
P.H.M. Hofsté
Ph. P.F.C. Houben
T.E. Houterman
H. ten Hove
J.J.Tj. van den Hul-Omta
G. Hylkema
M.G.F.M.V. Janssen
J.M.E.M. Janssen
J.G.J. de Jong
A. de Jong
R. Jung
G.W. Kamp
A.C. Kapitein
S. van Katwijk
A. Kerssies
F.W.M. Kevenaer
E.S. Klap-van Strien
J.P.W. Klopper

M. Knoops
W.G. Kooijman
D.R. van Kooten
B. Kramer
A.R. Kuilboer-Noorman
K. Laglas
J.B.J.P. Lemmen
Th. Lingmont
J.C. Lobbezoo
D. Maclaine Pont
J.W. van der Marel
H.M.C.A. van Mil
C.B. Mulder
M. Muller
P. Nabuurs
G.J. Nauta
G.W. Nijman
J.J. Nooitgedagt
H.L.J. Noy
E. Olde Bijvank
H.S.M. van Oostrom
K.N. Ottervanger
C. Oudendijk
J.A.H. Overing
C.J.M. Peeters
A.E.C. Pothuizen
M.M.C. Prins
R.M.S. Prop
K. Reinders
E. Rekker
C.J.M. van Rijn
G.J.A.M. Römgens
F.A. van Rooij
R.J. Routs
P.S.M. Ruigrok
A.N.G. Ruis
S.R.F. Ruiten
K. Sant
J.C.M. Sap
M.J.C. Schoordijk

H.W.M. Sentjens
R. Sijberden
A.J.L. Slippens
C. Smilde
J.L. Spaan
J.A.J. Spil
R. van der Steeg
B.T.M. Steins Bisschop
H. Stellingsma
R. Stevens
W.F.C. Stevens
K. Stol
J.H.P.M. Stolker
T.L. Strijbos
S. Timmerman
F.H. van der Togt
A.P.M. van der Veer
C. in 't Veld
G.E. Veltman
M.P. Verboom
J.C. Vercammen
G.J. Verwoert
P.-J. Vogelzang
J. van Walraven
V. Wanders
E. Weel
P. Westenberg
K.L.S.J. Wester
A.J.A. Wiechmann
J.T. Wieleman
E.A. Wiersma
A.C.J. de Win
J.M.M. van de Winkel
T.M. Witte
G.H.N.L. van Woerkom
H.G. Wokke
J.H.J. Zegering Hadders
W.A.M. Zoetemelk-van der Hulst
T.R. Zomer
P.R. van Zuijlen

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

Voorwoord van Bart Jonker

Op het moment van schrijven van dit voorwoord gaan de koppen van de kranten over pogingen tot vijandige overname van Nederlandse bedrijven. Te lage waarderingen in combinatie met overvloedig aanwezig kapitaal en een lage rente liggen daaraan ten grondslag.



Besturen en commissarissen reageren onmiddellijk. Strategieën worden verder verduidelijkt en deels aangepast, beschermingsconstructies worden overwogen en uiterste pogingen worden ondernomen om zo'n overname te voorkomen. Ook in andere sectoren, zoals in de zorg en bij woningcorporaties, zijn grote veranderingen waarneembaar die urgente aandacht vragen. Agendabepalende gebeurtenissen voor de Raad van Commissarissen.

Grant Thornton is sinds jaren partner van het commissarissen benchmarkonderzoek. Wij vinden het belangrijk om een bijdrage te leveren aan de ontwikkeling van good governance, gericht op de rol van de commissaris. Commissarissen zijn opdrachtgever van de externe accountant voor de controle van de jaarrekening en steeds vaker voor bijzondere adviesopdrachten. Met dit onderzoek bevorderen wij kennis van de dynamiek in de boardroom bij commissarissen en onszelf. Dit jaar is door de inbreng van RvB- en directieleden en secretarissen van RvC's daaraan een verdere verdieping toegevoegd.

De invulling van het opdrachtgeverschap van de accountant behoeft verbetering en biedt kansen aan de commissaris. De dialoog en wederzijdse afstemming van de risicogebieden, met inachtnaam van de bedrijfscultuur en 'tone at the top', zijn daar sprekende voorbeelden van. De externe accountant kan instrumenteel zijn voor de commissaris op de gekozen gebieden en andersom wordt de kwaliteit van de accountantscontrole bevorderd door een gedegen samenwerking met de Raad van Commissarissen.

Inhoudelijke kennis en ervaring dient op hoog niveau binnen de Raad van Commissarissen te worden gewaarborgd. Wat wij als Grant Thornton met klem onderschrijven is dat gedrag tenminste zo belangrijk is. Gedrag wat tot uitdrukking komt bij de rolverdeling en samenwerking binnen de Raad, alsook met de (leden van) de Raad van Bestuur en andere sleutelfunctionarissen in de organisatie. Het is om die reden dat de onderzoekers ook de nodige aandacht aan de gedragsfactor besteden.

Volgens goed gebruik verschijnen er ook dit jaar 3 deelrapporten naar aanleiding van het benchmarkonderzoek. In deelrapport III blijkt dat de professionaliteit van de bijscholing van commissarissen te wensen over laat, met als suggestie een tijdelijke verplichtstelling. Een ander interessant onderwerp is de relatie van de controlerend accountant met bedrijf/organisatie, waarbij rapportages en ook 'tone at the top' aan de orde komen. Wij herkennen dit beeld, ook vanuit onze eigen praktijk als externe accountant.

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

Bart Jonker
Partner
Grant Thornton

Samenvatting en conclusies deelrapport III

8^{ste} benchmarksurvey
Respons licht gestegen
85 face-to-face-interviews

In 2016 is het jaarlijkse commissarissen benchmarkonderzoek voor de 8^{ste} keer in successie gehouden. In totaal hebben dit jaar 308 commissarissen, 37 leden RvB's/directies en 21 secretarissen van RvC's hun medewerking verleend. De respons is daarmee dit jaar weer toegenomen, zij het bescheiden. Dit jaar is via 85 **face-to-face-interviews** (het hoogste aantal tot nu toe) een deel van de onderzoek gegevens verkregen. Deze interviews leveren ons inziens een zeer waardevolle bijdrage om een breed beeld te krijgen van de zeer uiteenlopende situaties waarmee commissarissen kunnen worden geconfronteerd. Ze helpen ons te voorkomen al te mechanisch op een cijfermatige manier naar de resultaten te kijken. De resultaten van het onderzoek zijn in een drietal deelrapporten verwerkt.

Ook is dit jaar weer gewerkt met een **basisprofiel** (gemakshalve het beursgenoteerd bedrijf genoemd) en nu een vijftiental **variëties/andere benchmarks** verdeeld in **bedrijfsvariëties** (groot niet-beursgenoteerd bedrijf, MKB, familiebedrijf, woningcorporatie, stichting, zorginstelling, culturele instelling, onderwijsinstelling en one-tier board), **persoonsgebonden** variëties (voorzitter, jongere commissaris, vrouw en commissaris met RvB positie elders) en **2 niet-commissaris** variëties namelijk leden RvB/directies en secretarissen van RvC's.

Samenwerking tussen RvC-RvB,
bijscholing, informatievoorziening en
verhouding met accountant

Inhoud deelrapport III

In deelrapport III wordt ingegaan op de **samenwerking tussen RvC en RvB, bijscholing/permanente educatie** (soort, tijd en relatie met organisatie), verhouding met **controlerend accountant** en **informatievoorziening** aan de RvC. Met betrekking tot de informatievoorziening is dit jaar ook nader ingegaan op de soort informatie (financieel en niet-financieel), de beleving ten aanzien van een aantal criteria en de wijze van informatieverwerving. Ten behoeve van de bijscholing is naast bijscholingsonderwerpen ook gevraagd hoeveel tijd daarmee was gemoeid.

Zeer wenselijk: duidelijke afspraken,
jaarlijks bedrijfsbezoek, praten met
anderen dan RvB en presentaties van
niet-RvB-leden

Informatievoorziening

Structuur en interactie met bedrijf

Bij het **basisprofiel** is het (zeer) wenselijk dat afspraken over de informatievoorziening duidelijk zijn, dat RvC als collectief en individuele commissaris jaarlijks een bedrijfsbezoek doen en dat niet-RvB-leden presentaties geven voor de RvC. Verder is (zeer) wenselijk dat een commissaris praat met anderen uit de organisatie buiten de RvB en inmiddels wordt ermee ingestemd dat dit ook zonder melding vooraf aan de RvB plaatsvindt. Benutten van controle mogelijkheden buiten de RvB heeft, daarentegen, wat aan populariteit ingeboet. De persoonsgebonden variëties zijn het eens met het basisprofiel. DIR en Secr lijken niet meegegroeid te zijn met de opvattingen van de commissarissen. De bedrijfsvariëties laten op onderdelen diverse afwijkingen zien van het basisprofiel.

De belangrijkste **verbeterwens** bij het basisprofiel is het jaarlijks als RvC als collectief zeker 1 bedrijfsbezoek doen. De **meest gedeelde verbeterwens** is dat de **RvC meer de regie** moet krijgen over de informatievoorziening van de RvB aan de RvC.

Tijdigheid meest gedeelde verbeterwens
en relevantie de minste

Criteria voor informatie

De commissarissen zijn van mening dat de **informatie tijdig, duidelijk, volledig, relevant** en **qua hoeveelheid gebalanceerd** moet zijn. Bij het basisprofiel behoeft alleen

tijdigheid een verbetering. Bij de **bedrijfsvariëaties** is het verbeterpercentage 60%, bij de **persoonsgebonden** variëaties 45% en bij **DIR/Secr** 0%. Tijdigheid is de meest gedeelde verbeterwens en relevantie de minste.

Bredere financiële blik commissarissen. Meeste verbeterwensen voor risico- en kostenbeheersing en waardecreatie

Financiële informatie

De commissarissen hebben een bredere financiële blik gekregen. De kwaliteitseisen voor informatie over winst, waardecreatie, risicobeheersing, kosten, omzet en geldstromen ontlopen elkaar niet veel meer. De **meeste afwijkingen** doen zich voor bij de **bedrijfsvariëaties** en dan met name bij de non-profitsector en deze betreffen primair lagere eisen voor informatie over winst.

Het basisprofiel heeft geen **verbeterwens**. Bij de **bedrijfsvariëaties** is het verbeterpercentage 42% (met de meeste bij MKB, Fam en Ondw) tegen slechts 21% bij **persoonsgebonden** variëaties en 17% bij **DIR/Secr** gezamenlijk. De meest **gedeelde verbeterwensen** betreffen informatie over risico- en kostenbeheersing en over waardecreatie.

Consensus over hoogste eisen bij informatie over: veiligheid, reputatie, bedrijfscultuur en innovatie. Veel verbeterwensen

Niet-financiële informatie

Ook bij de niet-financiële informatie ontlopen de **kwaliteitseisen** elkaar niet veel. Bij het basisprofiel gelden de **hoogste** eisen voor informatie over veiligheid, reputatie, bedrijfscultuur en innovatie. Er is een redelijke mate van consensus bij de overige benchmarks. Alleen de non-profitsector en Secr wijken op een aantal aandachtgebieden wat af. Ten opzichte van het vorige onderzoek hierover in 2013 heeft vooral informatie over bedrijfscultuur aan belang gewonnen en die over marketing aan belang ingeboet. Zowel bij de bedrijfs- als de persoonsgebonden variëaties is het **verbeterpercentage** ruim **boven de 60%**. Bij **DIR/Secr** is dit slechts 27% en primair bij Secr. De meest **gedeelde verbeterwensen** betreffen informatie over: HR, innovatie, marktpositie en maatschappelijk rendement.

Accountant doet uitspraak over 'tone at the top', heeft gesprek met voorzitter auditcommissie en kent businessmodel

Accountant en relatie met onderneming

Er zijn diverse, grote verschillen tussen de bedrijfsvariëaties, DIR en het basisprofiel. Het **basisprofiel** vindt dat de accountant primair aan de auditcommissie moet rapporteren, dat er een gesprek is buiten de vergadering met de voorzitter van de auditcommissie en dat de accountant het businessmodel kent. Ook met de andere stellingen wordt ingestemd. Het **basisprofiel** is **tevreden** met de huidige situatie. Bij de **bedrijfsvariëaties** is het **verbeterpercentage 26%** en bij DIR/Secr en de persoonsgebonden variëaties 6% of minder. De meest **gedeelde verbeterwensen** betreffen het doen van **uitspraken** door de accountant naar de RvC over de **'tone at the top'** en het hebben van een **gesprek** met de **voorzitter** van de **auditcommissie**.

Gedeelde verbeterwensen: begrip van bedrijf en aandacht voor succession planning en risicomanagement

Samenwerking tussen RvB en RvC

Het **basisprofiel** kan zich in de meeste stellingen van dit deel van het onderzoek vinden. **Bovenaan** staan: voldoende aandacht voor risicomanagement en succession planning, proactief worden betrokken bij belangrijke besluitvorming en openstaan van RvB voor adviezen van de RvC. De andere variëaties kunnen zich redelijk vinden in de opvattingen van het basisprofiel. De meest **gedeelde verbeterwensen** betreffen **begrip** van commissarissen van **'bedrijf'** en voldoende **aandacht** voor **succession planning** met betrekking tot de RvB en voor **risicomanagement**.

Voor RvC als collectief gedeelde verbeterwensen: uitnodigen externe sprekers en bijwonen lezingen medewerkers; op individueel niveau: meer intervisie

Bijscholing/permanente educatie

Collectief en individueel

Bij het basisprofiel staat 'het als RvC **collectief**' bijwonen van lezingen van medewerkers het hoogst op de lijst met op enige afstand het uitnodigen van externe sprekers. Voor de **individuele** commissaris komen daarbij: vakliteratuur, seminars en vooral bijeenkomsten van accountants. De **bedrijfsvariëaties** **wijken substantieel af** van het basisprofiel. Voor de RvC als collectief leggen deze benchmarks en dan met name die uit de non-profitsector de accenten meer tegengesteld aan die van het basisprofiel. Geen externe sprekers en lezingen van medewerkers, wel seminars, intervisie en cursussen. Wat betreft de **individuele** insteek betreffen de **meeste afwijkingen**: bijwonen bijeenkomsten bij advocatenkantoren, lezingen van medewerkers en het volgen van een cursus. De **meest gedeelde verbeterwensen** voor de RvC als **collectief** betreffen: uitnodigen externe

sprekers en bijwonen van lezing van medewerkers. Op **individueel** niveau zijn dat: het doen aan interview.

Geen cultuur om verworvenheden bijscholing te delen. Wel 3 van de 4 opties bespreekbaar geworden

Delen verworvenheden bijscholing

Er is duidelijk geen cultuur om de verworvenheden van **bijscholing** systematisch met elkaar te delen bij het basisprofiel. Het percentage grote verschillen met het basisprofiel is substantieel bij de **bedrijfsvariëties** (28% positief en 36% negatief). Positieve uitschieters doen zich vooral voor bij Corp, Ondw en 1 tier. Van de 4 onderzochte opties als apart punt op een RvC-vergadering, als apart punt op elke RvC-vergadering en delen met alle of een deel van de commissarissen buiten de vergadering is alleen die van het delen met een deel van de RvC niet bespreekbaar geworden. Commissarissen voelen blijkbaar aan, dat het geen kwaad kan elkaar op één of andere manier te laten delen in verworven inzichten/opgedane ervaringen. Het hoe en met welke frequentie zijn nog punten van overweging.

Bijscholing advies-, werkgevers- en ambassadeursrol niet nodig/belangrijk?

Onderwerpen van bijscholing

De antwoorden op de open vraag betreffende de 2 belangrijkste permanente educatieonderwerpen zijn gerubriceerd in een aantal clusters en wel: algemeen⁴ (23%), toezicht (29%), RvC zelf (40%), overige (2%), adviesrol (0%), ambassadeursrol/relatiebeheer en werkgeversrol (elk 3%). Opvallend is dat voor advies, werkgeversrol en ambassadeursrol geen tot nauwelijks opmerkingen zijn gemaakt. Is bijscholing op die gebieden niet nodig of behoort deze niet tot de belangrijkste bijscholingsonderwerpen van het afgelopen jaar?

Bij profitsector accent op: corporate governance en ICT; bij non-profit op: wet- en regelgeving, finance en corporate governance

Voor de profitsector zijn de meest genoemde onderwerpen: corporate governance (12%) en ICT/cybersecurity/online/social media (12%). Op afstand volgen: bijwonen seminars et cetera, sessies over businessmodel en strategie, risicomanagement, wetgeving, finance en persoonlijke vaardigheden/soft skills/board dynamics. Voor de non-profitsector zijn de meest genoemde bijscholingsonderwerpen: wet- en regelgeving (22%), finance/accounting en auditing (11%) en corporate governance (10%). Hier volgen op enige afstand: sectornieuws, risicomanagement en persoonlijke vaardigheden/soft skills/board dynamics.

Uiteenlopend aantal uren bijscholing; bijhouden vakliteratuur lijkt geregeld vergeten

Aantal uren bijscholing

Het aantal **uren bijscholing** van commissarissen loopt in het afgelopen jaar **sterk uiteen**. Hoog scoren bij de **bedrijfsvariëties** het basisprofiel en **1 tier** met bijna 150 uur. Gemiddeld is dat bijna 100 uur meer dan bij de andere variëties. Een commissaris die gemiddeld 2,7 commissariaten heeft komt op 211 uur. Bij de persoonsgebonden variëties ligt het aantal uren fors hoger, variërend van 100 bij Jong tot 237 bij RvB. Het lijkt erop dat met name bij de non-profitsector een enge interpretatie van permanente educatie is gehanteerd. Vermoedelijk is het bijhouden van vakliteratuur niet meegenomen.

⁴ Tussen haakjes percentage opmerkingen in cluster of bij activiteit als percentage van totaal aantal opmerkingen bij commissarissen of bij DIR/Secr gezamenlijk.



Enige discussievragen naar aanleiding van de resultaten

1. Laat de **secretaris** door een behoudende instelling voor zichzelf geen kansen liggen voor een grotere rol bij het proces van **informatievoorziening** aan de RvC?
2. Heerst er bij de non-executives van de **one-tier** angst voor **inkapseling** (onder andere te dicht op de operaties) en teveel opereren in de vergaderkamer?
3. Waarom start de RvC niet met **niet-financiële informatie** om invulling te geven aan de wens om de **regiefunctie** van RvC met betrekking tot de informatievoorziening aan RvC te verbeteren?
4. Is **lid RvB/directie** wat betreft de **relatie** met de **accountant** bezig met een **achterhoedegevecht** of is er een probleem gecreëerd waar er in de breedte geen was?
5. Mag de **accountant** na het basisprofiel ook bij andere benchmarks **uitspraken** over 'tone at the top' gaan doen? En gaat dit binnenkort vergezeld van een uitspraak over de **bedrijfscultuur**?
6. Is het door de RvC **op afstand opereren** van de RvB een **indicatie** van het wel of niet op de **stoel** gaan **zitten** van de **RvB** of een indicatie van de **betrokkenheid** van de RvC met de RvB? En hoe percipieert RvB één en ander?
7. Waarom zijn **verbeterwensen** ten aanzien van kennis van bedrijf en aandacht voor succession planning en risicomanagement zo **hardnekkig**? Is de aandacht voor deze onderwerpen het probleem of misschien ook juist de kwaliteit van de aandacht?
8. Heeft **lid RvB/directie twijfels** of individuele commissarissen wel voldoende **investeren** in **bijscholing** om hun houdbaarheidsdatum als commissaris te bewaken?
9. Waarom is er bij **bijscholing** '**nauwelijks tot geen**' aandacht voor werkgeversrol, relatiebeheer en adviesrol? En waarom zijn ook onderwerpen als communicatie en bedrijfscultuur niet relevant?
10. Moeten bijscholing en daarover 'verantwoording afleggen' of 'inzicht verstrekken' niet voor alle commissarissen tijdelijk (bijvoorbeeld de komende 5 jaar) verplicht worden? Zo kunnen commissarissen gestimuleerd worden bijscholing meer gestructureerd op te pakken, inclusief het bepalen van de behoefte, het monitoren van de voortgang, het intern terugkoppelen van de verworvenheden en het inzicht geven aan de buitenwereld van wat er wordt gedaan.

Summary and main conclusions of the third sub-report

Eighth benchmark survey
Slight increase in responses
85 face-to-face interviews

In 2016, the annual benchmark survey among Supervisory Directors was held for the eighth consecutive time. A total of 308 Supervisory Directors, 37 Executive Board/Board of Director (=EB or BoD) members and 21 secretaries of Supervisory Boards (=SB's) participated in the survey. This means the response rate was again higher this year, albeit modestly. This year, part of the data was gathered in 85 **face-to-face interviews** (the highest number so far). We believe these interviews provide a very valuable insight toward a broader picture of the wide variety of situations that Supervisory Directors may face. The information helps to prevent us from looking at the results too mechanically and putting too much focus on numbers only. The results of the survey have been incorporated into 3 sub-reports.

As in previous years, we used a **basic company profile** (for convenience, we refer to this as the 'listed company') and 15 **variants/other benchmarks** divided into **company-specific variants** (large unlisted companies, small and medium-sized enterprises, family businesses, housing corporations, foundations, healthcare institutions, cultural institutions, educational institutions and companies with a one-tier board), **person-specific variants** (Chairman, young Supervisory Director, female, and Supervisory Director with a board position elsewhere (=RvB)) and **2 non-Supervisory Director variants**, namely EB-members (=DIR) and secretaries of SB's.

Cooperation between SB and BoD, continuous education, information provision and relationship with external auditor

Contents of third sub-report

The third report focuses on the **cooperation between the SB and the BoD**, (continuous) education (type, time and relation to the organisation), relationship with the external **auditor** and **provision of information** to the SB. On the subject of information provision, the survey this year also looked at the type of information (financial and non-financial), the perceptions regarding various criteria and the methods for acquiring information. With regard to education, the survey looked at (continuous) education topics and also asked how much time was spent on this.

Very desirable: clear agreements, annual company visit, talking to others than BoD and presentations by non-BoD members

Information provision

Structure and interaction with the company

In the **basic profile** it is (very) desirable that agreements about the provision of information are clear, that the individual members of the SB, and the SB collectively, visit the company annually and that non-BoD members give presentations to the SB. It is also (very) desirable that a Supervisory Director talks with others from the organisation, outside of the BoD, and is now agreed that it occurs to the BoD without prior notice. Making use of the control possibilities outside of the BoD, has, on the other hand, lost popularity. The person-specific variants are in alignment with the basic profile. DIR and Secr do not seem to have grown along with the Supervisory Directors' opinions. The company-specific variants show various deviations from the basic profile in several areas.

The most important **wish for improvement** with the basic profile is the minimum of one collective SB visit to the company. The **most shared wish for improvement** is that the **SB should get more control** over the information provision of the EB to the SB.

Timeliness most shared wish for improvement and relevance the least

Broader financial view supervisory directors. Most wishes for improvement in risk and cost management and value creation

Consensus about the strictest requirements for information about: safety, reputation, company culture and innovation. Many wishes for improvement

The auditor makes a statement over the tone at the top, talks to the Chairman of the audit committee and knows the business model

Shared wishes for improvement: understanding the company and attention paid to succession planning and risk management

Collectively shared SB wishes for improvement: inviting external speakers and attending employee lectures; at an individual level: more intervention

Criteria for information

The Supervisory Directors are of the opinion that **information** should be **timely, clear, complete, relevant** and **balanced in quantity**. In the basic profile, the timeliness is the only aspect that requires improvement. In the **company-specific variants**, the improvement percentage is 60%, with the **person-specific variants** 45% and with **DIR/Secr** 0%. Timeliness is the most shared wish for improvement and relevance the least.

Financial information

The Supervisory Directors have extended their financial view. The quality ambitions for information about profit, value creation, risk management, costs, turnover and cash flows are now quite close. The **most deviations** are found with the **company-specific variants**, especially with the non-profit sector, and these primarily relate to lower requirements for information about profit.

The basic profile does not have a **wish for improvement**. With the **company-specific variants**, the improvement percentage is 42% (with the most found in small and medium-sized enterprises (MKB), Fam and Ondw) versus only 21% with the **person-specific variants**, and 17% with **DIR/Secr** together. The most **shared improvement wishes** relate to information about risk and cost management and about value creation.

Non-financial information

With regard to the non-financial information, the **quality requirements** are quite similar. The basic profile shows the **strictest** requirements for information about safety, reputation, company culture and innovation. There's a reasonable degree of consensus among the other benchmarks. Only the non-profit sector and Secr deviate in some areas. When compared to the previous survey about this subject, in 2013, it is mainly information about company culture which has increased in importance, where information about marketing has decreased in importance. Both with the company-specific variants and the person-specific variants, the **improvement percentage** is well **above 60%**. With **DIR/Secr** this is only 27%, and primarily with Secr. The most **shared improvement wishes** relate to information about: HR, innovation, market share and social returns.

Auditor and relationship with the company

There are various, big differences between the company-specific variants, DIR and the basic profile. The **basic profile** indicates that the auditor should report primarily to the audit committee, that there should be a conversation outside of the meetings with the Chairman of the audit committee, and that the accountant knows the business model. There's also agreement on the other statements. The **basic profile** is **happy** with the current situation. With the **company-specific variants** the **improvement percentage is 26%** and with DIR/Secr and the person-specific variants, this is 6% or less. The most **shared improvement wishes** relate to **statements** made by the auditor to the SB about the **'tone at the top'** and to having a **conversation** with the **Chairman** of the **audit committee**.

Cooperation between BoD and SB

The **basic profile** agrees with most of the statements in this part of the survey. **Leading** are: sufficient attention for risk management and succession planning, proactively be involved in important decision making and the BoD's willingness to receive advice from the SB. The other variants agree to some degree with the opinions of the basic profile. The most **shared wishes for improvement** include the Supervisory Directors **understanding** 'the company', and sufficient **attention** paid to **succession planning** regarding the BoD and to **risk management**.

Continuous education

Collective and individual

Highest on the list of the basic profile is that 'the **SB collectively**' attends lectures by employees, with, at quite some distance in second place, inviting external speakers. For the **individual** Supervisory Director we can add: professional literature, seminars and especially meetings at accounting firms. The **company-specific variants deviate substantially** from the basic profile. For the SB collectively, these benchmarks, and

especially those from the non-profit sector, show accents that are more opposed to those of the basic profile. No external speakers or lectures by employees but we do see seminars, intervention and courses. With regard to the **individual** approach, the **most deviations are in:** attending meetings at law firms, lectures by employees and taking courses. The **most shared wishes for improvement** for the SB **collectively** are: inviting external speakers and attending lectures by employees. At an **individual** level these are: peer reviewing.

No culture for sharing achievements in the field of continuous education. 3 out of 4 options were on the discussion agenda

Sharing achievements continuous education

There is clearly not a culture of systematically sharing the achievements of **continuous education** in the basic profile. The percentage of large differences compared with the basic profile is substantial when it comes to the **company-specific variants** (28% positive and 36% negative). Positive outliers occur mainly with the Corp, Ondw and 1tier. Of the four options investigated (as a separate item at an SB meeting, a separate item at each SB meeting, sharing with all the Supervisory Directors outside of a meeting, or sharing with a part of the Supervisory Directors outside of a meeting), only the option of sharing with a part of the SB was not up for discussion. Supervisory Directors apparently feel that it can do no harm to inform each other about the insights learned/ experience gained. How, and how often this is done, are still under consideration.

Continuous education advisory, employer and ambassador role not needed/important?

Subjects for continuous education

The answers to the open question regarding the two main continuous education subjects are grouped in several clusters, namely: general (23%), supervision (29%), SB itself (40%), other (2%), advisory role (0%), ambassador role/relationship management and the role of the employer (3% each). Interesting is that for the advisory role, the employer's role and the ambassador role there were no, or almost no, comments made. Continuous education in those fields is not necessary or is not one of the most important topics for continuous education over the past year?

Profit sector focus on: corporate governance and ICT; for non-profit on: legislation and regulations, finance and corporate governance

For the profit sector, the most mentioned subjects are: corporate governance (12%) and ICT/cyber security/online/social media (12%). At some distances are: attending seminars, et cetera, sessions about business model and strategy, risk management, legislation, finance and personal skills/soft skills/board dynamics. For the non-profit sector, the most mentioned topics for continuous education are: legislation and regulations (22%), finance/accounting and auditing (11%) and corporate governance (10%). At some distance follow: sector news, risk management and personal skills/soft skills/board dynamics.

Varying number of hours spent on continuous education; keeping up with professional literature often seems to be forgotten

Number of hours continuous education

The number of **hours of continuous education** of Supervisory Directors over the past year **varies significantly**. In the **company-specific variants**, the basic profile and **1tier** score highly, with almost 150 hours. On average this is almost 100 hours more than in the other variants. A Supervisory Director with an average of 2.7 commissionerships comes in at 211 hours. With the person-specific variants, the number of hours is much higher, varying from 100 with 'Jong' to 237 with RvB. It seems that particularly the non-profit sector stuck to a narrow interpretation of continuous education. It is likely that keeping up with professional literature has not been taken into account.



Some questions for discussion following the results

1. Does the **secretary**, by taking a conservative approach, not miss some opportunities for playing a greater role in the process of **information provision** to the SB?
2. Do the non-executives of the **one-tier** fear **encapsulation** (among other things too close to the operations) and too much time spent in meeting rooms?
3. Why does the SB not start with **non-financial** information to fulfil the desire to improve the **directing role** of the SB when it comes to information provision towards the SB?
4. Is **DIR** involved in **rear-guard action** when it comes to the **relationship** with the **auditor**, or has a problem been created where there was none to start with?
5. Can the **auditor**, after the basic profile, also make statements with the other benchmarks about the 'tone at the top'? And will this be accompanied soon by a **statement** about company culture?
6. Is operating by the SB at a distance from the BoD an indication of whether or not to sit on the seat of the BoD or an indication of the involvement of the SB with the BoD? And what are the perceptions of the BoD about this?
7. Why are the **wishes for improvement** regarding knowledge of the company and attention to succession planning and risk management so **persistent**? Is the attention paid to these subjects the problem, or could the quality of the attention paid be the problem?
8. Does **DIR doubt** whether individual Supervisory Board members **invest** enough in **continuous education** to guard their best-before date as Supervisory Director?
9. Why, when we look at **continuous education**, do we see 'hardly to no' **attention** paid to the role of the employer, relationship management and the advisory role? And are subjects such as communication and company culture also not relevant?
10. Should continuous education and 'accountability' or insight into this not be temporarily (for example for the coming 5 years) be mandatory for all Supervisory Board members? This would mean Supervisory Board members are stimulated to take up continuous education in a more structured way, including determining the needs, monitoring progress, the internal feedback around achievements and providing insight to the outside world of what is being done.

1 Inleiding

Repeterende vragen en capita selecta

Dit onderzoek kent een **vergelijkbare aanpak** als de voorgaande jaarlijkse onderzoeken van 2008 tot en met 2015. Vragen over technische competenties van de RvC, activiteiten van de RvC, samenwerking binnen RvC, samenwerking tussen RvC en RvB, evaluatie van RvC en RvB en de algemene beoordeling van de RvC zijn grotendeels identiek in alle 8 versies, zodat trends in de periode 2008 tot en met 2016 kunnen worden geanalyseerd. Daarnaast wordt er elk jaar een aantal specifieke onderwerpen opgenomen. Voor 2016 waren dat:

- inhoud en kwaliteit van informatievoorziening aan de RvC;
- activiteiten controlerend accountant;
- persoonlijke eigenschappen van RvC-leden, RvC en RvB als geheel;
- permanente educatie/bijtscholing.

Hogere respons en 85 face-to-face-interviews

In totaal hebben dit jaar 308 commissarissen, 37 leden RvB/directies en 21 secretarissen van RvC's hun medewerking verleend. De respons is daarmee dit jaar weer toegenomen, zij het bescheiden. Dit jaar is via 85 face-to-face-interviews (het hoogste aantal tot nu toe) een deel van de onderzoek gegevens verkregen.

Regressieanalyse toegepast

Net als voorgaande jaren is er gebruik gemaakt van een **regressieanalyse**⁵. 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.

Samenwerking tussen RvC-RvB, bijscholing, informatievoorziening en verhouding met accountant

In het deelrapport III wordt ingegaan op de **samenwerking tussen RvC en RvB, bijscholing/permanente educatie** (soort, tijd en relatie met organisatie), verhouding met **controlerend accountant** en **informatievoorziening** aan de RvC. Met betrekking tot de informatievoorziening is dit jaar ook nader ingegaan op de soort informatie (financieel en niet-financieel), de beleving ten aanzien van een aantal criteria en de wijze van informatieverwerving. Ten behoeve van de bijscholing is naast onderwerpen ook gevraagd hoeveel tijd daarmee was gemoeid.

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 RvC-lid; zitting in een two-tier board; geen zitting in een RvB elders; ouder dan 55 jaar en man.

⁵ Een nadere uitleg van de gehanteerde methode is te vinden in deelrapport I 'Informatievoorziening weer prominent bovenaan (Commissaris wil (of durft) zijn vingers niet (te) branden aan relatiebeheer met stakeholder)', dat onder andere op de website van Grant Thornton is te vinden (www.grantthornton.nl/commissarissenonderzoek).

Variaties op het basisprofiel

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

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

Bedrijfsvariaties/benchmarks	Persoonsgebonden variaties/benchmarks
bapr Basisprofiel/beursgenoteerd bedrijf (32)	VZ Voorzitter RvC/RvT (111)
GB Groot, niet-beursgenoteerd bedrijf (27)	'RvB' Commissaris met RvB-positie elders (57)
MKB Midden- en kleinbedrijf (32)	Jong Commissaris ≤ 55 jaar (120)
Fam Familiebedrijf (36)	VR Vrouwelijke commissaris (81)
Corp Woningcorporatie (94)	Niet-commissaris variaties/benchmarks
STI Stichting (21)	
Zorg Zorginstelling (59)	
Cult Culturele instelling (15)	
Ondw Onderwijsinstelling (19)	DIR Lid RvB/directie (37)
1tier One-tier board (81)	Secr Secretaris van de RvC (21)

Nieuwe variaties

Dit jaar zijn voor het eerst als aparte bedrijfsvariaties onderscheiden: de **culturele instelling**, de **onderwijsinstelling** en de **one-tier board**. Daarnaast zijn ook (weer) nieuw 2 niet-commissarissen benchmarks, namelijk **DIR** (leden RvB/directies) en **Secr** (secretarissen van RvC's en RvB's)⁶.

⁶ In het onderzoek 2013-2014 'De commissaris moet meer proactief 'mee ademen' met bedrijf' zijn de secretarissen ook als aparte benchmark opgenomen.

2 Informatievoorziening en interactie met bedrijf/organisatie

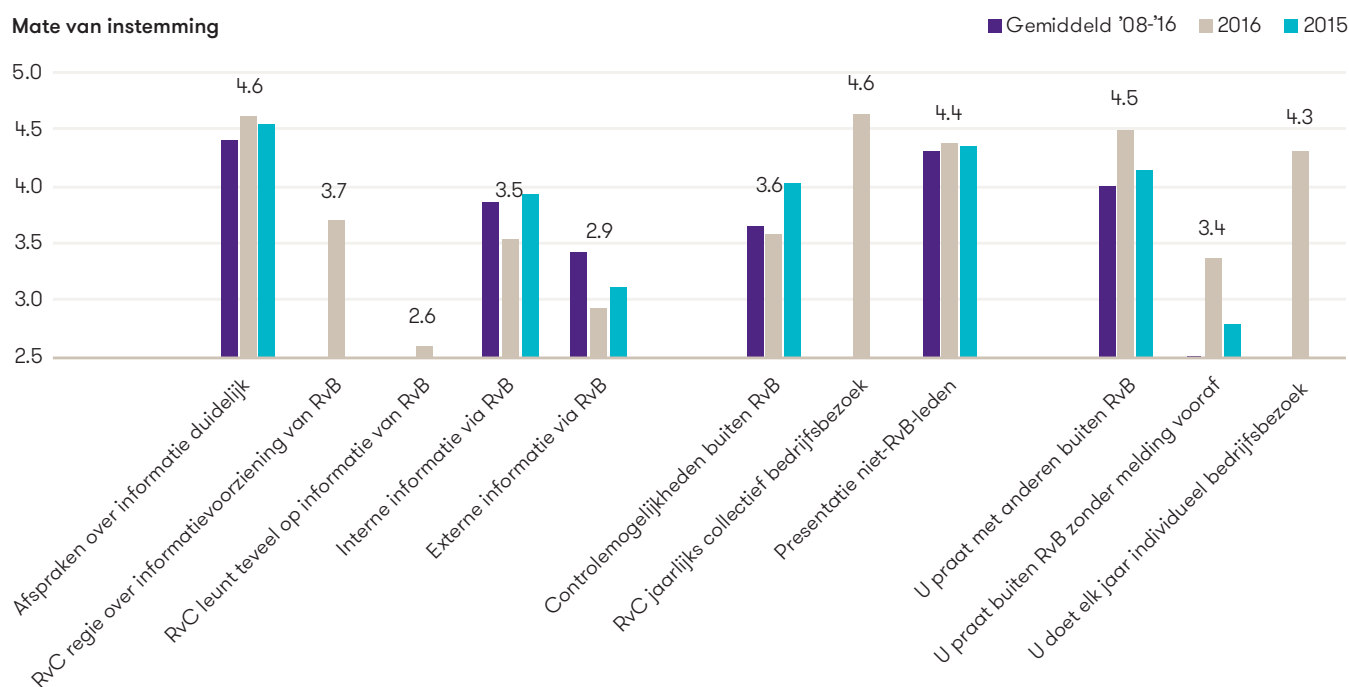
Onderzoeksvragen: structuur, criteria, (niet-) financiële informatie en interactie met bedrijf

Informatievoorziening is een vast onderdeel van het onderzoek en dit jaar bij de commissarissen ook het aandachtsgebied met de hoogste prioriteit geworden. Naast de **'repeterende vragen'** is ook onderzocht wat de commissarissen vinden van de informatie aan de hand van de **criteria**: 'tijdig', 'relevant', 'volledig', 'duidelijk' en 'qua hoeveelheid gebalanceerd'. Ook is verder ingegaan op de **interactie** van RvC en individuele commissaris met het bedrijf/de organisatie met betrekking tot de informatievoorziening. Tot op zekere hoogte is dit een indicatie van de haalplicht. Tenslotte is dit jaar ook weer onderscheiden in meer detail hoe de commissarissen staan tegenover **financiële** en **niet-financiële informatie**. Voor de repeterende vragen zijn historische gegevens beschikbaar.

2.1 Structuur en interactie met bedrijf/organisatie

2.1.1 Wenselijke situatie

Figuur 2.1 Informatievoorziening aan de RvC: wenselijke situatie in de tijd (5-puntsschaal)



Legenda: de correcte formulering is opgenomen in tabel 4.1. De getallen betreffen de scores van 2016.

Zeer wenselijk: duidelijke afspraken over informatie

Bij interactie bedrijf en RvC: bedrijfsbezoek, praten met anderen en presentaties niet-RvB-leden zeer wenselijk

Duidelijke afspraken en presentaties door niet-RvB-leden stabiel (zeer) wenselijk

Voor praten met anderen zonder melding vooraf aan RvB nu instemming; gebruik controlemogelijkheden minder wenselijk

Persoonsgebonden variaties commissarissen eens met basisprofiel; Secr en DIR niet

Basisprofiel

- Ten aanzien van de 'structuur' acht het basisprofiel het **zeer wenselijk** dat de afspraken over informatievoorziening **duidelijk** zijn. Minder uitgesproken is de RvC over de wenselijkheid dat de RvC de **regie** heeft over de informatievoorziening van de RvB en dat alle **intern** gegenereerde **informatie via de RvB** moet lopen.
- Dit komt ook tot uitdrukking bij de stelling dat de RvC teveel leunt op de RvB qua informatievoorziening. Deze stelling wordt niet al te uitgesproken afgewezen. Ergo de RvB is en moet een belangrijke pijler blijven in de informatievoorziening aan de RvC, maar duidelijk niet de enige. Dat blijkt ook uit de wens of **extern** gegenereerde **informatie** via de RvB moet lopen. Het basisprofiel is hier deels wel en deels niet mee eens, met een zeer lichte neiging naar niet.
- In de **interactie** tussen **RvC en bedrijf** spelen bedrijfsbezoeken en presentaties door niet-RvB-leden een belangrijke rol. Het basisprofiel vindt het **(zeer) wenselijk** dat de RvC als **collectief** jaarlijks een **bedrijfsbezoek** doet en dat **niet-RvB-leden presentaties** geven op de RvC-vergadering. Het gebruik van **controlemogelijkheden** buiten de RvB kan op een bescheiden instemming rekenen.
- Op **individueel** niveau vindt de **commissaris** het **(zeer) wenselijk** om buiten de RvB zelf ook **met anderen** uit het bedrijf te **praten**. De commissaris laat minder instemming zien met de stelling om dit te doen **zonder melding vooraf** aan de RvB. Verder vindt de commissaris het wenselijk ook zelf individueel een bedrijfsbezoek te doen.

Vergelijking in de tijd

- Historisch gezien zijn er een paar opvallende ontwikkelingen waar te nemen. Sinds 2008 hebben de commissarissen aangegeven dat **afspraken** over de **informatievoorziening duidelijk** moeten zijn, gezien de **stabiele** score tussen de 4.2 en 4.6. Iets vergelijkbaars geldt op een fractioneel lager niveau qua instemming voor **presentaties door niet-RvB-leden** voor de RvC.
- De wenselijkheid dat alle **intern** gegenereerde **informatie via de RvB** moet lopen is met wat schommelingen in de tijd van een 4.1 in 2011 gedaald tot een 3.5 in 2016. Ten aanzien van de **extern** gegenereerde **informatie** is deze in een rechte lijn van een 3.9 in 2011 **gedaald** naar een 2.9 in 2016. Dit doet ons concluderen dat de RvC meer oog heeft gekregen voor de **haalplicht** ten aanzien van informatie, vermoedelijk wat **kritischer** is geworden ten aanzien van de positie van de RvB en/of dat de **professionaliteit** van de betrokken organisatie is toegenomen. Dit laatste betreft dan zeker de intern gegenereerde informatie. Deze gaat voor bepaalde zaken rechtstreeks naar de RvC of 1 van zijn commissies. Dat heeft ongetwijfeld te maken met een gegroeide standaardisatie ten aanzien van bepaalde vormen van rapportages.
- **Praten met anderen** buiten de RvB **zonder melding vooraf** aan de RvB is van 'mordicus tegen' in 2008 met een 2.2 in een min of meer gestaag stijgende lijn dit jaar op een 3.4 komen. Dit impliceert een duidelijke mate van **instemming**. Wellicht wordt dit gezien als een andere invulling van het gebruik van controlemogelijkheden buiten de RvB.
- **Vergeleken met 2015** doen zich 4 grote verschillen voor. **Praten met anderen** buiten de RvB heeft sterk aan wenselijkheid gewonnen en dan met name bij praten **zonder melding vooraf**. De mate van instemming voor het gebruik van **controlemogelijkheden** buiten de RvB, daarentegen, is duidelijk afgenomen, maar wordt nog steeds met een zekere mate van instemming bekeken. En tenslotte vinden de commissarissen het minder noodzakelijk dat alle intern gegenereerde informatie via de RvB moet lopen.

Variaties

- De **persoonsgebonden variaties** bij de commissarissen laten **geen** grote **afwijkingen** zien van het **basisprofiel**. Dat geldt evenwel niet voor de niet-commissarissen. Zowel **DIR** (5×) als **Secr** (7×) laten diverse **grote afwijkingen** zien. Bij **DIR** is dat telkens **negatief**. Materiële afwijkingen zijn: gebruik van controlemogelijkheden buiten de RvB, het geven van presentaties voor de RvC door niet-RvB-leden en individuele gesprekken buiten de RvB door commissarissen met anderen uit het bedrijf. De **materiele afwijkingen** van **Secr** zijn: veel minder enthousiast over collectief bedrijfsbezoek door RvC, loopt niet warm voor regierol van RvC ten aanzien van informatie van de RvB, is niet gecharmeerd van het benutten door de RvC van controlemogelijkheden buiten de RvB, is tegenstander van gesprekken buiten de RvB zonder melding vooraf aan de

Bedrijfsvariaties in 28% gevallen grote afwijking.

1 tier geen grote afwijkingen

Meer: gebruik controlemogelijkheden buiten RvB

Minder: praten buiten de RvB zonder melding vooraf

RvB en ziet een sterkere rol voor de RvB bij zowel de intern als extern gegenereerde informatie aan de RvC.

Het lijkt erop dat **DIR** en vooral **Secr** op een aantal punten nog **onvoldoende** zijn **meegegroeid** met de opvattingen van de commissarissen. Het **afwijkingpercentage** bij deze beide variaties gezamenlijk is 55%.

- Bij de **bedrijfsvariaties** manifesteren zich **diverse grote afwijkingen** van het basisprofiel (28%). Dit betreft vooral de benchmarks: Fam (3× min en 2× plus), STI (1× min en 3× plus), Cult (4× min en 1× plus) en Ondw (4× plus en 1× min).
- Opvallend is dat **1 tier geen grote afwijkingen** laat zien van het basisprofiel. En daar waar er bijna een grote afwijking was, betrof dit minder instemming met benutten controlemogelijkheden buiten RvB en meer de in het bedrijf gegenereerde informatie via de RvB laten lopen.
- De **meest** waargenomen **grotere afwijking** is: de RvC gebruikt **controlemogelijkheden buiten de RvB**. Bij alle bedrijfsvariaties, behalve dus de 1 tier, is dat (bijna) een grote positieve afwijking van het basisprofiel. Een **andere** grote **afwijking**, maar dan **negatief**, is het **praten** met anderen uit het bedrijf buiten de RvB **zonder melding vooraf** aan de RvB. De **3^{de}** vaker voorkomende grote afwijking betreft de **rol** van de **RvB** bij **extern** gegenereerde **informatie** aan de RvC. Bij Fam, STI en Ondw heeft de RvB een sterkere rol en bij Cult juist minder.



Enige bespiegelingen/vragen/kanttekeningen

Laat secretaris door behoudende instelling kansen liggen voor grotere rol bij informatievoorziening aan RvC?

Informatie is en blijft de smeerolie van het commissariaat. Het is dan ook terecht dat de commissarissen daaraan voortdurend een hoge prioriteit toekennen. Daarnaast constateren wij dat het tijdsbeslag van het commissariaat in het algemeen aan de hoge kant is, omdat, zoals we ook bij deze vraag zien, de commissaris bijvoorbeeld niet meer kan volstaan met alleen maar vergaderen in de vergaderkamer. Een hogere vergaderfrequentie, bijscholing, de organisatie ingaan en gesprekken met diverse belanghebbenden en professionalisering in het algemeen zijn debet aan dit hogere tijdsbeslag. Ook een grotere betrokkenheid met de (mede)bepaling van doelstellingen en strategie kost meer tijd, direct en indirect. Het gevaar is dan wel aanwezig dat een periodieke update van de afspraken ten aanzien van de gewenste informatie wel eens in de knel kan komen. Grosso modo is het beeld dat de rol van de RvB minder dominant wordt bij de informatievoorziening aan de

RvC. Het lijkt logisch dat de **secretaris** van de RvC in beginsel een **grotere** rol **kan** gaan spelen in het **proces** van de **informatievoorziening** aan de RvC. In dat verband zijn we wat teleurgesteld over de relatief wat behoudende opvattingen van de secretaris. Een wat meer proactieve instelling zou geen kwaad kunnen en zou de positie van de secretaris kunnen versterken en de functie meer uitdagingen bieden.

Hoe kunnen RvC en RvB met betrekking tot interactie van RvC(-leden) met bedrijf qua gedachtegoed snel(ler) naar elkaar groeien?

Ook bij de **RvB** bespeuren wij wat **koudwatervrees**. **Contacten** buiten de RvB **met anderen** uit de organisatie worden nog met de nodige terughoudendheid bejegend. Hetzelfde geldt voor het benutten door de RvC van controlemogelijkheden buiten de RvB. Wij denken dat de RvB in het algemeen teveel kijkt naar situaties, waarin contacten van commissarissen met anderen uit de organisatie niet altijd goed zijn verlopen. Maar een foute uitvoering mag niet altijd

de reden zijn om een instrument dat een goede rol kan vervullen, te diskwalificeren. Beter is het dan om samen te werken om te kijken hoe een dergelijk instrument wel goed kan functioneren. In het algemeen zal een RvB zich moeten realiseren, dat informatie niet alleen een kwestie is van het 'geschreven' woord. Eigen observaties kunnen een belangrijke rol vervullen bij het inkleuren van de informatie en, niet onbelangrijk, nog meer inlevingsvermogen met en kennis van het bedrijf opleveren voor de commissaris die dat pad bewandeld. Bovendien kunnen commissarissen door meer interactie met 'het bedrijf' meer gevoel krijgen bij de **cultuur** van het bedrijf. Bovendien kunnen gesprekken met anderen buiten de RvB in het kader van succession planning en talentmanagement ook een licht werpen op de mogelijke aanwezige kwaliteiten van de mensen op de verschillende niveaus. Commissarissen lijken qua gedachtegoed inmiddels al verder te zijn dan RvB-leden. De vraag is hoe een brug te slaan tussen beide opvattingen? Een naar elkaar groeien heeft de voorkeur. Alleen mag een dergelijk proces geen jaren duren.

2.1.2 Verbeterwensen

Tabel 2.1 'Informatieverstrekking aan RvC': verbeterwensen

	bapr	Fam	Corp	Zorg	VZ	VR	DIR
Afspraken over informatieverstrekking door RvB zijn duidelijk							
RvC heeft regie over informatieverstrekking van RvB aan RvC							
RvC leunt teveel op informatie van de RvB							
Alle intern gegenereerde informatie aan RvC loopt via RvB							
Alle extern gegenereerde informatie aan RvC loopt via RvB							
RvC gebruikt controlemogelijkheden buiten RvB							
RvC doet jaarlijks als collectief minimaal 1 bedrijfsbezoek	0.89						
Ook niet-RvB-leden geven presentaties voor RvC							
U spreekt met anderen uit bedrijf buiten RvB							
Idem zonder melding vooraf aan RvB							
U doet minimaal elk jaar individueel 1 bedrijfsbezoek							

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

Jaarlijks als collectief zeker 1 bedrijfsbezoek als verbeterwens

Basisprofiel

- Het basisprofiel heeft wat betreft de **structuur** geen verbeterwensen.
- Alleen bij de **interactie** met het bedrijf laat het basisprofiel **1 verbeterwens** zien. De RvC moet jaarlijks als collectief minimaal 1 bedrijfsbezoek doen.

Procentueel meeste verbeterwensen bij bedrijfsvariëaties

Variëaties

- De **bedrijfsvariëaties** laten bij 'structuur' met 42% de **meeste verbeterwensen** zien. Bij DIR en Secr gezamenlijk (30%) en bij de persoonsgebonden benchmarks (20%) is dit percentage duidelijk lager.
- Bij 'interactie' tussen RvC en bedrijf' is weer bij de bedrijfsvariëaties het verbeterpercentage het hoogst (30%) tegen 25% bij de persoonsgebonden variëaties en 8% bij DIR en Secr tezamen.
- Van de **afzonderlijke variëaties** hebben Cult (91%), MKB (64%) en RvB (45%) de meeste verbeterwensen. Fam, Zorg en 1tier volgen elk met 4 verbeterwensen (36%).
- De **voorzitter** heeft als enige variëatie **geen** enkele **verbeterwens**. De andere benchmarks hebben er op het basisprofiel na minimaal 2 of 3.

Meeste verbeterwensen bij Cult, MKB en RvB

Breed gedeelde verbeterwensen

Regie door RvC over informatievoorziening meest gedeelde verbeterwens

- De **meest gedeelde verbeterwens** betreft de **regie** door de RvC over de informatievoorziening van de RvB aan de RvC. Bij 12 van de 16 variëaties is dat een verbeterwens. In het verlengde hiervan is door 5 benchmarks (waarvan 4 bedrijfsvariëaties) aangegeven dat de **RvC** zich **teveel verlaat** op de informatievoorziening van de **RvB**.
- **Met** het **basisprofiel** wordt de verbeterwens om als RvC als **collectief** jaarlijks minimaal **1 bedrijfsbezoek** te doen breed **gedeeld** (door 8 andere variëaties, waarvan 5 bedrijfsvariëaties).
- Verder hebben 7 benchmarks, waarvan 6 bedrijfsvariëaties, ook een verbeterwens betreffende het **gebruikmaken** van **controlemogelijkheden** buiten de RvB.
- Opvallend is dat zowel RvB als Secr ten aanzien van de extern gegenereerde informatie voor de RvC een grotere rol weggelegd zien voor de RvB.

Vooraf instemming met het duidelijk zijn van afspraken over informatievoorziening

Eens met bedrijfsbezoeken en presentaties door niet-RvB-leden

Meeste afwijkingen bij bedrijfsvariaties en dan met name MKB, Cult en Fam

Positie RvB sterker bij informatiestromen

Huidige situatie

Basisprofiel

- Ten aanzien van de 'structuur' bestaat er redelijke instemming met het **duidelijk zijn** van de **afspraken** over de informatievoorziening. Dat is vergelijkbaar met het vorige onderzoek. Met het laten lopen van interne informatie via de RvB bestaat een lichte instemming. Licht afgewezen wordt de stelling dat de extern gegenereerde informatie via de RvB moet lopen. Bij beide laatste stellingen is dat duidelijk een minder dominante rol voor de RvB dan vorig jaar. De regiefunctie ten aanzien van de informatievoorziening wordt, niet al te uitgesproken, geacht te liggen bij de RvC en het basisprofiel is van mening dat er net niet teveel op de RvB wordt geleund voor informatie.
- Bij de **interactie** tussen RvC en bedrijf blijkt er ingestemd te worden met: presentaties van niet-RvB-leden op de RvC-vergadering en op het individueel praten met anderen uit de organisatie buiten de RvB (dat laatste is 0.4 punt en daarmee fors hoger dan in het vorige onderzoek). Hetzelfde geldt voor zowel de collectieve als de individuele bedrijfsbezoeken. Daar wordt eigenlijk volmondig mee ingestemd als activiteit.

Variaties

- De **meeste** grotere **afwijkingen** van het basisprofiel doen zich voor **bij de bedrijfsvariaties** (38 tegen 9 bij de persoonsgebonden variaties, waarvan 6 bij DIR en Secr gezamenlijk). Het betreft vooral MKB (5× min en 2× plus), Cult (5× min en 2× plus) en Fam (4× min en 1× plus). Jong en VR wijken geen enkele keer fors af van basisprofiel.
- De **stellingen** met de **meeste afwijkingen** zijn: in **positieve** zin het verlopen van interne en externe informatie via de RvB en het gebruikmaken van controlemogelijkheden buiten de RvB.
- In **negatieve** zin zijn de meest voorkomende grote afwijkingen: het jaarlijks als RvC collectief doen van een bedrijfsbezoek, het geven van presentaties door niet-RvB-leden en het individueel praten met anderen uit bedrijf zonder melding vooraf.



Enige bespiegelingen/vragen/kanttekeningen

Bij one-tier angst voor inkapseling en teveel in vergaderkamer?

Bij de one-tier staan een paar opmerkelijke verbeterwensen. Zowel collectief als individueel moet er jaarlijks minimaal 1 bedrijfsbezoek worden gedaan, moet de RvC meer de regie nemen over de informatievoorziening van de RvB en moet er, zij het met enige aarzeling, meer gebruik worden gemaakt van controlemogelijkheden buiten de RvB. Dit zijn ons inziens wat opvallende punten. Veelal worden als voordelen van een one-tier constructie genoemd: grotere

betrokkenheid van commissarissen, meer level playing field ten aanzien van informatie en meer gevoel bij wat er leeft in het bedrijf en hoe het gaat. We krijgen een beetje het gevoel dat de non-executives dan wel vaker en met meer informatie met de executives praten, maar dat dit een hoog vergaderkamergehalte heeft. Vandaar meer oog voor de bedrijfsbezoeken. En wat de informatie betreft is de RvB misschien teveel leading en is dat misschien ook wel het geval bij de agendabepaling in die zin dat mogelijk alle aandacht uitgaat naar

de operationele zaken. Dilemma's en fundamentele discussies sneuvelen misschien nog wel eens of steeds. De wens om meer controlemogelijkheden te benutten buiten de RvB past dan in de algemene ontwikkeling dat toezicht op meer manieren kan en wellicht ook moet worden uitgeoefend. Maar het kan ook een indicatie zijn dat de non-executiveleden meer nadrukkelijk behoefte hebben aan een ander signaleringssysteem om te voorkomen dat bedrijfsblindheid hun kritische blik gaat beïnvloeden in negatieve zin.

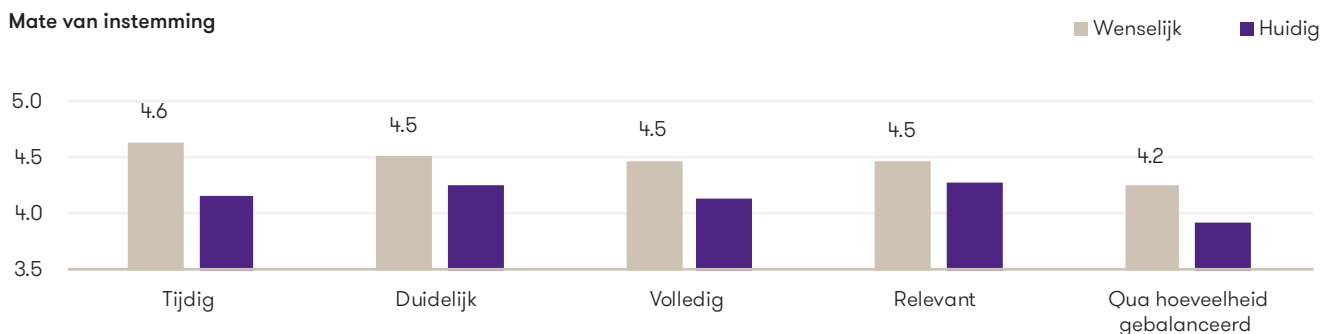
2.2 Criteria voor informatie

Onderzoeksvraag

Gevraagd is aan te geven in hoeverre ingestemd wordt met de stelling: de informatie die de RvC van/namens de RvB ontvangt is tijdig, et cetera. De gebruikelijke schaal van 1 = volstrekt oneens tot 5 = volstrekt mee eens is hier gehanteerd.

2.2.1 Wenselijke situatie

Figuur 2.2 Criteria voor informatie: basisprofiel wenselijke en huidige situatie (5-puntsschaal)



Legenda: de getallen betreffen de scores van 2016 voor de wenselijke situatie. Vanwege het ontbreken van historische gegevens is ook de mate van instemming met de huidige situatie weergegeven.

Grote mate van instemming met gehanteerde criteria

Basisprofiel

- Het basisprofiel is van mening dat de informatie min of meer beslist aan alle onderzochte criteria moet voldoen. Alleen het qua hoeveelheid gebalanceerd zijn scoort een fractie lager.

Consensus met basisprofiel

Andere variaties

- In totaal zijn er 3 grote afwijkingen van het basisprofiel. Bij geen van de variaties leidt dat tot een materieel ander oordeel.

2.2.2 Verbeterwensen

Tabel 2.2 Criteria voor informatie: verbeterwensen

De informatie die de RvC van de RvB ontvangt, is:	bapr	Fam	Corp	Zorg	VZ	VR	DIR
tijdig	0.90						
relevant							
volledig							
duidelijk							
qua hoeveelheid gebalanceerd							

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

Alleen tijdig moet beter

Basisprofiel

- Alleen ten aanzien van de tijdigheid vindt het basisprofiel dat het wat beter moet. Aan de andere criteria wordt in voldoende mate voldaan.

Meeste verbeterwensen bij bedrijfsvariaties en vooral bij Fam en Ondw

Andere variaties

- Bij de **bedrijfsvariaties** is het **verbeterpercentage** 60% tegen 45% bij de persoonsgebonden variaties en 0% bij DIR en Secr gezamenlijk. De **meeste verbeterwensen** doen zich bij de bedrijfsvariaties voor bij **Fam** en **Ondw** (elk 5). GB, MKB, STI en Zorg hebben er elk 1 minder.
- Bij de **persoonsgebonden** variaties vinden RvB en VR met elk 4 dat er nog wat verbeterd kan worden.
- **DIR** en **Secr** zijn wel **erg tevreden** met geen enkele verbeterwens.

Bij persoonsgebonden variaties bij RvB en VR meeste wensen

'Tijdig' meest gedeelde verbeterwens, 'relevant' het minst

Meest gedeelde verbeterwensen

- 'Tijdig' is de **meest gedeelde verbeterwens** bij 10 van de 16 benchmarks. Op de 2^{de} plaats komt 'qua hoeveelheid gebalanceerd' met 9 benchmarks, gevolgd door 'volledig' en 'duidelijk' met elk 8 benchmarks, die vinden dat er verbeterd moet worden op die criteria.
- De **minste verbeterwensen** treffen we aan bij 'relevant'. Alleen bij GB, Fam, STI en Ondw schort er wat aan dat criterium.

Bij basisprofiel aan elk criterium voldaan; bedrijfsvariaties wijken het meest af

Huidige situatie

- Het **basisprofiel** is van mening dat **aan elk criterium** wordt **voldaan**. Ook nu doen de **meeste** grote **afwijkingen** zich weer voor **bij de bedrijfsvariaties** met 11 grote afwijkingen (= 24%). Daarvan komen er 3 voor bij MKB en telkens 2 bij GB en Corp.
- Bij de **persoonsgebonden variaties** zijn er 3 grote afwijkingen (= 10%), waarvan 2 bij RvB en 1 bij DIR. Geen ervan leidt tot een materieel andere conclusie.
- De **meeste afwijkingen** doen zich voor **bij 'duidelijk'** (6x) en wel in negatieve zin. Overigens leidt geen afwijking tot een lagere score dan 3.5.
- Uit een deel van de interviews kwam naar voren dat het tijdstip van verzending van informatie varieerde van 2 weken tot 1 week. Het nadeel van 2 weken van te voren was dat er geregeld nog een 'update' volgde.

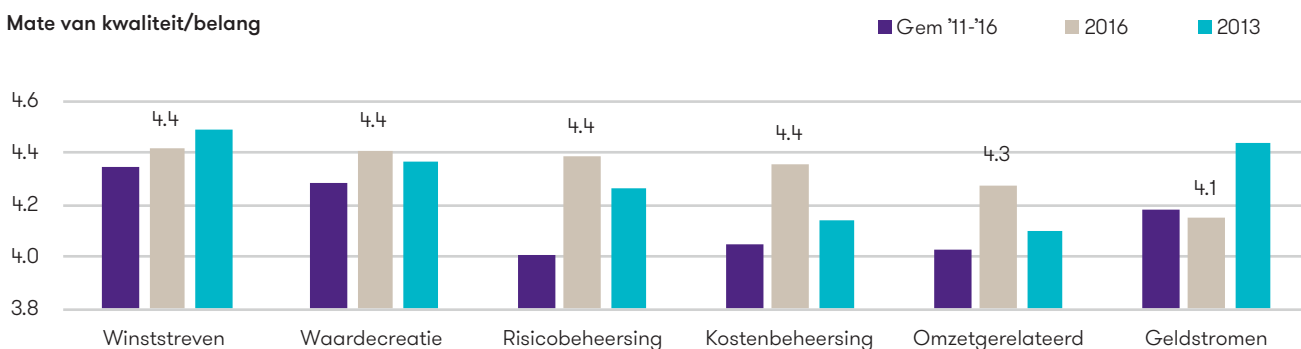
2.3 Financiële en niet-financiële informatie

Onderzoeksvraag

Aan de respondenten is, in het kader van de informatievoorziening, gevraagd een antwoord te geven over de huidige en de gewenste kwaliteit van de informatie van de betrokken organisatie. De 5-puntsschaal loopt van 1 = zeer zwak tot 5 = zeer sterk. In het verleden is gevraagd naar de huidige kwaliteit en het toekomstig belang. In de praktijk kunnen dit toekomstig belang en de gewenste kwaliteit in essentie met elkaar worden vergeleken. Respondenten geven aan de 5-puntsschaal grosso modo een vergelijkbare indicatie.

2.3.1 Wenselijke situatie financiële informatie

Figuur 2.3 Wenselijke situatie financiële informatie basisprofiel (5-puntsschaal)



Legenda: de meerjarenreeks betreft de gegevens van 2016, 2013 en 2011. Andere historische gegevens waren niet beschikbaar.

Bredere financiële blik bij commissarissen

Basisprofiel

- Er is **nauwelijks onderscheid** in de **kwaliteitseisen** die er worden gesteld aan de afzonderlijke financiële informatiecomponenten. Er zijn wat beperkte accentverschillen. Wel is het opvallend dat dit juist de informatie over de geldstromen betreft. De commissarissen hebben een bredere financiële blik gekregen.
- Overall is de gemiddelde score voor de financiële begrippen 4.3. Dat impliceert dat er hoge eisen worden gesteld aan de kwaliteit van de informatie. Deze overall gemiddelde score is vergelijkbaar met die van 2013. Het enige grote verschil is die betreffende geldstromen. Daarvan is de score gedaald van een 4.4 naar een 4.1. Vermoedelijk heeft dat te maken met de gewijzigde omstandigheden op de kapitaalmarkten. Zeker voor bedrijven met een goede reputatie zijn de beschikbaarheid van geld en de prijs waartegen anders dan in 2013.

Consensus met basisprofiel; afwijkingen bij non-profit en bij Secr

Score variaties vergeleken met die van basisprofiel

- Er bestaat een **grote** mate van **consensus met** de opvattingen van het **basisprofiel**. Bij de **bedrijfsvariaties** doen zich de meeste afwijkingen voor (19%). Hiervan komt het grootste deel voor rekening van de benchmarks uit de non-profitsector en dan met name STI en Corp. Bij de **persoonsgebonden** variaties is procentuele aantal grotere afwijking beperkt tot 11%. Hiervan is er 1 bij VR (hogere eis voor waardecreatie) en 3 bij Secr (met hogere eis voor geldstromen als materieel verschil).
- De meeste verschillen betreffen **lagere eisen** voor **informatie** over **winst** in de non-profitsector. Een lagere score bij Corp voor omzet is logisch en begrijpelijk. Dat geldt ons inziens wat minder voor een lagere score bij MKB voor geldstromen.
- De hogere score voor omzet bij **1tier** roept bij ons wat vraagtekens op.



Enige bespiegelingen/vragen/kanttekeningen

Is lagere eis bij basisprofiel voor informatie over geldstromen gestoeld op grondstof geld of op geldstroom als indicatie van businessmodel?

Naar aanleiding van de accenten bij het **basisprofiel** bij de **financiële informatie** komen er wat gedachten bij ons boven. Het lijkt erop dat er in de maatschappij wat optimistische signalen naar boven komen over de economische ontwikkelingen. Ongetwijfeld bereiken deze signalen ook de commissarissen. Kan het zijn dat commissarissen na alle discussies over bezuinigen, kosten besparen en risico's beheersen (en dan met name het downside risk) nu eens 'achterover' in de stoel willen zitten en gewoon ouderwets voor winst willen gaan? Daarnaast lijken geldstromen in de huidige tijd wat minder relevant, want geld kost niets meer en lijkt in ruime mate voorhanden te zijn. De enige zorg die we in dit verband hebben, is dat informatie over geldstromen wat anders is dan de beschikbaarheid en de prijs van de grondstof geld. Het denken en kijken in 'echte' geldstromen biedt een commissaris de mogelijkheid om dichtbij het businessmodel te blijven.

Daarmee kan hij/zij meer gevoel krijgen en houden bij de onderneming. Alleen vrezende dat het door velen gehanteerde begrip geldstromen wat verwaterd is tot een boekhoudkundige, jaarrekening georiënteerde interpretatie. Daarbij is de relatie tussen geldstromen en onderliggende activiteiten weer (wat) verloren gegaan. Voor financiële experts is dat ogenschijnlijk geen probleem, maar dat geldt niet voor de financiële leken. Die haken daardoor mogelijk af.

Zitten non-executives in one-tier board niet te dicht op operaties?

Bij de benchmark **one-tier** krijgen we het gevoel dat daar nog een zekere **klassieke insteek de boventoon** voert. Aan informatie over omzet en winst worden de hoogste eisen gesteld. Zegt dit wat over de manier van kijken door de non-executives in een one-tier board? Of zegt dit wat over de betrokken organisaties? Zou het kunnen zijn dat executives relatief meer het accent leggen op omzet en winst en de non-executives meenemen in deze manier van kijken, die ongetwijfeld dichter op de operaties is gericht? De opvattingen van RvB en lid RvB/directie zouden dan

mogelijkerwijs wat steun moeten bieden aan deze gedachte, maar dat zien we niet in de resultaten van het onderzoek weerspiegeld. Los van de andere resultaten lijkt het dat de non-executives in hun manier van kijken en denken dicht op de operaties zitten. De vraag is dan of het niet te dicht is en of ze wel voldoende ook op een hoger abstractieniveau kunnen en/of willen opereren?

Zijn lagere eisen voor informatie over winst in non-profit wel terecht?

In eerste instantie lijken lagere eisen voor **informatie over winst**(streven) bij de **non-profitsector** voor de hand te liggen en daarmee ook acceptabel te zijn. Toch plaatsen wij daarbij een kanttekening. Als winst niet als absoluut begrip wordt gehanteerd, maar als **indicator** voor de op eigen kracht te realiseren continuïteit, is het dan niet logisch dat winststreven juist een hogere prioriteit krijgt? Dientengevolge komen de eisen die aan de informatie daarover worden gesteld, dan ook op een hoger niveau te liggen. Winst als geen doel op zich, maar wat je ermee kunt doen.

2.3.2 Verbeterwensen financiële informatie

Tabel 2.3 Verbeterwensen financiële informatie

De informatie die de RvC van de RvB ontvangt, is:	bapr	Fam	Corp	Zorg	VZ	VR	DIR
winststreven							
waardecreatie							
risicobeheersing							
kostenbeheersing							
omzet(gerelateerd)							
geldstromen (onder andere financieringspositie)							

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

Geen verbeterwensen

Basisprofiel

- Bij het basisprofiel bestaan er geen verbeterwensen.

Meeste verbeterwensen bij bedrijfsvariaties en vooral bij MKB, Fam en Ondw

Andere variaties

- De meeste verbeterwensen doen zich voor bij de bedrijfsvariaties met 42% tegen slechts 21% bij de persoonsgebonden variaties en 17% bij DIR en Secr gezamenlijk. Bij de bedrijfsvariaties zijn het vooral MKB, Fam en Ondw (elk 4), die nog wat stappen willen maken. GB, Zorg en Cult hebben er met 3 elk 1 minder.
- Er is 1 urgente verbeterwens en die betreft de informatie over risicobeheersing bij de Zorg.
- Opvallend is dat naast basisprofiel de 1tier geen verbeterwensen heeft. Hetzelfde geldt voor VZ en Jong bij de persoonsgebonden variaties.
- Bij de persoonsgebonden variaties hebben alleen RvB (3*) en VR (2*) verbeterwensen, waarbij zij die voor informatie over risicobeheersing en waardecreatie delen. RvB is ook nog niet tevreden over informatie bij kostenbeheersing.
- DIR (risicobeheersing) en Secr (kostenbeheersing) hebben elk slechts 1 verbeterwens.

Bij persoonsgebonden variaties voor RvB en VR meeste wensen

Meest gedeelde verbeterwensen

- De meest gedeelde verbeterwensen bij 10 van de 16 benchmarks betreffen de informatie over risico- en kostenbeheersing. In iets mindere mate geldt dat ook voor informatie over waardecreatie bij 8 variaties.
- Informatie over geldstromen en omzet laat geen verbeterwens zien. Hetzelfde geldt in iets mindere mate ook voor informatie over winst.

Meest gedeelde verbeterwensen voor informatie over risico- en kostenbeheersing en over waardecreatie

Bij basisprofiel kwaliteit informatie als sterk gezien

Huidige situatie

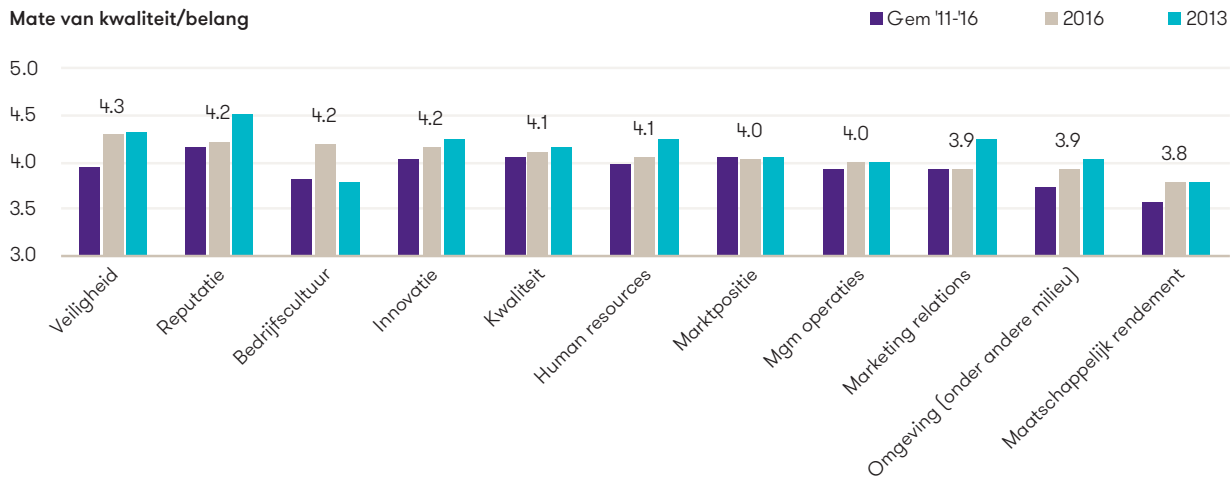
- Het basisprofiel is van mening dat op elke dimensie de kwaliteit van de informatie als sterk kan worden omschreven. In grote lijnen geldt dit ook voor 1tier, de persoonsgebonden variaties en voor DIR en Secr.

De nodige afwijkingen bij bedrijfsvariaties en vooral bij MKB en Corp

- De meeste afwijkingen van het basisprofiel komen ook nu weer voor bij de bedrijfsvariaties (59%). Alle afwijkingen impliceren een fors lagere score dan bij het basisprofiel. Vooral MKB (6*) en Corp (5*) laten grote afwijkingen zien. Bij Corp zijn dit deels afwijkingen die te maken hebben met het zijn van een publieke instelling, waar andere doelstellingen dan winst en omzet leidend zijn. Ook bij GB, Fam, STI en Zorg (elk 4) doen zich de nodige, grote afwijkingen van het basisprofiel voor.

2.3.3 Wenselijke situatie niet-financiële informatie

Figuur 2.4 Wenselijke situatie niet-financiële informatie basisprofiel (5-puntsschaal)



Legenda: de meerjaren reeks betreft de gegevens van 2016, 2013 en 2011.

Hoogste eisen voor informatie over veiligheid, reputatie, bedrijfscultuur en innovatie

Bedrijfscultuur fors hoger en marketing lager

Consensus met basisprofiel; vooral afwijkingen bij non-profitsector en Secr

Basisprofiel

- Ook bij de niet-financiële informatie is het verschil in score tussen de hoogste en de laagste score te overzien met 0.5 punt. Dit jaar worden de **hoogste eisen** gesteld aan informatie over **veiligheid** en in de 2^{de} plaats aan **reputatie**. In 2013 waren dat ook de 2 informatiecomponenten die in omgekeerde volgorde bovenaan stonden.
- Iets onder de 4.0 (= sterk) scoren aan de **onderkant** informatie over marketing/customer relations, over omgeving (onder andere milieu) en over maatschappelijk rendement.
- Overall gemiddeld scoort de niet-financiële informatie een 4.1 evenals in 2013.
- De **belangrijkste verschillen** met 2013 zijn: de fors hogere score voor **bedrijfscultuur**/ondernemingswaarden en de fors lagere score voor **marketing/customer relations**.

Score variaties vergeleken met die van het basisprofiel

- Er bestaat een **grote** mate van **consensus met** de opvattingen van het **basisprofiel**. Bij de **bedrijfsvariatiës** doen zich de minste afwijkingen voor (17%). Hiervan komt het grootste deel voor rekening van de benchmarks uit de non-profitsector en dan met name Ondw (4x plus), STI en Cult (elk 1 plus en 2 min). Bij de **persoonsgebonden** variaties is procentuele aantal grotere afwijkingen 22%. Hiervan zijn er 2 positief bij VR (hogere eis voor marktpositie en voor omgeving) en zijn er 6 negatief bij Secr (met onder andere als materieel verschil die voor marktpositie, bedrijfscultuur, HR en innovatie).
- De meeste verschillen betreffen **lagere eisen** voor **veiligheid** (4x) en hogere eisen voor maatschappelijk rendement (5x). Deze verschillen betreffen primair de non-profitsector. Ook de informatie over omgeving laat een aantal verschillen zien (1 plus en 4 min).
- **1 tier** laat **geen** enkel groot **verschil** met het basisprofiel zien.

7 Zie Werkgeversrol RvC: vooral niet op gewenst niveau bij evaluatie RvB, Commissarissen benchmarkonderzoek 2015/2016, Pagina 29-42, www.granthornton.nl/commissarissenonderzoek.



Enige bespiegelingen/vragen/kanttekeningen

Wordt medesturen op bedrijfscultuur en reputatie echt een geïntegreerd onderdeel van het commissariaat?

Het lijkt erop dat commissarissen van het basisprofiel al tijdig kennis hebben genomen van de gedachten en de conceptnotitie van de monitoring commissie corporate governance code, de monitoring commissie Van Manen. Daarin heeft **cultuur** (principe 2,5) uiteindelijk een belangrijke plaats gekregen. We zijn zeer benieuwd hoe één en ander in de praktijk haar beslag gaat krijgen, maar ook in welke mate hiervan een olievlekwerking naar andere organisaties/bedrijven uitgaat. En dan niet alleen naar de organisaties/bedrijven as such, maar ook naar de commissarissen en bestuurders. In ons vorige onderzoek⁷ is gebleken dat rapporten, waarin de hier bedoelde

informatie onder andere mag worden verwacht aanwezig te zijn, niet bij elke commissaris bekend waren. Ons beeld is dat er op dit gebied nog wel de nodige professionaliteitsslagen gemaakt kunnen en moeten worden. In dit verband zijn we positief over de relatief ook hoge score voor informatie over **reputatie**. Ons inziens ligt meting daarvan qua methodiek dicht bij die van de cultuur. Daarbij kunnen zowel intern, bij de eigen medewerkers en managers, als ook extern bij de diverse belanghebbenden vergelijkbare en tot op zekere hoogte identieke metingen worden gedaan. Cultuur en reputatie zijn meetbaar. De vraag is alleen of bestuurders en commissarissen deze dimensies ook systematisch en professioneel gestructureerd mee gaan nemen bij de invulling van hun taken.

Doet relatief lage score voor informatie over marketing/customer relations recht aan economisch belang?

De **lagere score** voor **marketing/customer relations** bij het basisprofiel verbaast ons. Met informatie op dit gebied zou toch meer een beeld gekregen kunnen worden over de potentie van de aan de omzet ten grondslag liggende variabelen. Met andere woorden dit zou een waardevolle aanvulling moeten kunnen zijn op informatie over de marktpositie. Een commissaris kan met de hier bedoelde informatie meer zicht krijgen op de product/markposities. Of is voor grotere bedrijven deze informatie wat moeilijker te leveren op geaggregeerd niveau?

2.3.4 Verbeterwensen niet-financiële informatie

Tabel 2.4 Verbeterwensen niet-financiële informatie

De informatie die de RvC van de RvB ontvangt, is:	bapr	Fam	Corp	Zorg	VZ	VR	DIR
marketing/customer relations							
marktpositie	0.85						
management operationele proces							
bedrijfscultuur/ondernemingswaarden							
human resources	0.84						
innovatie	0.87						
veiligheid							
kwaliteit							
reputatie							
maatschappelijk rendement	0.89						
omgeving (onder andere milieu)	0.88						

Blanco: de afwijking van het belang ligt tussen de +10% tot en met -10% en is in beginsel acceptabel; blauw: de afwijking ligt tussen de -10% tot en met -20% en is daarmee beslist een punt van aandacht; oranje: de afwijking is onder de -20% gelegen, actie is noodzakelijk.

5 verbeterwensen

Bij bedrijfs- en persoonsgebonden variaties ruim 60% verbeterwensen. DIR wijkt zeer fors af

Basisprofiel

- Bij het **basisprofiel** zijn er maar liefst **5 verbeterwensen** (= 45%). Deze vallen alle in de eerste categorie van 'fors'. Het betreft informatie over marktpositie, human resources, innovatie, maatschappelijk rendement en omgeving.

Andere variaties

- Het is opvallend dat zowel bij de **bedrijfsvariaties** (67%) als bij de **persoonsgebonden variaties** (61%) een vergelijkbaar **hoog verbeterpercentage** wordt gesignaleerd. Bij DIR en Secr gezamenlijk is dat slechts 27% en deze komt hoofdzakelijk op conto van Secr.

- Bij de **bedrijfsvariaties** hebben (**ruim**) **meer dan 50% verbeterwensen**: GB, Ondw, MKB, Zorg, Fam en Corp. STI, 1 tier (elk 4x) en Cult (3x) hebben relatief de minste verbeterwensen.
- Bij de **persoonsgebonden** variaties hebben VR (10x) en RvB (9x) de meeste verbeterwensen. VZ, Secr (elk 5x), Jong (3x) en DIR (1x) blijven daarbij duidelijk achter.

Meest gedeelde verbeterwensen

Diverse verbeterwensen breed gedeeld

- De **meest gedeelde verbeterwensen** hebben betrekking op: **human resources**, **innovatie** (elk 14x), **marktpositie** (13x), **maatschappelijk rendement** (12x) en marketing/customer relations en omgeving (elk 10x).
- Het is verrassend dat er voor bedrijfscultuur zo weinig en de minste verbeterwensen zijn. Bij de persoonsgebonden variaties is er geen enkele verbeterwens en bij de bedrijfsvariaties is dat bij 5 van de 10 wel het geval.
- Voor reputatie (6x), management operationele proces (7x), veiligheid en kwaliteit (elk 8x) loopt het aantal variaties met een verbeterwens geleidelijk op tot 50%.

Bedrijfscultuur laat nauwelijks verbeterbehoefte zien

Huidige situatie

Kwaliteit informatie over veiligheid, bedrijfscultuur en reputatie richting 'sterk'

Basisprofiel

- De **kwaliteit** van de **informatie** bij het **basisprofiel** over **veiligheid, bedrijfscultuur** en **reputatie** gaat duidelijk **richting 'sterk'**. In mindere mate gaat dit ook op voor informatie over management van het operationele proces, kwaliteit, innovatie en marketing/customer relations.
- Een categorie lager komt dan de kwaliteit van de informatie over de omgeving, marktpositie, Human Resources en maatschappelijk rendement. De kwaliteit van deze informatie zouden we eigenlijk betitelen met een matige voldoende.

Zeer beperkt aantal grote verschillen met basisprofiel

Andere variaties ten opzichte van basisprofiel

- Het procentueel aantal **grote verschillen** bij de **bedrijfsvariaties** bedraagt **17%**. Een positieve afwijking doet zich in 5 situaties voor, alle bij de non-profitsector. 3 betreffen een hogere score voor maatschappelijk rendement (Corp, STI, en Ondw), 1 kwaliteit (Cult) en 1 Human Resources (STI).
- Het grootste aantal afwijkingen doet zich voor bij MKB, Corp en RvB (elk 4x). GB heeft er nog 3, maar de andere variaties hebben alle minder grote afwijkingen van het basisprofiel.
- Bij de **persoonsgebonden variaties** is het percentage grote **verschillen** beperkt tot **12%**. Er is 1 positieve afwijking bij DIR met betrekking tot de informatie over omgeving.
- Het hoogste aantal grote verschillen betreft innovatie (4x) en deze zijn allemaal negatief.



Enige bespiegelingen/vragen/kanttekeningen

Kijkt lid RvB/directie kritisch genoeg of de geleverde niet-financiële informatie adequaat is?

De verschillen tussen lid RvB/directie en de andere benchmarks met betrekking tot de niet-financiële informatie in termen van verbeterwensen zijn zeer opvallend. Alleen bij de informatie over human resources heeft lid RvB/directie ook een verbeterwens. Dit roept bij ons associaties op dat als iemand bij iets betrokken is of nog sterker ervoor verantwoordelijk is, dan heeft de persoon in kwestie gemiddeld de neiging daarover positiever te zijn dan de 'buitenwereld'. Zo zien we dat de secretaris doorgaans positiever is over het verslag van de RvC en de voorzitter van de RvC in het algemeen over zijn/haar RvC. Anderen zijn doorgaans kritischer en zien meer verbetermogelijkheden. We mogen veronderstellen dat lid RvB/directie verantwoordelijk is voor het verstrekken van het leeuwendeel, zo niet alles van de hier bedoelde informatie. Vandaar dat lid RvB/directie waarschijnlijk een comfortabel gevoel heeft bij de verstrekte informatie.

Is culturele instelling optimistisch of zit de wereld daar wat anders in elkaar?

Het beeld bij culturele instelling komt op ons wat optimistisch over. Er zijn slechts 3 verbeterwensen. We vragen ons af of het op dit gebied bij culturele instelling echt goed is of dat culturele instelling misschien een interpretatie heeft van de invulling van de informatie op de betrokken gebieden, die afwijkt van die van de andere benchmarks. Het kan ook zijn dat de diepgang van de informatie bij culturele instelling een heel andere is dan bij menig andere organisatie. Daardoor zou 'sterk' bij culturele instelling bijvoorbeeld voor Human Resources een andere invulling kunnen krijgen dan 'sterk' voor Human Resources bij bijvoorbeeld een profitbedrijf.

Waarom begint RvC niet bij niet-financiële informatie met invulling te geven aan gewenste regiefunctie van RvC voor informatievoorziening aan RvC?

Doorgaans worden aan financiële informatie bij alle benchmarks gemiddeld iets hogere eisen gesteld dan aan niet-financiële informatie. Maar het procentueel aantal verbeterwensen is bij de niet-financiële informatie gemiddeld veel hoger dan dat bij de financiële informatie. Wel is al een aantal jaren de discrepantie in belang van de beide informatiegroepen aanzienlijk gereduceerd. Alleen het wil blijkbaar nog niet vlotten om met name voor de niet-financiële informatie tot een bevredigende situatie te komen. Wij vragen ons af in hoeverre er binnen RvC's wel eens gestructureerd wordt nagedacht over wat voor informatie de RvC nu precies wil hebben. We hebben soms de indruk dat er wel wordt geklaagd, maar niet tot actie wordt overgegaan. Als, zoals uit het onderzoek blijkt, er een breed gevoelde wens leeft om als RvC meer de regie te nemen over de informatievoorziening van RvB naar RvC, dan kan de RvC beginnen met de niet-financiële informatie.



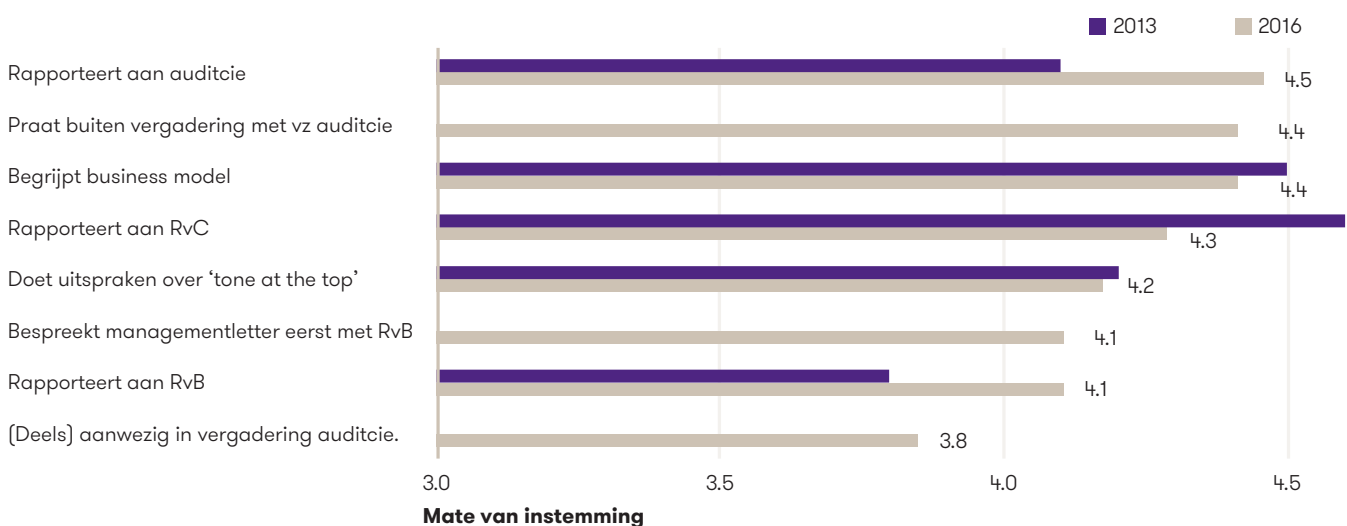
3 Controlerend accountant en relatie met bedrijf/organisatie

Onderzoeksvraag

Dit jaar is voor een aantal stellingen over de relatie van de controlerend accountant met de onderneming gevraagd een mening te geven. Een deel van de stellingen is ook in 2013 aan de orde gesteld. Een voorbeeld van de formulering luidt als volgt: de controlerend accountant rapporteert aan de auditcommissie. Gebruikt is de 5-puntsschaal met 1 = volstrekt oneens en 5 = volstrekt mee eens.

3.1 Wenselijke situatie

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



Meeste instemming met rapportage aan auditcommissie, gesprek buiten vergadering met voorzitter auditcommissie en kennis van businessmodel

In de tijd auditcommissie aan belang gewonnen

Relatie met accountant bij bedrijfsvariaties wijkt zeer vaak af van basisprofiel

Basisprofiel

- De **principale relatie** moet die zijn tussen de controlerend **accountant** en de **auditcommissie**. Dit is de enige stelling waar het basisprofiel het min of meer volstrekt mee eens is. Daarnaast is het basisprofiel duidelijk van mening dat er ook een moment is waarop de controlerend accountant een vertrouwelijk gesprek heeft met de voorzitter van de auditcommissie en dat hij het businessmodel moet begrijpen.
- Ook met de andere stellingen stemt basisprofiel in. Dat geldt het minst voor het (deels) aanwezig zijn in de vergaderingen van de auditcommissie.
- Vergeleken met het onderzoek uit 2013 lijkt er een nadere aanscherping te hebben plaatsgevonden in die zin dat de rapportage aan de auditcommissie duidelijk bovenaan is komen te staan. Ook de rapportage aan de RvB heeft meer instemming gekregen. De rapportage aan de RvC scoort lager dan in 2013, maar staat nog wel boven die aan de RvB.

Variaties

- Blijkbaar is de **relatie met de accountant** wat **minder onomstreden** dan menig ander onderwerp. Bij de **bedrijfsvariaties** is het percentage grote **verschillen** met het basisprofiel **substantieel met 44%**. Bovendien zijn al deze afwijkingen negatief op 1 uitzondering na: **Ondw** heeft duidelijk meer instemming met de rapportage van

DIR neemt afwijkende positie in op aantal punten

Vooral afwijking bij aanwezigheid vergadering auditcommissie en gesprek buiten vergadering met voorzitter auditcommissie

de controlerend accountant aan de RvC. Deze staat wat betreft de rapportage op 1 en de auditcommissie net iets lager op 2. Het kan zijn dat dit samenhangt met het ontbreken van een auditcommissie, waardoor de rapportage aan de RvC plaatsvindt. Deze laatste situatie lijkt ook op te gaan voor MKB, STI en Fam. Daarbij is bij Fam de RvB licht leidend voor de RvC. Bij **1 tier** zijn de verschillen tussen RvC, RvB en auditcommissie in dit opzicht verwaarloosbaar.

- Bij **geen** van de **persoonsgebonden variaties** bij de commissarissen is er **een groot verschil** met het basisprofiel. Bij **DIR** zijn er **3 grote verschillen**. De managementletter wordt 'beslist' eerst met de RvB besproken. Met rapportage aan de RvB wordt meer instemming betuigd en met uitspraken naar RvC over 'tone at the top' juist veel minder. DIR vindt rapportage aan RvB bovenaan staan. De **enige afwijking bij Secr** is de grotere mate van instemming voor een gesprek van de controlerend accountant buiten de vergadering met de voorzitter van de auditcommissie.
- De **meest gedeelde, overige afwijkingen** van het basisprofiel zijn: het bij elke vergadering van de auditcommissie (deels) aanwezig zijn en het buiten de vergadering praten met de voorzitter van de auditcommissie (elk 8x). Het als eerste met de RvB bespreken van de managementletter krijgt minder instemming bij de non-profitorganisaties Corp, STI, Zorg en Cult. Uit de interviews bleek dat de aanwezigheid bij de vergadering van de auditcommissie varieerde van nagenoeg altijd aanwezig tot alleen aanwezig bij de bespreking van jaarcijfers.
- De meeste, **grote verschillen** manifesteren zich bij **Fam, STI** (elk 5x) en bij **MKB** en **Cult** (elk 4x).
- **Volledige instemming** met het basisprofiel bestaat er ten aanzien van de gewenste **kennis** bij de controlerend accountant van het **businessmodel**.



Enige bespiegelingen/vragen/kanttekeningen

Is lid RvB/directie bezig met achterhoedegevecht of is er een probleem gecreëerd waar er in de breedte geen was?

De afwijkende opvattingen van lid RvB/directie fascineren ons. Het lijkt of **lid RvB/directie** zich nog **niet** heeft **neergelegd** bij de **gewijzigde omstandigheden** dat de RvC en dan vaak bij monde van de auditcommissie de facto de belangrijkste speler wordt richting controlerend accountant. In dat verband verwachten we dan ook nog wel wat wrijving met betrekking tot de relatie tussen RvC en RvB ten aanzien van de eventueel aan te stellen internal auditor. Steun voor de opvattingen van lid RvB/directie hebben wij niet aangetroffen bij de meningen van de benchmark RvB. Het lijkt erop dat lid RvB/directie, net als doorgaans andere mensen, moeite hebben met veranderingen. Ze zijn nog bezig met een achterhoedegevecht. Maar het kan natuurlijk ook zo zijn dat lid RvB/directie van mening is dat de **huidige praktijk goed functioneert** en dat er geen noodzaak is voor de verschuiving van de accenten richting RvC en auditcommissie.

Het zou per slot van rekening niet de eerste en ook niet de laatste keer zijn dat er om wat voor reden dan ook wet- en regelgeving wordt aangenomen om andere redenen dan het oplossen van een breed heersend probleem. Incidenten willen nog wel eens leiden tot wetgeving, waardoor de grote meerderheid van de betrokken doelgroep moet lijden, al is het maar om aan weer een regel te moeten voldoen en daarover verantwoording af te moeten leggen.

Managementletter eerst naar RvB/directie lijkt logisch?

In de praktijk zal de managementletter uit oogpunt van zorgvuldigheid doorgaans als eerste naar de RvB gaan om te controleren op mogelijke onjuistheden. Daarna zal de managementletter naar de RvC gaan. Niet uitgesloten is dat over 'onjuistheden' wel eens discussies kunnen ontstaan tussen accountant en bedrijf. Bekend is dat menig auditcommissie zowel de originele als de aangepaste managementletter wenst te ontvangen. Een variant hierop is de ontvangst van

de definitieve managementletter met een addendum met de aangebrachte correcties op de eerste versie.

Houdt familiebedrijf 'directie- en aandeelhouderspet' wel goed gescheiden voor eigen positie RvC?

Bij familiebedrijf en lid RvB/directie staat wat betreft de rapportage van de controlerend accountant de RvB (licht) bovenaan. In de veronderstelling dat zich bij familiebedrijf een 'dga-situatie' voordoet, is dat voorstelbaar. Er is daar sprake van een mix van belanghebbenden, in casu aandeelhouder en RvB. Toch is het de vraag of in het kader van de rolverdeling/functiescheiding tussen RvC en RvB ook in dit opzicht niet meer moet worden aangesloten bij de breder geaccepteerde opvatting. De dga moet als lid RvB/directie alleen de laatste pet opzetten. Die van aandeelhouder komt op een ander moment. Er moet voor gewaakt worden dat de vermenging van de petten een RvC in een, corporate governance technisch gezien, moeilijke positie manoeuvreert.

3.2 Verbeterwensen

Tabel 3.2 Verbeterwensen relatie controlerend accountant en bedrijf

De controlerend accountant:	bapr	Fam	Corp	Zorg	VZ	VR	DIR
- begrijpt businessmodel van bedrijf/de organisatie							
- doet uitspraken naar RvC over de 'tone at the top'							
- rapporteert aan de RvB							
- rapporteert aan de RvC							
- rapporteert aan de auditcommissie							
- is bij elke vergadering van auditcommissie (deels) aanwezig							
- bespreekt managementletter als eerste met RvB							
- praat buiten vergadering ook apart met voorzitter auditcommissie							

Blanco: de afwijking van het belang ligt tussen de +10% tot en met -10% en is in beginsel acceptabel; blauw: de afwijking ligt tussen de -10% tot en met -20% en is daarmee beslist een punt van aandacht; oranje: de afwijking is onder de -20% gelegen, actie is noodzakelijk.

Geen verbetering nodig

Basisprofiel

- De relatie met de controlerend accountant is bij basisprofiel geen reden tot verandering.

Verbeterpercentage bij bedrijfsvariaties het hoogst met 26%

Variaties

- Bij de **bedrijfsvariaties** is het verbeterpercentage 26%, bij de **persoonsgebonden variaties** 6% en bij **DIR/Secr** 13% (2×). Bij de laatste is dat gebaseerd op 2 verbeterwensen van Secr, die onder andere vindt dat de accountant wel wat minder aanwezig mag zijn bij de vergadering van de auditcommissie.
- De **meest gedeelde verbeterwensen** zijn: uitspraken over **'tone at the top'** (8×, inclusief de 2 verbeterwensen bij VR en Jong], **gesprek** buiten de vergadering met **voorzitter auditcommissie** (7×) en (deels) aanwezigheid bij elke vergadering van auditcommissie (5×).

Meeste verbeteringen bij: uitspraak 'tone at the top' en gesprek met voorzitter auditcommissie

De benchmarks met de meeste veranderwensen zijn: Cult (5×), Ondw (4×) en GB, MKB en Zorg (elk 3×). Geen verbeterwensen hebben naast het basisprofiel Corp, VZ, RvB en DIR.

Eens met meeste stellingen Meer instemming met uitspraak over 'tone at the top'

Huidige situatie

Basisprofiel

- Het basisprofiel stemt de facto met de meeste stellingen volmondig in. Dit gaat niet helemaal op voor het (deels) aanwezig zijn bij elke vergadering van de auditcommissie en bij het doen van uitspraken naar de RvC over de 'tone at the top'.
- Vergeleken met 2013 is vooral de instemming met het doen van uitspraken over de 'tone at the top' fors gestegen van 3.4 naar 3.9. **Verder** is er duidelijk een **verschuiving** opgetreden van **rapportage** aan de **RvC** naar rapportage aan de **auditcommissie**.

Bij bedrijfsvariaties afwijkingen 54% en bij Secr vergelijkbaar

Variaties

- Ook nu zijn er de nodige, **grote afwijkingen** van het basisprofiel. Bij de **bedrijfsvariaties** is dat met 39 goed voor **54%**. Bij de **persoonsgebonden variaties** bij de commissarissen is dat er 1 bij de **voorzitter** voor het gesprek buiten de vergadering met de voorzitter van de auditcommissie. **DIR** wijkt positief af ten aanzien van het gesprek van de managementletter met de RvB. De **Secr** laat bij de helft van de stellingen een hogere score zien dan het basisprofiel. Dit betreft de relatie met de auditcommissie en het doen van uitspraken over de 'tone at the top'.
- De **meeste afwijkingen** doen zich voor ten aanzien van: **gesprek met voorzitter auditcommissie** (10×), **aanwezigheid bij auditcommissie** (9×), **uitspraken over 'tone at the top'** en **rapporteren aan de auditcommissie** (elk 7×).
- De benchmarks met de **meeste afwijkingen** zijn STI (6× min en 1× plus), Fam (6× min), GB (5× min), Cult (4× min en 1× plus), Secr (4× plus) en MKB en Zorg (elk 4× min).

Meeste afwijkingen bij STI en Fam



Enige bespiegelingen/vragen/kanttekeningen

Mag voltallige RvC blind varen op auditcommissie?

Formeel is de RvC verantwoordelijk voor de afhandeling van de jaarrekening en de door de accountant in het kader van de controletaak uitgevoerde werkzaamheden. Als er een auditcommissie is, verricht deze doorgaans de daarmee samenhangende werkzaamheden. Voor het vervoltraject komen we in de praktijk diverse varianten tegen. De meest extreme zijn dat de voltallige RvC het werk van de auditcommissie nog eens over gaat doen (geregeld het beeld bij de niet-financiële commissarissen) en de andere is dat de RvC zonder verdere bespreking het advies van de auditcommissie volgt om de jaarrekening goed te keuren. En tussen deze uiters bevinden zich de meeste toepassingen met een lichte neiging richting de 2^{de} extreem.

Mag accountant na basisprofiel ook bij andere benchmarks uitspraak over 'tone at the top' doen?

In het onderzoek van 2013 hebben wij onder andere wat kanttekeningen geplaatst bij het hebben van de vereiste competenties bij accountants om uitspraken te doen over de 'tone at the top'. Blijkbaar is de ontwikkeling van dien aard geweest dat commissarissen van het basisprofiel hier destijds niet alleen een taak voor de accountants hebben gezien, maar daaraan ook invulling hebben gegeven gezien de score voor de huidige situatie. Misschien biedt deze ontwikkeling ook voldoende perspectief bij de andere benchmarks? Gezien de geconstateerde verbeterwensen bij diverse variaties lijkt dat aannemelijk te zijn.

Hebben accountants ook ambitie om breder wat over bedrijfscultuur te melden?

In het verlengde van de uitspraken over de 'tone at the top' vragen wij ons af of accountants ook de ambitie hebben om invulling te geven aan een vorm van rapportage/uitspraken over de bedrijfscultuur ten behoeve van de RvC. Deze gaat in beginsel verder dan een uitspraak over de 'tone at the top'. En de vraag is uiteraard dan ook hier weer: hebben accountants de kwaliteiten om op dit aandachtsgebied uitspraken te doen? Voor zover ons bekend, zit dit onderwerp niet breed in het reguliere opleidingstraject van accountants. Het zou wel een interessante verbreding van de portefeuille kunnen betekenen.



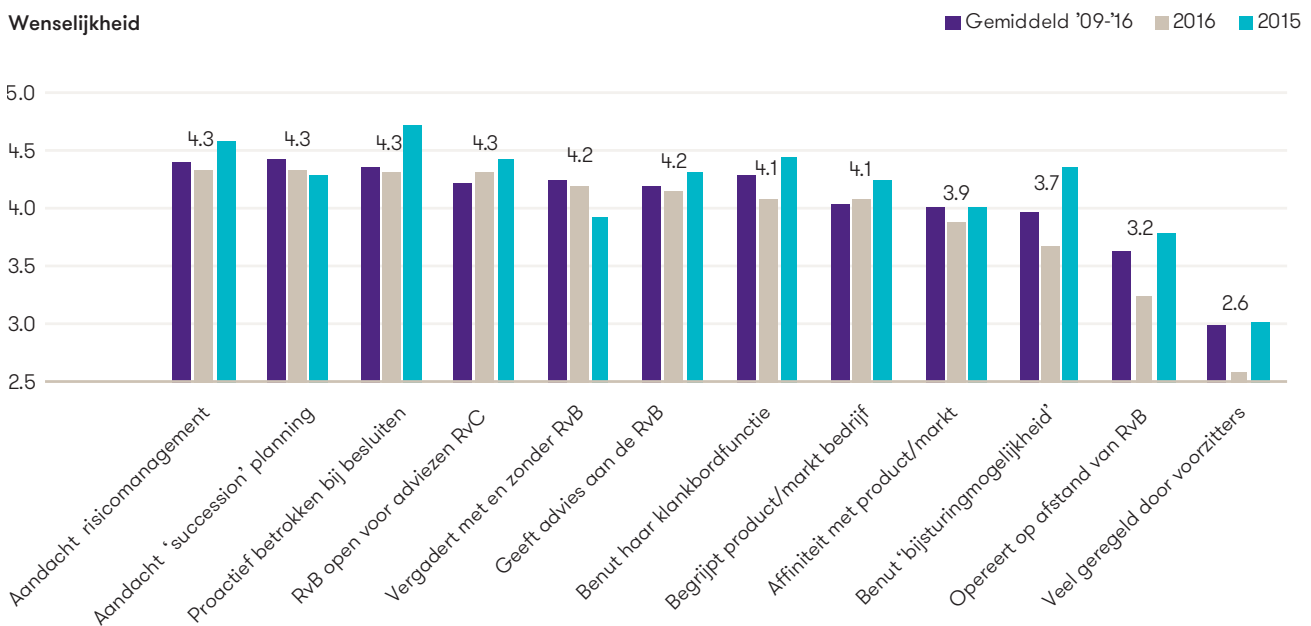
4 Samenwerking tussen RvC en RvB

Onderzoeksvraag

In de vorm van een aantal stellingen is de respondenten gevraagd aan te geven in welke mate zij daarmee wel dan niet instemmen. De stellingen betreffen een aantal hoofdonderwerpen in de relatie tussen RvC en RvB. Gebruikt is de 5-puntsschaal met 1 = volstrekt oneens en 5 = zeer mee eens.

4.1 Wenselijke situatie

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



In figuur 4.1 zijn de scores voor 2016 in de figuur opgenomen.

Wenselijke situatie

Basisprofiel

Instemming met meeste stellingen

- Binnen het basisprofiel **stemmen** de commissarissen zonder meer **in met het grootste deel** van de stellingen (score > 4.0). De onderlinge verschillen in de mate van instemming zijn marginaal. Het hebben van **affiniteit** met de **producten/markten** en het (geregeld) **benutten** van de **bijsturingmogelijkheid** worden relatief **minder wenselijk** geacht.
- **Op 'afstand' opereren** en het **veel regelen** door de **voorzitters** van RvC en RvB valt qua instemming in het **middensegment** van deels oneens/deels eens. Daarbij neigt het op afstand opereren meer naar de instemmingskant en het veel regelen door de voorzitters juist naar de afwijzende kant.
- De meeste scores, waarmee werd ingestemd (score > 4.0), liggen licht onder het meerjaren gemiddelde. De scores die een mate van instemming hebben < 4.0 wijken verder af van het meerjaren gemiddelde.

Paar grote verschuivingen ten opzichte van vorig onderzoek

Slechts 22% afwijkingen bij bedrijfsvariëaties en 3% bij persoonsgebonden variëaties

Ondw en STI meeste afwijkingen, 1 tier geen

- Vergeleken met het vorige onderzoek hebben zich een paar grote verschuivingen voorgedaan. **Minder score** qua instemming: RvC benut **bijsturingmogelijkheid** [-0.7], opereert op **afstand** van RvB [-0.5], **veel** wordt **geregeld** door de voorzitters [-0.4], de RvC wordt **proactief** betrokken bij belangrijke besluitvorming [-0.4] en de RvC benut haar **klankbordfunctie** [-0.4]. Het **enige** grote **positieve verschil** betreft het **vergaderen met en zonder RvB** [+0.3].

Variëaties vergeleken met basisprofiel

- Het aantal grote **afwijkingen** van het **basisprofiel** blijft bij de **bedrijfsvariëatie** beperkt tot 22%. Het grootste deel betreft een positieve afwijking van het basisprofiel. Daarvan hebben er al 6 betrekking op het **op afstand opereren** van de RvB. Dit betreft op MKB, Cult en 1 tier na alle bedrijfsvariëaties. Met het hebben van **affiniteit met de producten/markten** wordt bij 4 non-profitvariëaties meer ingestemd. Alleen voor STI gaat dit niet in dezelfde mate op. Met het **benutten** van de **bijsturingmogelijkheid** wordt meer ingestemd door MKB, Cult en Ondw en juist minder door Jong en DIR. De laatste 2 grote **afwijkingen** zijn ook de **enige** die we aantreffen bij de **persoonsgebonden variëaties** (= 3%).
- De meeste afwijkingen doen zich voor bij Ondw (5× plus), STI (3× plus en 2× min), Cult (3× plus) en Fam (1× plus en 2× min). **1 tier** heeft **geen** enkele **grote afwijking** van het basisprofiel.



Enige bespiegelingen/vragen/kanttekeningen

Is door de RvC op afstand opereren van de RvB een indicatie van wel of niet op de stoel gaan zitten van de RvB of een indicatie van betrokkenheid met de RvB?

Bij de stelling betreffende het door de RvC **op afstand opereren** van de RvB zijn we **2 interpretaties** tegengekomen van deze stelling. De eerste, die het meest gangbaar lijkt, houdt in dat op afstand opereren betekent dat de RvC **niet op de stoel** van de RvB gaat zitten. Een andere term hiervoor is ook wel de rolvastheid van zowel RvC als RvB. Een score meer richting 5 doet daaraan recht. De 2^{de} interpretatie refereert aan **betrokkenheid**. Het op afstand opereren in termen van betrokkenheid moet juist niet groot zijn volgens de commissarissen. Een score rond 3 lijkt dit dan weer te geven als een wenselijke situatie. Het probleem is wel dat wat een commissaris beschouwt als betrokkenheid door de RvB misschien wordt beleefd als op de stoel van de RvB gaan zitten. We kunnen ons niet aan de indruk onttrekken op basis van de interviews en op basis van onze evaluaties van RvC's dat communicatie tussen individuele RvC-leden en individuele RvB-leden niet altijd de schoonheidsprijs verdient. Nodeloos ontstaan dan soms barrières die niet nodig zijn.

Overigens hebben we, vooral gebaseerd op onze interviewervaringen, de indruk dat de meest aangehangen interpretatie de eerste is. De stelling zegt wat over 'op de stoel van de RvB gaan zitten'.

Uitgaande van de eerste interpretatie impliceert een verschuiving van de score naar een lagere waarde rond de 3.0 op de gehanteerde 5-puntsschaal dat de RvC dichter op de RvB wil zitten. Dat kan zijn, omdat er zwaar weer is en RvC en RvB met een hogere intensiteit samen (moeten) werken. Het kan ook zijn dat de RvC van mening is dat de RvB niet helemaal goed functioneert, maar het kan ook zijn dat er net een nieuwe RvB is aangesteld, die nog wat moet worden ingewerkt. In een one-tier board, waar executives en non-executives in 1 board zitten, zien we dan ook een score die rond de 3.0 schommelt.

Van 'sturen' naar 'anders toezicht houden'?

Bij de verschuivingen in de tijd bij het basisprofiel valt ons op dat enerzijds de RvC minder de bijsturingmogelijkheid wil benutten, maar anderzijds wel minder op afstand wil opereren. Dus minder directief, maar wel nadrukkelijk de vinger aan de

pols houden en korter op de bal spelen. Vermoedelijk heeft dit toch te maken met een andere opvatting over hoe toezicht gehouden moet worden. Of indiceert dit een beweging richting 1,5-tier?

Is afwijking van evenwicht score van 3.0 bij 'veel regelen door de voorzitters' tijdelijk acceptabel?

Wat betreft het veel regelen door de voorzitters lijkt een gemiddelde score van 3.0 ons doorgaans de meest wenselijke score. Uiteraard zullen de voorzitters in praktische zin een aantal zaken regelen. Maar, daar waar het over besluitvorming gaat de gehele RvC betreffend, mag dat niet gebeuren. Anders is het risico aanwezig dat een goede balans in de governance verhoudingen zoek raakt. Tijdelijke afwijkingen, met name naar boven zijn voorstelbaar. Daarbij denken we vooral aan crisissituaties. Dan is tijd niet altijd de bondgenoot van een zorgvuldig proces in die zin dat de gehele RvC erbij wordt betrokken. In dergelijke situaties is het zeer belangrijk dat de voorzitter van de RvC de andere collega's van de RvC wel adequaat informeert.

4.2 Verbeterwensen

Tabel 4.2 Verbeterwensen bij samenwerking tussen RvC en RvB

	bapr	Fam	Corp	Zorg	VZ	VR	DIR
RvC opereert op afstand van RvB							
RvC vergadert zowel met als zonder RvB							
Veel zaken worden geregeld door beide voorzitters	1.13						
Proactief betrokken bij belangrijke besluitvorming							
RvC benut (geregeld) haar 'bijsturingmogelijkheid'							
RvC benut (geregeld) haar klankbordfunctie							
RvC geeft (geregeld) advies aan de RvB							
'Mijn' RvB staat open voor adviezen van de RvC							
Elke commissaris begrijpt producten/markten bedrijf	0.85						
Commissaris heeft affiniteit met producten/markten							
RvC (voldoende) aandacht aan risicomanagement							
RvC (voldoende) aandacht aan succession planning	0.86						

Blanco: de afwijking van het belang ligt tussen de +10% tot en met -10% en is in beginsel acceptabel; blauw: de afwijking ligt tussen de -10% tot en met -20% en is daarmee beslist een punt van aandacht; oranje: de afwijking is onder de -20% gelegen, actie is noodzakelijk; groen: de afwijking is +10% of meer. Er is sprake van een overkwalificatie of van een situatie dat het minder moet.

Meer aandacht voor succession planning en begrip van producten/markten en minder geregeld door voorzitters

Basisprofiel

- Het basisprofiel heeft 3 verbeterwensen. Evenals in het vorige onderzoek betreft dit voldoende aandacht voor succession planning met betrekking tot de RvB en begrip hebben van de producten/markten van bedrijf. Verder mogen de voorzitters dit jaar wel wat minder regelen. Dit laatste is in het verleden (in 2010 en 2012) vaker als signaal afgegeven. Doorgaans beweegt deze waarde zich rond de evenwichtsscore van 1.0.

Bij bedrijfsvariëaties meeste verbeterwensen en daarbinnen bij Zorg en MKB

Variëaties

- Het procentueel aantal verbeterwensen bij de bedrijfsvariëaties bedraagt 38%. Bij de persoonsgebonden variëaties bij de commissarissen is dat 25% en bij DIR/Secr 21%.
- De meeste verbeterwensen komen voor bij Zorg en MKB (elk 7x), GB (6x) en bij STI en Cult (elk 5x). De minste verbeterwensen worden aangetroffen bij DIR (1x) en bij Corp, VZ en VR (elk 2). Bij de andere bedrijfsbenchmarks is het aantal verbeterwensen 3 of 4.

Meer: begrip van product/markt, aandacht voor succession planning RvB en voor risicomanagement

Gedeelde verbeterwensen

- De door de afzonderlijke benchmarks meest gedeelde verbeterwensen betreffen: het begrip bij de commissarissen van producten/markten van het bedrijf (14x), het voldoende aandacht schenken aan succession planning (13x) en het voldoende aandacht schenken aan risicomanagement (9x). Dit waren ook in het vorig onderzoek de meest gedeelde verbeterwensen.
- Verder vinden 6 variëaties dat de voorzitters wel wat minder mogen regelen. Dit betreft basisprofiel, GB, STI, Zorg, Cult en Jong. Daarnaast zijn 5 benchmarks van mening dat het vergaderen met en zonder RvB moet worden verbeterd. Doorgaans houdt dit dan in dat er vaker zonder de RvB wordt vergaderd, bijvoorbeeld een (half) uur voorafgaand aan de RvC vergadering. Deze wens is geuit bij MKB, Fam, STI, Zorg en Cult.
- Opmerkelijk is dat 1-tier een verbeterwens heeft ten aanzien van het op afstand opereren van de RvB. De mutatie is bescheiden van 2.9 naar 3.2. Maar is mogelijk veelbetekenend en past in de tendens dat vanuit one-tier een beweging richting 1,5-tier gaande lijkt. Net zoals dat van two-tier de andere kant op is. Overigens vinden ook Jong en Secr dat er op dit front wat verbeterd kan worden.
- Bij Ondw is onder andere een verbeterwens aanwezig voor de klankbord- en de adviesrol. Bij Cult geldt dit voor het benutten van de bijsturingmogelijkheid. Bij geen van de andere benchmarks is op deze gebieden een verbeterwens manifest geworden.

One-tier naar 1,5-tier. Wil iets meer op afstand opereren

Slechts 1 verbeterwens bij advies- en klankbordrol en bij bijsturen

- Bij GB, MKB en Zorg mag de RvB de RvC wel wat **proactiever** bij **belangrijke besluitvorming** betrekken en bij MKB en Zorg mag de RvB wat meer **openstaan voor adviezen** van de RvC.

Basisprofiel kan zich vinden in meeste stellingen; op afstand opereren in middenpositie

Bij bedrijfsvariaties 31% grote verschillen, waarvan 19% hogere scores, met name voor op afstand opereren

Huidige situatie

- Bij het **basisprofiel** wordt 'ingestemd' met: het **proactief betrokken** worden bij belangrijke besluitvorming, het benutten van de **klankbord-** en **adviesrol**, het **openstaan** van de RvB **voor adviezen** van de RvC, het **veel regelen** door de **voorzitters** en het voldoende **aandacht** schenken aan **risicomanagement**. In minder mate wordt ingestemd met de overige stellingen, waarbij het **op afstand opereren** in de **middenpositie** verkeert van deels oneens en de deels eens.
- Bij de **bedrijfsvariaties** bedraagt het percentage grote **verschillen** met het basisprofiel **31%**. Daarvan heeft 19% betrekking op **hogere scores**. Deze doen zich voor bij: 'op afstand opereren (6x, maar net niet bij MKB), affiniteit met producten/markten (4x bij non-profit variaties) en begrip van producten/markten (bij Fam, Corp, Cult en Ondw). **Lagere scores** zijn er bij 'zowel met als zonder RvB vergaderen' (bij MKB, Fam, STI en Cult).
- Bij de **persoonsgebonden variaties** is het **percentage** grote **verschillen** slechts **14%**, waarvan 3% hogere scores. Bij de commissarissen betreft dit VZ (1x plus) en RvB (2x min). De **meeste** grote **verschillen** doen zich voor bij **Secr** (1x plus en 4x min). **DIR** heeft 2 lagere scores en wel voor de advies- en klankbordrol. De lagere scores van Secr betreffen: kennis van en affiniteit met producten/markten, veel regelen door de voorzitters en het geven van advies aan de RvB. Secr deelt de mening van VZ dat er wel zeker zowel met als zonder RvB wordt vergaderd.



Enige bespiegelingen/vragen/kanttekeningen

Waarom zijn verbeterwensen ten aanzien van kennis van bedrijf en aandacht voor succession planning en risicomanagement zo hardnekkig?

Al een **aantal jaren** geven commissarissen binnen het basisprofiel, maar ook bij de meeste andere benchmarks aan dat de **kennis** van **producten/markten** van het bedrijf, **succession planning** met betrekking tot de RvB en aandacht voor **risicomanagement beter** moeten. Wij verbazen ons erover dat deze wensen zo hardnekkig zijn. Lichte verbeteringen zouden passen in een systeem van 'je moet het altijd beter willen doen'. Maar de hier geuite verbeterwensen zijn wat forser van aard. Eigenlijk geven de commissarissen daarmee aan dat ze vinden dat de betrokken aandachtgebieden niet aan hun normen beantwoorden. Het is aannemelijk dat de **basis** om op genoemde gebieden **verbeteringen** te realiseren in ieder geval en ook in de eerste plaats het op **peil brengen** van de **kennis/begrip** van het **bedrijf en haar markten** is. Als die onvoldoende aanwezig is, is

het de vraag hoe risicomanagement en succession planning goed kunnen worden ingevuld. Maar juist de verwerving van die kennis/dat begrip lijkt ons toch niet zo'n probleem. Stages, bedrijfsbezoeken, gesprekken met anderen dan RvB-leden uit de organisatie, bijhouden van vakliteratuur, gesprekken met klanten en leveranciers, gesprekken met aandeelhouders, bijwonen van bedrijfsevents en volgen van bedrijfscursussen en -workshops zijn, lijken ons, zeer geschikte instrumenten om in ieder geval deze lacune te verhelpen. Als van deze **instrumenten** geen of onvoldoende **gebruik** wordt gemaakt, wat is daarvan dan de reden? De meest aannemelijke lijkt **tijdsbeslag** te zijn, vermoeden we. Of is het tijdsbeslag in relatie tot de **vergoeding**? Dit laatste lijkt ons ook niet onaannemelijk. We kunnen ons niet aan de indruk onttrekken dat de verhouding in vergoeding tussen RvB en RvC aan onevenwichtigheid heeft gewonnen. Vooral in de non-profitsector is dat ons inziens het geval.

Hoe kunnen belemmeringen om meer kennis/begrip van bedrijf en mensen te krijgen worden opgeheven?

Benutting van een aantal van de hiervoor genoemde instrumenten biedt als 'bijvangst' ook dat de commissaris zelf op basis van eigen waarneming gevoel kan krijgen bij de bedrijfscultuur en bij de kwaliteit van managers en mensen. Zowel voor talentmanagement, succession planning als risicomanagement kan zo belangrijke informatie worden verzameld en kunnen inzichten worden verkregen. Ook kan hierdoor de al bestaande en reguliere informatie zo een andere inkleuring krijgen. Bovendien kan de commissaris aldus, door een grotere zichtbaarheid in en buiten de organisatie, een drempelverlagend effect realiseren voor belanghebbenden om zaken te melden bij de RvC. Dat zou weliswaar niet de eerste insteek moeten zijn. Concluderend vragen wij ons af of wij een verkeerd beeld hebben van een deel van de oplossing. Maar als dit niet zo is, waarom passen commissarissen deze instrumenten dan niet of niet in beperkte mate toe? Zou het kunnen zijn

dat er soms wat weerstand is bij de RvB's/directies om dit instrumentarium van harte beschikbaar te stellen aan commissarissen? Het regelen van deze afspraken/activiteiten is een belasting van de organisatie. Veel organisaties zijn door allerlei 'lean en mean' trajecten gegaan. Het 'ruime jasje' is bij menige organisatie al wel verdwenen. Er gaan zelfs geluiden op, dat er teveel is gesneden. Verder zijn er voorbeelden dat commissarissen met name niet altijd weten om te gaan met interne bedrijfsbezoeken en -gesprekken. Maar dat mag toch geen reden zijn om deze instrumenten af te schaffen of in de la te laten liggen? Of is het de beperkt

beschikbare tijd al dan niet in relatie met de vergoeding die deze instrumenten onbenut laten?

Is aandacht voor risicomanagement het probleem of ook misschien de kwaliteit?

Ten aanzien van de aandacht voor risicomanagement vragen wij ons af of de verbetering, vanwege de vraagstelling, echt de aandacht is of dat de kwaliteit ook meespeelt. Risicomanagement wordt veelal behandeld in de auditcommissie en draagt getuige de verslagen van RvC's en de paragrafen over risicomanagement in jaarverslagen een sterk financieel (administratief) ingestoken benadering.

Niet-financiële mensen raken daardoor het spoor wel eens bijster.

Verbeterwens succession planning zowel een kwestie van aandacht als van kwaliteit?

Op basis van in ieder geval de onderzoeken van de afgelopen 2 jaar zijn we geneigd te veronderstellen dat alleen al op basis van de opvattingen van de commissarissen zelf ten aanzien van succession planning zowel de aandacht hiervoor als de kwaliteit ervan te wensen overlaten. Ons inziens is dat een zorgelijke zaak.



5 Bijscholing en delen verworvenheden met andere RvC-leden

Overzicht onderzoeksvragen

Dit jaar is voor het eerst en relatief uitgebreid aandacht geschonken aan permanente educatie/bijtscholing. Aandacht is gevraagd voor **activiteiten** op dit gebied van de RvC als **collectief** en als **individuele** commissaris. Daarbij luidde de vraag 'wat de commissarissen het afgelopen jaar collectief en individueel aan bijscholing hadden gedaan'. Dit is, zoals gebruikelijk, voor de feitelijke en de gewenste situatie gedaan. Daarnaast is gevraagd in hoeverre en hoe de via de bijscholing verkregen **inzichten gedeeld** worden in de RvC of met de individuele commissarissen. In een tweetal open vragen konden de commissarissen, bestuurders en secretarissen aangeven hoeveel **uur** zij aan **bijscholing** hadden besteed in het achterliggende jaar voor al hun commissariaten gezamenlijk en over welke **onderwerpen** de **bijscholing** gingen. De gesloten vragen waren in de vorm van stellingen met de bekende 5-puntsschaal met 1 = volstrekt oneens en 5 = zeer mee eens.

Tijdens de interviews bleek dat voor sommige commissarissen **bijscholing** en **permanente educatie** niet altijd dezelfde **betekenis** had. Vooral commissarissen in sectoren, bijvoorbeeld de woningcorporaties, waar er wordt gewerkt met 'als permanente educatie gelabelde bijscholing' hanteerden soms een beperkte definitie van bijscholing. Door ons worden bijscholing en permanente educatie als synoniemen voor elkaar gehanteerd.

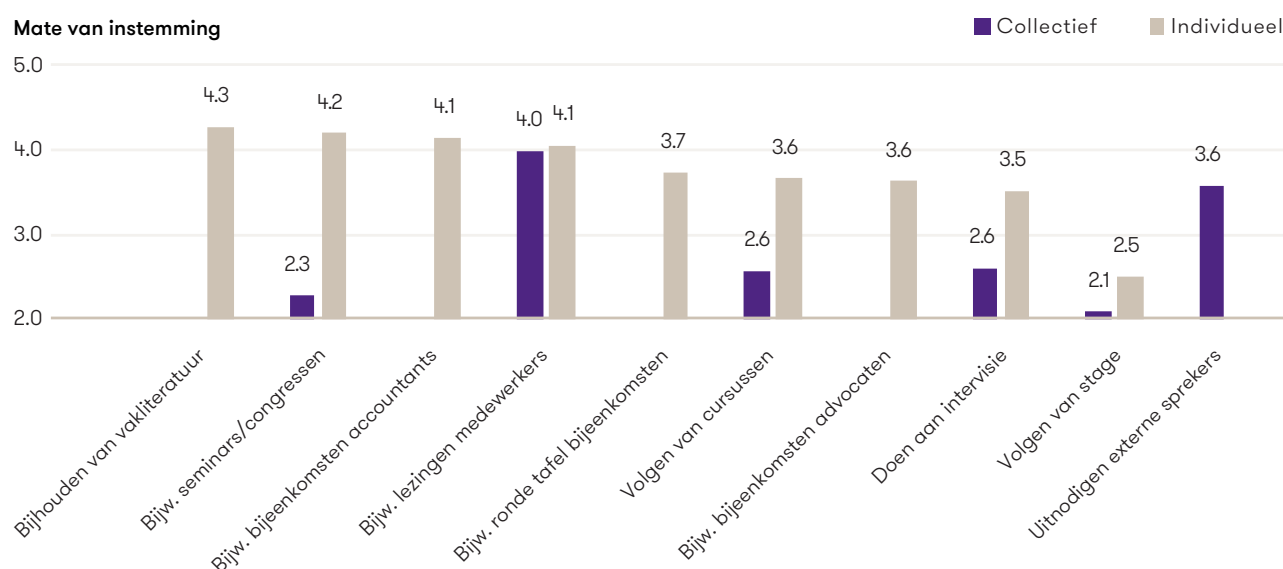
5.1 Bijscholing RvC als collectief en individueel

Onderzoeksvraag

Aan de respondenten is gevraagd, in het kader van de bijscholing, in de vorm van stellingen aan te geven in hoeverre ze daarmee kunnen instemmen voor de huidige en voor de gewenste situatie. De 5-puntsschaal loopt van 1 = volstrekt oneens tot 5 = volstrekt mee eens.

5.1.1 Wenselijke situatie

Figuur 5.1 Scores wenselijke situatie: bijscholing collectief en individueel, basisprofiel (5-puntsschaal)



Collectief: bijwonen lezingen medewerkers

Individueel: vakliteratuur, seminars, bijeenkomsten van accountants en lezingen van medewerkers

Afwijkingen bij bedrijfsvariëaties 59%, bij persoonsgebonden variëaties 17% en bij DIR/Secr 50%

Bedrijfsvariëaties: positieve verschillen bij non-profit

Afwijkingen bij bedrijfsvariëaties 49%, bij persoonsgebonden variëaties 11% en bij DIR/Secr 50%

Ondw positieve uitzondering

Secr over hele linie lagere ambities dan basisprofiel

Basisprofiel

- Bij het **basisprofiel** wil de RvC als **collectief** aan bijscholing doen door het **bijwonen** van **lezingen van** medewerkers van de organisatie. Op de 2^{de} plaats komt als instrument het **uitnodigen** van **externe sprekers**. Het als collectief volgen van cursussen, bijwonen van seminars, volgen van een stage en doen aan intervisie staan niet hoog op de wensenlijst. De teneur is dat deze instrumenten in meer of mindere mate nog worden afgewezen.
- Wat betreft de **individuele bijscholing** ligt het accent met een mate van instemming van 4.0 en hoger bij: bijhouden van vakliteratuur, bijwonen van seminars/congressen, van bijeenkomsten van accountants-/adviesorganisaties en van lezingen van medewerkers.
- **Stages** zijn **niet populair**. De andere instrumenten mogen op een lichte instemming rekenen.

Variëaties vergeleken met basisprofiel

Collectieve bijscholing

- Het aantal grote **afwijkingen** van het **basisprofiel** bij de **bedrijfsvariëaties** is substantieel met **59%**. Het betreft 22% negatieve en 37% positieve afwijkingen. Bij de **persoonsgebonden** variëaties (commissarissen) is het percentage afwijkingen **17%** (alle positief) en bij **DIR/Secr** 50% (42% positief bij DIR en 3% negatief bij Secr).
- De **negatieve afwijkingen** bij de **bedrijfsvariëaties** betreffen primair het bijwonen van **lezingen van medewerkers** van het bedrijf en het uitnodigen van **externe sprekers**. Alleen bij Zorg, Ondw en 1tier is er bij deze activiteiten geen groot verschil met het basisprofiel. En bij Corp is er nog een positief verschil bij het uitnodigen van externe sprekers. Bij MKB, tenslotte, is een stage 'nicht im Frage', gezien het afwijzend standpunt van 1.3.
- De **positieve verschillen** bij de **bedrijfsvariëaties** betreffen: bijwonen **seminars/congressen**, doen aan **intervisie** en het volgen van **cursussen**. Deze **positieve** verschillen zijn heel **duidelijk** aanwezig bij de **non-profit** benchmarks.
- Bij de **persoonsgebonden variëaties** zijn RvB, VR en DIR positiever over het uitnodigen van externe sprekers. RvB en DIR zijn ook minder negatief over het volgen van een stage. RvB ziet ook meer in lezingen van medewerkers. Verder ziet DIR op bijna alle onderzochte opties meer mogelijkheden dan het basisprofiel. Alleen voor lezingen van medewerkers is het standpunt gelijk aan dat van het basisprofiel.
- De **variëaties** met de **meeste afwijkingen** zijn: Corp, STI, Cult en DIR met elk 5 grote verschillen. VR en Secr hebben er elk 1. **VZ, Jong** en **1tier** hebben er **geen**. De andere variëaties hebben 3 tot 4 grote verschillen.

Individuele bijscholing

- Bij de **bedrijfsvariëaties** is het percentage **grote verschillen** met **49%** wat minder dan voor de collectieve bijscholing, maar nog steeds substantieel. Bij de **persoonsgebonden** variëaties (commissarissen) is dit percentage 11% en bij **DIR/Secr** 50% (17% positief bij DIR en 33% negatief bij Secr).
- Bij de **bedrijfsvariëaties** zijn alle grote **verschillen** met het basisprofiel **negatief**, behalve bij **Ondw**. Van de 7 grote verschillen zijn er daar **5 positief**. De 2 negatieve verschillen betreffen het volgen van een stage en het bijwonen van bijeenkomsten bij advocatenkantoren. En de 2 overige, niet-grote verschillen gaan ook duidelijk naar de positieve kant. Wellicht trekt deze benchmark commissarissen aan die een verwantschap hebben met het primaire product (in casu scholing). Alleen doen ze het erbij, dus openstaan voor bijscholing! En dat doe je voor jezelf.
- Bij de **persoonsgebonden variëaties** zijn er **3 positieve afwijkingen** bij RvB (2x) en bij VR (1x) en **1 negatieve** afwijking bij Jong (bijwonen van rondetafelbijeenkomsten).
- **Secr** laat op alle afzonderlijke activiteiten **negatieve verschillen** zien ten opzichte van de vergelijkbare scores van het basisprofiel. Bij 6 van de 9 activiteiten leidt dit tot een groot verschil.
- De **minste afwijkingen** van het basisprofiel doen zich voor bij bijhouden van vakliteratuur en het volgen van cursussen (elk 2x), doen aan intervisie en bijwonen van seminars/congressen (elk 3x). De **meeste afwijkingen** betreffen: bijeenkomsten van advocatenkantoren (11x), bijwonen van lezingen van medewerkers en het volgen van een stage (elk 10x).

Meeste afwijkingen bij Ondw en Cult; bij VZ en 1 tier geen

• De meeste afwijkingen doen zich voor bij Cult, Ondw (elk 7×), Secr, STI en MKB (elk 6×). VZ en **1 tier** hebben **geen** enkele **grote afwijking** van het basisprofiel. Bij de overige variaties varieert het aantal grote verschillen van 1 tot 4.



Enige bespiegelingen/vragen/kanttekeningen

Effect te zien bij non-profitsector van meer geïnstitutionaliseerd bezig zijn met bijscholing?

Bij de **bedrijfsvariaties** lijkt er bij de non-profitvariaties meer sprake te zijn van een **collectieve** bijscholingscultuur dan bij de profitbedrijven. Bekend is dat bijvoorbeeld VTW (woningcorporaties), NVTZ (zorginstellingen) en VTOI (onderwijsinstellingen) diverse sectorgerichte activiteiten ontplooiën. Daarnaast wordt in ieder geval bij VTW ook gewerkt met verplicht te behalen PE-punten. Bovendien moet daarover in het jaarverslag van de organisatie verantwoording over worden afgelegd. Het lijkt erop dat dit geheel een positieve bijdrage levert aan de bijscholingsbereidheid. Daarbij vragen wij ons af of zelfregeling met (een beetje) dwang niet beter werkt, dan het achterwege laten van dwang en volledig vertrouwen op zelfregulering.

Bij het **basisprofiel** ligt het accent van de **collectieve** bijscholing nu nog op het bijwonen van lezingen van

medewerkers en het uitnodigen van externe sprekers. Het is niet onaannemelijk dat zowel schaalgrootte als budgettaire mogelijkheden vooralsnog geleid hebben tot deze keuzes.

Kijken advocatenkantoren zeer selectief naar commissarissen?

Bijeenkomsten bij accountants-/adviesorganisaties zijn duidelijk meer geapprecieerd dan bijeenkomsten bij advocatenkantoren. Het lijkt erop dat de advocatenkantoren zich vooral concentreren op het beursgenoteerde bedrijfsleven. Of zijn commissarisbijeenkomsten bij advocatenkantoren minder gangbaar en/of minder bekend? Het kan ook zijn dat de bijeenkomsten van de advocaten een wat meer vaktechnische insteek hebben en daardoor minder appelleren aan commissarissen in de breedte.

Is systematisch inpassen van stage in bijscholingsprogramma geen zinvolle stap voor vergroten inzicht in bedrijf?

Het valt op dat **RvB** en **lid RvB/directie** als

2 enige variaties meer dan het basisprofiel bepaald **niet afwijzend** staan ten opzichte van zowel collectieve als individuele **stages**. Het is een instrument, dat bij ons weten, slechts sporadisch wordt benut. Maar de opvattingen van RvB en lid RvB/directie zijn wat ons betreft een signaal om daarover toch eens na te gaan denken. Een stage kan sowieso in een bepaalde vorm worden opgenomen in een introductieprogramma en daarna zou het passen in bijvoorbeeld telkens eens in de 2 jaar een 2- of 3-daagse stage te doen. Vervolgens kan de stagiairecommissaris dan zijn bevindingen per email delen met zijn collega's en vervolgens in de eerstvolgende RvC-vergadering aan de orde stellen. Dit lijkt ons een zinvolle aanpak om wat te doen aan de reeds lang geconstateerde onvrede over de kennis van het bedrijf bij commissarissen. In het verlengde hiervan past ook dat RvB en lid RvB/directie als enige benchmarks een groot, positief verschil laten zien met het basisprofiel voor bijwonen van lezingen van medewerkers.

5.1.2 Verbeterwensen

Tabel 5.2 Veranderwensen in verband met collectieve en individuele bijscholing

RvC doet collectief aan bijscholing door:	bapr	Fam	Corp	Zorg	VZ	VR	DIR
uitnodigen van externe sprekers	0.75						
bijwonen van lezingen van medewerkers van het bedrijf							
volgen van een stage	0.65						
bijwonen van seminars/congressen							
doen aan intervisie	0.75						
volgen van cursussen							
Commissaris doet individueel aan bijscholing door:							
bijwonen van lezingen van medewerkers van bedrijf							
volgen van een stage	0.73						
bijwonen van seminars/congressen							
bijwonen van bijeenkomsten bij accountants-/adviesorganisaties							
bijwonen van bijeenkomsten bij advocatenkantoren							
bijwonen van rondetafelbijeenkomsten							
doen aan intervisie	0.79						
volgen van cursussen							
bijhouden van vakliteratuur							

Blanco: de afwijking van het belang ligt tussen de +10% tot en met -10% en is in beginsel acceptabel; blauw: de afwijking ligt tussen de -10% tot en met -20% en is daarmee beslist een punt van aandacht; oranje: de afwijking is onder de -20% gelegen, actie is noodzakelijk; groen: de afwijking is +10% of meer. Er is sprake van een overkwalificatie of van een situatie dat het minder moet.

Uitnodigen externe sprekers had beter gemeoten

Basisprofiel en collectieve bijscholing

- Het basisprofiel heeft bij de **collectieve** bijscholing 3 **veranderwensen**⁸. Daarvan is alleen die ten aanzien van het uitnodigen van externe sprekers als **verbeterwens** aan te merken. De mate van instemming bij de beide andere activiteiten voor de wenselijke situatie is nog afwezig. Wel lijkt het erop dat deze activiteiten **bespreekbaar** worden.

Verbeterwens bij bedrijfsvariaties 33%, bij persoonsgebonden variatie 21% en bij DIR/Secr 25%

Variaties en collectieve bijscholing

- Het procentueel **aantal veranderwensen** bij de **bedrijfsvariaties** bedraagt **78%**. Daarvan kan **33%** als **verbeterwens** worden gekwalificeerd en 45% valt in de categorie dat het bespreekbaar aan het worden is. Bij de **persoonsgebonden** variaties bij de commissarissen is het percentage veranderopties **67%**, waarvan 21% verbeterwensen en 46% als bespreekbare activiteit. Voor DIR/Secr is het veranderpercentage 75% met 25% verbeterwensen en 50% bespreekbare punten.
- De **meeste veranderwensen** komen voor bij Fam, STI, Zorg, Cult en Jong (elk 6x) en bij GB, MKB en DIR (elk 5x). Bij de andere bedrijfsbenchmarks is het aantal veranderwensen 3 of 4.

Meest gedeelde verbeterwens: externe sprekers en lezingen medewerkers

Gedeelde verbeterwensen

- De door de afzonderlijke benchmarks **meest gedeelde verbeterwensen** betreffen: het uitnodigen van externe sprekers (10x), het bijwonen van lezingen van medewerkers (8x) en het doen aan intervisie (5x).
- De **meeste verbeterwensen** doen zich voor bij **STI** (4x) en **Zorg** (5x). De andere benchmarks hebben telkens 1 of 2 verbeterwensen. Gemiddeld is het aantal verbeterwensen per benchmark 1.75 en het aantal bespreekbare activiteiten 2.75.

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

Intervisie kon beter

Verbeterwens bij bedrijfsvariaties 19%, bij persoonsgebonden variatie 22% en bij DIR/Secr 61%

Verbeterwens bij 13 van de 16 benchmarks het doen aan interventie

Basisprofiel als collectief alleen lezing medewerkers bijgewoond

Bij non-profit meer ruimte voor collectieve activiteiten en met name bij Corp en Ondw

Basisprofiel en individuele bijscholing

- Het basisprofiel heeft bij de **individuele** bijscholing **2 veranderwensen**. Die met betrekking tot het doen van interventie is een verbeterwens. Het volgen van een stage is bespreekbaar geworden.

Variaties en individuele bijscholing

- Het procentueel **aantal veranderwensen** bij de **bedrijfsvariaties** bedraagt **38%**. Daarvan kan **19%** als **verbeterwens** worden gekwalificeerd en 20% als **bespreekbare** activiteit. Bij de **persoonsgebonden** variaties bij de commissarissen is het percentage veranderopties **33%**, waarvan 22% verbeterwensen en 11% als bespreekbare activiteit. Voor **DIR/Secr** is het veranderpercentage **67%** met 61% verbeterwensen en 6% bespreekbare punten.
- De **meeste** veranderwensen komen voor bij DIR (8x), Zorg (6x), STI en Cult (elk 5x). Bij Fam (1x), Ondw, VZ en VR (elk 2x) worden de minste veranderwensen waargenomen. De andere benchmarks hebben 3 of 4 veranderwensen.

Gedeelde verbeterwensen

- De door de afzonderlijke benchmarks **meest gedeelde verbeterwens** betreft het doen aan interventie (13x). Op grote afstand volgen dan met elk 5 keer: bijwonen van **lezingen** van **medewerkers** en het **volgen** van **cursussen**.
- De **meeste verbeterwensen** doen zich voor bij **DIR** (8x), **STI** en **Zorg** (elk 4x). RvB, Jong en Secr hebben er elk 3. Fam heeft geen verbeterwens. De andere benchmarks hebben meestal 1 verbeterwens. Per variatie is het gemiddeld aantal verbeterwensen 2.3 en het aantal bespreekbaar geworden punten 1.4.

Huidige situatie

- Wat betreft de **collectieve bijscholing** kan het **basisprofiel** enigszins instemmen met de stelling dat er lezingen van medewerkers zijn bijgewoond. Alle andere activiteiten zijn nauwelijks opportuun geweest getuige de hoogste score van 2.7.
- Bij de **bedrijfsvariaties** is het percentage grote **verschillen** met het basisprofiel **59%**, waarvan het aantal positieve en negatieve verschillen (elk 16) gelijk is. Corp en Ondw nemen elk 4 van de positieve verschillen voor hun rekening. Verder blijken het collectief bijwonen van seminars/congressen, het doen aan interventie en het volgen van cursussen bij met name de **non-profitsector positiever** beoordeeld te worden dan bij het basisprofiel. Relatief het minst geldt dit voor Cult. Uitnodigen van externe sprekers en bijwonen van lezingen van medewerkers scoort bij bijna alle bedrijfsvariaties lager.
- Bij de **persoonsgebonden variaties** bedraagt het percentage grote **verschillen** met het basisprofiel **31%**. 25% heeft betrekking op **hogere scores** en 6% (n = 2) op negatieve scores. De positieve doen zich voor bij: uitnodigen externe sprekers (4x), bijwonen van lezingen van medewerkers (3x) en volgen van stage (2x). Alleen de eerste 2 activiteiten komen daarmee op een score die duidt op (meer) instemming.



Enige bespiegelingen/vragen/kanttekeningen

Misschien toch meer ruimte voor collectieve activiteiten?

Het lijkt erop dat de commissarissen in grote lijnen meer voelen voor individuele bijscholing dan voor een bijscholing van de RvC als collectief. Wat betreft de 'vaktechnische' competenties lijkt ons dat een aannemelijke opvatting. Toch kan het ook geen kwaad als zowel de 'specialist/deskundige' als de 'leek' ook samen dezelfde bijscholing volgen. De reden is dat collectieve activiteiten ook

een bijdrage kunnen leveren aan het teamfunctioneren door bijvoorbeeld meer eenheid aan te brengen in wederzijds begrijpelijk taalgebruik te ontwikkelen over een discipline. Het is voor een 'specialist' doorgaans moeilijker iets effectief voor een leek uit te leggen in begrijpelijke algemene termen dan in allerlei vakjargon. Daarnaast ervaren collega's elkaar in een andere omgeving, waardoor er oog kan ontstaan voor andere ervaringen met elkaar en over en weer nog onbekende

ervaringen met elkaar worden gedeeld. De andere setting dan de 'vergaderkamer' van het bedrijf draagt niet zelden bij aan een dergelijke ontwikkeling. Voorgaande is geen pleidooi voor alleen maar collectieve activiteiten, maar wel een suggestie om mee te nemen in de beschouwing vanuit de optiek van de groepsdynamiek en oog krijgen voor andere 'bedrijfsrelevante' talenten dan tot nu toe ontdekt in de RvC-vergadering.

Meer ruimte voor collectieve interview benutten?

Interview als **collectief** staat in het algemeen niet hoog op de agenda. Een verklaring kan zijn dat dit remmend kan werken voor de individuele commissaris om zijn (on)zekerheden en dilemma's op tafel te leggen. Dit geldt vooral als een deel van de dilemma's en onzekerheden betrekking heeft op het functioneren van de voorzitter van de RvC of op dat van zichzelf. In dat opzicht kan een collectieve interview bedreigend zijn. Dit geldt temeer als de cultuur in de betrokken RvC's niet wordt gekenmerkt door (persoonlijke) en zelfkritische openheid en openhartigheid. Een collectieve interview kan dan als bedreigend overkomen. Een interview, waaraan de commissaris als individu kan deelnemen is dan 'veiliger'. Bekend is dat een collectieve interview bij sommige non-profitorganisaties voorkomt. Uit onderhavig onderzoek blijkt dat vooral bij de non-profitbenchmarks voor de wenselijke situatie de mate van instemming met een collectieve en een individuele interview elkaar niet veel ontlopen. Er is dus zeker ruimte voor een

collectieve interview en misschien ook wel in plaats van een individuele interview.

Twijfelt lid RvB/directie over investering van individuele commissaris in zorg dragen voor zijn/haar houdbaarheid?

Het aantal **verbeterwensen** van **lid RvB/directie** bij de **collectieve** bijscholing is **beperkt** tot 2 op 6 activiteiten. Wel zijn er 3 bespreekbare activiteiten. Bij de **individuele bijscholing** heeft **lid RvB/directie** voor 8 van de 9 activiteiten voor de individuele commissaris een **individuele bijscholingswens**. Op zich is dat niet onbegrijpelijk. De RvC kan als geheel bevredigend functioneren in de ogen van lid RvB/directie, maar een enkele commissaris kan nog wel wat bijscholing gebruiken. Maar het kan ook het signaal zijn dat lid RvB/directie van mening is dat 1 of enkele commissarissen **onvoldoende functioneren en/of onvoldoende investeren in hun houdbaarheid**. We kunnen ons niet onttrekken aan het beeld dat de 2^{de} interpretatie meer recht doet aan de realiteit dan de 1^{ste}. Overigens is het wat dat betreft ook interessant te weten wat lid RvB/directie en secretaris

van de RvC aan bijscholing doen en hoe de commissarissen daarover denken, als ze er al over denken. De scores voor de aandacht voor succession planning en de beoordeling van het functioneren van de RvB stemmen ons niet hoopvol over de gedachten van de RvC's in dat opzicht.

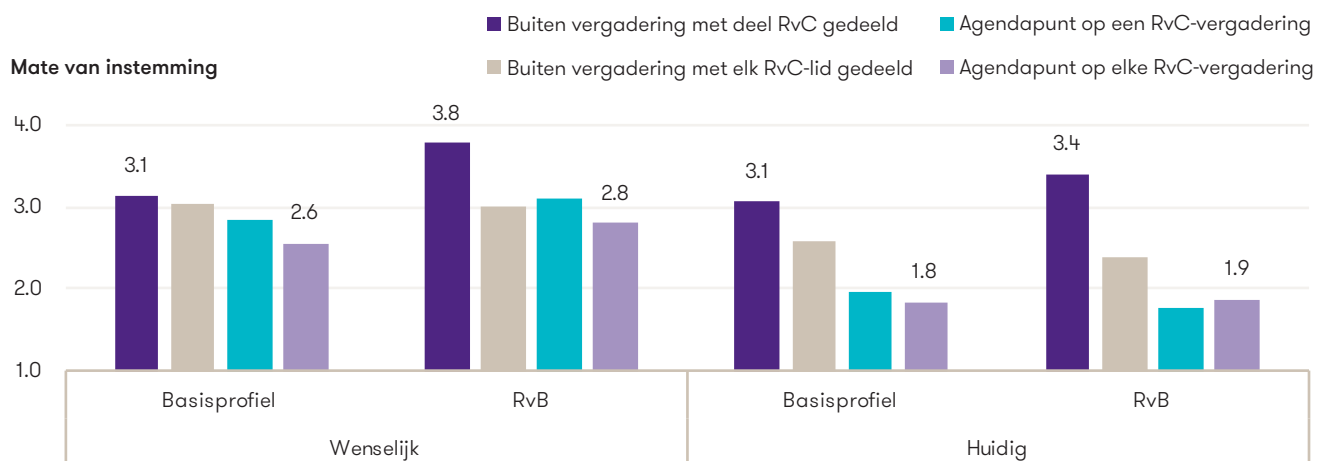
Is evaluatie RvC geen goed middel om bijscholingsbehoefte en -voortgang te bepalen?

Het valt ons op dat bij het analyseren van verslagen van RvC's een aantal RvC's als uitkomst van het evaluatieproces concrete stappen heeft vermeld om geconstateerde hiaten met bijscholing proberen te verhelpen. Evenwel bij de meeste door ons bekeken verslagen hebben wij niets van dien aard aangetroffen. Wij pleiten ervoor om in combinatie met het evaluatieproces van de RvC (en ook RvB) expliciet bijscholing als instrument op de agenda te zetten en in de beschouwing mee te nemen. Zowel de bepaling als de monitoring van de voortgang van de bijscholingsbehoefte zijn dan onderwerp van gesprek.

5.2 Delen verworvenheden uit bijscholing met andere RvC-leden

5.2.1 Wenselijke situatie

Figuur 5.2 Delen verworvenheden bijscholing met andere RvC-leden (5-puntsschaal)



Wenselijke situatie

Basisprofiel

- De **hoogste** mate van **instemming** met 1 van de genoemde stellingen is een **3.1**. Dat betekent dat het basisprofiel het gemiddeld deels oneens/deels eens is met de stelling dat de **ervaringen** en verkregen **inzichten** uit **bijscholing** **buiten de vergadering** worden **gedeeld** met een deel van de commissarissen. De score van 3.0 om dit met alle commissarissen te doen valt in dezelfde categorie.
- **Agendering** van **bijscholing** om de verworvenheden met elkaar te delen bevindt zich gemiddeld nog in de licht **afwijzende** fase. En als er moet worden gekozen, dan

Geen cultuur om verworvenheden bijscholing met elkaar te delen

zeker niet **elke** vergadering op de agenda, maar desnoods dan meer een keer op **een** vergadering. De **conclusie** moet dan ook zijn dat het delen van verworvenheden van bijscholing niet in de cultuur van commissarissen zit.

Variaties vergeleken met basisprofiel

Veel afwijkingen van basisprofiel. Ondw, Corp en 1 tier diverse positieve verschillen

- Het percentage grote verschillen bij de **bedrijfsvariaties** is 64%. Dit betreft 28% positieve verschillen (10×). Hiervan nemen Corp, Ondw en 1 tier er 7 voor hun rekening. Bij de **persoonsgebonden** variaties is het percentage grote verschillen ten opzichte van het basisprofiel 17%. Hiervan is het aantal positieve en negatieve verschillen (elk 2×) aan elkaar gelijk. Bij DIR/Secr is er 1 groot, negatief verschil bij Secr en dit betreft het op elke RvC-vergadering apart agenderen van het onderwerp bijscholing. Dit lijkt een indicatie te zijn, dat de secretaris de ervaring heeft dat de agenda doorgaans al overvol is.
- Op de 1 tier na laten **alle bedrijfsvariaties** een groot **negatief verschil** zien met het basisprofiel bij het **delen** van de **verworvenheden buiten de vergadering** met een **deel** van de commissarissen. Dit betreft zowel de **huidige** als de **wenselijke** situatie.
- Bij een **beperkt** aantal opties is er sprake van een **zekere mate** van **instemming**. Bij RvB (buiten vergadering delen met deel RvC), bij Corp en Ondw (buiten vergadering delen met alle RvC-leden) en bij STI en Ondw (als apart agendapunt op een RvC-vergadering).

Bij beperkt aantal opties (5×) enige instemming

Huidige situatie

Op 2 uitzonderingen na geen instemming met stellingen

- Zowel het basisprofiel als alle overige benchmarks stemmen, op 2 uitzonderingen na, de facto met geen van de stellingen in. **Ondw stemt in** met het als **apart agendapunt op een RvC-vergadering** bespreken van bijscholing en **RvB deelt buiten de vergadering** met een **deel** van de **RvC** de ervaringen en inzichten verkregen uit bijscholing.



Enige bespiegelingen/vragen/kanttekeningen

Waarom geen gestructureerde feedback bij zowel individuele als collectieve bijscholing?

Op grond van de resultaten van het onderzoek kunnen we niet anders dan concluderen dat het delen van op basis van bijscholing opgedane ervaringen en verkregen inzichten met andere RvC-leden bepaald geen gemeengoed is, gezien de gewenste situatie. Wat betreft de als RvC als **collectief** gevolgde bijscholing lijkt ons de de facto ontbrekende deling van de verworvenheden begrijpelijk. Toch kan het

ook dan **zinvol** zijn ook met elkaar te **delen** wat voor ieder de **toegevoegde waarde** van de **bijscholing** is geweest. Het helpt namelijk zaken te zien/op te merken, die zelf misschien niet zijn gezien/opgemerkt. Maar ook helpt het om nog meer inzicht te krijgen in de manier van kijken en denken van jezelf en je collega's.

Wordt voldoende rendement gehaald uit individuele bijscholing?

Maar voor de **niet-collectieve bijscholing** is het niet delen van de verkregen

inzichten en opgedane ervaringen een onderbenutting van het rendement van de gevolgde bijscholing. Overigens hebben we op basis van de interviews van diverse commissarissen gehoord dat er soms wel een al dan niet gestructureerde feedback optie is, maar dat deze in het algemeen onvoldoende structureel wordt gebruikt. Vaker blijkt dat individuele commissarissen elkaar soms op de hoogte houden via een email uitwisseling. Soms vindt dit plaats in de aparte voorvergadering van de RvC.

5.2.2 Verander- en verbeterwensen

Tabel 5.2 Veranderwensen in verband met collectieve en individuele bijscholing

Ervaringen en nieuwe informatie uit permanente educatie worden:	bapr	Fam	Corp	Zorg	VZ	VR	DIR
als apart agendapunt op elke RvC-vergadering met elkaar gedeeld	0.72						
als apart agendapunt op een RvC-vergadering met elkaar gedeeld	0.69						
buiten de vergadering met alle commissarissen gedeeld	0.85						
buiten de vergadering met een deel van de commissarissen gedeeld							

Blanco: de afwijking van het belang ligt tussen de +10% tot en met -10% en is in beginsel acceptabel; blauw: de afwijking ligt tussen de -10% tot en met -20% en is daarmee beslist een punt van aandacht; oranje: de afwijking is onder de -20% gelegen, actie is noodzakelijk; groen: de afwijking is +10% of meer. Er is sprake van een overkwalificatie of van een situatie dat het minder moet.

Wel 3 bespreekbare opties, maar geen verbeterwens

Basisprofiel

- Gezien het geambieerde niveau kunnen de veranderwensen bij het basisprofiel niet als verbeterwens (zie voetnoot 8) worden getypeerd. Wel zijn alle 3 veranderopties zonder meer in de bespreekbare fase gekomen.

Delen van verworvenheden bijscholing primair in bespreekbare fase gekomen

Variaties

- Het beeld bij de variaties wijkt niet noemenswaardig af van dat van het basisprofiel. In totaal zijn er voor alle benchmarks gezamenlijk **9% verbeterwensen** (= 6x) en **63% bespreekbare opties**. In procentuele termen zijn de patronen per groep variaties in grote lijnen gelijk, zij het dat bij DIR geen verbeterwens kon worden genoteerd, bij de persoonsgebonden commissaris variaties 1 en bij de bedrijfsvariaties 5.
- Van de 6 verbeterwensen betreffen er 4 het buiten de vergadering met alle commissarissen delen van de verworvenheden (bij MKB, STI, Ondw en VR) en 2 het als apart punt agenderen op een RvC-vergadering (bij STI en 1tier).
- Bij alle variaties is het op elke vergadering agenderen in een bespreekbare fase beland. Dat geldt ook voor de opties waar verbeterwensen zijn geconstateerd. Het buiten de vergadering delen met een deel van de RvC lijkt geen begaanbaar pad te worden.



Enige bespiegelingen/vragen/kanttekeningen

Verhoogt directe feedback van bijscholing met een agendering op elke RvC-vergadering niet het rendement van bijscholing?

Feedback met betrekking tot bijscholing naar collega-leden van de RvC is bepaald nog geen gemeengoed. Positief is ons inziens, dat getuige de opvattingen van de commissarissen, het een onderwerp is dat maar eens besproken moet worden. We hebben er tot op zekere hoogte begrip voor dat commissarissen niet zitten te wachten om de agenda van de RvC-vergaderingen nog voller te maken. Toch pleiten wij ervoor om

bijscholing wel expliciet te agenderen op elke vergadering. Als dit niet gebeurt, is het de vraag of de commissarissen zo gedisciplineerd zijn dat ze het, als het 1 keer per jaar wordt geagendeerd, nog wel allemaal hebben onthouden. Bovendien stimuleert een 'directe' terugkoppeling op elke vergadering dat collega's eerder op de hoogte zijn en daardoor zelf misschien ook nog eens anders gaan kijken. In combinatie met de agendering op elke vergadering pleiten wij er ook voor dat min of meer direct na een bijscholing de betrokken commissaris zijn collega's op de hoogte stelt van wat hij/zij heeft

gedaan en heeft opgestoken. Dit kan vergezeld gaan van het doorsturen van relevante documentatie. Collega's kunnen eventueel al eerder vragen stellen, maar in ieder geval voor de eerstvolgende RvC-vergadering kennis hebben genomen van de relevante informatie. Het agendapunt 'feedback bijscholing' kan daarmee tijdens de vergadering zelf een hamerstuk worden. Anderzijds biedt deze constructie de mogelijkheid om relatief actueel een door een collega gedeelde ervaring/inzicht nog wat verder te bespreken en te bezien of de RvC of een deel ervan er nog iets mee kan of moet doen.

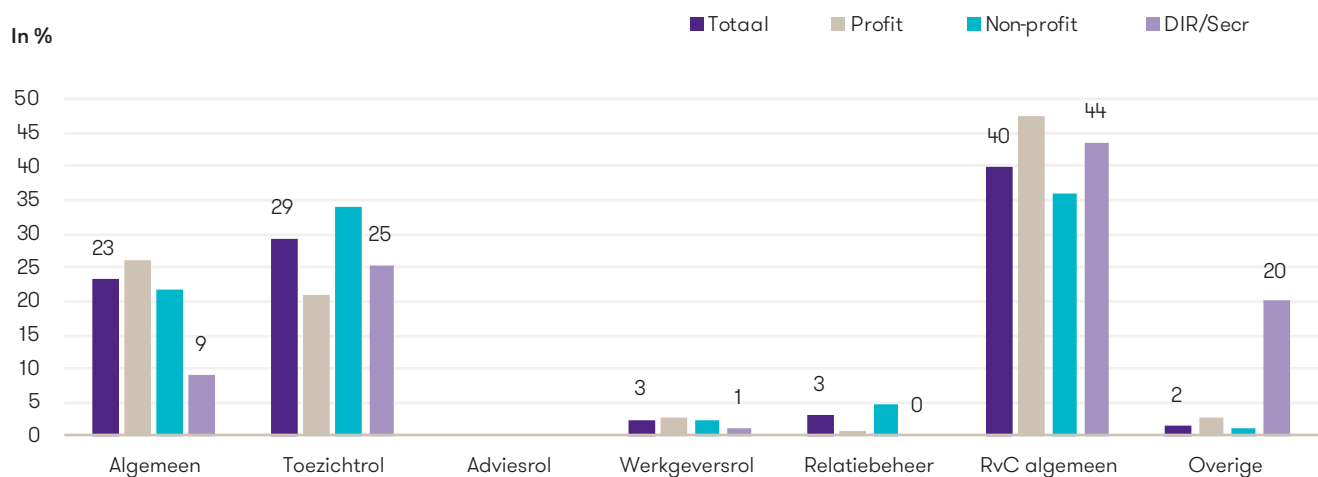
5.3 Onderwerpen bijscholing

Onderzoeksvraag

In het onderzoek is aan commissarissen, bestuurders en secretarissen gevraagd ‘Wat zijn voor u in de achterliggende periode de **2 belangrijkste permanente educatie onderwerpen** geweest?’

- Deze vraag is door 232 commissarissen, 16 RvB-leden en 13 secretarissen beantwoord. Bij de indeling van de 493 genoemde onderwerpen (438 bij commissarissen en 55 bij directeurs en secretarissen) zijn 7 clusters onderscheiden, namelijk:
 - **algemeen** (23%)⁹, hierin zijn onder andere opgenomen: bijhouden vakliteratuur, sectornieuws en businessmodel; bedrijfsbezoeken, bijwonen congressen en ronde tafel bijeenkomsten;
 - **toezicht** (29%), hierin zijn gerubriceerd: bedrijfscultuur, compliance, risicomanagement, solvency en wetgeving;
 - **werkgeversrol** (3%), niet verder gerubriceerd, wegens het geringe aantal opmerkingen;
 - **advies** (0%), geen opmerking in deze categorie;
 - **ambassadeursrol/relatiebeheer** (3%), geen verdere rubricering, wegens geringe aantal opmerkingen;
 - **RvC zelf algemeen** (40%), verdeeld over onder andere sustainability, innovatie/start-ups, cases, integriteit, ICT/digitalisering/cybercrime/social media, finance/accounting/auditing, overige technische competenties, intervisie/evaluatie, persoonlijke vaardigheden/board dynamics/soft skills;
 - **overige** (2%), geen rubricering vanwege grote diversiteit en gering aantal opmerkingen.
- In de figuur 5.3 zijn opgenomen het procentuele aantal opmerkingen per cluster voor het totaal (dat wil zeggen van de commissarissen), de profitsector, de non-profitsector en als 1 groep de directeurs en de secretarissen van de RvC. Aangezien voor advies geen opmerking is gemaakt, is deze cluster ook niet opgenomen in de figuur.

Figuur 5.3 Aantal opmerkingen per cluster over bijscholing (als % van totaal)



Voor advies-, werkgevers- en relatiebeheerrol ‘geen’ bijscholing!

- Opvallend is dat met betrekking tot de **adviesfunctie** geen enkele **opmerking** is gemaakt door de commissarissen. Iets vergelijkbaars geldt voor het zeer geringe aantal opmerkingen met betrekking tot de **werkgeversrol** en de **ambassadeursrol/relatiebeheer**. Of er wordt op deze gebieden niet aan bijscholing gedaan. Of de bijscholing op deze onderwerpen behoort niet tot de 2 belangrijkste onderwerpen.

Cluster algemeen (26%)

**Profitsector: seminars en businessmodel;
non-profitsector: sectornieuws**

- Binnen deze cluster zijn vaker dan 5% keer genoemd bij de **profitsector**: bijwonen van **rondetafelbijeenkomsten/seminars/congressen** en **businessmodel**/producten/strategie (beide 8%). Dit laatste onderwerp is bijna ook 5% keer genoemd door de

⁹ Tussen haakjes staat vermeld het totaal aantal opmerkingen per cluster als percentage van het totaal aantal opmerkingen bij de commissarissen.

non-profitsector. Sectornieuws is het onderwerp dat 6% keer in de non-profitsector is genoemd. In belangrijke mate komt dit laatste door Corp.

- Bij **DIR/Secr** is het procentuele aantal opmerkingen als percentage van alle opmerkingen in deze gecombineerde groep en deze cluster beperkt tot 9%.

Cluster toezicht (21%)

- **Wet-/regelgeving** (16%) en **risicomanagement** (6%) zijn in deze cluster door beide sectoren vaker dan 5% keer genoemd. De verschillen tussen de beide sectoren zijn redelijk verklaarbaar. Wet- en regelgeving is met name een uitdaging in de **non-profitsector**. Bijscholing daarover is dan ook aannemelijk. Van de afzonderlijke onderwerpen is dit bij de non-profitsector procentueel het **meest genoemd** (22%) tegen slechts 5% bij de profitsector.
- Bij **DIR/Secr** is **risicomanagement** het vaakst genoemd met 11%. Daarmee is dit duidelijk een breed gedeeld onderwerp.

Cluster RvC algemeen (40%)

- In deze cluster vallen de meeste onderwerpen. Door beide sectoren zijn gedeeld corporate governance (11%), finance/accounting/auditing (9%) en persoonlijke vaardigheden/board dynamics/soft skills (5%). Alleen het onderwerp 'finance/accounting/auditing' laat duidelijke verschillen in percentage zien bij de profitsector (6%) en de non-profitsector (1%).
- Opvallend is dat de 5% opmerkingen over **ICT/cybersecurity/online/social media primair** in de **profitsector** (12%) vallen tegen nog geen 2% in de non-profitsector.
- Bij **DIR/Secr** zijn de meeste genoemde onderwerpen: **finance/accounting/auditing** en overige **technische competenties** (elk 11%).

Clusters adviesrol (0%), werkgeversrol (3%), relatiebeheer/ambassadeursrol (3%) en overige (2%)

- In deze clusters is het procentuele aantal opmerkingen of afwezig of zeer minimaal bij zowel beide sectoren als bij DIR/Secr. De categorie overige bij DIR/Secr is de uitzondering met 20% van de opmerking in deze cluster. Alleen waren deze opmerkingen te divers van aard om daarmee wat te kunnen doen.

Wet-/regelgeving dominant bij non-profitsector; risicomanagement vergelijkbaar voor beide sectoren

Corporate governance, finance en board dynamics in beide sectoren

ICT et cetera alleen in profitsector



Enige bespiegelingen/vragen/kanttekeningen

Waarom bij bijscholing 'geen' aandacht voor werkgeversrol, relatiebeheer en adviesrol?

Als er op enig gebied verbeterwensen worden geventileerd en/of tekortkomingen worden gesignaleerd, dan zouden we verwachten dat de betrokken aandachtgebieden in de bijscholing aan de orde zouden komen. Het **nauwelijks genoemd** zijn van **bijscholing** met betrekking tot de **werkgeversrol** en de **ambassadeursrol**/relatiebeheer verbaast ons ten zeerste. Wordt er op dat gebied geen bijscholing gegeven? Of denken commissarissen dat dit onderwerp niet voor hen geldt, maar voor de collega's van hun raad? Of behoren de onderwerpen niet tot 2 belangrijkste permanente educatie onderwerpen van het afgelopen jaar? Geregeld kregen wij in de interviews

opmerkingen over het spanningsveld ten aanzien van de rolvastheid tussen RvC enerzijds en RvB anderzijds. Daarbij bleek de afbakening tussen toezicht en advies geregeld een punt te zijn. Deze verhouding tussen RvC en RvB blijkt, gezien ook andere resultaten van dit en vorige onderzoeken, geregeld niet goed te zijn. Men zou dan verwachten dat dit ook aan commissarissen kan liggen en dan is het voor de hand dat ze op dit gebied hetzij aan bijscholing doen of aan bijvoorbeeld intervisie. Maar dat komt maar in bescheiden mate uit de verf.

Krijgt '(legal) rule based' denken niet de overhand op 'principle based' denken?

Bij 'toezicht' maken wij ons zorgen over de grote **aandacht** die **wet- en regelgeving** spelen in de bijscholing van

woningcorporaties. Maar liefst **37%** van de **genoemde** onderwerpen bij deze benchmark gaat over dit onderwerp. Wij vragen ons af of dit wat over de mentale oriëntatie zegt van commissarissen in deze sector. Is het gevaar niet aanwezig dat voldoen aan wet- en regelgeving zo dominant wordt dat andere taken van het commissariaat wellicht ondersneeuwen. Krijgt 'rule based' niet de overhand op 'principle-based'? Wordt alle mogelijke creativiteit in de positieve zin van het woord niet op voorhand lamgeslagen? Is er nog een bestuurder die zijn/haar RvC mee kan krijgen om minder voor de hand liggende wegen te bewandelen om de doelstellingen van de corporatie te realiseren?

Is communicatie niet relevant voor commissarissen?

In een aantal gevallen is het soms interessanter om te kijken wat niet is genoemd dan wat wel is genoemd. In dit verband een paar observaties.

Communicatie (onder andere van belang bij verantwoording afleggen, relatiebeheer met belanghebbenden, samenwerking tussen RvC en RvB en samenwerking binnen RvC) is nauwelijks genoemd. Toch menen wij op dit gebied

in de praktijk de nodige voorbeelden aan te treffen die wijzen op een niet goede communicatie.

Weet RvC alles al van bedrijfscultuur?

Blijkbaar hebben commissarissen nog niet geanticipeerd op de nieuwe corporate governance code. Slechts 1% van de bijscholingsonderwerpen had namelijk betrekking op **bedrijfscultuur**. Bovendien was het dan nog in de non-profitsector. Het kan natuurlijk ook zijn dat de

commissarissen op dit gebied alles al weten.

Innovatie en startups zijn, als we de media en diverse experts mogen geloven, de basis voor onze toekomstige businessmodellen. Of de commissarissen hebben een andere mening over dit belang of zij weten er alles vanaf, gezien het 1% keer genoemd zijn van dit onderwerp voor bijscholing.

5.4 Tijd per jaar besteed aan bijscholing voor alle commissariaten gezamenlijk

Onderzoeksvraag

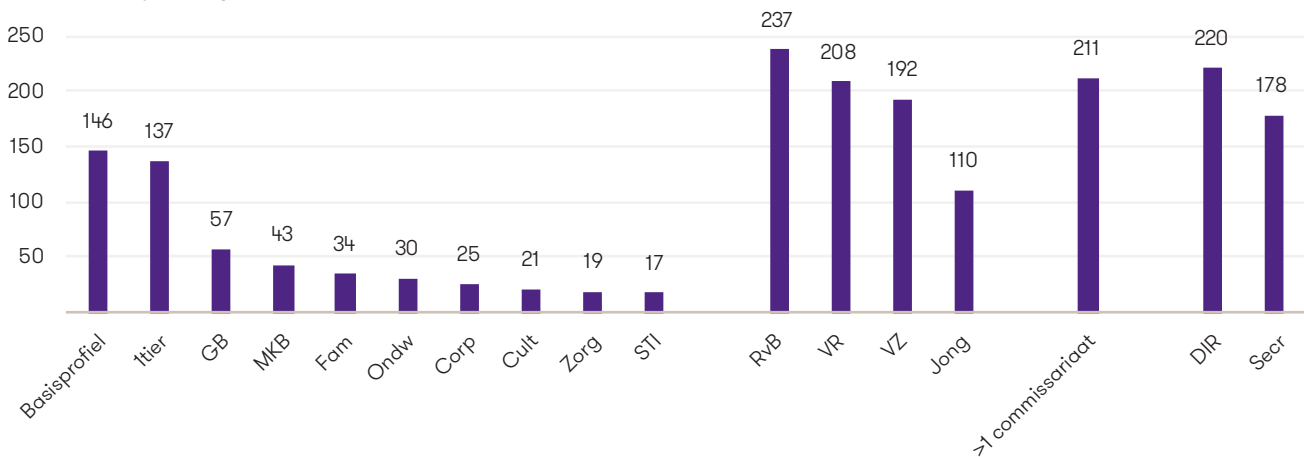
Permanente educatie soms eng geïnterpreteerd als begrip

Aan de commissarissen is gevraagd aan te geven **hoeveel uren** zij het afgelopen jaar hebben besteed aan **permanente educatie** voor al hun commissariaten. Aan directieleden/RvB-leden en secretarissen is gevraagd aan te geven hoeveel uur zij denken dat hun RvC aan bijscholing heeft besteed het afgelopen jaar.

Uit de interviews bleek dat permanente educatie soms in onze ogen een wat enge definitie kreeg. Permanente educatie werd geregeld gekoppeld aan bijscholingsactiviteiten waaraan PE-punten zijn gekoppeld. Bijhouden van vakliteratuur zou daar bijvoorbeeld dan niet onder vallen. Nu speelt het verschijnsel van PE-punten voor commissarissen vooral in sommige sectoren in de non-profitsector. Voor diverse beroepsgroepen is iets dergelijke al meer gemeengoed.

Figuur 5.4 Aantal uren bijscholing afgelopen jaar per commissaris

Aantal uren bijscholing



Legenda: de uren bij de bedrijfsvariëaties en bij de persoonsgebonden variëaties van de commissarissen zijn gebaseerd op 1 commissariaat. Bij DIR en Secr betreft het totaal aantal uren voor hun RvC. >1 commissariaat is de gemiddelde situatie, waarbij de commissaris 2.7 commissariaten heeft.

Bij basisprofiel en 1 tier bijna 150 uur bijscholing per jaar

Bedrijfsbenchmarks

- Bij het basisprofiel blijkt de commissaris op jaarbasis gemiddeld 146 uur aan bijscholing te besteden. De commissaris van de one-tier board doet daarvoor niet veel onder met 137 uur. Uitgaande van het gemiddeld aantal commissariaten van 2.7 kwam een commissaris het afgelopen jaar op 211 uur bijscholing.
- Het gat tussen het basisprofiel en 1 tier met de eerstvolgende benchmark GB is substantieel. De discrepantie neemt toe bij de benchmarks uit de non-profitsector. Een verklaring voor dit lagere aantal bij met name de non-profitsector lijkt ons gelegen te zijn in de eerder genoemde enge interpretatie van permanente educatie. Alleen al het bijhouden van vakliteratuur zal op jaarbasis het aantal uren van bijvoorbeeld 21 in Ondw al vele malen overschrijden.

Relatie tussen vergoeding en uren bijscholing?

- Wanneer wij naar de bedrijfsvariaties kijken, vragen wij ons af of er misschien een positieve relatie is tussen de vergoeding voor het commissariaat en het aantal besteedde uren. En daarmee ook voor het aantal uren bijscholing.

RvB, VR en VZ besteden meeste tijd aan bijscholing

Persoonsgebonden variaties

- Door RvB wordt gemiddeld de meeste uren besteed aan bijscholing. Ook VR en VZ scoren hoog.
- De hoge scores bij DIR en Secr hangen samen met de iets andere vraagstelling. Gevraagd is hoeveel uren zij dachten dat hun voltallige RvC het afgelopen jaar aan bijscholing had besteed.



Enige bespiegelingen/vragen/kanttekeningen

Is vakliteratuur wel meegenomen?

Op basis van het uiteenlopende aantal uren en de vaak lage aantallen vragen wij ons af of de gemiddelde commissaris wel voldoende beeld heeft van wat hij of zij aan bijscholing doet qua aantal uren. Wij denken dat alleen het bijhouden van vakliteratuur op jaarbasis bij een conservatieve schatting al zeker 100 uur is. Overigens bleek dit getal redelijk in lijn te zijn met wat de commissarissen tijdens de interviews bij nader inzien ook zelf opgaven. Het onderschatten van het aantal uren bleek min of meer standaard te zijn. Maar los daarvan is deze onderschatting in lijn met andere resultaten van de vragen over bijscholing een indicatie dat bijscholing in het algemeen wat stiefmoederlijk aan zijn trekken komt.

Bijscholing voor alle commissarissen tijdelijk verplicht stellen! of ?

We kunnen ons niet aan de indruk onttrekken dat bijscholing/permanente educatie bij menig RvC nog te vrijblijvend en onvoldoende gestructureerd wordt opgepakt. We missen op diverse fronten de aansluiting tussen geconstateerde verbeterwensen en gevolgde bijscholing. Nu kan het zijn dat de verbeterwensen worden vertaald in toekomstige bijscholing. Maar een aantal van de geconstateerde verbeterwensen dateert al van wat langer geleden. In het algemeen zijn veel mensen en ook commissarissen geen voorstander van regelgeving en box ticking. De auteurs behoren overigens ook tot deze categorie. Maar helaas moeten we constateren dat soms enige externe dwang nodig is, omdat zelfregulering

niet altijd en zeker niet altijd snel werkt. Vandaar dat wij een ballonnetje oplaten om het vrijblijvende karakter van bijscholing achter ons te laten. Niet alleen voor sommige sectoren, maar in de breedte stellen wij voor bijscholing verplicht te stellen voor commissarissen. Als blijk van goede wil zou dan moeten gelden dat deze verplichting met ingang van 1 januari 2018 moet gelden en per 31 december 2023 vervalt. Het gewenningsproces van bijscholing moet dan in samenhang met evoluerende maatschappelijke opvattingen gemeengoed zijn geworden.



www.gt.nl

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

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

