

Adviesrol rvc onvoldoende geëvolueerd en geëvalueerd



Zomer 2025

Dirk-Jaap Klaassen
Aalt Klaassen
Herbert Rijken
Oscar Toebosch

Inhoudsopgave

	Inhoudsopgave	2
	Top tien discussievragen	4
	Deelnemers, sponsors en betrokken organisaties	5
	Woord van dank	6
	Leeswijzer	9
	Samenvatting	13
	Samenvatting	14
	Inhoud tweede deelrapport	14
	Technische competenties rvc	14
	Advies van de rvc, voldoende of te weinig?	15
	Adviesrol van de rvc	16
	Informatievoorziening	17
	Aan een goede informatievoorziening voor de rvc dragen bij:	18
	Informatie van de rvc	18
	Informatievoorziening, via welke weg?	19
	Gezondheid en waardering	20
	Tijd	20
1	Inleiding	21
1.1	Aanpak in dit onderzoek	22
1.2	Uitwerking resultaten naar basisprofiel en variaties daarop	22
1.2.1	Basisprofiel en variaties/benchmarks	23
1.2.2	Regressieresultaten	24
2	Technische competenties rvc	25
	Samenvatting	26
2.1	Wenselijke situatie	27
2.2	Veranderwensen en huidige situatie	31
2.3	Enige bespiegelingen/vragen/kanttekeningen	35
3	Advies: voldoende of te weinig?	39
	Samenvatting	40
3.1	Voldoende gevraagd/ongevraagd advies van de rvc	41
3.2	Te weinig advies gevraagd door de rvc aan de rvc	42
3.3	Enige bespiegelingen/vragen/kanttekeningen	43
4	Adviesrol van de rvc	45
	Samenvatting	46
4.1	Wenselijke situatie	47
4.2	Veranderwensen en huidige situatie	49
4.3	Enige bespiegelingen/vragen/kanttekeningen	52

5	Informatievoorziening	55
	Samenvatting	56
5.1	Wenselijke situatie	57
5.2	Veranderwensen en huidige situatie	59
5.3	Enige bespiegelingen/vragen/kanttekeningen	62
6	Aan een goede informatievoorziening voor de rvc dragen bij	65
	Samenvatting	66
6.1	Wenselijke situatie	67
6.2	Veranderwensen en huidige situatie	70
6.3	Enige bespiegelingen/vragen/kanttekeningen	74
7	Informatie van/namens de rvb	77
	Samenvatting	78
7.1	Wenselijke situatie	79
7.2	Veranderwensen en huidige situatie	80
7.3	Enige bespiegelingen/vragen/kanttekeningen	83
8	Informatievoorziening, via welke weg?	85
	Samenvatting	86
8.1	Wenselijke situatie fraudeaspecten	87
8.2	Veranderwensen en huidige situatie	89
8.3	Enige bespiegelingen/vragen/kanttekeningen	91
9	Gezondheid rvc en rvb en waardering voor rvc(-lid)	93
	Samenvatting	94
9.1	Wenselijke situatie	95
9.2	Veranderwensen en huidige situatie	96
9.3	Enige bespiegelingen/vragen/kanttekeningen	98
10	Voldoende tijd genomen?	101
	Samenvatting	102
10.1	Wenselijke situatie fraudeaspecten	102
10.2	Veranderwensen en huidige situatie	103
10.3	Enige bespiegelingen/vragen/kanttekeningen	104
	Appendix 1 Toelichting regressieanalyse	105
	Over sponsor, onderzoeker en auteurs	109

Top tien discussievragen

1

Kan rvc wachten tot een volgende benoeming met aanpak lacunes?

Hoofdstuk 2: Technische competenties rvc



2

Is terugval op dominantie van bestuurlijke ervaring en financiën geen indicatie van een verkeerde reflex?

Hoofdstuk 2: Technische competenties rvc



3

Mag een commissaris ongevraagd advies geven buiten de rvc-vergadering?

Hoofdstuk 4: Adviesrol van de rvc



4

Moet een rvc in gesprek met een vertrouwenspersoon?

Hoofdstuk 6: Aan een goede informatievoorziening dragen bij



5

Heeft rvc voldoende nagedacht over consequenties gebruik van een online portal?

Hoofdstuk 8: Informatievoorziening, via welke weg?



6

Durft men fysieke en mentale gesteldheid rvc en rvb wel aan de orde te stellen?

Hoofdstuk 9: Gezondheid rvc en rvb en waardering voor rvc(-lid)



7

Wat voegt de inbreng van medewerkers (niet rvb-leden) in rvc-vergadering eigenlijk toe?

Hoofdstuk 5: Informatievoorziening



8

Is commissaris mede debet aan onbalans in hoeveelheid ontvangen informatie?

Hoofdstuk 7: Informatievoorziening van/namens de rvb



9

Heeft voorzitter van de rvc wel voldoende oog voor bijdragen andere rvc-leden aan invulling adviesfunctie?

Hoofdstuk 4: Adviesrol van de rvc



10

Hoe krijgt rvc meer oog voor desinformatie?

Hoofdstuk 5: Informatievoorziening



Deelnemers, sponsoren en betrokken organisaties

Commissarissen, bestuurders, secretarissen en internal auditors die aan het onderzoek hebben deelgenomen

R. Agelink	M.H. Hendrikse	H.S.M. van Oostrom
B.M. Alibaks	F.A.M. van den Heuvel	P. Ori
M.G.M. Ammerlaan	H.J.H. Heuver-van	M.C.J. van Pernis
G.C. Anbeek	Beusichem	H.M. Ploeg
K.F.B. Baele	G.H. Hoefman	T. van der Poel
W.G.J. van Bakel	D. Hoekstra-Smit	S.M.M. van Rassel
H.L. Barendrecht	P.A.M. Hoog	C.J.M. van Rijn
C.H.G.M. Bemmer	H. ten Hove	J.P. Rijdsdijk
B.I. Bergevoet	J. Huisman	W.A.A.M. Roefs
J. Blokhuis	M.M.R. Huizinga	A.M. Roeters
S.W. Blum	R.S. Icke	P. Sampers
G. Boon	E. Janssen	H. Scheffer
M.M. el Boumeshouli	J.J.M. Janssen	J. Scholten
H.W. Breukink	M.J.N.J. Jaquet	M.C.J. Schoordijk
H.H. Bröring	E. de Jong	B. Schotman-Kruiten
J.G.B. Brouwer	M. van Kasteren	M.M. Seip
W.A.P.J. Caderius van Veen	F.A.M. Keurentjes	K. Singh
S. Cammers	F.W.M. Kevenaar	O.R. Sival-Groenveld
F.J.W. Candel	M. Klaassen	K. Smit
E. Capitain	S. Klop	R. Smith
K. Cramer	G. Kofta	J.L. Spaan
C.W. van Diepen	W.E. Kooijman	D. Stevens
L.A. van Driel	M.E.H. Koop	D.H.C.M. Stolker
M.A.C.E. Driessen	B. Kramer	Th.J.F. Thuis
J.P. Duijvestijn	R.C. Kriekaard	T.G. Tiessen
A.M. Eggenkamp	N.P.F. Kuipers	A.E. Traas
R.I.J.C.D. Eijsvogel	R.E. de Lange	H. Tunteler
R. van Erp	J.W. de Lange	A.P.M. van der Veer
L.E. Euser	M. Leermakers	M.E. Vermeulen
F. Eusman	P.H.M. van Ling	W.B. Verschoor
I. van Geel	P.W. van Ling	W.E. Vester
M.C. van Gelder	J.C. Lobbezoo	D.G. Vierstra
J.J.K. Gerards	A.G.M. Loomans	A.J. Visser
L.M. van der Goes	J.J. van Loon	B. Vree
K.E. de Graaf	C.A. Maessen	S. Vrolijk
F.C. van der Graaf	A.E.C. van der Meij	N.J. van der Wal
G.A. de Haan	P. Meijer	C.M.W. Weijma
M.M.A.E. Heemskerk	S.M.E. Mols	S.A.B. Weites
I.A.J.M. Heikens	Y. Nassar	T.E.M. Wekking
J. Heimel	J.J. Nooitgedagt	P.I. van Woensel
	E. Obbink	J.H.J. Zegering
		Hadders

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

Woord van dank

De auteurs spreken hierbij hun dank uit naar alle commissarissen, rvb-/directieleden, secretarissen van rvc's en internal auditors voor hun medewerking. De persoonlijke interviews van gemiddeld circa 1,5 uur leverden ook dit jaar weer een belangrijke toegevoegde waarde op. De vele discussies op de uiteenlopende gebieden scherpen de geest en dwingen zowel de geïnterviewde als interviewer tot nadenken.

De respondenten zijn naast de eigen database via verschillende partners benaderd. We stellen de medewerking van de partners zeer op prijs! Dank daarom aan via [FBNed](#), de [Governance Academy](#), [IIA Nederland](#), de [NCD](#), de [NCR](#), de [NVTZ](#), de [VTW](#), [SER Topvrouwen](#), [VNO-NCW metropool Amsterdam](#), [VTOI-NVTK](#) en [stichting Blikverruimers](#).

Léon de Man heeft de programmering en verzending van de webbased vragenlijst verzorgd. Manon Warmerdam heeft de tekstredactie verzorgd.

[Grant Thornton](#) was ook dit jaar, inmiddels voor het **vijftiende jaar** de **hoofdsponsor** van het onderzoek. In een prettige samenwerking blijven we nadenken over nieuwe manieren om het onderzoek en de resultaten uit te dragen en de discussie over goed bestuur levend te houden. De auteurs zijn en blijven Grant Thornton erkentelijk dat we met deze samenwerking een bijdrage kunnen leveren aan de ontwikkeling van het commissariaat in Nederland.

Voor het tweede jaar op rij was [iWink](#) cosponsor van het onderzoek.

Het is voor ons als auteurs een voorrecht dat wij met zoveel verschillende mensen inhoudelijk van gedachten mogen wisselen over het commissariaat en mogen proberen het ontwikkelde gedachtegoed breed uit te dragen.

ACHTERGROND RESPONDENTEN



79



83

80

Profit

82

Non-Profit

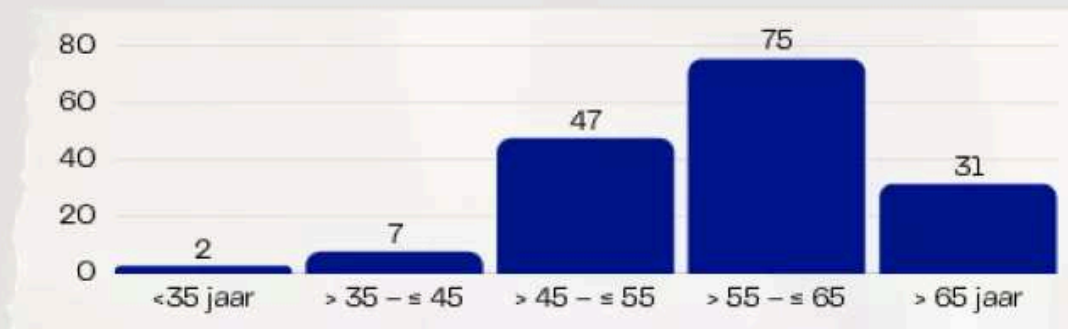
162

Respondenten

97

Interviews

Leeftijd

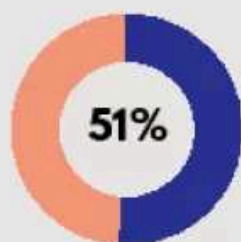


BOARDMODEL

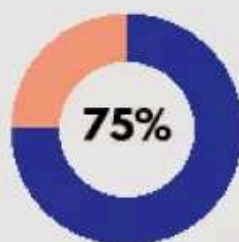
- Two tierboard
- One tierboard



DE ORGANISATIE

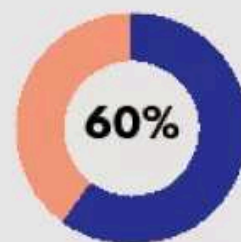


HEEFT EEN
COMPLIANCE OFFICER



DOET AAN
SCENARIOPLANNING

DE RESPONDENT



MAAKT ZELF
GEBRUIK VAN AI

Afgelopen jaar heeft een rvc-lid zich
teruggetrokken vanwege een tegenstrijdig belang

9

Afgelopen jaar heeft een rvc-lid zich tijdelijk
onthouden van stemming vanwege een
tegenstrijdig belang

13

Leeswijzer

Leeswijzer

Belangrijkste bevindingen, discussievragen en inleiding

In het begin van het rapport hebben we de belangrijkste bevindingen en een aantal discussievragen weergegeven. Hierna volgt een inleidend hoofdstuk met de achtergrond van het rapport en verantwoording van het onderliggende onderzoek. Resultaten presenteren we voor een gekozen basisprofiel van een commissaris en zeventien profielen (ook wel benchmarks genoemd).¹

1 De term basisprofiel en benchmarks naast het basisprofiel zijn toegelicht in [paragraaf 1.2](#).

Overall veranderwensen benchmarks als kader

In hoofdstuk 2 gaan we nader in op de technische competenties van de rvc inclusief een historische vergelijking omdat we dit onderwerp vaker aan de orde hebben gesteld. In hoofdstuk 3 behandelen we de antwoorden van een open vraag over de adviesrol en in hoofdstuk 4 gaan we wat dieper in op adviesrol met enkele gesloten vragen. Hoofdstuk 5,6,7 en 8 zijn gewijd aan diverse aspecten van de informatievoorziening.

In hoofdstuk 9 komt vervolgens de gezondheid en waardering bij de rvc en rvb aan de orde. In hoofdstuk 10 beantwoorden we de vraag of de rvc voldoende de tijd heeft genomen.

Uitgebreide uitleg regressieanalyse in appendix

Aan het eind van dit deelrapport vindt u de [appendix](#). De appendix geeft een uitgebreide uitleg van de toegepaste regressieanalyse.

Structuur hoofdstuk

Samenvatting en indeling hoofdstuk

Elk hoofdstuk begint met een samenvatting met daarin de belangrijkste punten van dat hoofdstuk. Vervolgens gaan we in op de wenselijke situatie en daarna op de uit de analyse voortgekomen verander- en verbeterwensen. Het hoofdstuk eindigt met een kort overzicht van de resultaten over de huidige situatie en met enkele bespiegelingen/kanttekeningen/vragen.

Resultaten:

- **basisprofiel**
- **afwijkingen benchmarks**

Na de samenvatting aan het begin van het hoofdstuk presenteren we, bij de **gesloten vragen, eerst een figuur met resultaten**. Daarbij zijn steeds de resultaten voor het **basisprofiel (= bapr)** opgenomen met betrekking tot de **wenselijke** situatie (ambitie). Soms maken we een vergelijking met resultaten uit eerdere versies van dit onderzoek in de periode 2008 - 2023².

Na de bespreking van de resultaten van het basisprofiel wijzen we op grote, belangrijke en opvallende afwijkingen bij de zeventien andere profielen/benchmarks.

Het FINEM rapport uit 2008 'Commissarissen willen verbeteren en leggen de lat hoger' kunt u aanvragen via de auteurs. De rapporten uit 2010 tot en met 2021 kunt u vinden bij Grant Thornton (www.grantthornton.nl/sectoren/commissarissen) of Board in Balance (www.boardinbalance.com/publicaties).

Kantlijnteksten

In de kantlijn staan de punten die wij het belangrijkst vinden. Scrol door de kantlijn om een beeld te krijgen van deze punten. Wilt u wat meer weten, lees dan de bijbehorende tekst.

Bespiegelingen/ kanttekeningen/ vragen

Aan het eind van elk hoofdstuk hebben we meestal een paragraaf opgenomen met **bespiegelingen/ kanttekeningen/vragen**. Deze zijn onderzoekoverschrijdend en geven soms de persoonlijke mening van ons als auteurs weer. Zo stimuleren we u als lezers om al dan niet met de volledige rvc eens dieper op bepaalde onderwerpen in te gaan.

Gebruikte schaal en uitleg begrip verander- en verbeterwensen

Gehanteerde schaal bij gesloten vragen en twee momenten

Bij de gesloten vragen maken we meestal gebruik van een 5-puntsschaal met onder andere 1 = volstrekt oneens tot 5 = volstrekt mee eens. Meestal vragen we een uitspraak over de huidige situatie en de gewenste situatie (ook wel ambitie of norm genoemd).

Mate van instemming

We kijken vervolgens ook naar de mate van instemming. Bijvoorbeeld: de benchmark familiebedrijf scoort op een stelling een 3.2 en een woningcorporatie scoort op dezelfde stelling een 4.8. Beide benchmarks scoren aan dezelfde kant van de 5-puntsschaal, maar verschillen onderling sterk in de mate van instemming. We hanteren daarom verschillende klasse van instemming om die verschillen aan te geven: volstrekt mee eens (score ≥ 4.5), mee eens ($4.0 < \text{score} \leq 4.5$), min of meer mee eens ($3.5 < \text{score} \leq 4.0$), neigt naar instemming ($3.2 < \text{score} \leq 3.5$), twijfelgevallen, deels oneens/deels eens ($2.8 < \text{score} \leq 3.2$), neigt naar afwijzing ($2.5 < \text{score} \leq 2.8$) en afwijzend (score ≤ 2.5).

Quotiënt als indicatie veranderwens

Op basis van de scores voor de huidige en de gewenste situaties berekenen we **veranderwensen**. Als indicatie voor een veranderwens gebruiken we **quotiënten** die we als volgt berekenen: de gemiddelde score voor de **huidige situatie** gedeeld door de gemiddelde score voor **wenselijke situatie**. De huidige situatie meten we dus af tegen het doel: de wenselijke situatie. Een waarde van 1.0 duidt op een evenwicht tussen de bestaande situatie en de geambieerde positie. Een waarde van bijvoorbeeld 0.81 geeft aan dat de score voor de huidige positie in negatieve zin negentien procent afwijkt van de gewenste positie. Dan is verandering nodig. Het **quotiënt** is een **indicatie** van de **mismatch** tussen **wenselijke** en **huidige** positie en geeft de ambitie van de respondenten weer in termen van gewenste veranderingen. Hoe lager de score onder 1.0 zit, hoe hoger de veranderambitie. Hoe hoger de score boven de 1.0 zit, hoe hoger de ambitie tot temporisering of reductie van het onderwerp.

Klassen veranderwensen:

- **acceptabel**
- **fors**
- **urgent**

Om overzicht te bieden, categoriseren we de mate van afwijking. Een **afwijking** van maximaal **tien procent** naar beneden of naar boven (score vanaf 0.9 tot 1.1) beschouwen we als **acceptabel**. Een **negatieve afwijking** tussen de **tien** en **twintig** procent (score tussen 0.8 en 0.9) noemen wij een **forse veranderwens**. Negatieve afwijkingen **boven de twintig procent** (score onder de 0.8) duiden op een zeer ongewenste situatie en omschrijven we als **urgente veranderwensen**.

Bij een **positieve afwijking** boven de **tien procent** (score 1.10 of hoger) is sprake van een **overkwalificatie** van het onderzochte onderwerp.

Bespreekbare punten en verbeterwens

De veranderwensen delen we op in **verbeterwensen** (instemmingsniveau is dan ≥ 3.2) en **bespreekbare punten** (instemmingsniveau < 3.2). Deze laatste categorie blijkt in de loop van de tijd regelmatig te migreren naar een verbeterwens, omdat de ambitie hoger komt te liggen.

Verander-/verbeterpercentage als indicatie van mate van gedeelde verbeterwensen

Bij de verbeterwensen hanteren we ook de term **verander-/verbeterpercentage**. Dit is het totaal aantal verander-/verbeterwensen als percentage van het totaal aantal mogelijke opties. Zo werken we met een verbeterpercentage van de bedrijfsbenchmarks (inclusief basisprofiel), van de persoonsgebonden benchmarks en van de groep niet-commissarissen (directie, secretaris en soms ook de internal auditor). Het verander-/ verbeterpercentage is een indicatie van de mate waarin zij op een bepaald onderdeel de verander-/verbeterwensen wel of niet breed delen.

Gebruikte afkortingen

Benchmarks/profielen verdeeld in bedrijfsbenchmarks en persoonsgebonden benchmarks

In de tabellen met de quotiënten geven we de resultaten weer voor het **basisprofiel** (bapr) en de benchmarks met voldoende waarnemingen voor dat onderwerp.

De volgende bedrijfsbenchmarks onderscheiden we:

- **GB:** omschrijving voor de commissaris van de benchmark GB (groot, niet-beursgenoteerd bedrijf)
- **MKB:** MKB-bedrijf
- **Corp:** woningcorporatie
- **Zorg:** organisatie in de zorg- en welzijnssector
- **OW:** onderwijsinstelling
- **Cult:** culturele instelling
- **ONP:** overige non-profitinstelling

De volgende **persoonsgebonden benchmarks** onderscheiden we:

- **VZ:** voorzitter van de raad van commissarissen of raad van toezicht
- **rvbEL:** commissaris die elders een rvb-positie bekleedt
- **AC:** commissaris en lid van de auditcommissie
- **Remu:** commissaris en lid van de remuneratiecommissie
- **VR:** vrouwelijke commissaris
- **Jong:** commissaris ≤ 55 jaar
- **Merv:** commissaris met minder dan vijf jaar ervaring in die rol

Daarnaast hebben we nog drie niet-commissarissen benchmarks:

- **DIR:** rvb/directie-lid die als bestuurder aan het onderzoek heeft deelgenomen
- **Secr:** secretaris van een raad van commissarissen/raad van toezicht
- **IA:** internal auditor

De termen profielen en benchmarks gebruiken we in dit rapport door elkaar. Een enkele keer verwijzen we ook naar het familiebedrijf (FAM) en de vicevoorzitter van de raad van commissarissen of raad van toezicht (VVZ).

Samenvatting

Samenvatting

In de zomer en herfst van 2024 vond de 17e editie van het Grant Thornton commissarissen benchmarkonderzoek van Board in Balance en Herbert Rijken plaats. Dit onderzoek heeft een vergelijkbare aanpak als de voorgaande jaarlijkse onderzoeken. In totaal zijn 162 vragenlijsten voldoende ingevuld om te gebruiken in de kwantitatieve analyse. Hiervan vulden 124 commissarissen, 18 rvb-/directieleden, 10 secretarissen van rvc's en 10 internal auditors deze in. Een deel van de vragenlijsten is ingevuld in combinatie met een persoonlijk interview. Dit jaar hebben we 97 persoonlijke interviews afgenomen. De overige vragenlijsten zijn via een webbased vragenlijst ingevuld.

Voor de verwerking van de resultaten hebben we een regressieanalyse toegepast.

[Grant Thornton](#) was dit jaar voor het 15^e jaar op rij de hoofdsponsor van het onderzoek. [iWink](#) is voor het tweede jaar co-sponsor.

Ook werkten we dit jaar weer met een **basisprofiel** (gemakshalve het beursgenoteerde bedrijf genoemd) en zeventien profielen/andere benchmarks. De benchmarks verdelen we in bedrijfsbenchmarks (groot niet-beursgenoteerd bedrijf, MKB, woningcorporatie, zorg en welzijninstelling, onderwijsinstelling, culturele instelling en overige non-profitinstellingen) en persoonsgebonden benchmarks (voorzitter rvc, jongere commissaris, vrouwelijke commissaris, commissaris lid van de auditcommissie, commissaris lid van de remuneratiecommissie, een commissaris met minder dan vijf jaar ervaring en een commissaris die elders in een rvb zit) en drie niet-commissaris benchmarks (rvb-/directieleden, secretarissen van rvc's en internal auditors). Omdat we de secretarissen en de internal auditors minder vragen hebben voorgelegd dan de commissarissen doen we alleen bij een beperkt aantal vragen verslag van hun opvattingen.

Ook dit jaar zijn we, naast benieuwd naar hoe respondenten tegen de huidige situatie aan kijken, ook benieuwd of ze daar tevreden mee zijn en/of dat ze van mening zijn dat zaken anders moeten in de nabije toekomst.

Inhoud tweede deelrapport

Dit rapport vormt het tweede deel van het onderzoek. Hier gaan we in op de antwoorden die de respondenten hebben gegeven op de onderwerpen over de technische competenties, maar vooral in op de adviesrol en de informatievoorziening van de rvc. Daarna volgen nog twee korte hoofdstukken over gezondheid en waardering en genomen tijd door de rvc.

Aan het eind van het rapport geven we in de appendix een toelichting op de gehanteerde regressieanalyse.

Technische competenties rvc

Wenselijke situatie

Bij vijf, van de negentien, competenties/eigenschappen zijn alle benchmarks het duidelijk of volstrekt eens dat deze in de rvc aanwezig moeten zijn. Het gaat hierbij om competenties op het gebied van bestuur, veranderingsprocessen, risicomanagement, financiën en een maatschappelijke antenne. Bij nog eens elf andere competenties scoort minimaal de helft van de benchmarks een 4.0 of hoger.

Alleen bij internationaal netwerk (40 procent), marketing (20 procent) en politiek-bestuurlijk (13 procent) zien we geen meerderheid van de benchmark die dat duidelijk wenselijk vindt.

Veranderwensen; wat moet anders of kan beter?

Bij zeven van de negentien stellingen hebben minstens tien benchmarks een veranderwens. Koploper is duurzaamheid waar vijftien benchmarks een verbeterwens hebben, op de voet gevolgd door innovatie, digitalisering en technologie. Daar hebben telkens veertien benchmarks een veranderwens. Ook bij internationaal netwerk (12), ICT (11) en HR (10) hebben veel benchmarks een veranderwens.

De enige competentie met weinig veranderwensen (0) is financiën. Ook bestuurlijk met slechts één benchmark kent weinig benchmarks die daar een verbeterwens hebben.

Huidige situatie

In de huidige situatie zijn bij twee competenties alle benchmarks van mening dat die aanwezig zijn in hun rvc. Dat betreft, klassiek, bestuur en financiën. Daarnaast zijn er vier competenties waar meer dan de helft van de benchmarks het minimaal duidelijk eens is. Dat betreft risicomanagement waar 75 procent van de benchmarks het duidelijk eens is. Bij managen operationele werkzaamheden en internationaal werken geeft 60 procent van de benchmarks aan dat dat voldoende aanwezig is in de rvc. De maatschappelijke antenne is bij 53 procent van de benchmarks voldoende aanwezig.

Advies van de rvc, voldoende of te weinig?

Voldoende gevraagd/ongevraagd advies van de rvc aan de rvb

De commissarissen geven aan dat zij met name op het gebied van financiën, strategie en bestuur voldoende gevraagd dan wel ongevraagd advies geven aan de rvb. Het gaat bij die laatste twee bijvoorbeeld om opmerkingen als 'scenarioplanning' en 'toekomst' en 'governance' en 'leiderschap'. Na deze top drie van categorieën komen we ook meerdere opmerkingen tegen die we hebben geplaatst in risicomanagement, HR, digitalisering en duurzaamheid. Ook bij de rvb-leden en bij de niet-secretarissen staat de categorie financiën op één.

Te weinig advies gevraagd door de rvb aan de rvc

Op één bij de commissarissen waarvan ze vinden dat de rvb te weinig advies aan de rvc vraagt staat de categorie 'HR'. Daar valt veel onder, onder andere 'succession planning', 'cultuur'. De tweede categorie, op enige afstand, is 'strategie' (onder andere 'lange termijnvisie', 'scenarioplanning'). Op de derde plek staat 'veranderingsprocessen', op de vierde plek 'digitalisering' en op de vijfde plek 'innovatie'.

Adviesrol van de rvc

Wenselijke situatie

Bovenaan staat dat de rvc gevraagd advies geeft. Alle benchmarks zijn daar het daar duidelijk of volstrekt mee eens dat dat wenselijk is. 86 procent van de benchmarks is van mening dat het (zeer) wenselijk is dat de rvc ook ongevraagd advies geeft. 75 procent van de benchmarks vindt het wenselijk dat de rvc een individueel rvc-lid buiten de rvc-vergadering om advies vraagt en dat de rvc de respondent zelf buiten de rvc-vergadering om advies vraagt.

53 procent van de benchmarks vindt het wenselijk dat de rvc in de rvc-vergadering om advies vraagt en 50 procent van de benchmarks dat de rvc buiten de rvc-vergadering om advies vraagt. Slechts 29 procent van de benchmarks vindt het wenselijk dat de individuele commissaris ongevraagd advies buiten de vergadering geeft.

Veranderwensen; wat moet anders of kan beter?

Er zijn twee stellingen die er duidelijk bovenuit springen wat betreft gedeelde verbeterwensen. Dat is dat de rvc vaker in en buiten de rvc-vergadering om advies moet vragen. Dertien benchmarks zijn die mening toegedaan. Ook mag de rvc volgens tien benchmarks vaker individuele rvc-leden buiten de rvc-vergadering om advies vragen.

De enige stelling met geen veranderwensen is dat de rvc gevraagd advies geeft. Ook bij de stellingen 'de rvc geeft ongevraagd advies' en 'ik / de individuele commissaris geef ongevraagd advies buiten de vergadering' zien we met telkens één benchmark weinig verbeterwensen.

Huidige situatie

In de huidige situatie is bij slechts twee van de zeven stellingen meer dan de helft van de benchmarks het minimaal duidelijk eens. Dat betreft de volgende twee:

- de rvc geeft gevraagd advies (92 procent van de benchmarks)
- de rvc geeft ongevraagd advies (71 procent van de benchmarks)

Informatievoorziening

Wenselijke situatie

De meeste benchmarks zijn het duidelijk of volstrekt met alle acht stellingen eens. Minimaal driekwart van de benchmarks scoort een 4.0 of hoger. Bovenaan staat dat het wenselijk is dat de commissaris zelf externe bronnen over de onderwerpen in de rvc-vergadering raadpleegt. Alle benchmarks zijn daar het daar duidelijk of volstrekt mee eens dat dat wenselijk is.

Aan de 'onderkant' van deze acht stellingen vinden we dat de inbreng van medewerkers (niet-rvb-leden) in rvc-vergadering met betrekking tot zicht op succession planning waardevol moet zijn. 79 procent van de benchmarks is het daar duidelijk mee eens.

Veranderwensen; wat moet anders of kan beter?

Er is één stelling waar alle veertien benchmarks een verbeterwens hebben. Dat is bij de stelling dat de inbreng van medewerkers (niet-rvb-leden) in rvc-vergadering met betrekking tot zicht op succession planning waardevol is.

Op een ruime afstand zien we zeven benchmarks die een verbeterwens hebben bij het als rvc oog hebben voor desinformatie en zes benchmarks bij de stelling over de brengplicht van de rvb.

Er zijn twee stellingen met geen enkele veranderwens. Dat betreft het zelf raadplegen van externe bronnen over de onderwerpen in de rvc-vergadering en verstrekken van ad hoc informatie aan de rvc via de rvb laten lopen.

Huidige situatie

In de huidige situatie is bij vier van de acht stellingen meer dan de helft van de benchmarks het minimaal duidelijk eens. Dat gaat om het zelf raadplegen van externe bronnen over de onderwerpen in de rvc-vergadering (100 procent, alle benchmarks), om het laten verlopen van ad hoc informatie aan de rvc via de rvb (77 procent), om het als rvb voldoen aan de brengplicht (71 procent) en om het als rvc voldoen aan de haalplicht (60 procent).

Met name bij de stelling over het waardevol zijn van de inbreng van medewerkers in termen van succession planning lopen de meningen uiteen. Ook de score van DIR bij het voldoen aan de haalplicht als rvc valt op. Dat is geen voldoende.

Aan een goede informatievoorziening voor de rvc dragen bij:

Wenselijke situatie

De benchmarks delen een grote mate van wenselijkheid bij de zeven stellingen. Er zijn zeven stellingen waarbij minimaal de helft van de benchmarks een 4.0 of hoger scoort. Het gaat hierbij om het spreken met de internal auditor en het spreken met de controlerend accountant zonder dat de rvb daarbij aanwezig is. Verder gaat het hierbij om binnen de organisatie gegenereerde informatie, het als rvc jaarlijks collectief doen van minimaal één bedrijfsbezoek, buiten de organisatie gegenereerde informatie, het als rvc/commissie jaarlijks zonder rvb spreken met de compliance officer en het gebruik van controlemogelijkheden door de rvc buiten de rvb.

Veranderwensen; wat moet anders of kan beter?

We kunnen een duidelijke top drie onderscheiden qua aantal veranderwensen. Op één vinden we het als rvc/commissie jaarlijks zonder rvb spreken met de interne vertrouwenspersoon met veertien benchmarks die daar een verbeterwens hebben. Op een gedeelte tweede/derde plek vinden we de stelling over het spreken met de externe vertrouwenspersoon waar twaalf benchmarks een veranderwens hebben en de stelling over het als individueel commissaris buiten de rvb spreken met andere mensen uit de organisatie (met melding vooraf aan de rvb).

Er zijn twee stellingen waar geen enkele veranderwens is te zien. Dat gaat om binnen de organisatie gegenereerde informatie en om het als rvc/commissie jaarlijks zonder rvb spreken met de internal auditor.

Huidige situatie

In de huidige situatie kan bij vier stellingen minimaal de helft van de benchmarks van de benchmarks aangeven het minimaal duidelijk eens te zijn. Dat gaat om binnen de organisatie gegenereerde informatie (92 procent van de benchmarks), het als rvc/commissie jaarlijks zonder rvb spreken met de controlerend accountant (60 procent van de benchmarks), het als rvc/commissie jaarlijks zonder rvb spreken met de internal auditor (58 procent van de benchmarks) en buiten de organisatie gegenereerde informatie (58 procent van de benchmarks).

Informatie van de rvb

Wenselijke situatie

Zowel het basisprofiel als de andere benchmarks vinden het (zeer) wenselijk dat de informatie die de rvc van/namens de rvb ontvangt, tijdig, relevant, volledig, duidelijk en qua hoeveelheid gebalanceerd is.

Veranderwensen; wat moet anders of kan beter?

De stelling die, qua aantal verbeterwensen, met kop en schouders boven de andere uitspringt is over het gebalanceerd zijn qua hoeveelheid informatie. Enkel de voorzitter van de rvc en rvb/directie hebben daar geen (urgente) verbeterwens.

Op een gedeelte tweede plaats vinden we de tijdigheid en duidelijkheid van de informatie terug waar zes benchmarks van mening zijn dat zaken beter moeten. Over de relevantie en volledigheid hebben 'slechts' vier benchmarks een klacht.

Huidige situatie

In de huidige situatie is bij vier stellingen meer dan de helft van de benchmarks, inclusief het basisprofiel, het minimaal duidelijk eens. Dat gaat om:

- de relevantie van de informatie (88 procent van de benchmarks)
- de duidelijkheid van de informatie (71 procent)
- de tijdigheid van de informatie (65 procent)
- de volledigheid van de informatie (56 procent)

De organisatie in de zorg en welzijnsector en in de overige non-profit zijn het minst tevreden en scoren nergens een duidelijk mee eens.

Historische vergelijking

We zien dat respondenten in vergelijking met 2016 met name tevredener zijn geworden over de tijdigheid en volledigheid en vooral minder tevreden over de hoeveelheid informatie.

Informatievoorziening, via welke weg?

Wenselijke situatie

Er is een grote mate van overeenstemming onder de verschillende benchmarks, inclusief het basisprofiel, dat de rvc de informatie die zij van/namens de rvb ontvangt via een online portal wil ontvangen. Een enkele benchmark ziet ook nog wel wat in het gebruik van versleutelde e-mail. Via onversleutelde e-mail of op papier is niet wenselijk.

Veranderwensen; wat moet anders of kan beter?

Voor alle benchmarks gezamenlijk is het veranderpercentage met 85 procent zeer hoog. Bij alle vier de opties hebben minstens tien benchmarks een veranderwens. Koploper met dertien benchmarks is de wens om het gebruik van onversleutelde e-mail terug te dringen en meer gebruik te maken van een online portal (11). Eventueel meer gebruik van versleutelde e-mail is een veelal urgent bespreekbaar punt

Huidige situatie

Bij het basisprofiel valt alleen de optie 'ontvangt informatie van/namens de rvb via een online portal' in de klasse 'min of meer mee eens'. Ook bij de andere benchmarks krijgt deze optie telkens de relatief hoogste score. Relatief omdat de instemming bij deze optie sterk uiteen loopt, van deels oneens/deels eens tot duidelijk mee eens.

Gezondheid en waardering

Wenselijke situatie

Geen van de benchmarks, inclusief het basisprofiel, wil zich zorgen maken over de fysieke of mentale gesteldheid van de rvc of van de rvb.

Alle benchmarks, inclusief het basisprofiel, vindt het (zeer) wenselijk dat de commissaris zich gewaardeerd voelt door de rvc en door de rvb. Ook vindt men het (zeer) wenselijk dat de rvc zich gewaardeerd voelt door de rvb.

Veranderwensen; wat moet anders of kan beter?

Het basisprofiel heeft bij alle vier de stellingen, over de fysieke en mentale gesteldheid van de rvc en rvb, bespreekbare punten. Dat geldt ook voor veel van de andere benchmarks.

Bij de bedrijfsbenchmarks zien we dat de rvc bij het grootbedrijf wel meer waardering zou willen voelen door de rvb en dat dat ook geldt voor de individuele commissaris bij het onderwijs. Bij de persoonsgebonden benchmarks zien we dat zowel de jongere commissaris als de commissaris die tevens elders lid is van de rvb vinden dat de rvc wel wat meer waardering mag krijgen van de rvb.

Huidige situatie

Geen van de benchmarks, inclusief het basisprofiel, maakt zich zorgen over de fysieke en mentale gesteldheid van de rvc of van de rvb.

Het basisprofiel ontvangt voldoende waardering, als individu en als rvc van de rvb en ook van de collega's in de rvc. Dat geldt ook voor het grootste deel van de benchmarks. De zorg en welzijnorganisatie is het bij alle drie stellingen 'slechts' min of meer mee eens is. Het onderwijs neigt slechts naar instemming als het gaat over de waardering die hij of zij als individu voelt van de rvb.

Tijd

Het basisprofiel en nagenoeg alle andere benchmarks ook vinden het (zeer) **wenselijk** dat de rvc, de collega en hij of zij zelf **voldoende** de **tijd** neemt om zijn of haar taak uit te voeren. Ook zijn zij van mening dat **dit** ook **gebeurt**. **Veranderingen** zijn derhalve **niet nodig**.

1 Inleiding

1.1 Aanpak in dit onderzoek

Repeterende vragen en capita selecta

Dit onderzoek heeft een vergelijkbare aanpak als de voorgaande jaarlijkse onderzoeken in 2008 tot en met 2023. Vragen over prestaties en competenties van de rvc en rvb (vanuit rvc perspectief) herhalen we vaak en zijn bijna hetzelfde in alle voorgaande versies. Zo kunnen we trends in de periode tussen 2008 en 2024 analyseren.

Daarnaast nemen we elk jaar een aantal specifieke aandachtsgebieden op. Voor 2024 waren dit:

- adviesrol van de rvc
- informatievoorziening
- (nood)scenario's
- fraude en integriteit
- datamanagement

Samenstelling van de respondenten is vergelijkbaar met de afgelopen vijf jaar

- In totaal zijn 162 vragenlijsten verwerkt in de kwantitatieve analyse. Deze zijn ingevuld door: 124 commissarissen, 18 directie-/rvb-leden, 10 secretarissen van rvc's en 10 internal auditors, een vergelijkbare samenstelling als in de afgelopen vijf jaar.
- We verkregen bruikbare statistische resultaten met 162 respondenten, vergelijkbaar met de aantallen in de afgelopen vijftien jaar (160 in 2023, 197 in 2022, 168 in 2021, 269 in 2020, 342 in 2018, 300 in 2017, 366 in 2016, 351 in 2015, 216 in 2014, 134 in 2013, 129 in 2012, 115 in 2011, 93 in 2010 en 111 in 2008).
- Dit jaar zijn 97 vragenlijsten ingevuld in combinatie met een persoonlijk interview. Deze interviews zijn altijd een bron van inspiratie en bieden zeer waardevolle informatie. Ze helpen ons om kritisch boven de 'getallen' uit te stijgen en de nodige nuanceringen aan te brengen bij de cijfermatige resultaten.
- De resterende 65 vragenlijsten zijn via een webbased vragenlijst ingevuld. Hiervoor zijn commissarissen benaderd via [FBNed](#), de [Governance Academy](#), [IIA Nederland](#), de [NCD](#), de [NCR](#), de [NVTZ](#), de [NVTC](#), de [VTW](#), [SER Topvrouwen](#), [VNO-NCW metropool Amsterdam](#), [VTOI-NVTK](#), [stichting Blikverruimers](#) en onze eigen database.

1.2 Uitwerking resultaten naar basisprofiel en variaties daarop

Basisprofiel als referentiepunt

De structuur van de analyse is als volgt:

- Allereerst analyseerden we de resultaten voor een herkenbaar basisprofiel. De definitie van het basisprofiel geven we in paragraaf 1.2.1.
- Daarna analyseerden we de invloed van variaties in het basisprofiel op de resultaten (de definities van de variaties vindt u in paragraaf 1.2.1).
- Het voordeel van het werken met een basisprofiel is dat we de resultaten beter kunnen interpreteren aan de hand van een helder eenduidig profiel. Ook de invloed van variaties in scores op het basisprofiel leveren ons extra inzichten op. Bovendien maken we de resultaten hiermee onafhankelijk van toevallige variaties in de samenstelling van de groep commissarissen en andere die de enquête hebben ingevuld en kunnen we de resultaten van dit onderzoek goed vergelijken met de eerdere versies van dit onderzoek.

1.2.1 Basisprofiel en variaties/benchmarks

We hebben respondenten gevraagd de enquête in te vullen vanuit het perspectief van één van de commissariaten (of andere toezichthoudende functies). Rvb-/directieleden, secretarissen van rvc's en internal auditors beantwoorden de enquête vanuit het perspectief van de eigen organisatie. Ook vroegen we naar algemene achtergrondgegevens. De invloed van scores op het perspectief en achtergrond zijn cruciaal voor een goede interpretatie van de resultaten. Het profiel van de respondent is opgesteld aan de hand van de antwoorden op een aantal kenmerk vragen:

- een deel van de kenmerk vragen gaat over de **achtergrondgegevens** van de respondent, zoals de leeftijd en gender van de respondent.
- daarnaast heeft de respondent aangegeven vanuit welk **perspectief** hij/zij de vragenlijst invult, zoals: het type organisatie, de grootte van de organisatie en de rol die de respondent heeft bij de organisatie.

Definitie basisprofiel

Net als in vorige edities van het onderzoek hebben we het basisprofiel als volgt gedefinieerd: hij heeft/is:

- commissaris bij een beursgenoteerde onderneming
- een gewoon rvc-lid en geen voorzitter van de rvc
- meer dan 4 jaar ervaring met een commissariaat
- geen rvb-positie elders
- ouder dan 55 jaar
- man
- geen lid van de audit- of remuneratiecommissie

Variaties op het basisprofiel

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

Tabel 1.1 Onderscheiden variaties ten opzichte van het basisprofiel (benchmarks)

Variaties in bedrijfsbenchmarks		Variaties persoonsgebonden benchmarks		Variaties in niet-commissaris benchmarks	
bapr	Basisprofiel/beursgenoteerd bedrijf (16)	VZ	Voorzitter rvc/rvt (41)	DIR	Rvb-/directielid (18)
GB	Groot, niet-beursgenoteerd bedrijf (46)	Remu	Commissaris lid remuneratiecommissie (25)	Secr	Secretaris van de rvc (10)
MKB	Midden- en kleinbedrijf (18)	Merv	Minder dan vijf jaar ervaring in de aangegeven rol (22)	IA	Internal auditor (10)
Corp	Woningcorporatie (27)	Jong	Commissaris ≤ 55 jaar (56)		
Zorg	Zorg en welzijnsinstelling (16)	VR	Vrouwelijke commissaris (83)		
OW	Onderwijsinstelling (10)	AC	Commissaris lid auditcommissie (45)		
Cult	Culturele instelling (10)	rvbEL	Commissaris met rvb positie elders (34)		
ONP	Overige non-profit (19)				

In vergelijking met vorig jaar hebben we twee benchmarks toegevoegd en twee verwijderd

Scores 'buitenstaanders' geven inzicht in zelfkritisch vermogen van rvc

In vergelijking met vorig jaar hebben we de variaties 'familiebedrijf' en 'vicevoorzitter rvc' verwijderd. In plaats daarvan zijn de variaties 'culturele instelling' en 'commissaris die tevens lid is van de remuneratiecommissie' toegevoegd. Met de verandering van twee van de zeventien variaties zijn de resultaten van het basisprofiel nog steeds goed te vergelijken met andere jaren, zeker met het lage aantal van twee veranderde variaties en het feit dat de variaties onderling laag gecorreleerd zijn.

De enquêtes zijn ook ingevuld door rvb/directieleden, secretarissen en internal auditors van rvc's en rvb's. Zij hebben geantwoord vanuit hun rol als rvb-lid, als secretaris of als internal auditor bij een organisatie. De opvattingen van deze groepen kunnen inzicht geven in het zelfkritisch vermogen van de commissarissen.

1.2.2 Regressieresultaten

Appendix 1: nadere uitleg regressie analyse

- We hebben de resultaten verkregen met behulp van een regressieanalyse. De regressieanalyse destilleert uit 162 ingevulde enquêteformulieren de resultaten voor het basisprofiel en de 'zuivere' verschillen tussen de variaties en het basisprofiel.
- [Appendix 1](#) geeft meer details van de regressieanalyse en de variaties.

Voordelen regressieanalyse:

-inschatten basisprofiel en variaties
-onafhankelijk van exacte samenstelling groep respondenten

De toegepaste regressie methodologie heeft drie voordelen:

1. De resultaten voor het basisprofiel en haar variaties verkrijgen we zonder dat respondenten aan de exacte profielbeschrijving van het basisprofiel hoeven te voldoen. Dit jaar voldoet geen van de respondenten exact aan het basisprofiel. Maar met behulp van de schattingen met het regressiemodel kunnen we scores voor het basisprofiel en de zeventien variaties daarop wel achterhalen. Hierbij gaan we uit van een lineaire afhankelijkheid tussen de score S en een ieder van de zeventien variaties.
2. De resultaten (hoogte van de scores in het basisprofiel en de zeventien variaties daarop) zijn praktisch niet afhankelijk van de exacte samenstelling van de groep respondenten. Deze verschilt van jaar op jaar. Wel kunnen we met het benaderen van commissarissen en het afnemen van interviews aansturen op een evenwichtige samenstelling van de groep respondenten. Door elk jaar de verschillen in de samenstelling te controleren, kunnen we de resultaten voor meerdere jaren goed met elkaar vergelijken.

Het significantieniveau van de resultaten is afhankelijk van het aantal respondenten dat scoort op de variaties. Er moet wel voldoende gescoord worden op de variaties. In tabel 1.1 is zichtbaar hoeveel respondenten 'scoren' op de verschillende variaties. Zijn bijvoorbeeld maar enkele rvc-leden aan een beursgenoteerde onderneming verbonden, dan kunnen we nauwelijks significante conclusies voor het basisprofiel trekken.

Invloed van variaties zijn bijna 'zuiver' te bepalen, ze zijn niet veel met elkaar gecorreleerd

3. Met regressieanalyses kunnen we de 'zuivere' (of netto) invloeden van de zeventien variaties bepalen. Bijvoorbeeld wanneer we gemiddelde scores van beursgenoteerde bedrijven vergelijken met die van niet-beursgenoteerde organisaties is het de vraag of de verschillen toe te schrijven zijn aan het niet beursgenoteerd zijn of dat het ligt aan de gemiddeld kleinere omvang van de niet-beursgenoteerde bedrijven. De geschatte regressiecoëfficiënten β_V representeren nagenoeg de 'zuivere' effecten. Voorwaarde is wel dat de variaties niet teveel met elkaar gecorreleerd zijn. Deze voorwaarde is getoetst en grotendeels bevestigd.

2 Technische competenties rvc

Samenvatting

Wenselijke situatie

Bij vijf van de negentien competenties/eigenschappen zijn alle benchmarks het duidelijk of volstrekt eens dat deze in de rvc aanwezig moeten zijn. Het gaat hierbij om competenties op het gebied van bestuur, veranderingsprocessen, risicomanagement, financiën en een maatschappelijke antenne.

Bij nog eens elf andere competenties scoort minimaal de helft van de benchmarks een 4.0 of hoger.

Alleen bij internationaal netwerk (40 procent), marketing (20 procent) en politiek-bestuurlijk (13 procent) zien we geen meerderheid van de benchmark die dat duidelijk wenselijk vindt.

Veranderwensen

Bij zeven van de negentien stellingen hebben minstens tien benchmarks een veranderwens. Koploper is duurzaamheid waar vijftien benchmarks een verbeterwens hebben, op de voet gevolgd door innovatie, digitalisering en technologie. Daar hebben telkens veertien benchmarks een veranderwens. Ook bij internationaal netwerk (12), ICT (11) en HR (10) hebben veel benchmarks een veranderwens.

De enige competentie met weinig veranderwensen (0) is financiën. Ook bestuurlijk met slechts één benchmark, marketing met twee benchmarks en met elk drie benchmarks bij managen operationele werkzaamheden, sector-/branche, juridisch domein, politiek-bestuur en netwerk in Nederland laten een zeer bescheiden aantal verbeterwensen zien.

Huidige situatie

In de huidige situatie zijn bij twee competenties alle benchmarks van mening dat die aanwezig zijn in hun rvc: heel klassiek, bestuur en financiën. Daarnaast zijn er vier competenties waar meer dan de helft van de benchmarks het minimaal duidelijk eens is: risicomanagement waar 75 procent van de benchmarks het duidelijk eens is, managen operationele werkzaamheden en internationaal werken geeft 60 procent van de benchmarks aan dat dat voldoende aanwezig is in de rvc en maatschappelijke antenne is bij 53 procent van de benchmarks voldoende aanwezig.

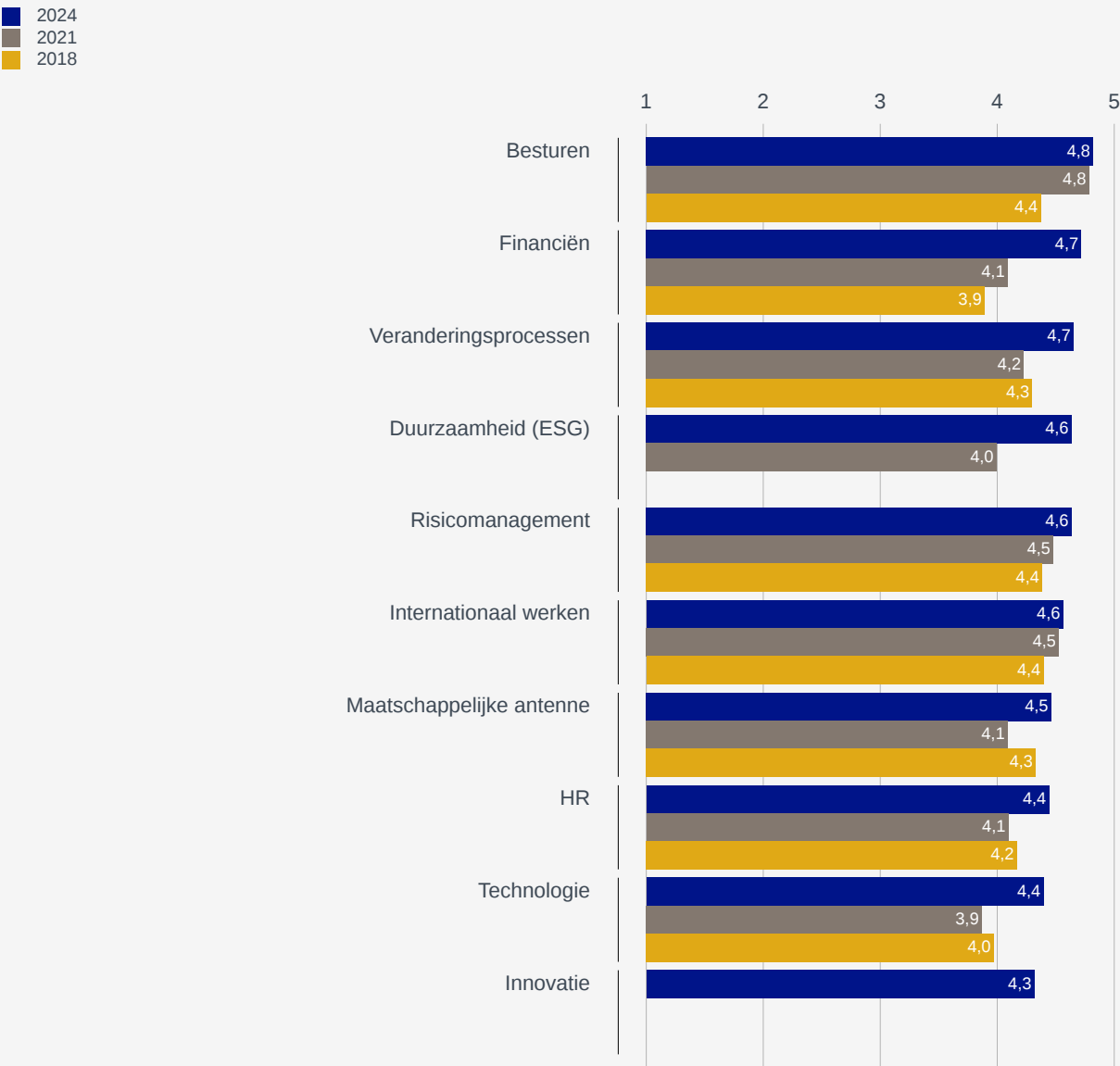
Onderzoeksvraag

We hebben aan de respondenten gevraagd of negentien competenties aanwezig zijn in de rvc en wat wenselijk is. We hebben deze stellingen in eerdere jaren al vaker voorgelegd en kunnen daarom ook een vergelijking in de tijd maken. We hebben gekozen voor de jaren 2021 en 2018.

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

2.1 Wenselijke situatie

Figuur 2.1.1
Scores gewenste situatie voor technische competenties rvc-leden, basisprofiel
Legenda: 5-puntsschaal met 1 volstrekt mee oneens tot en met 5 volstrekt mee eens

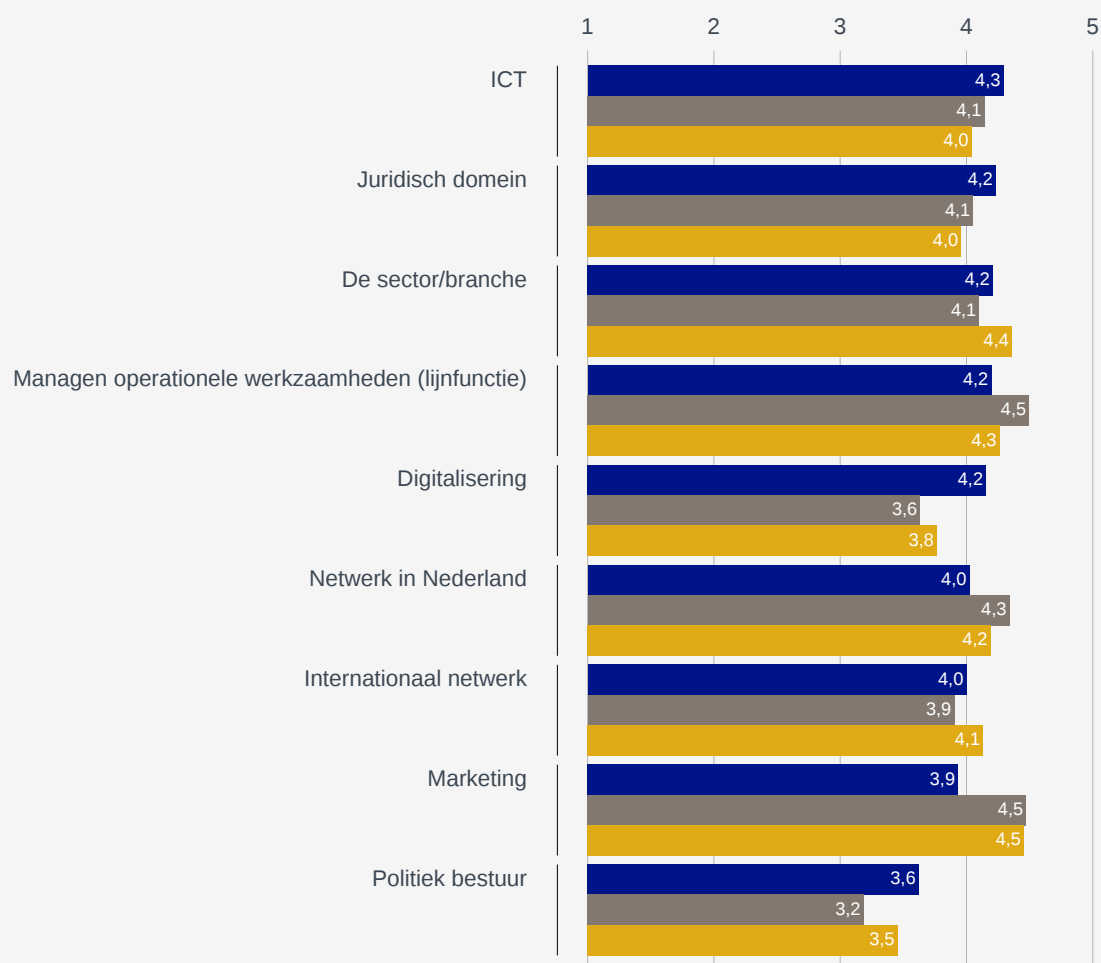


Figuur 2.1.2

Scores gewenste situatie voor technische competenties rvc-leden, basisprofiel

Legenda: 5-puntsschaal met 1 volstrekt mee oneens tot en met 5 volstrekt mee eens

■ 2024
■ 2021
■ 2018



Gewenste situatie basisprofiel

Bij het basisprofiel vallen nagenoeg alle competenties in de klassen **volledig mee eens** (score ≥ 4.5) of **duidelijk mee eens** ($4 \leq \text{score} < 4.5$). Alleen de competenties op het gebied van marketing en politiek-bestuur vallen een klasse lager in 'min of meer mee eens' ($3.5 \leq \text{score} < 4.0$).

Draagvlak: hoe breed delen de benchmarks de wenselijkheid?

Overall valt 73 procent van de onderwerpen in de klasse duidelijk mee eens of hoger

De mate van wenselijkheid van het basisprofiel wordt breed gedeeld onder de andere benchmarks. Bij vijf competenties zijn alle benchmarks het duidelijk of volstrekt eens dat deze in de rvc aanwezig moeten zijn. Het gaat hierbij om competenties op het gebied van bestuur, veranderingsprocessen, risicomanagement, financiën en een maatschappelijke antenne.

Bij nog eens elf andere competenties scoort minimaal de helft van de benchmarks een 4.0 of hoger.

Alleen bij internationaal netwerk (40 procent), marketing (20 procent) en politiek-bestuurlijk (13 procent) zien we geen meerderheid van de benchmarks die dat duidelijk wenselijk vindt.

Andere benchmarks vergeleken met het basisprofiel

Overall afwijkingspercentage hoog bij non-profitsector

Overall is het **afwijkingspercentage substantieel** bij de **bedrijfsbenchmarks (57 procent)**. Dat komt voornamelijk vanuit de **non-profitsector** met 72 procent. Voor de **profitsector** is het percentage met 32 procent veel lager. Het overall afwijkingspercentage bij de **persoonsgebonden benchmarks** is 17 procent, waarbij de commissarissen benchmarks amper afwijken (5 procent) en de niet-commissarissen juist wat meer (58 procent).

.

Bedrijfsbenchmarks

Grote overeenstemming met basisprofiel

Bij de **profitsector** is sprake van een grote mate van overeenstemming met het basisprofiel. GB en MKB wijken beide drie keer materieel af. Beide hebben een (fors) lagere instemming voor de wenselijkheid van internationaal werken en voor een internationaal netwerk. GB heeft verder minder instemming bij competenties in het juridisch domein.

Opmerkelijk is dat MKB het min of meer mee eens is dat competenties op het gebied van ICT in de rvc aanwezig zijn. Bapr en GB zijn het daar duidelijk mee eens.

Non-profitsector veelal lagere instemming

In de **non-profitsector**¹ zien we meer materiële afwijkingen van het basisprofiel. Zowel Corp, Zorg als ONP hebben minder instemming bij het managen van operationele werkzaamheden, bij internationale ervaring en netwerk, bij het juridisch domein, bij technologie en bij marketing. Opmerkelijk is verder de lagere instemming, slechts min of meer mee eens, bij Corp en Zorg voor de aanwezigheid van de competenties op het gebied van ICT en digitalisering. En bij Zorg verder voor duurzaamheid en innovatie. Bij Corp en ONP valt de lagere waardering voor de HR-competentie op. Een materieel **hogere** instemming zien we bij Zorg en ONP voor politiek-bestuur.

¹ Als we uitgaan van acht waarnemingen komen ook OW en Cult in beeld. OW sluit aan bij de gemaakte opmerkingen over Corp, Zorg en ONP. Cult heeft een hogere instemming dan de andere non-profitbenchmarks bij het juridisch domein.

.

Persoonsgebonden benchmarks

Nagenoeg complete instemming met basisprofiel

Bij de persoonsgebonden benchmarks bij de **commissarissen** zien we nagenoeg geen materiële afwijkingen. Alleen Remu wijkt negatief af bij de aanwezigheid van een internationaal netwerk.

Niet-commissaris kritischer

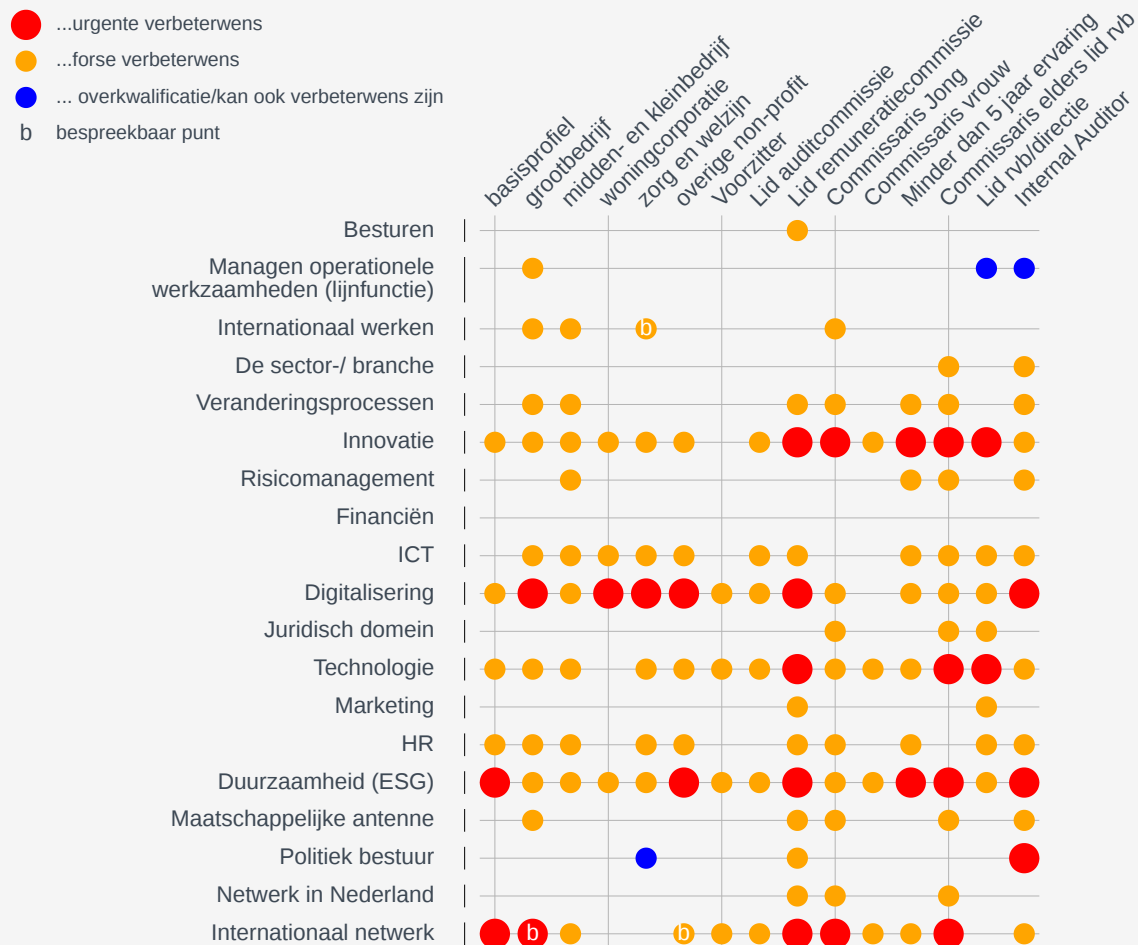
Bij de **niet-commissarissen** treffen we daarentegen heel veel materiële afwijkingen aan. DIR heeft een lagere instemming bij: het managen van operationele werkzaamheden, internationaal werken en netwerk, sector-/branche-ervaring, innovatie, ICT, digitalisering, technologie, duurzaamheid, politiek-bestuur en netwerk in Nederland. IA heeft een lagere instemming dan het basisprofiel bij: managen operationele werkzaamheden, technologie, HR en netwerk in Nederland.

2.2 Veranderwensen en huidige situatie

Figuur 2.2

Veranderwensen technische competenties rvc(-leden)

Verandering in nabije toekomst (horizon circa 3 jaar)



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

Basisprofiel

Zes verbeterwensen

Bij het basisprofiel geldt dat bij zes van de negentien competenties sprake is van **verbeterwensen**. Urgent zijn die bij internationaal netwerk en bij duurzaamheid. Forse verbeterwensen zijn er verder bij: innovatie, digitalisering, technologie en HR.

Andere benchmarks

Gemiddeld overall veranderpercentage

Voor **alle benchmarks** gezamenlijk is het **veranderpercentage** met **44 procent gemiddeld**. De scores van die veranderingen liggen in de wenselijke situatie niet allemaal boven de 3.2. Dat betekent dat een deel van de veranderwensen bespreekbare punten zijn. Voor de **bedrijfsbenchmarks** in totaal is het percentage **40 procent**. De profitsector heeft een hoger veranderpercentage dan de non-profitsector (47 om 33 procent).

Voor de **persoonsgebonden benchmarks** is het overall veranderpercentage **47 procent**, waarbij de commissarissen een lager veranderpercentage (44 procent) hebben dan de niet-commissarissen (58 procent).

.

Bedrijfsbenchmarks

GB elf en MKB tien veranderwensen

In de **profitsector** hebben GB en MKB veel meer veranderwensen dan het basisprofiel, respectievelijk elf en tien. Zowel GB als MKB hebben allebei geen veranderwensen voor competenties op het gebied van besturen, op het gebied sector-/branche, op het gebied van financiën, op het juridische domein, op marketinggebied, op politiek-bestuurlijk gebied en bij netwerk in Nederland. Bij alle andere opties hebben beide of één van beide veranderwensen. Waarbij er twee bij GB een urgent karakter hebben.

Zorg en ONP meeste veranderwensen met acht en zeven

Bij de benchmarks in de **non-profitsector** zien we wat minder veranderwensen. Zorg heeft er acht, ONP zeven en Corp vier.¹ Voor Corp, Zorg en ONP zit er urgentie in de aanwezigheid van meer digitalisering in de rvc, voor ONP is dat ook bij duurzaamheid het geval. Overigens delen alle drie de verbeterwensen voor innovatie, ICT en duurzaamheid. Zorg en ONP delen nog de verbeterwensen voor technologie en HR. Verder zijn er enkele opvallende verbeterwensen. Zo geeft Zorg aan dat er wel wat minder politiek-bestuurlijke kennis in de rvc mag zitten en heeft bij de bedrijfsbenchmarks Cult als enige een veranderwens als het gaat over de sector/branche-kennis.

¹ Als we benchmarks met acht waarnemingen meenemen dan zien we dat OW acht veranderwensen heeft.

.

Persoonsgebonden benchmarks

Vooraf Remu, rvbEL en Jong veel verbeterwensen

Bij de **commissarissen** zien we drie duidelijke koplopers qua aantal verbeterwensen. Remu heeft er dertien, rvbEL twaalf en Jong elf. Merv heeft er negen, AC zes en VZ en VR vier. Veel veranderwensen worden gedeeld. Zo hebben alle commissarissen een verbeterwens bij: technologie, duurzaamheid en internationaal netwerk. Alle commissarissen op VZ na hebben een verbeterwens bij innovatie en alle commissarissen behalve VR een verbeterwens bij digitalisering. Remu, Jong en rvbEL delen twee verbeterwensen voor: netwerk in Nederland en maatschappelijke antenne. Verder opvallend zijn dat Merv en rvbEL als enigen vinden dat risicomanagement nog wel wat beter geborgd kan zijn en heeft Remu als enige een verbeterwens bij de aanwezigheid van competenties op het gebied van bestuur, marketing en politiek-bestuur.

Financiën en managen operationele werkzaamheden zijn volgens de commissarissen voldoende afgedekt in de rvc.

Opvallende verbeterwens DIR en IA

Bij de **niet-commissarissen** heeft IA dertien en DIR negen verbeterwensen.¹ DIR heeft een urgente verbeterwens voor innovatie en voor technologie. IA heeft urgente verbeterwensen voor competenties op het gebied van digitalisering, duurzaamheid en politiek-bestuur.

Zeer opvallend is dat beide benchmarks aangeven dat competenties op het gebied van het managen van operationele werkzaamheden(lijnfunctie) wel iets minder kan.

¹ Als we benchmarks met acht waarnemingen meenemen dan zien we dat Secr vijf verbeterwensen heeft, waarvan die voor ICT, digitalisering en technologie urgent zijn.

Gedeelde veranderwensen

Zeer veel gedeelde veranderwensen

Bij zeven van de negentien stellingen hebben minstens tien benchmarks een veranderwens. Koploper is duurzaamheid waar vijftien benchmarks een verbeterwens hebben, op de voet gevolgd door innovatie, digitalisering en technologie. Daar hebben telkens veertien benchmarks een veranderwens. Ook bij internationaal netwerk (12), ICT(11) en HR (10) hebben veel benchmarks een veranderwens.

De enige competentie met heel weinig veranderwensen (0) is financiën. Ook bestuurlijk met slechts één benchmark, marketing met twee benchmarks en met elk drie benchmarks bij managen operationele werkzaamheden, sector/branche-kennis, juridisch domein, politiek-bestuur en netwerk in Nederland laten een zeer bescheiden aantal verbeterwensen zien.

Huidige situatie

Veel instemming bij negen stellingen door basisprofiel

Bij het **basisprofiel** vallen negen competenties' in de klassen **volledig mee eens** (score ≥ 4.5) of **duidelijk mee eens** ($4 \leq \text{score} < 4.5$). Hieronder vallen financiën, bestuur, risicomanagement, managen operationele werkzaamheden, veranderingsprocessen, internationaal werken, maatschappelijke antenne, juridisch domein en ICT.

In de klasse **min of meer mee eens** ($3.5 \leq \text{score} < 4.0$) vinden we negen andere competenties: HR, sector/branche-ervaring, netwerk in Nederland, marketing, duurzaamheid, technologie, innovatie, digitalisering en politiek-bestuur.

In de klasse **deels oneens/deels eens** vinden we internationaal netwerk.

In totaal 36 procent van de opties score ≥ 4.0

In de huidige situatie zijn bij twee competenties alle benchmarks van mening dat die aanwezig zijn in hun rvc. Dat betreft, klassiek, bestuur en financiën. Daarnaast zijn er vier competenties waar **meer dan de helft** van de benchmarks het minimaal **duidelijk eens** is. Dat betreft risicomanagement waar 75 procent van de benchmarks het duidelijk eens is. Bij managen operationele werkzaamheden en internationaal werken geeft 60 procent van de benchmarks aan dat dat voldoende aanwezig is in de rvc. De maatschappelijke antenne is bij 53 procent van de benchmarks voldoende aanwezig.

In totaal heeft **36 procent** van de opties een **score ≥ 4.0** . In de **wenselijke** situatie is dat **73 procent**. Wanneer we de **grens** bij een score van **3.5** leggen, scoort in de huidige situatie 72 procent boven die grens tegen 93 procent in de wenselijke situatie.

Afgezien van de internationale dimensie zien we vooral sterk uiteenlopende verschillen tussen benchmarks bij de competentie marketing. Dat laatste is minder aanwezig in de non-profitsector en meer in de profitsector.

Historische vergelijking basisprofiel 2021-2024

Wenselijk

Als we kijken naar waar we grote veranderingen zien in deze drie jaar dan is dat voornamelijk bij de wenselijkheid of het toegenomen belang van juridische kennis en kennis van duurzaamheid. De eerste zat in de min of meer mee eens klasse, de tweede in de duidelijk mee eens. Beide zijn een klasse gestegen.

Verder is de stijging van politiek-bestuurlijke ervaring opvallend. Dat was eigenlijk niet zo wenselijk voor de rvc, maar in 2024 is de respondent het daar min of meer mee eens.

Verbeterwensen

De wensen voor een verbetering van kennis over digitalisering, duurzaamheid en een internationaal netwerk zijn gebleven. Waarbij die laatste twee zijn veranderd van een forse naar een urgente verbeterwens. Verder is kennis van ICT voor het eerst sinds lange tijd geen verbeterwens en zijn technologische kennis en HR-kennis dat na lange tijd juist weer wel.

Huidige situatie

We zien dat commissarissen bij beursgenoteerde bedrijven de kennis in hun rvc van ICT en van politiek-bestuurlijke ervaring hoger zijn gaan inschatten. Het hebben van een netwerk in Nederland is daarentegen gedaald in deze periode.

2.3 Enige bespiegelingen/vragen/kanttekeningen

Kan rvc wachten tot een volgende benoeming met aanpak lacunes?

Innovatie, digitalisering, technologie en duurzaamheid. Dat zijn de breedst gedeelde verbeterwensen. Ja, allemaal gebieden waar de ontwikkelingen elkaar snel opvolgen en die vaak in elkaar overlopen. Commissarissen lijken zich bewust van de lacunes in hun rvc. De vraag is dan vervolgens: als ze dat constateren, wat is de actie om dit aan te pakken? Stel er staat een strategiesessie op de rvc-agenda, denkt u dan, de geconstateerde lacunes in de rvc gaan we daarbij niet missen, de rvc herbergt voldoende brede kennis? Vermoedt u dat de organisatie zelf voldoende kennis herbergt en dat die kennis bij het totstandkomen van het strategievoorstel is gebruikt? Vullen andere stakeholders deze leemtes op? Of doet u het voorstel om externe hulp in te roepen? Of wordt gewacht tot een volgende benoeming in de rvc? Of herbenoeming? Maar heeft een rvc en organisatie die tijd wel?

Oproep aan commissarissen om zich minder bezig te houden met de operatie?

Er zijn slechts drie van de negentien competenties/eigenschappen waar minder dan twee benchmarks verbeterwensen hebben: kennis van financiën is overal goed geborgd en zijn geen verbeterwensen, bij bestuurlijke ervaring heeft slechts één benchmark een verbeterwens. De derde is het managen van operationele werkzaamheden (lijnfunctie). Door deze mee te nemen in dit rijtje spelen we een eigenlijk beetje vals. Er is namelijk maar één benchmark (grootbedrijf) die vindt dat de rvc meer van dit soort ervaring zou kunnen gebruiken. Aan de andere kant zijn er nog twee benchmarks te vinden dat het beter kan, alleen dan omgedraaid. Zowel de rvd/directie als de internal auditor geven aan dat de rvc wel wat minder van deze ervaring zou mogen hebben. We kunnen vermoedelijk niet anders dan concluderen dat dit een verkapte oproep is aan commissarissen om minder op de stoel van de bestuurder te gaan zitten bij bepaalde onderwerpen.

Gezocht: commissarissen/toezichthouders met ervaring in de cultuursector

Gezien het aantal respondenten dat binnen deze benchmark valt, moeten we wat voorzichtig zijn met uitspraken. Niettemin valt de verbeterwens van de benchmark cultuur op. Als enige bedrijfsbenchmark is zij van mening dat de aanwezigheid van sector/branche-ervaring in de rvc fors beter kan. Dat betekent dat commissarissen (toezichthouders) zelf concluderen dat er wat aan schort, misschien daarbij geholpen door een directie(eur) die daar graag over zou willen klankborden, maar dat nu niet kan. Ook een aantal jaar geleden werd deze competentie door de respondenten uit de cultuursector al als niet voldoende beschouwd. Heeft ervaring in de cultuursector dan te weinig prioriteit bij het selecteren van nieuwe rvc/rvt-collega's?

Wat ziet de remuneratiecommissie dat de auditcommissie niet ziet?

Bij de persoonsgebonden benchmarks is vooral de commissaris die lid is van de remuneratiecommissie ontevreden. Bij maar liefst dertien van de negentien genoemde competenties/eigenschappen moet het gehalte daarvan in de rvc (urgent) omhoog. Dat staat in sterk contrast met de commissaris die lid is van de auditcommissie. Deze heeft bij slechts zes van de negentien een forse verbeterwens. Wat ziet de remuneratiecommissie dat de auditcommissie niet ziet? Zes verbeterwensen van de commissaris die lid is van de auditcommissie worden gedeeld door de collega die lid is van de remuneratiecommissie. De laatste wil echter ook meer bestuurlijke ervaring in de rvc zien, meer ervaring met veranderingsprocessen, meer kennis van marketing en HR, een betere maatschappelijke antenne, meer politiek-bestuurlijke ervaring en een groter netwerk in Nederland.

We kunnen ons voorstellen dat als de remuneratiecommissie tegelijkertijd ook de selectie- en benoemingscommissie is, dat dit een verklaring kan zijn voor deze verschillen. Deze commissie zal vermoedelijk met een frequenter en breder oog kijken naar de samenstelling van de rvc dan een auditcommissie. Waarschijnlijk zijn ze zelf ook grotendeels verantwoordelijk voor het maken van een voorstel voor de te hanteren profielen en de keuzes ten aanzien van de daarbij te leggen accenten. Een verklaring voor de verschillen tussen beide commissies kan dan zijn dat er in het verleden andere prioriteiten zijn gelegd, die inmiddels achterhaald zijn door nieuwe ontwikkelingen. Maar wellicht speelt ook mee dat de bril van een lid van de auditcommissie per definitie een andere is dan die van een lid van de selectie- en benoemingscommissie.

Als de remuneratiecommissie niet ook de selectie- en benoemingscommissie is dan moeten we de verklaring ergens anders zoeken. Gezien het onderwerp van de commissie ligt het voor de hand om dan te kijken naar de beloningen en het proces daarom heen: afgesproken kpi's, leiderschap, input van stakeholders en van collega-commissarissen, WNT/peervergelijkingen et cetera. Maar eerlijk gezegd kunnen we ook aan deze aspecten geen afdoende verklaring vinden.

Kent rvc in zorg- en welzijnssector te veel (oud-)politici?

Net als de andere bedrijfsbenchmarks heeft ook de zorg- en welzijnssector de nodige veranderwensen. Acht om precies te zijn, waarvan een groot deel met de andere bedrijfsbenchmarks worden gedeeld. ICT-kennis, kennis digitalisering, innovatie en duurzaamheid zijn ook in andere rvc's een punt van aandacht. Wat de benchmark zorg en welzijn apart doet staan van de rest is de veranderwens bij politiek-bestuurlijke ervaring. Geen enkele bedrijfsbenchmark heeft hierbij een veranderwens geuit, zorg en welzijn is de enige. Daarnaast is deze veranderwens niet, zoals bij de meeste andere veranderwensen, om aan te geven dat de rvc hier meer van aan boord moet hebben, maar juist het tegenovergestelde. Er zit eigenlijk te veel politiek-bestuurlijke ervaring aan tafel. Kent een rvc in de zorg- en welzijnssector te veel (oud-)politici? En wat betekent dat voor (besluitvorming en lacunes in) de rvc?

Wordt het geen tijd om in plaats van (oud-)politici (oud-)generaals op te nemen in een rvc?

Alleen MKB, Merv, rvbEL en IA hebben een verbeterwens bij risicomanagement. In het eerste deelrapport van het onderzoek zijn we tot de conclusie gekomen, dat de invulling van het risicomanagement bepaalt niet tot de sterkste punten van de rvc behoort en misschien ook wel niet van de rvb. In dat verband vragen wij ons af of het gezien het huidige tijdsbestek en het zich al een aantal jaren afspelende prelude niet zinvol is al dan niet tijdelijk een oud-generaal toe te voegen aan de rvc. Wij denken dat zij de nodige ervaring hebben met het omgaan met de politiek, maar wat zeker zo belangrijk is met scenarioplanning, geopolitieke ontwikkelingen, (inter)nationale samenwerking en inspelen op urgente situaties (crisismanagement in optima forma). Bovendien hebben zij ervaring met het managen van een grote organisatie. En vooral de verbeterwensen bij risicomanagement van met name Merv, rvbEL en IA hebben ons gestimuleerd om de genoemde suggestie te opperen.

Hangt lage ambitie voor marketing samen met attitude dat verliezen meer worden gevreesd dan winsten worden begeerd?

Al een aantal jaren constateren we dat marketing en klanten voor menig commissaris moeilijk uit te spreken woorden zijn. Het lijkt wel of die in een rvc-vergadering soms alleen maar zijdelings worden genoemd, als ze al worden genoemd. Praten met klagende klanten bleek niet erg populair te zijn. Je zou mogen veronderstellen dat de marketing competentie iets met klanten en uiteindelijk ook verkoop te maken heeft. En daarmee ook met winstvermogen. We constateren dat het belang van de marketing competentie is afgenomen en in de onderste regionen verkeerd en het belang voor risicomanagement licht is toegenomen en bij de topcompetenties behoort. Risico is een tweezijdig begrip, maar in de praktijk zien we onder risico met name de negatieve component vermeld, daarmee een oriëntatie op mogelijk verlies. Ook innovatie is duidelijk een gewenste competentie en op dat gebied hebben veertien benchmarks een verbeterwens aangegeven. Met andere woorden: we zijn er nog niet. Innovatie is een 'mode-competentie' die wel wat parallellen heeft met het bijvoeglijk naamwoord 'strategisch'. Dat laatste begrip staat dan voor heel belangrijk, maar moeilijk te meten en te voorspellen. Innovatie is ook belangrijk, moeilijk te voorspellen wat er wanneer mee wordt bereikt, maar het is de panacee voor een aantal problemen. Maar vooral een 'geloof' dat het beter gaat daarmee. Maar marketing en kijken naar klanten leggen het af tegen de risicoaversie. Ligt dat aan ons Nederlanders of is het meer de mens in het algemeen? Kan het zijn dat onze respondenten groep misschien vooral oud-managers kent en te weinig ondernemers? Hoe maken we de eenzijdige downside-interpretatie van risico ongedaan en gaan we ook als rvc meer energie stoppen in de tegengestelde richting het upward potential?

Ontbreekt kennis risicomanagement bij rvc of is werkwijze niet goed?

Risicomanagement door de rvc puzzelt ons dit jaar behoorlijk. Ook als we naar de verschillende competenties kijken en de accenten die worden aangebracht, maar ook de vele verbeterwensen of juist het ontbreken ervan blijven ons bezighouden. Als we constateren dat op sommige gebieden de verbeterwensen al vele jaren geconstateerd worden, maar blijkbaar niet worden verholpen, rijst de vraag: hoe komt dat? We denken dat in een aantal gevallen commissarissen zich onvoldoende realiseren hoe urgent de opvulling van sommige lacunes in competenties is. Zou je dit onbewust onbekwaam mogen noemen? Een andere invalshoek is dat wij eens zijn gaan denken over de werkwijze om tot een samenstelling van een rvc te komen dan wel tussentijds aan te passen. We zien daar nog steeds een zekere conservatieve inslag. Commissarissen nemen niet vaak tussentijds afscheid van een rvc (al dan niet op eigen initiatief). Herbenoemingen leiden doorgaans ook tot een herbenoeming. Maar als we alleen de laatste acht jaar kijken, dan is er wel het nodige veranderd in de wereld en we vrezen dat dit eerder standaard wordt dan dat het afneemt. En ondanks al die veranderingen kan de 'oorspronkelijk' rvc blijven zitten? Maar als we in dit proces een zeker conservatisme menen te ontdekken, is het dan niet aannemelijk dat ook in de manier waarop een rvc zich met risicomanagement bezighoudt ook wordt gekenmerkt door een zeker conservatisme? De rvb levert een notitie aan, al dan niet met support van een derde partij en de rvc gaat daarop reageren. De samenstelling van de rvc is nog steeds niet aangepast aan de wenselijke situatie. Dat betekent dat op sommige gebieden de rvc geen tegenspraak kan geven of andere invalshoeken kan laten zien. En zo modderen we verder.

Is terugval op dominantie van bestuurlijke ervaring en financiën geen indicatie van een verkeerde reflex?

Twintig jaar geleden waren bestuurlijke ervaring en financiële kennis/ervaring de sleutelcompetenties om lid te kunnen worden van een rvc. Ook het hebben van een juridische achtergrond speelde een belangrijke rol. Inmiddels is de wereld wat geëvolueerd en is er meer oog gekomen voor andere competenties. We zien nu weer een terugvallen op de twee als eerste genoemde sleutelcompetenties. Wij vinden die competenties inderdaad zeer belangrijk. We vragen ons wel af of deze ontwikkeling ertoe leidt dat andere competenties, zoals digitalisering en duurzaamheid, weer in gedrang gaan komen. We zien, net als dit jaar, bij deze twee competenties al een hele tijd de nodige verbeterwensen. Maar de vertaling naar de opname van deze competenties in de rvc blijkt toch niet zo urgent te zijn in de praktijk. Is de vertaling van de invulling van de bestuurlijke en financiële competentie in de samenstelling van een rvc niet wat overtrokken geraakt? Is de balans niet wat verstoord? En dreigen sommige competenties niet de 'eeuwige' verbeterwens te worden? Wel eens gedacht om te bepalen wat de opportunity costs zijn van het niet voldoende en/of op tijd invullen van een bepaalde competentie in de rvc?

3 Advies: voldoende of te weinig?

Samenvatting

Voldoende gevraagd/ongevraagd advies van de rvc aan de rvb

De commissarissen geven aan dat zij met name op het gebied van financiën, strategie en bestuur voldoende gevraagd dan wel ongevraagd advies geven aan de rvb. Het gaat bij die laatste twee bijvoorbeeld om opmerkingen als 'scenarioplanning', 'toekomst', 'governance' en 'leiderschap'. Na deze top drie van categorieën komen we ook meerdere opmerkingen tegen die we hebben geplaatst in risicomanagement, HR, digitalisering en duurzaamheid. Ook bij de rvb-leden en bij de niet-secretarissen staat de categorie financiën op één.

Te weinig advies gevraagd door de rvb aan de rvc

Op één bij de commissarissen waarvan ze vinden dat de rvb te weinig advies aan de rvc vraagt, staat de categorie 'HR'. Daar valt veel onder zoals onder andere 'succession planning' en 'cultuur'. De tweede categorie, op enige afstand, is 'strategie' (onder andere 'lange termijnvisie' en 'scenarioplanning'). Op de derde plek staat 'veranderingsprocessen', op de vierde plek 'digitalisering' en op de vijfde plek 'innovatie'.

Onderzoeksvraag

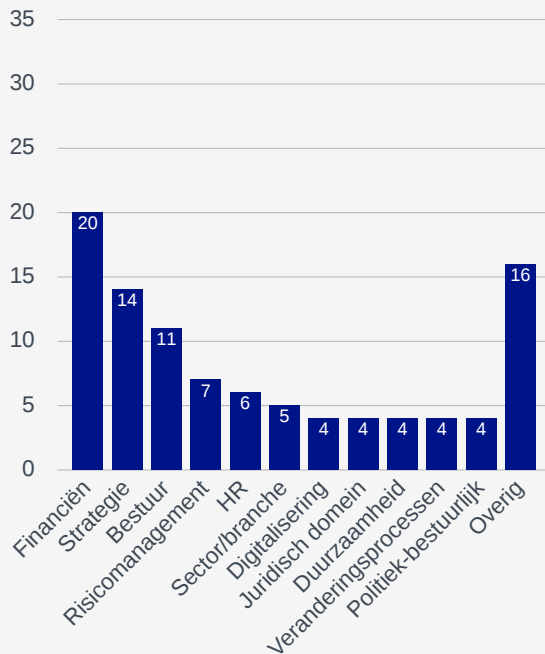
We vroegen aan de respondenten naar wat in hun opvatting twee terreinen/aandachtsgebieden zijn waar de rvc voldoende gevraagd/ongevraagd advies geeft. En we vroegen aan de respondenten naar wat in hun opvatting twee terreinen/aandachtsgebieden zijn waar de rvb te weinig advies aan de rvc vraagt. Daarbij konden de respondenten denken aan de in hoofdstuk 2 genoemde competenties/aandachtsgebieden. Het betrof een open vraag waarop 140 respondenten 289 antwoorden hebben gegeven op de vraag over voldoende gevraagd/ongevraagd advies. Daarvan zijn er 116 commissaris en 24 niet-commissaris (rvb-leden en secretarissen rvc). 123 respondenten hebben 219 antwoorden gegeven op de vraag over te weinig advies. Daarvan zijn er 107 commissaris en 16 niet-commissaris (rvb-leden en secretarissen rvc).

3.1 Voldoende gevraagd/ongevraagd advies van de rvc

Figuur 3.1

Percentage gegeven antwoorden van commissarissen per categorie

■ 2024



Financiën op één qua onderwerp

Op één bij de commissarissen waarvan ze vinden dat ze veel gevraagd/ongevraagd advies geven, is de categorie 'financiën'. De tweede categorie is 'strategie' (onder andere fusie, samenwerking, scenarioplanning en toekomst). Op de derde plaats staat 'bestuur'. Dat is een brede categorie waarin onder andere de antwoorden 'governance', 'leiderschap' en 'management' vallen.

Daarna volgen de categorieën risicomanagement, inclusief cybersecurity, en HR ('cultuur', 'ontwikkelen menselijk kapitaal'). Verder zijn er ook meerdere commissarissen die antwoorden gaven die we kunnen plaatsen in de categorieën sector/branche ('zorgvraagstukken'), digitalisering, juridisch domein ('wetgeving'), duurzaamheid, veranderingsprocessen en politiek-bestuur.

In de categorie 'overige' vinden we opmerkingen als 'communicatie oa met externe stakeholders', 'rapportages met relevante kpi's' en 'solidariteit tussen rvc's'.

Niet-commissarissen

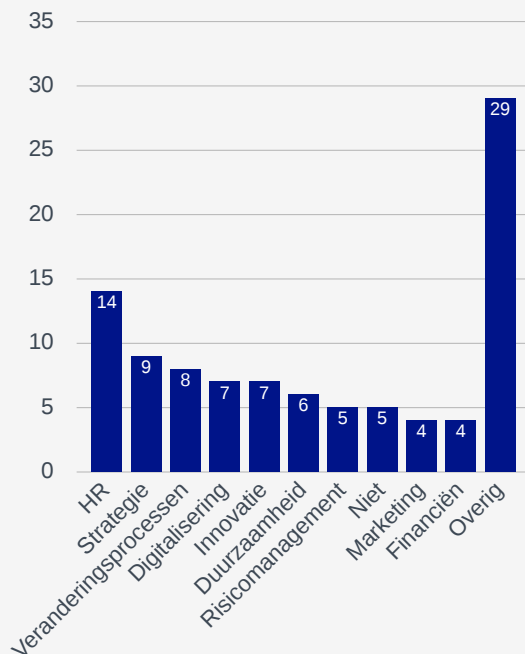
Ook bij de rvb-leden en bij de secretarissen staat de categorie financiën op één. Bij de rvb-leden gevolgd door de categorie HR en bij de secretarissen door de categorie risicomanagement.

3.2 Te weinig advies gevraagd door de rvb aan de rvc

Figuur 3.2

Percentage gegeven antwoorden van commissarissen per categorie

■ 2024



HR op één qua categorie waar de rvb te weinig om advies vraagt

Op één bij de commissarissen waarvan ze vinden dat de rvb te weinig advies aan de rvc vraagt staat de categorie 'HR'. Daar valt veel onder, zoals 'succession planning', 'cultuur', 'samenstelling tweede echelon', 'diversiteit', 'organisatieontwikkeling' en 'talentmanagement'. De tweede categorie, op enige afstand, is 'strategie' met onder andere 'lange termijnvisie', 'scenarioplanning' en 'internationalisering'. Op de derde plek staat 'veranderingsprocessen', op de vierde plek 'digitalisering' en op de vijfde plek 'innovatie'.

Daarna volgen de categorieën 'duurzaamheid', 'risicomanagement', 'marketing' en 'financiën'.

In de categorie 'overige' vinden we opmerkingen als 'externe stakeholdermanagement', 'communicatie' en 'commerciële omgeving'. In de categorie 'niet' zijn de opmerkingen geplaatst van commissarissen die aangaven dat de rvb niet om te weinig advies aan de rvc vraagt.

Niet-commissarissen

Bij de rvb-leden staan de categorieën HR en innovatie op één.

3.3 Enige bespiegelingen/vragen/kantttekeningen

Raken HR en werkgeversrol te veel ondergesneeuwd in adviesrol?

Over het algemeen kunnen we stellen dat, omdat financiën vaak een dominante rol inneemt op de rvc-agenda, commissarissen het gevoel hebben dat ze met name daarover voldoende gevraagd/ongevraagd advies geven. Tijd nemen om over de strategie te discussiëren lijkt bij de ene rvc wat meer te gebeuren dan bij de andere rvc. Het kind van de rekening lijkt HR/de werkgeversrol te zijn. Met name het deel dat betrekking heeft op de organisatie, niet zozeer de rvb-leden. Organisatieontwikkeling, de cultuur in een organisatie, diversiteit, dat soort zaken. Daarvan vinden de commissarissen dat de rvc hen te weinig om advies vraagt. Ook de rvc zelf is van mening dat dat het onderwerp is waarop ze meer om advies van de rvc zouden kunnen vragen. De vraag is waarom nu juist dit onderwerp naar boven komt.

We kunnen niet zeggen dat de aandacht voor de werkgeversrol niet is toegenomen. Dat is het natuurlijk wel, maar dat is het al acht jaar (als het niet meer is). Wel kunnen we stellen dat die aandacht voor de werkgeversrol nog niet voldoende breed is doorgevoerd dan wel geïncorporeerd in de jaarlijkse rvc-agenda. En nogmaals, dan hebben we het niet over voortgangsgesprekken met de rvb, maar over talentmanagement en succession planning. Het zijn ook in ons onderzoek terugkerende verbeterwensen. Het is verder natuurlijk een onderwerp waarbij de rolvastheid van zowel rvc als rvb sterk wordt beproefd (bijvoorbeeld betrokkenheid van de rvc met het tweede echelon) en misschien voelt dit teveel als zijnde het kind van de rvb. Daar gaat de rvc niet over. Wel moet je bedenken dat de invulling van de werkgeversrol geen vastomlijnd gebied is. Ook hier zijn de governance verhoudingen aan verandering onderhevig. Het is in elk geval jammer als zowel rvc als rvb aangeven dat de rvb meer advies zou mogen/wil vragen aan de rvc en dit niet van de grond zou komen. Kortom: ruim meer ruimte in om met elkaar te verkennen op welke HR-gebieden de rvc advies zou willen, kunnen of mogen geven.

4 Adviesrol van de rvc

Samenvatting

Wenselijke situatie

Het basisprofiel vindt het (zeer) wenselijk dat de rvc gevraagd en ongevraagd advies geeft. Verder ook dat de rvb in het algemeen buiten de rvc-vergadering om advies vraagt aan de rvc en aan de individuele leden van de rvc (inclusief de respondent zelf). De mate van wenselijkheid van het basisprofiel wordt breed gedeeld onder de andere benchmarks. Bij zes van de zeven stellingen scoort minimaal de helft van de benchmarks een 4.0 of hoger scoort. Bovenaan staat, evenals bij het basisprofiel, dat de rvc gevraagd advies geeft. Alle benchmarks zijn het daar duidelijk of volstrekt mee eens dat dat wenselijk is. 86 procent van de benchmarks is van mening dat het (zeer) wenselijk is dat de rvc ook ongevraagd advies geeft. 75 procent van de benchmarks vindt het wenselijk dat de rvb een individueel rvc-lid (inclusief de respondent zelf) buiten de rvc-vergadering om advies vraagt.

53 procent van de benchmarks vindt het wenselijk dat de rvb in de rvc-vergadering om advies vraagt en 50 procent van de benchmarks dat de rvb buiten de rvc-vergadering om advies vraagt. Slechts 29 procent van de benchmarks vindt het wenselijk dat de individuele commissaris ongevraagd advies buiten de vergadering geeft.

Veranderwensen

Er zijn twee stellingen die er duidelijk bovenuit springen wat betreft gedeelde verbeterwensen. Dat is dat de rvb vaker in en buiten de rvc-vergadering om advies moet vragen. Dertien benchmarks hebben die mening. Als derde punt mag de rvb volgens tien benchmarks ook vaker individuele rvc-leden buiten de rvc-vergadering om advies vragen.

De enige stelling met geen veranderwensen is dat de rvc gevraagd advies geeft. Ook bij de stellingen 'de rvc geeft ongevraagd advies' en 'ik / de individuele commissaris geef ongevraagd advies buiten de vergadering' zien we met telkens één benchmark weinig verbeterwensen.

Huidige situatie

Het basisprofiel is het duidelijk mee eens dat de rvc gevraagd en de rvc ongevraagd advies geeft. Ze is het min of meer mee eens dat de rvb de respondent zelf buiten de rvc-vergadering om advies vraagt, dat de rvb een individueel rvc-lid buiten de rvc-vergadering om advies vraagt en dat de individuele commissaris ongevraagd advies buiten de vergadering geeft.

De stelling 'de rvb vraagt buiten de rvc-vergadering om advies' vinden we in de klasse neigt naar instemming ($3.2 \leq \text{score} < 3.5$) en de stelling 'de rvb vraagt in de rvc-vergadering om advies' zelfs nog een klasse lager, in deels oneens/deels eens.

In de huidige situatie is bij slechts twee van de zeven stellingen meer dan de helft van de benchmarks het minimaal duidelijk eens. Dat zijn de volgende twee:

- de rvc geeft gevraagd advies (92 procent van de benchmarks)
- de rvc geeft ongevraagd advies (71 procent van de benchmarks)

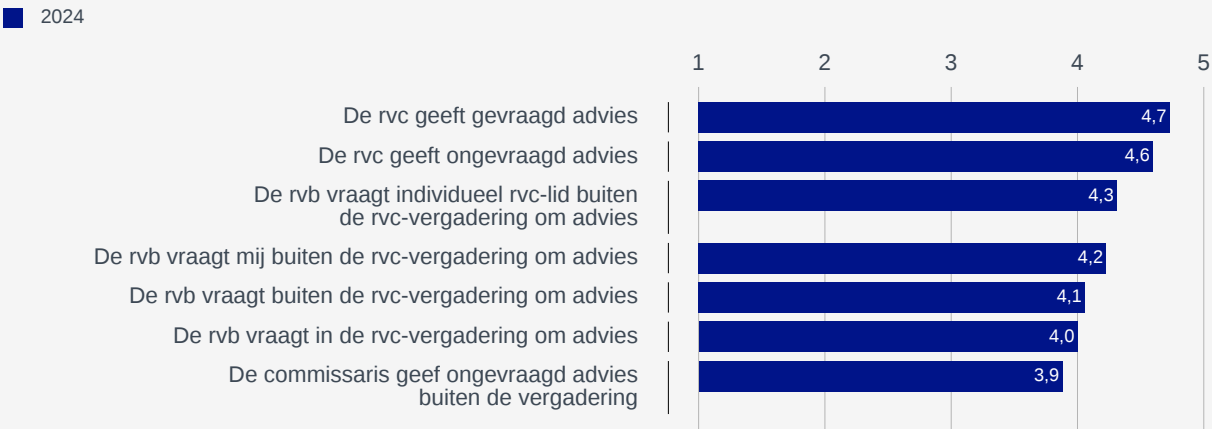
Onderzoeksvraag

Aan de respondenten zijn zeven stellingen voorgelegd met betrekking tot de adviesrol. We hebben deze stellingen niet eerder voorgelegd en hebben daarom geen vergelijkingsmateriaal uit eerdere jaren.

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

4.1 Wenselijke situatie

Figuur 4.1
Scores gewenste situatie voor adviesrol, basisprofiel
Legenda: 5-puntsschaal met 1 volstrekt mee oneens tot en met 5 volstrekt mee eens



Gewenste situatie basisprofiel

Basisprofiel: vijf stellingen zeer gewenst

Bij het basisprofiel krijgen twee van de zeven stellingen de hoogste mate van instemming, **volstrekt eens** (score ≥ 4.5). Het gaat hierbij om het geven van gevraagd en ongevraagd advies door de rvc. Drie stellingen vallen in de klasse **duidelijk mee eens** ($4.0 \leq \text{score} < 4.5$). Het gaat er hierbij om 'de rvb vraagt een individueel rvc-lid buiten de rvc-vergadering om advies', 'de rvb vraagt mij buiten de rvc-vergadering om advies' en 'de rvb vraagt buiten de rvc-vergadering om advies'.

Het basisprofiel is het min of meer mee eens dat de rvb in de rvc-vergadering om advies vraagt en dat de individuele commissaris ongevraagd advies buiten de vergadering geeft.

Draagvlak: hoe breed delen de benchmarks de wenselijkheid?

Overall valt 66 procent van de onderwerpen in de klasse duidelijk mee eens of hoger

De mate van wenselijkheid van het basisprofiel wordt breed gedeeld onder de andere benchmarks. Bij zes van de zeven stellingen scoort minimaal de helft van de benchmarks een 4.0 of hoger. Bovenaan staat, net als bij het basisprofiel, dat de rvc gevraagd advies geeft. Alle benchmarks zijn het daar duidelijk of volstrekt mee eens dat dat wenselijk is. 86 procent van de benchmarks is van mening dat het (zeer) wenselijk is dat de rvc ook ongevraagd advies geeft. 75 procent van de benchmarks vindt het wenselijk dat de rvb in het algemeen een individueel rvc-lid buiten de rvc-vergadering om advies vraagt en dat ook bij de respondent doet.

53 procent van de benchmarks vindt het wenselijk dat de rvb in de rvc-vergadering om advies vraagt en 50 procent van de benchmarks dat de rvb buiten de rvc-vergadering om advies vraagt.

Slechts 29 procent van de benchmarks vindt het wenselijk dat de individuele commissaris ongevraagd advies buiten de vergadering geeft. Opvallend is dat dit alleen bij de persoonlijke commissaris benchmarks voorkomt en wel bij VZ, AC, Jong en Merv.

Andere benchmarks vergeleken met het basisprofiel

Overall afwijkingspercentage hoog bij non-profitsector

Overall is het **afwijkingspercentage substantieel** bij de **bedrijfsbenchmarks (45 procent)**. Dat komt voornamelijk vanuit de **non-profitsector** met 53 procent. Voor de **profitsector** is het percentage met 36 procent veel lager. Het overall afwijkingspercentage bij de persoonsgebonden benchmarks is met 27 procent nog lager.

.

Bedrijfsbenchmarks

Grote overeenstemming met basisprofiel

Bij de **profitsector** is sprake van een grote mate van overeenstemming met het basisprofiel. Alleen MKB wijkt twee keer materieel af. Er is minder instemming als het gaat om het als rvc ongevraagd advies geven en als het gaat om het als rvb buiten de rvc-vergadering een individueel rvc-lid om advies vragen.

ONP en Corp twee keer lagere instemming

In de **non-profitsector**¹ zien we meer materiële afwijkingen van het basisprofiel. ONP en Corp wijken twee keer af en Zorg één keer. ONP heeft een lagere instemming bij de stelling 'de rvb vraagt individueel rvc-lid/ en de respondent buiten de rvc-vergadering om advies'. Corp is wat minder instemmend met het ongevraagd advies geven door de rvc. Corp en Zorg hebben een lagere instemming bij het als individuele commissaris ongevraagd advies geven buiten de vergadering. Bapr is het daar min of meer mee eens, Corp neigt naar instemming en Zorg zit aan de onderkant van de deels oneens/deels eens klasse.

¹ OW heeft te weinig waarnemingen bij dit onderdeel.

.

Persoonsgebonden benchmarks

Grote mate van instemming met basisprofiel

Bij de persoonsgebonden benchmarks bij de **commissarissen** zien we ook weinig materiële afwijkingen: VZ, VR, Merv twee keer, Remu één keer en AC, Jong en rvbEL niet. VZ is het duidelijk eens met de stellingen dat de 'rvb vraagt in de rvc-vergadering om advies' en 'ik/de individuele commissaris geef ongevraagd advies buiten de vergadering'. Het basisprofiel is het daar min of meer mee eens. VR zit bij de stellingen 'de rvb vraagt mij buiten de rvc-vergadering om advies' en 'ik/de individuele commissaris geef ongevraagd advies buiten de vergadering' een klasse lager qua instemming dan het basisprofiel. VR en Remu neigen slechts naar instemming bij die laatste. Merv is het min of meer mee eens dat de rvb buiten de rvc-vergadering om advies vraagt en dat de rvb een individueel rvc-lid buiten de rvc-vergadering om advies vraagt.

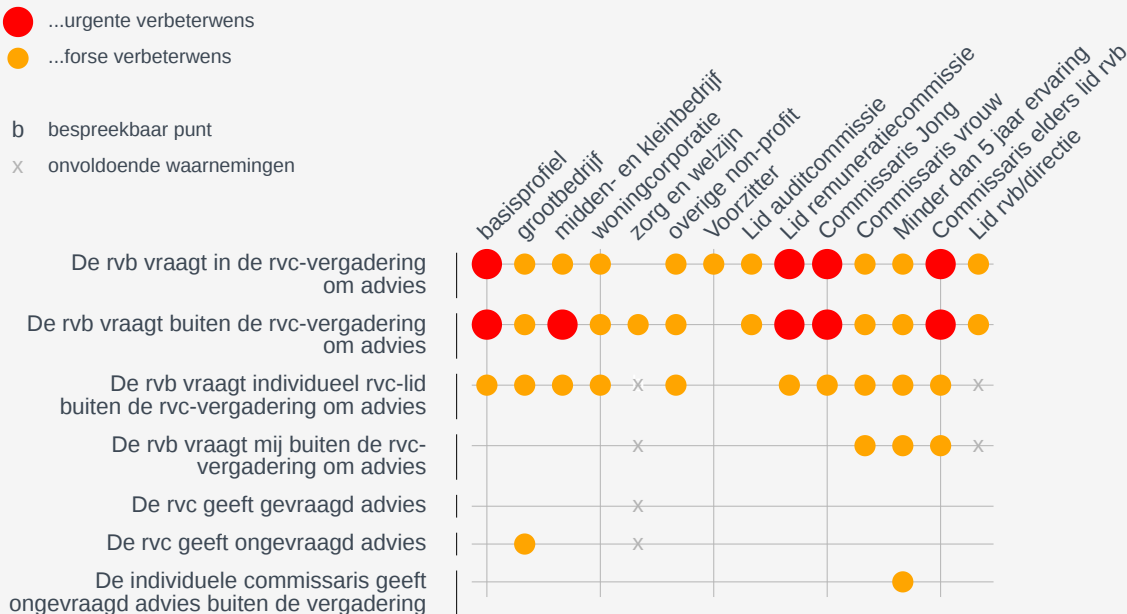
Bij de **niet-commissarissen** treffen we geen materiële afwijkingen aan.

4.2 Veranderwensen en huidige situatie

Figuur 4.2

Veranderwensen adviesrol

Verandering in nabije toekomst (horizon circa 3 jaar)



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

.

Basisprofiel

Twee urgente verbeterwensen

Het basisprofiel heeft bij drie stellingen een verbeterwens. Urgent is dat de rvb vaker in en buiten de rvc-vergadering om advies gaat vragen. Een forse verbeterwens is er bij de stelling dat de rvb een individueel rvc-lid buiten de rvc-vergadering om advies vraagt.

.

Andere benchmarks

Gemiddeld overall veranderpercentage

Voor **alle benchmarks** gezamenlijk is het **veranderpercentage** met **44 procent gemiddeld**. De scores van die veranderingen liggen in de wenselijke situatie allemaal boven de 3.2. Dat betekent dat alle veranderwensen ook verbeterwensen zijn. Voor de **bedrijfsbenchmarks** in totaal is het percentage **45 procent**. De profitsector en de non-profitsector ontlopen elkaar weinig (48 procent om 41 procent).

Voor de **persoonsgebonden benchmarks** is het overall veranderpercentage **43 procent**.

.

Bedrijfsbenchmarks

Bij drie stellingen alle drie verbeterwensen

In de **profitsector** delen GB en MKB de drie verbeterwensen van het basisprofiel zij het dat alleen MKB ook de urgentie voelt bij de stelling 'rvb vraagt buiten de rvc-vergadering om advies'. De andere verbeterwensen zijn forse verbeterwensen. MKB heeft daarnaast nog een verbeterwens bij het ongevraagd advies geven als rvc.

Veel dezelfde verbeterwensen als bij profitbenchmarks

.

Vooraf Merv, VR en rvbEL veel verbeterwensen

DIR twee forse verbeterwensen

.

Rvb moet vaker advies vragen in en buiten rvc-vergadering

Bij de benchmarks in de **non-profitsector** zien we dat Corp en ONP de drie verbeterwensen met het basisprofiel delen, zij het dat het forse verbeterwensen zijn en geen urgente verbeterwensen. Zorg heeft alleen bij de stelling 'de rvb vraagt buiten de rvc-vergadering om advies' een forse verbeterwens.

Persoonsgebonden benchmarks

Bij de **commissarissen** zijn de koplopers Merv met vijf en VR en rvbEL met elk vier verbeterwensen. Remu en Jong hebben er drie, AC twee en VZ één. Op VZ na hebben ze allemaal een (urgente) verbeterwens voor een rvb die vaker om advies in en buiten de rvc-vergadering vraagt. Remu, Jong, VR, Merv en rvbEL hebben ook nog een forse verbeterwens bij de stelling 'de rvb vraagt individueel rvc-lid buiten de rvc-vergadering om advies'. VR, Merv en rvbEL zouden graag zien dat de rvb hun vaker buiten de rvc-vergadering om advies vraagt.

Bij de **niet-commissarissen** zien we dat DIR zelf ook aangeeft dat zij vaker in en buiten de rvc-vergadering om advies zou moeten vragen.

Gedeelde veranderwensen

Er zijn twee stellingen die er duidelijk bovenuit springen wat betreft gedeelde verbeterwensen. Dat is dat de rvb vaker in en buiten de rvc-vergadering om advies moet vragen. Dertien benchmarks zijn die mening toegedaan. Ook mag de rvb volgens tien benchmarks vaker individuele rvc-leden buiten de rvc-vergadering om advies vragen.

De enige stelling met geen veranderwensen is dat de rvc gevraagd advies geeft. Ook bij de stellingen 'de rvc geeft ongevraagd advies' en 'ik/de individuele commissaris geef ongevraagd advies buiten de vergadering' zien we met telkens één benchmark weinig verbeterwensen.

Huidige situatie

Rvc geeft gevraagd en ongevraagd advies

Bij het **basisprofiel** vallen twee stellingen in de klasse **duidelijk mee eens** qua instemming. Dat betreft stellingen dat de rvc gevraagd en ongevraagd advies geeft. Drie stellingen vallen in de klasse **min of meer mee eens**: de rvb vraagt mij en het individuele rvc-lid buiten de rvc-vergadering om advies en ik/de individuele commissaris geef ongevraagd advies buiten de vergadering.

De stelling 'de rvb vraagt buiten de rvc-vergadering om advies' vinden we in de klasse **neigt naar instemming** ($3.2 \leq \text{score} < 3.5$) en de stelling 'de rvb vraagt in de rvc-vergadering om advies' zelfs nog een klasse lager, in **deels oneens/deels eens**.

In de huidige situatie is bij slechts twee van de zeven stellingen **meer dan de helft** van de benchmarks het minimaal **duidelijk eens**. Dat betreft de volgende twee:

- de rvc geeft gevraagd advies (92 procent van de benchmarks)
- de rvc geeft ongevraagd advies (71 procent van de benchmarks)

In totaal 31 procent van de opties score ≥ 4.0

In totaal heeft **31 procent** van de opties een **score ≥ 4.0** . In de **wenselijke** situatie is dat **66 procent**. Wanneer we de **grens** bij een score van **3.5** leggen, scoort in de huidige situatie 64 procent boven die grens tegen 96 procent in de wenselijke situatie.

Lagere scores dan 2.8 (oneens tot en met volstrekt oneens) komen slechts twee keer voor. Dat gaat om Zorg die aangeeft dat de individuele commissaris geen ongevraagd advies buiten de vergadering geeft en Jong die aangeeft dat de rvb niet in de rvc-vergadering om advies vraagt.

Niet verbazingwekkend is dat bij de stelling 'de rvb vraagt buiten de rvc-vergadering om advies' de hoogste scores zijn te vinden bij VZ en DIR. Verder zien we de grootste onderlinge verschillen bij de stelling 'ik /de individuele commissaris geef ongevraagd advies buiten de vergadering'. MKB is het hier onder andere min of meer mee eens, terwijl Corp dit betwijfelt en Zorg dit afwijst. Bij de persoonsgebonden benchmarks zien we dat VZ het daar duidelijk mee eens is, AC, Jong, Merv min of meer mee eens, neigen Remu en rvbEL naar instemming en is VR het deels oneens/deels eens. Opmerkelijk is dat bij de stelling 'de rvb vraagt mij buiten de rvc-vergadering om advies' we in de wenselijke situatie de laagste score bij VR vinden. Die neigt slechts nipt naar instemming.

4.3 Enige bespiegelingen/vragen/kanttekeningen

Voelt commissaris zich onvoldoende geraadpleegd? Te veel voor voldongen feiten gesteld? Gepasseerd?

*Er zijn namelijk twee stellingen die er duidelijk bovenuit springen wat betreft gedeelde verbeterwensen. Dat is dat de rvb vaker **in** en **buiten** de rvc-vergadering om advies moet vragen. Dertien benchmarks (inclusief rvb/directie) hebben die mening, waarbij dat voor onder andere het beursgenoteerde bedrijf zelfs een urgente verbeterwens is. De instemming in de huidige situatie is verder ook opmerkelijk laag bij alle benchmarks. Niemand is het duidelijk eens dat de rvb om advies in en buiten de rvc-vergadering vraagt. De meeste benchmarks neigen naar instemming of zijn het slechts min of meer mee eens.*

Een directe verklaring voor deze lage scores en verbeterwensen hebben we niet. Misschien is er ook sprake van een zeker ongemak/terughoudendheid. Bij de rvb speelt wellicht mee dat deze zich afvraagt of je met bepaalde zorgen/twijfels als rvb de rvc hiermee lastig kunt/mag/moet vallen? En bij de rvc speelt misschien mee: loop ik niet het risico dat ik op de stoel ga zitten van de rvb? Het kan ook zijn dat we de resultaten moeten interpreteren als een signaal van commissarissen dat de rvb de kennis en ervaring van de rvc onvoldoende benut. Of krijgt de rvc te veel voldongen feiten onder ogen waarna een advies van de rvc als mosterd na de maaltijd voelt? En is daarmee het informatieproces niet op orde en wordt de rvc te laat betrokken? Wij vragen ons af of zowel rvc als rvb wel vaak genoeg met elkaar hun dilemma's met betrekking tot bijvoorbeeld de invulling van de adviesfunctie delen in een open gesprek. Dat kan drempelverlagend werken om een meer open houding te krijgen ten aanzien van enerzijds beroep te doen op advies en anderzijds om ongevraagd advies te geven.

Ziet de jongere commissaris een lacune in de governance verhoudingen bij de adviesfunctie?

In het verlengde van de bovenstaande bespiegeling valt het op dat, als we naar de rol en achtergrond van de commissaris kijken, we de 'hoogste' instemming in de huidige situatie vinden bij de voorzitter van de rvc. Met slechts één verbeterwens is deze überhaupt het meest tevreden over de adviesrol. Dat is natuurlijk relatief want ook de voorzitter is het slechts min of meer mee eens dat de rvb in en buiten de rvc-vergadering om advies vraagt. Datzelfde geldt voor de benchmark die op de tweede plek te vinden is qua instemming. Dat is de commissaris die tevens lid is van de auditcommissie. En daarmee lijkt zich een bepaald beeld af te tekenen. Een voorzitter die op basis van zijn rol meestal al meer contact heeft met de rvb dan zijn collega-commissarissen en een rvc-agenda die veelal gevuld is met financieel en risicogerelateerde onderwerpen waardoor een rvb vanzelf uitkomt bij de commissaris die tevens lid is van de auditcommissie. Bovendien is de voorzitter van de auditcommissie ook degene die doorgaans, relatief vaak, contact heeft met de CFO en dat ook buiten de vergadering. De andere persoonsgebonden benchmarks laten een (veel) lagere instemming zien met als 'dieptepunt' de jongere commissaris die het oneens is met de stellingen dat de rvb in de rvc-vergadering om advies vraagt en dat de rvb buiten de rvc-vergadering om advies vraagt. De commissaris die tevens lid is van de remuneratiecommissie scoort overigens maar nauwelijks beter. Opvallend is dat de lage instemming van de jonge commissaris bij het raadplegen door de rvb van de rvc in en buiten de vergadering geen betrekking heeft op zijn/haar individuele rol. In beide gevallen 'zelf geraadpleegd worden buiten de vergadering' en zelf buiten de vergadering ongevraagd advies geven' scoort de jonge commissaris relatief hoog. Is dit wellicht een indicatie dat de jonge commissaris van mening is dat de accenten van de invulling van de adviesfunctie meer gericht moet zijn op de hele rvc dan op de individuele commissaris? De vraag is wel of dat dan effectiever is dan de individuele invulling, die ook vanuit oogpunt om gevoel te krijgen/houden bij de kwaliteit van het management uitermate belangrijk is.

Mag een commissaris ongevraagd advies geven buiten de rvc-vergadering?

Dat een voorzitter van de rvc de telefoon opneemt om de voorzitter van de rvb te bellen, dat lijkt logisch. Ook een lid van de auditcommissie die de cfo uit zichzelf opbelt zien we wel gebeuren. En dan ook nog advies geven, maar de andere commissarissen? Als commissaris ongevraagd advies geven buiten de rvc-vergadering levert in dit hoofdstuk de grootste onderlinge verschillen op, zowel in de huidige als in de wenselijke situatie.

De voorzitter, de commissaris die lid is van de auditcommissie, de jongere commissaris en de minder ervaren commissaris vinden het als respondent wenselijk om ongevraagd advies te geven, de commissaris die lid is van de remuneratiecommissie en de vrouwelijke commissaris neigen slechts naar instemming.

De vrouwelijke commissaris is op dit moment ook het minst genegen om uit zichzelf ongevraagd advies te geven. Gecombineerd met het onlangs gepresenteerde onderzoek van Spencer Stuart waarin men stelde dat het aantal vrouwen in rvc's weliswaar was toegenomen, maar niet op de 'machtige' posities van voorzitter rvc en voorzitter auditcommissie doet ons afvragen of de houding van de vrouwelijke commissaris ook op dit aspect, ongevraagd advies buiten de rvc-vergadering, die machtskloof tussen mannen en vrouwen in stand houdt/vergroot?

Is advies geven buiten de rvc-vergadering alleen voorbehouden aan voorzitter en auditcommissie? Betekent het woord advies voor iedereen hetzelfde? Mag een commissaris ongevraagd advies geven buiten de rvc-vergadering? Het antwoord op deze laatste vraag is volmondig ja! Wel is daarbij van belang in hoeverre de betrokken commissaris dit terugkoppelt naar de collega rvc-leden. Overigens zijn

hier allerlei valkuilen en ongewenste situaties te bedenken. Dat gaan wij hier niet doen.

Heeft voorzitter van de rvc wel voldoende oog voor bijdragen andere rvc-leden aan invulling adviesfunctie?

Historisch gezien is de voorzitter van de rvc in onze onderzoeken een van de benchmarks met de minste verbeterwensen. Dat is bij dit onderdeel van het onderzoek ook weer het geval. Dat de voorzitter bij uitstek de persoon is die in die rol een belangrijk aandeel levert bij de invulling van de adviesfunctie is evident. Maar loopt de voorzitter niet het risico dat deze in dit opzicht een te dominante rol vervult en dat hij/zij onvoldoende oog heeft of de collega-commissarissen op dit gebied ook voldoende aan hun trekken(kunnen) komen? Stimuleert de voorzitter wel voldoende dat aan de ene kant de rvb naar de andere commissarissen toegaat en aan de andere kant dat de collega-commissarissen best meer initiatief mogen tonen om via de invulling van de adviesfunctie hun toegevoegde waarde te leveren? Wat dat betreft is het opvallend dat zowel commissarissen, als ook de rvb-leden, aangeven dat de rvb meer om advies moet vragen in en buiten de vergadering. Procesmatig lijkt het ons op het bordje van de voorzitter te liggen om deze verbeterwens op te pakken en te implementeren.

5 Informatievoorziening

Samenvatting

Wenselijke situatie

Het basisprofiel is het duidelijk of volstrekt met alle acht stellingen eens. Deze mate van wenselijkheid van het basisprofiel wordt breed gedeeld onder de andere benchmarks. Bij de acht stellingen scoort minimaal driekwart van de benchmarks een 4.0 of hoger. Bovenaan staat, net als bij het basisprofiel, dat het wenselijk is dat de commissaris zelf externe bronnen over de onderwerpen in de rvc-vergadering raadpleegt. Alle benchmarks zijn het daar duidelijk of volstrekt mee eens dat dat wenselijk is. Aan de 'onderkant' van deze acht stellingen vinden we dat de inbreng van medewerkers (niet-rvb-leden) in rvc-vergadering met betrekking tot zicht op succession planning waardevol moet zijn. 79 procent van de benchmarks is het daar duidelijk mee eens.

Veranderwensen

Alle benchmarks met voldoende waarnemingen (14) hebben een verbeterwens bij de stelling dat de inbreng van medewerkers(niet-rvb-leden) in rvc-vergadering met betrekking tot zicht op succession planning waardevol is. Op een ruime afstand zien we zeven benchmarks met een verbeterwens bij het als rvc oog hebben voor desinformatie en zes benchmarks voor de brengplicht van de rvb.

Er zijn twee stellingen met geen enkele veranderwens. Dat betreft het zelf raadplegen van externe bronnen over de onderwerpen in de rvc-vergadering en verstrekken van ad hoc informatie aan de rvc via de rvb laten lopen.

Huidige situatie

In de huidige situatie is bij vier van de acht stellingen meer dan de helft van de benchmarks het minimaal duidelijk eens. Dat gaat om het zelf raadplegen van externe bronnen over de onderwerpen in de rvc-vergadering (100 procent, alle benchmarks), om het laten verlopen van ad hoc informatie aan de rvc via de rvb (77 procent), om het als rvb voldoen aan de brengplicht (71 procent) en om het als rvc voldoen aan de haalplicht (60 procent).

Met name bij de stelling over het waardevol zijn van de inbreng van medewerkers in termen van succession planning lopen de meningen uiteen. VZ, AC, Merv en Zorg zijn het daar min of meer mee eens terwijl Jong en MKB daaraan twijfelen. Ook de score van DIR bij het voldoen aan de haalplicht als rvc valt op. Dat is geen voldoende.

Onderzoeksvraag

We vroegen de respondenten naar hun mening over acht aan informatievoorziening gerelateerde stellingen. Deze zijn nieuw en dat betekent dat we die niet kunnen vergelijken in de tijd.

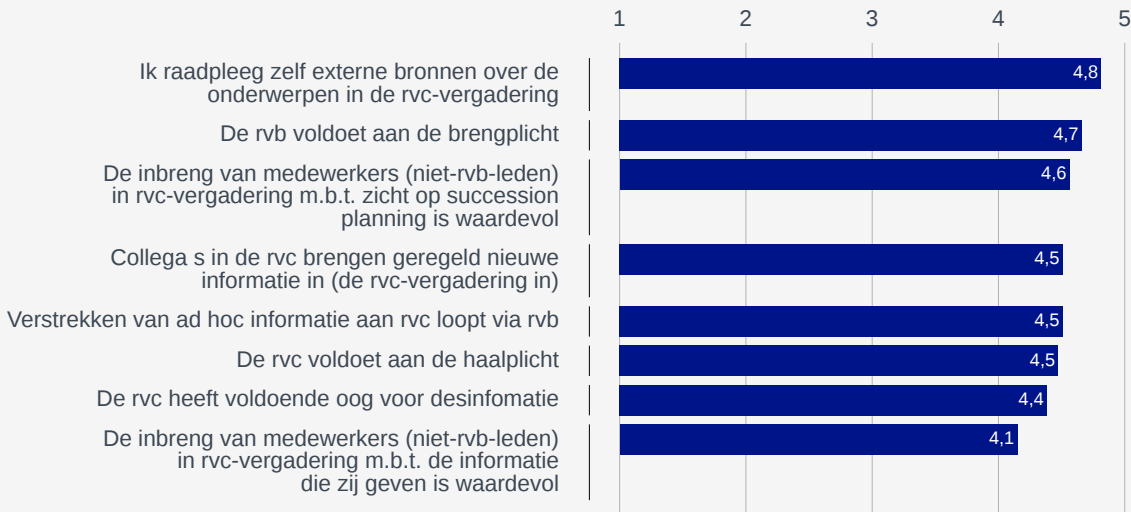
We hebben de 5-puntsschaal gebruikt met: 1 = *volstrekt oneens*, 2 = *oneens*, 3 = *deels oneens/deels eens*, 4 = *eens* en 5 = *volstrekt mee eens*.

5.1 Wenselijke situatie

Figuur 5.1
Scores gewenste situatie voor informatievoorziening, basisprofiel

Legenda: 5-puntsschaal met 1 volstrekt mee oneens tot en met 5 volstrekt mee eens

■ 2024



Basisprofiel

Basisprofiel: acht stellingen over het algemeen zeer wenselijk

Bij het basisprofiel vallen vijf stellingen in de klasse met de hoogste mate van instemming, **volstrekt eens** (score ≥ 4.5): ik raadpleeg zelf externe bronnen over de onderwerpen in de rvc-vergadering, de rvb voldoet aan de brengplicht, de inbreng van medewerkers (niet-rvb-leden) in rvc-vergadering met betrekking tot zicht op succession planning is waardevol, het verstrekken van ad hoc informatie aan de rvc loopt via de rvb en collega's in de rvc brengen geregeld nieuwe informatie (de rvc-vergadering) in.

Drie stellingen vallen in de klasse **duidelijk mee eens** ($4.0 \leq \text{score} < 4.5$). Het gaat er hierbij om: 'de rvc voldoet aan de haalplicht', 'de rvc heeft voldoende oog voor desinformatie' en 'de inbreng van medewerkers (niet-rvb-leden) in rvc-vergadering met betrekking tot de informatie die zij geven is waardevol'.

Draagvlak: hoe breed delen de benchmarks de wenselijkheid?

Overall valt 87 procent van de onderwerpen in de klasse duidelijk mee eens of hoger

De mate van wenselijkheid van het basisprofiel wordt breed gedeeld onder de andere benchmarks. Bij de acht stellingen scoort minimaal driekwart van de benchmarks een 4.0 of hoger. Bovenaan staat, net als bij het basisprofiel, dat de commissaris zelf externe bronnen over de onderwerpen in de rvc-vergadering raadpleegt. Alle benchmarks zijn het daar duidelijk of volstrekt mee eens dat dat wenselijk is. Aan de 'onderkant' vinden we dat de inbreng van medewerkers (niet-rvb-leden) in rvc-vergadering met betrekking tot zicht op succession planning waardevol moet zijn. 79 procent van de benchmarks is het daar duidelijk mee eens.

Andere benchmarks vergeleken met basisprofiel

Overall afwijkingspercentage hoog bij non-profitsector

Overall is het **afwijkingspercentage substantieel** bij de **bedrijfsbenchmarks (53 procent)**. Dat komt voornamelijk vanuit de **non-profitsector** met 73 procent. Voor de **profitsector** is het percentage met 25 procent veel lager. Het overall afwijkingspercentage bij de persoonsgebonden benchmarks is met 19 procent veel lager.

.

Bedrijfsbenchmarks

Grote overeenstemming met basisprofiel

Bij de **profitsector** is sprake van een grote mate van overeenstemming met het basisprofiel. Alleen het MKB wijkt twee keer materieel af. Er is minder instemming als het gaat om of de inbreng van medewerkers (niet-rvb-leden) in rvc-vergadering met betrekking tot zicht op succession planning waardevol is en of de rvc voldoende oog heeft voor desinformatie.

ONP vier keer lagere instemming

In de **non-profitsector**¹ zien we meer materiële afwijkingen van het basisprofiel. ONP wijkt vier keer materieel af, Corp drie keer en Zorg één keer. ONP is het 'slechts' min of meer mee eens dat de rvb moet voldoen aan de brengplicht, dat de rvc moet voldoen aan de haalplicht, dat collega's in de rvc geregeld nieuwe informatie inbrengen (in de rvc-vergadering) en dat de inbreng van medewerkers (niet-rvb-leden) in rvc-vergadering met betrekking tot zicht op succession planning waardevol moet zijn. Dit laatste is ook actueel bij Zorg. Corp heeft minder instemming bij het als rvc voldoen aan de haalplicht, bij het verstrekken van ad hoc informatie aan rvc via rvb en bij het als rvc voldoende oog hebben voor desinformatie.

¹ OW heeft te weinig waarnemingen bij dit onderdeel.

.

Persoonsgebonden benchmarks

Grote mate van instemming met basisprofiel

Bij de persoonsgebonden benchmarks bij de **commissarissen** zien we ook weinig materiële afwijkingen. Alleen Merv wijkt één keer materieel af en wel bij het 'verstrekken van ad hoc informatie aan rvc via rvb'. Merv is het daar min of meer mee eens terwijl het basisprofiel het daar duidelijk mee eens is.

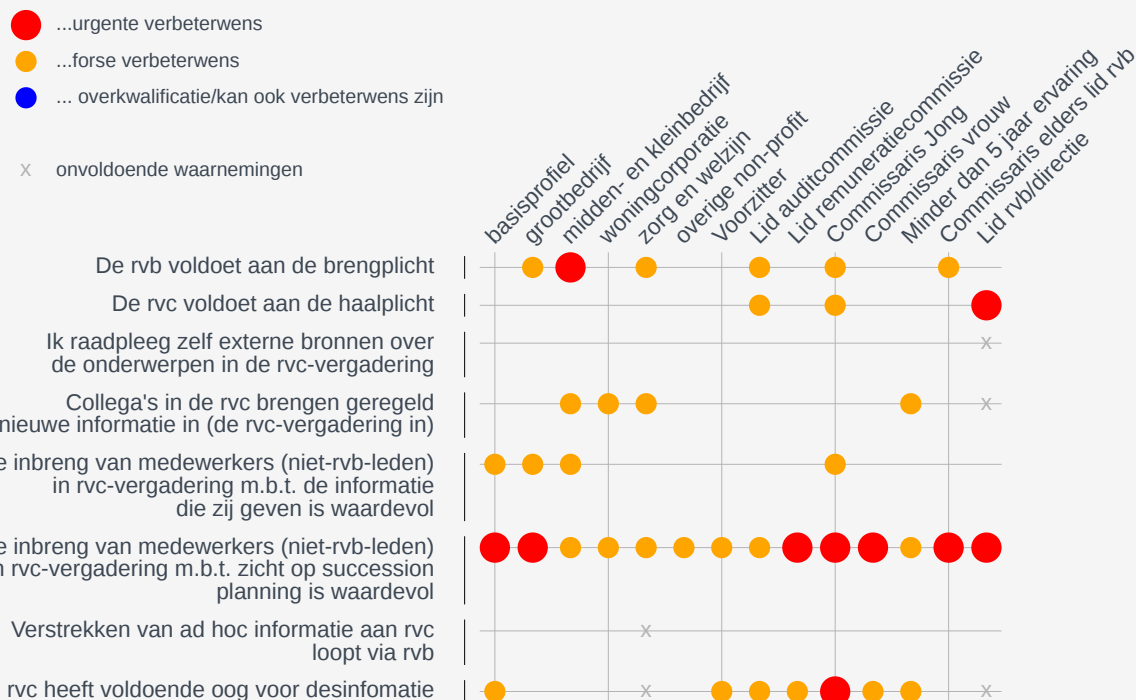
Bij de **niet-commissarissen** wijkt alleen DIR eenmaal materieel af. Als het gaat over het als rvc voldoen aan de haalplicht is DIR het daar min of meer mee eens terwijl het basisprofiel het daar volstrekt mee eens is.

5.2 Veranderwensen en huidige situatie

Figuur 5.2

Veranderwensen informatievoorziening

Verandering in nabije toekomst (horizon circa 3 jaar)



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

Basisprofiel

Drie verbeterwensen, waarvan één urgent

Het basisprofiel heeft drie verbeterwensen. Urgent is die voor de stelling 'de inbreng van medewerkers (niet-rvb-leden) in rvc-vergadering met betrekking tot zicht op succession planning is waardevol'. De twee forse verbeterwensen betreffen de stelling dat 'de inbreng van medewerkers (niet-rvb-leden) in rvc-vergadering met betrekking tot de informatie die zij geven is waardevol' en de stelling dat 'de rvc heeft voldoende oog voor desinformatie'.

Andere benchmarks

Lager dan gemiddeld overall veranderpercentage

Voor **alle benchmarks** gezamenlijk is het **veranderpercentage** met **36 procent lager dan het gemiddelde**. Voor de **bedrijfsbenchmarks** in totaal is het percentage **35 procent**. De profitsector heeft een hoger veranderpercentage dan de non-profitsector (42 procent om 27 procent).

Voor de **persoonsgebonden benchmarks** is het overall veranderpercentage **37 procent**.

.

MKB ziet bij helft stellingen verbetermogelijkheden

Bedrijfsbenchmarks

In de **profitsector** hebben het basisprofiel en GB beide drie verbeterwensen, MKB vier. Voor alle drie geldt dat de inbreng van medewerkers (niet-rvb-leden) in rvc-vergadering met betrekking tot de informatie die zij geven waardevoller kan en dat de inbreng van medewerkers (niet-rvb-leden) in rvc-vergadering met betrekking tot zicht op succession planning waardevoller kan. Voor bapr en GB is dat laatste urgent. Verder zijn GB en MKB van mening dat de rvb nog beter kan voldoen aan de brengplicht. Dat is voor MKB zelfs urgent. Die laatste benchmark is verder ook nog van mening dat collega's in de rvc vaker geregeld nieuwe informatie in de rvc-vergadering mogen inbrengen.

In de **non-profitsector** zien we dat Zorg drie veranderwensen heeft, Corp twee en ONP één. Alle drie zijn van mening dat de inbreng van medewerkers (niet-rvb-leden) in rvc-vergadering met betrekking tot zicht op succession planning waardevoller kan. Corp en Zorg zijn van mening dat collega's in de rvc vaker geregeld nieuwe informatie in (de rvc-vergadering) kunnen inbrengen.

.

Rvc moet meer oog krijgen voor desinformatie

Persoonsgebonden benchmarks

Bij de **commissarissen** hebben Jong en AC de meeste veranderwensen (5 en 4). Merv heeft er drie, de andere vier benchmarks hebben er twee. Alle benchmarks zijn van mening dat de inbreng van medewerkers (niet-rvb-leden) in rvc-vergadering met betrekking tot zicht op succession planning waardevoller moet zijn. En alle benchmarks, behalve rvbEL, zijn van mening dat de rvc meer oog moet krijgen voor desinformatie. AC, Jong en rvbEL vinden dat de rvb meer kan doen om te voldoen aan de brengplicht. AC en Jong vinden dat ook de rvc wel wat beter zijn best kan doen in het kader van de haalplicht.

DIR en Secr vinden dat rvc meer kan doen aan haalplicht

Bij de **niet-commissarissen** zien we dat DIR twee urgente verbeterwensen heeft voor het als rvc voldoen aan de haalplicht en voor een waardevollere inbreng van medewerkers (niet-rvb-leden) in rvc-vergadering met betrekking tot zicht op succession planning. Secr heeft een forse verbeterwens als het gaat over het als rvc voldoen aan de haalplicht.¹

¹ DIR heeft bij vijf van de acht stellingen voldoende waarnemingen, Secr bij één van de acht.

.

Één onderwerp waar alle benchmarks een verbeterwens hebben

Gedeelde veranderwensen

Er is één stelling waar alle benchmarks met voldoende waarnemingen(14) een verbeterwens hebben. Dat is bij de stelling dat de inbreng van medewerkers (niet-rvb-leden) in de rvc-vergadering met betrekking tot zicht op succession planning waardevol is.

Op een ruime afstand zien we dat zeven benchmarks een verbeterwens hebben bij het als rvc oog hebben voor desinformatie en zes benchmarks voor de brengplicht van de rvb.

Er zijn twee stellingen met geen enkele veranderwens. Dat zijn het zelf raadplegen van externe bronnen over de onderwerpen in de rvc-vergadering en verstrekken van ad hoc informatie aan de rvc via de rvb laten lopen.

Huidige situatie

.

Ruime overtuiging basisprofiel bij vijf stellingen

In totaal 49 procent van de opties score ≥ 4.0

Basisprofiel

Bij het **basisprofiel** valt alleen het zelf raadplegen van externe bronnen over de onderwerpen in de rvc-vergadering in de klasse met de hoogste mate van instemming, **volstrekt eens** (score ≥ 4.5). Het voldoen aan de brengplicht als rvc, het voldoen aan de haalplicht als rvc, dat collega's in de rvc geregeld nieuwe informatie in de rvc-vergadering inbrengen en het verstrekken van ad hoc informatie aan de rvc loopt via de rvb zitten in de klasse **duidelijk mee eens** qua instemming.

In de klasse **min of meer mee eens** ($3.5 \leq \text{score} < 4.0$) vinden we de andere stellingen. Dat betreft de twee stellingen over de inbreng van medewerkers (niet-rvb-leden) in termen van waardevol zijn qua informatie die zij geven en waardevol in het kader van succession planning en de stelling over het oog hebben voor desinformatie.

In de huidige situatie is bij vier van de acht stellingen **meer dan helft** van de benchmarks het minimaal **duidelijk eens**. Dat gaat om het zelf raadplegen van externe bronnen over de onderwerpen in de rvc-vergadering (100 procent, alle benchmarks), om het laten verlopen van ad hoc informatie aan de rvc via de rvb (77 procent), de rvb voldoet aan de brengplicht (71 procent) en de rvc voldoet aan de haalplicht (60 procent).

In totaal heeft **49 procent** van de opties een **score ≥ 4.0** . In de **wenselijke** situatie is dat **87 procent**. Wanneer we de **grens** bij een score van **3.5** leggen, scoort in de huidige situatie 88 procent boven die grens tegen 100 procent in de wenselijke situatie.

Met name bij de stelling over het waardevol zijn van de inbreng van medewerkers in termen van succession planning lopen de meningen uiteen. VZ, AC, Merv en Zorg zijn het daar min of meer mee eens terwijl Jong en MKB daaraan twijfelen. Verder valt de lage score, neigt naar instemming, van MKB op voor het voldoen aan de brengplicht van de rvb en het verschil in scores tussen bapr en Corp als het gaat over het verstrekken van ad hoc informatie aan de rvc. De eerste is het daar duidelijk mee eens, de tweede neigt naar instemming.

Opvallend is verder ook de lage score die DIR geeft aan de haalplicht van de rvc. Dat is geen voldoende. Ook Secr geeft hier een negatief signaal af, zij het wat minder uitgesproken.

5.3 Enige bespiegelingen/vragen/kanttekeningen

Wat voegt de inbreng van medewerkers (niet rvb-leden) in rvc-vergadering eigenlijk toe?

Met enige regelmaat nodigt de gemiddelde rvc gasten uit in zijn rvc-vergadering. Bij sommige rvc's geldt dat voor elke rvc-vergadering, andere rvc's houden het bij één of twee keer per jaar. Ook wij zijn daar altijd een warm pleitbezorger van geweest omdat het een van de mogelijkheden is om als rvc kennis te maken met medewerkers. Nu blijkt uit de resultaten van dit jaar dat veel commissarissen niet volledig overtuigd zijn of deze inbreng van medewerkers met betrekking tot de informatie die zij geven waardevol is. De meeste bedrijfsbenchmarks en ook de meeste persoonsgebonden benchmarks zijn het 'slechts' min of meer mee eens met deze stelling. En alleen de profitbenchmarks (beursgenoteerd bedrijf, grootbedrijf en MKB) en Jong geven aan dat daar wat aan moet gebeuren. Ligt het aan de kwaliteit van de gebrachte inhoud of kan een rvc door kennisachterstand ook niet de juiste vragen stellen? En, is er überhaupt tijd om vragen te stellen of is een ander format beter? In hoeverre spelen setting van een rvc-vergadering, tone at the top in het bedrijf, samenstelling van de vergadering en gedrag in de vergadering een rol?

Nog veel meer twijfelen commissarissen over het waardevol zijn van de inbreng van medewerkers in termen van het zicht op succession planning. Niemand is het daar duidelijk mee eens en de meeste scores zitten eerder onder de 3.5 dan er boven. Wel hebben alle benchmarks hier een forse of zelfs urgente verbeterwens. Dat roept de nodige vragen op. Met name hoe het waardevoller kan. Heeft de rvc nooit met de bril van succession planning op gekeken naar medewerkers als die iets kwamen presenteren? Dat zou op zich aansluiten bij eerdere onderzoeksresultaten waar succesion planning een vaak terugkerende verbeterwens is. Het kan natuurlijk ook zijn dat het initiatief om iemand uit te nodigen niet echt bij de rvc ligt, maar meer bij de rvb. Zou een rvc meer moeten nadenken over wie ze wil uitnodigen in zijn vergadering? Misschien niet alleen op basis van inhoud, maar ook op basis van potentie? Of is het te overwegen een medewerker wat te laten presenteren, maar dat de rvb daarbij niet aanwezig is?

Hoe krijgt rvc meer oog voor desinformatie?

Dat de rvc voldoende oog heeft voor desinformatie lijkt nog geen gegeven volgens de commissarissen. Enkel de commissaris die elders in een rvb zit heeft hier geen verbeterwens. Met name de jongere commissaris en in mindere mate de minder ervaren commissaris lijken zich zorgen te maken. De jongere commissaris valt vooral op vanwege de urgentie van de verbeterwens en vanwege de, ten opzichte van de andere commissarissen benchmarks, lagere score in de huidige situatie. Voor de zekerheid, de jongere commissaris is in ons onderzoek een commissaris onder de 55 jaar.

Volgens de overheid spreek je van desinformatie wanneer iemand opzettelijk onjuiste informatie deelt om te misleiden of schade aan te richten.¹ Misinformatie is valse of misleidende informatie die gedeeld is, maar zonder schadelijke bedoelingen. Natuurlijk wordt als eerste gedacht aan het publieke domein wat niet gek is gezien bijvoorbeeld de desinformatiestroom die vanuit Rusland en inmiddels ook vanuit de Trumpregering de wereld in wordt geslingerd. Maar tegelijkertijd moeten wij denken aan de gegeven antwoorden bij het hoofdstuk over(nood)scenario's en met name de scenario's bij calamiteiten veroorzaakt door polarisatie bij interne en externe stakeholders. De wenselijkheid voor zo'n scenario ligt laag, maar wat doet de organisatie als zij met desinformatie wordt geconfronteerd?

Verder is het de vraag of desinformatie alleen in de buitenwereld aanwezig is of ook vanuit de organisatie kan komen? Het is van alle tijden dat men bijvoorbeeld desinformatie verspreid over bepaalde personen in een organisatie. Wat doet de rvc als het gaat over de rvb? Herkent de rvc de desinformatie? Daarnaast is het met toegenomen digitale mogelijkheden, waaronder AI, misschien ook gemakkelijker geworden om desinformatie te verspreiden.

Commissarissen lijken zich toch zorgen te maken dat ze zich misschien laten misleiden.

Als gedacht wordt aan een masterclass voor de rvc om een helder onderscheid te kunnen maken, kan dat natuurlijk nooit kwaad. Wat volgens ons ook geen kwaad kan is het vorig jaar verschenen rapport van IIA Nederland, getiteld 'Waarheidsv(erb)inding in een wereld vol feiten, ficties en frames' door te nemen.² En last but not least deel 'missers' en 'ervaringen' met elkaar als commissarissen en houd permanent een spiegel voor om zelf in te kijken.

¹ <https://www.digitaleoverheid.nl/overzicht-van-alle-onderwerpen/desinformatie/wat-is-desinformatie/>

² https://www.iaa.nl/SiteFiles/IIA%20SVO-EUR%20Publicatie%20Waarheidsvinding_HR.pdf

AI, haalplicht en desinformatie?

De recente ontwikkelingen op het gebied van AI worden gemengd bekeken. Kun je als commissaris blind vertrouwen op antwoorden die je via AI krijgt op vragen die je stelt? Het antwoord is blijkbaar nee. Maar als je vragen stelt op een gebied dat niet tot je vakterrein/discipline behoort, ben je dan in staat goed en fout te onderscheiden? En als je als commissaris geen ervaring hebt met het doen van (wetenschappelijk) onderzoek of nooit meegewerkt hebt aan het bouwen van een algoritme, weet je dan hoe je impliciete vooronderstellingen kunt ontdekken in de antwoorden die je krijgt? En heeft u wel eens overwogen eenzelfde vraag in verschillende talen

en bij verschillende AI systemen te stellen? We kunnen u verzekeren dat dit interessante uitkomsten en inzichten kan opleveren. Een afgewogen antwoord/oplossing hebben wij niet. Maar overweeg eens zelf te experimenteren samen met wat anderen en dan de uitkomsten met elkaar te bespreken.

Pas op voor het weggooien van het kind met het badwater. Maar realiseer uzelf goed dat sommige producten/diensten een lange aanloop kunnen hebben naar een grotere mate van betrouwbaarheid dan nu gebruikelijk. Maar 100 procent betrouwbaarheid zal een idee fixe blijken te zijn. Maar waar nemen we genoeg mee en weten we dan ook waar we zijn op de 'betrouwbaarheidsschaal'?

6 Aan een goede informatievoorziening voor de rvc dragen bij

Samenvatting

Wenselijk

De mate van wenselijkheid van het basisprofiel wordt breed gedeeld onder de andere benchmarks. Er zijn zeven stellingen waarbij minimaal de helft van de benchmarks, inclusief het basisprofiel, een 4.0 of hoger scoort. Het gaat hierbij om het als rvc/commissie jaarlijks spreken met de internal auditor, met de controlerend accountant en met de compliance officer zonder dat de rvb daarbij aanwezig is. Verder betreft dit de binnen en buiten de organisatie gegenereerde informatie, het als rvc jaarlijks collectief doen van minimaal één bedrijfsbezoek en het gebruik van controlemogelijkheden door de rvc buiten de rvb.

Veranderwensen

We kunnen een duidelijke **top drie** onderscheiden qua aantal veranderwensen. Op één vinden we het als rvc/commissie jaarlijks zonder rvb spreken met de interne vertrouwenspersoon met veertien benchmarks die daar een verbeterwens hebben. Op een gedeelde tweede/derde plek vinden we de stelling over het spreken met de externe vertrouwenspersoon waar twaalf benchmarks een veranderwens hebben en de stelling over het als individueel commissaris buiten de rvb spreken met andere mensen uit de organisatie (met melding vooraf aan de rvb).

Er zijn twee stellingen waar geen enkele veranderwens is te zien. Dat gaat om binnen de organisatie gegenereerde informatie en om het als rvc/commissie jaarlijks zonder rvb spreken met de internal auditor.

Huidige situatie

In de huidige situatie heeft bij vier stellingen minimaal de helft van de benchmarks van de benchmarks aangeven het daar daarmee minimaal **duidelijk mee eens** te zijn. Dat gaat om binnen de organisatie gegenereerde informatie (92 procent van de benchmarks), het als rvc/commissie jaarlijks zonder rvb spreken met de controlerend accountant (60 procent van de benchmarks), het als rvc/commissie jaarlijks zonder rvb spreken met de internal auditor (58 procent van de benchmarks) en buiten de organisatie gegenereerde informatie (58 procent van de benchmarks).

Onderzoeksvraag

We hebben aan respondenten gevraagd of zij vonden dat twaalf opties bijdragen aan een goede informatievoorziening voor de rvc. Een groot deel van de stellingen is eerder voorgelegd, maar kende een andere insteek. We kunnen daarom slechts gedeeltelijk een vergelijking maken.

We hebben de 5-puntsschaal gebruikt met: 1 = *volstrekt oneens*, 2 = *oneens*, 3 = *deels oneens/deels eens*, 4 = *eens* en 5 = *volstrekt mee eens*.

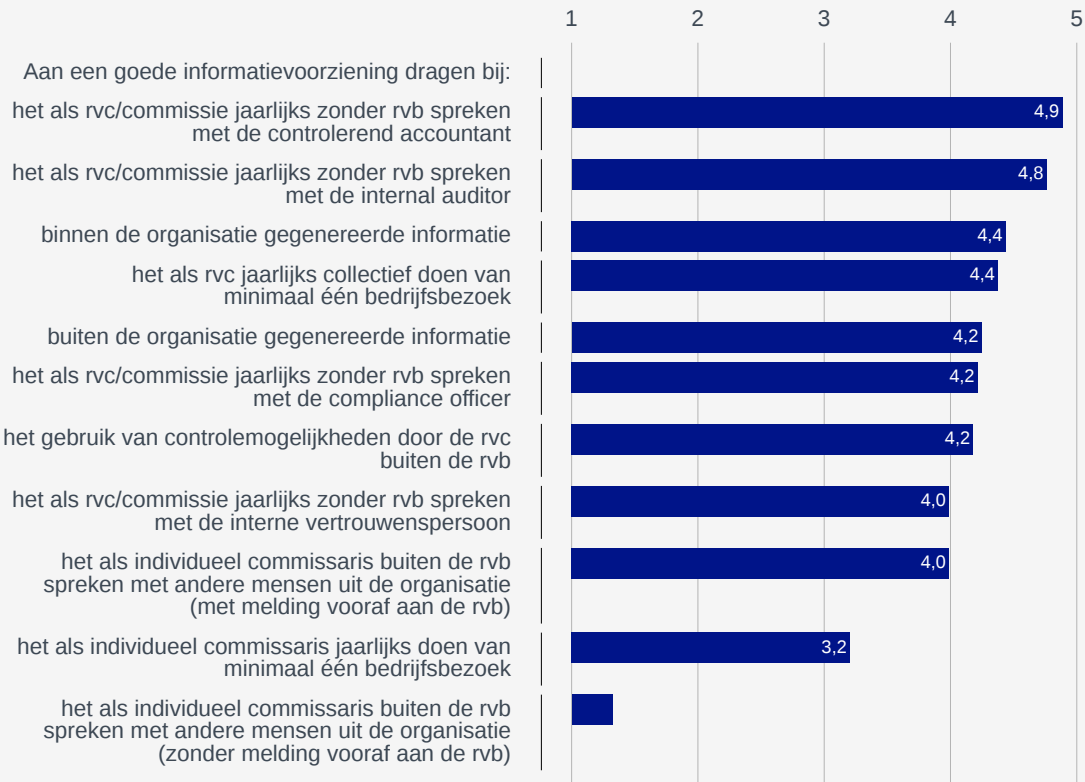
6.1 Wenselijke situatie

Figuur 6.1

Scores gewenste situatie voor informatievoorziening, basisprofiel

Legenda: 5-puntsschaal met 1 volstrekt mee oneens tot en met 5 volstrekt mee eens

■ 2024



Basisprofiel

Zeer wenselijk om zonder rvb met accountant en internal auditor te spreken

Bij het basisprofiel vallen twee stellingen in de klasse **volledig mee eens** (score ≥ 4.5). Het gaat hierbij om het spreken met de internal auditor en met de controlerend accountant zonder dat de rvb daarbij aanwezig is.

In de klasse **duidelijk mee eens** ($4 \leq \text{score} < 4.5$) vinden we vijf stellingen. Het gaat hierbij om binnen de organisatie gegenereerde informatie, het als rvc jaarlijks collectief doen van minimaal één bedrijfsbezoek, buiten de organisatie gegenereerde informatie, het als rvc/commissie jaarlijks zonder rvb spreken met de compliance officer en het gebruik van controlemogelijkheden door de rvc buiten de rvb.

De stellingen 'het als rvc/commissie jaarlijks zonder rvb spreken met de interne vertrouwenspersoon' en 'het als individueel commissaris buiten de rvb spreken met andere mensen uit de organisatie (met melding vooraf aan de rvb)' valt net buiten de zojuist genoemde klasse en vinden we in de klasse **min of meer mee eens** ($3.5 \leq \text{score} < 4.0$) terug.

In de klasse **neigt naar instemming** ($3.2 \leq \text{score} < 3.5$) bevindt zich alleen de stelling het als individueel commissaris jaarlijks doen van minimaal één bedrijfsbezoek.

Het als individueel commissaris buiten de rvb spreken met andere mensen uit de organisatie zonder melding vooraf aan de rvb wijst het basisprofiel af.

Draagvlak: hoe breed delen de benchmarks de wenselijkheid?

Overall valt 50 procent van de onderwerpen in de klasse duidelijk mee eens of hoger

De mate van wenselijkheid van het basisprofiel wordt breed gedeeld onder de andere benchmarks. Er zijn zeven stellingen waarbij minimaal de helft van de benchmarks een 4.0 of hoger scoort. Dat betreft dezelfde stellingen als bij het basisprofiel.

Daarnaast is er ook één stelling waarbij alle benchmarks onder 3.0 scoren en daarmee aangeven dat niet wenselijk te vinden. Dat gaat om het als individueel commissaris buiten de rvb spreken met andere mensen uit de organisatie (zonder melding vooraf aan de rvb).

Andere benchmarks vergeleken met basisprofiel

Overall afwijkingsspercentage hoog bij non-profitsector

Overall is het **afwijkingsspercentage substantieel** bij de **bedrijfsbenchmarks (60 procent)**. Dat komt voornamelijk vanuit de **non-profitsector** met 75 procent. Voor de **profitsector** is het percentage met 43 procent lager. Het overall afwijkingsspercentage bij de persoonsgebonden benchmarks is met 34 procent lager.

.

Bedrijfsbenchmarks

Grote overeenstemming met basisprofiel

Bij de **profitsector** is sprake van een grote mate van overeenstemming met het basisprofiel. GB laat drie keer een groot verschil zien, waarvan tweemaal materieel. Het als rvc/commissie jaarlijks zonder rvb met de compliance officer spreken zit een klasse lager qua instemming, het als individueel commissaris jaarlijks doen van minimaal één bedrijfsbezoek juist een klasse hoger. MKB heeft alleen een lager materieel verschil voor het gebruik van controlemogelijkheden door de rvc buiten de rvb.

Corp zeven keer lagere instemming

In de **non-profitsector**¹ zien we meer materiële afwijkingen van het basisprofiel, Corp wijkt liefst vijf keer materieel af, allemaal minder instemming dan het basisprofiel. Het gaat om buiten de organisatie gegenereerde informatie, het gebruik van controlemogelijkheden door de rvc buiten de rvb, het als rvc jaarlijks collectief doen van minimaal één bedrijfsbezoek, het als rvc/commissie jaarlijks zonder rvb spreken met de internal auditor en de compliance officer. ONP wijkt vijf keer materieel af waarvan het als individueel commissaris jaarlijks doen van minimaal één bedrijfsbezoek een klasse hoger zit qua instemming.

¹ Zorg heeft bij twee stellingen voldoende waarnemingen en OW slecht bij één stelling.

.

Grote mate van instemming met basisprofiel. Merv wijkt meest af

Persoonsgebonden benchmarks

Bij de persoonsgebonden benchmarks bij de **commissarissen** zien we minder materiële afwijkingen. Merv wijkt drie keer materieel af. VZ wijkt twee keer materieel af waarvan beide keer positief. AC en Jong elk een keer, VR, Remu en rvbEL hebben elk geen materiële verschillen. Enkele opvallende verschillen met het basisprofiel zijn dat zowel VZ als Merv enthousiaster zijn dan het basisprofiel over het bijdragen van het als individueel commissaris jaarlijks doen van minimaal één bedrijfsbezoek aan een goede informatievoorziening. VZ, AC en Merv zijn ook enthousiaster (duidelijk mee eens) dat het aan een goede informatievoorziening bijdraagt om als individueel commissaris buiten de rvb met andere mensen uit de organisatie te spreken (met melding vooraf aan de rvb).

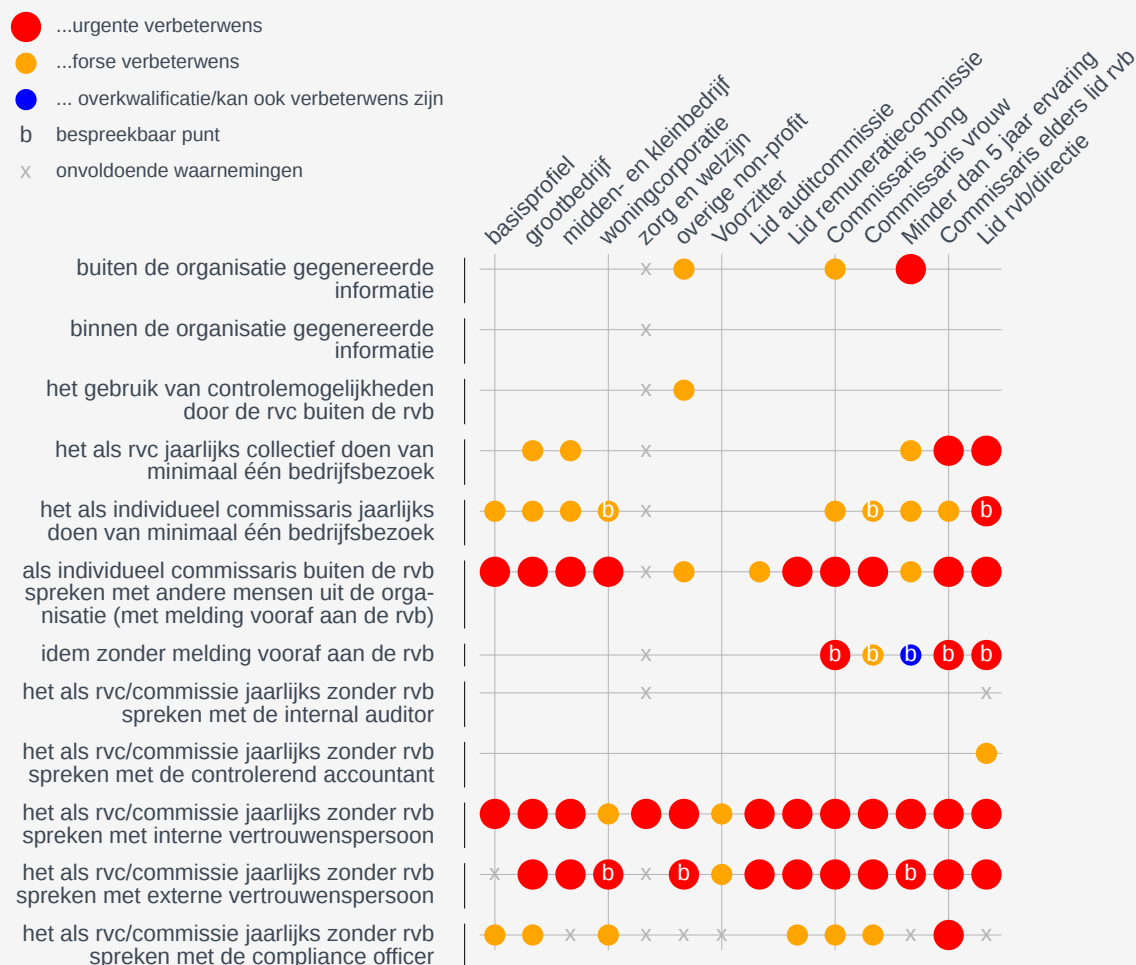
Bij de **niet-commissarissen** heeft alleen DIR voldoende waarnemingen. Deze benchmark wijkt drie keer materieel af van het basisprofiel. Als het gaat over buiten de organisatie gegenereerde informatie, het gebruik van controlemogelijkheden door de rvc buiten de rvb en het als rvc jaarlijks collectief doen van een bedrijfsbezoek is DIR het daar min of meer mee eens terwijl het basisprofiel het daar duidelijk mee eens is.

6.2 Veranderwensen en huidige situatie

Figuur 6.2

Veranderwensen informatievoorziening, aan een goede informatievoorziening dragen bij:

Verandering in nabije toekomst (horizon circa 3 jaar)



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

Basisprofiel

Vier verbeterwensen

Bij het basisprofiel doen zich **vier verbeterwensen** voor. Urgent zijn die voor het als individueel commissaris buiten de rvb spreken met andere mensen uit de organisatie (met melding vooraf aan de rvb) en die voor het als rvc/commissie jaarlijks zonder rvb spreken met de interne vertrouwenspersoon. Het als rvc/commissie jaarlijks zonder rvb spreken met de compliance officer en het als individueel commissaris jaarlijks doen van minimaal één bedrijfsbezoek zijn voor het basisprofiel twee forse verbeterwensen.

.

Andere benchmarks

Gemiddeld overall veranderpercentage

Voor **alle benchmarks** gezamenlijk is het **veranderpercentage** met **46 procent gemiddeld**. De ambitie van die veranderingen liggen in de wenselijke situatie niet allemaal boven de 3.2. Dat betekent dat een deel ook bespreekbare punten betreft (score < 3.2). Voor de **bedrijfsbenchmarks** in totaal is het percentage **46 procent**. De **profitsector** heeft een iets minder grote wens tot verandering (**44 procent**) dan de **non-profitsector** (**48 procent**).

Voor de **persoonsgebonden benchmarks** is het overall veranderpercentage **46 procent**.

Bedrijfsbenchmarks

In de **profitsector** ontlopen de benchmarks elkaar enigszins wat betreft het aantal veranderwensen. GB heeft er zes en MKB vijf, bapr drie. Alle drie delen de urgente verbeterwens voor het als individueel commissaris buiten de rvb spreken met andere mensen uit de organisatie (met melding vooraf aan de rvb) en die voor het als rvc/commissie jaarlijks zonder rvb spreken met de interne vertrouwenspersoon. Ook de forse verbeterwens voor het als individueel commissaris jaarlijks doen van minimaal één bedrijfsbezoek wordt gedeeld. GB en MKB hebben in tegenstelling tot bapr ook een forse verbeterwens voor het als rvc jaarlijks collectief doen van minimaal één bedrijfsbezoek. Beide delen ook een urgente verbeterwens voor een gesprek met de externe vertrouwenspersoon.

Corp en ONP beide vijf veranderwensen

In de **non-profitsector** zien we dat zowel Corp als ONP vijf veranderwensen hebben. Vier daarvan zijn een verbeterwens. De veranderwens voor het als rvc/commissie jaarlijks zonder rvb spreken met de externe vertrouwenspersoon is voor beide een urgent bespreekbaar punt.

.

Persoonsgebonden benchmarks

Jong, rvbEL, VR en Merv veel verbeterwensen

Bij de **commissarissen** zijn Jong en rvbEL koplopers met beide zeven veranderwensen. VR en Merv hebben er zes, Remu vier, AC drie en VZ twee. Allen hebben veranderwensen bij het spreken met de interne dan wel externe vertrouwenspersoon. Bij ieder, op de VZ na, is dit urgent. Het als individueel commissaris buiten de rvb spreken met andere mensen uit de organisatie (met melding vooraf aan de rvb) is alleen voor VZ geen verbeterwens. Het als rvc jaarlijks collectief doen van minimaal één bedrijfsbezoek is daarentegen alleen voor Merv en rvbEL een verbeterwens.

DIR vindt dat commissaris vaker organisatie op mag zoeken

Bij de **niet-commissarissen** heeft DIR zeven, veelal urgente, veranderwensen. Bespreekbaar punten zijn dat de individuele commissaris jaarlijks minimaal één bedrijfsbezoek doet en dat de individuele commissaris buiten de rvb spreekt met andere mensen uit de organisatie, zonder melding vooraf aan de rvb. Ook de jaarlijkse gesprekken van de rvc met de controlerend accountant en de vertrouwenspersonen behoeven verbetering.

Gedeelde veranderwensen

Top drie: gesprek met vertrouwenspersoon (in- en externe) en als individuele commissaris praten met anderen uit bedrijf

We kunnen een duidelijke top drie onderscheiden qua aantal veranderwensen. Op één vinden we het als rvc/commissie jaarlijks zonder rvb spreken met de interne vertrouwenspersoon met veertien benchmarks die daar een verbeterwens hebben. Op een gedeelde tweede/derde plek vinden we de stelling over het spreken met de externe vertrouwenspersoon waar twaalf benchmarks een veranderwens hebben en de stelling over het als individueel commissaris buiten de rvb spreken met andere mensen uit de organisatie (met melding vooraf aan de rvb).

Er zijn twee stellingen waar geen enkele veranderwens is te zien. Dat gaat om binnen de organisatie gegenereerde informatie en om het als rvc/commissie jaarlijks zonder rvb spreken met de internal auditor.

Huidige situatie

Het basisprofiel is het er **volstrekt mee eens** dat een gesprek met de internal auditor en een gesprek met de controlerend accountant bijdraagt aan een goede informatievoorziening van de rvc. **Duidelijk mee eens** dat binnen en buiten de organisatie gegenereerde informatie, het gebruik van controlemogelijkheden door de rvc buiten de rvb en het als rvc jaarlijks collectief doen van minimaal één bedrijfsbezoek dat ook doen. Min of meer mee eens dat een gesprek met de compliance officer dat doet.

Opmerkelijk genoeg betwijfelt het basisprofiel of het als individueel commissaris jaarlijks doen van minimaal één bedrijfsbezoek, het als individueel commissaris buiten de rvb spreken met andere mensen uit de organisatie (met melding vooraf aan de rvb) en een gesprek met de interne vertrouwenspersoon bijdragen aan een goede informatievoorziening van de rvc. Het kan ook betekenen dat deze opties nog niet zo vaak worden benut. Een andere verklaring is dat genoemde activiteiten extra tijd vragen van de commissaris. En dat is blijkbaar een schaars goed!

In totaal 30 procent van de opties score ≥ 4.0

In de huidige situatie heeft bij vier stellingen minimaal de helft van de benchmarks van de benchmarks aangegeven het daar minimaal **duidelijk mee eens** te zijn. Dat gaat om binnen de organisatie gegenereerde informatie (92 procent van de benchmarks), het als rvc/commissie jaarlijks zonder rvb spreken met de controlerend accountant (60 procent van de benchmarks), het als rvc/commissie jaarlijks zonder rvb spreken met de internal auditor (58 procent van de benchmarks) en buiten de organisatie gegenereerde informatie (58 procent van de benchmarks).

In totaal heeft slechts **30 procent** van de opties een **score ≥ 4.0** . In de **wenselijke** situatie is dat **50 procent**. Wanneer we de **grens** bij een score van **3.5** leggen, scoort in de huidige situatie 50 procent boven die grens tegen 76 procent in de wenselijke situatie.

Corp wijkt het vaakst af

Bij de **bedrijfsbenchmarks** hebben zowel de profit- als de non-profitsector de nodige grote afwijkingen van het basisprofiel.

Bij de stelling over het spreken met de internal auditor zien we dat alleen het basisprofiel daar duidelijk mee instemt en dat alle andere bedrijfsbenchmarks daar ruim achter blijven. Verder valt ook op dat Zorg en OW laag scoren als het gaat om het gesprek met de controlerend accountant. ONP wijkt materieel het vaakst af met zes keer.

Bij de **persoonsgebonden** benchmarks bij de commissarissen is het beeld iets rustiger. Remu en Jong wijken bijvoorbeeld nergens materieel af. Merv vijf keer, VZ drie keer, AC, VR en rvbEL elk twee keer. AC bijvoorbeeld is het als enige benchmark duidelijk eens dat een gesprek met de compliance officer, zonder rvb, bijdraagt aan een goede informatievoorziening. VR scoort lager dan de anderen bij het gebruik van controlemogelijkheden door de rvc buiten de rvb. Verder zien we dat vooral bij het als individueel commissaris buiten de rvb spreken met andere mensen uit de organisatie (met melding vooraf aan de rvb) de meningen sterk uiteenlopen.

Bij de **niet-commissarissen** wijkt DIR vijf keer materieel en negatief af van het basisprofiel. Met name de verschillen bij de stellingen 'het als rvc jaarlijks collectief doen van minimaal één bedrijfsbezoek' en 'het als rvc/commissie jaarlijks zonder rvb spreken met de controlerend accountant' zijn groot.

6.3 Enige bespiegelingen/vragen/kanttekeningen

Wat weerhoudt basisprofiel van een individueel bedrijfsbezoek?

Het basisprofiel had in 2020 een urgente verbeterwens voor het individueel doen van een bedrijfsbezoek en forse verbeterwensen voor een collectief bedrijfsbezoek als rvc en voor het als rvc/auditcommissie jaarlijks zonder rvb spreken met de compliance officer en/of internal auditor. Als we dan kijken of deze drie in de ogen van het basisprofiel bijdragen aan een goede informatievoorziening, dan zien we dat dat verschilt per stelling. We zien bijvoorbeeld dat het basisprofiel er niet echt van overtuigd lijkt te zijn dat een individueel bedrijfsbezoek veel bijdraagt aan een goede informatievoorziening. Dat staat in schril contrast met het als collectief doen van een bedrijfsbezoek waar het basisprofiel wel een grote meerwaarde voor de informatievoorziening in ziet. Ook in het spreken met de compliance officer en/of internal auditor, zonder rvb, ziet het basisprofiel zeker een meerwaarde.

Het als commissaris doen van een individueel bedrijfsbezoek is een, in ons onderzoek, met enige regelmaat terugkerende verbeterwens. Niet alleen bij het beursgenoteerde bedrijf overigens. Het lijkt dat we dit jaar daar dan een verklaring voor hebben, en dat is dat de meerwaarde voor de informatievoorziening niet of onvoldoende wordt gezien. Het wordt echter wel wenselijk gevonden om als individueel commissaris individueel buiten de rvb met andere mensen uit de organisatie te spreken. Deze tegenstrijdigheid kunnen we wat moeilijk plaatsen. Wij horen regelmatig dat een dergelijk bezoek een mogelijkheid biedt om wat gevoel/inkleuring te krijgen bij het bedrijf en de mensen achter de cijfers. Daarbij geeft het individuele karakter van het bezoek de commissaris de mogelijkheid al zijn/haar vragen te stellen. Er hoeft geen rekening te worden gehouden met collega-commissarissen die ook wat willen vragen en misschien iets vragen waar je geen interesse in hebt. Het lijkt ons dat een individueel bedrijfsbezoek bij uitstek geschikt is om juist die persoonlijke noot tot zijn recht te laten komen. Is dat geen belangrijke toegevoegde (informatieve) waarde?

Is signaal rvb/directie een uitnodiging aan commissaris om breder informatie in te winnen?

Het aantal veranderwensen van de benchmark DIR (rvb-leden/directieleden) is opvallend hoog. Immers, het gaat om het bijdragen aan de informatievoorziening van de rvc niet om wat de rvb-leden wel of niet kunnen bijdragen en ook niet over de informatievoorziening aan de rvb zelf. De benchmark DIR heeft drie urgente verbeterwensen, één forse verbeterwens en twee bespreekbare punten. Eigenlijk alleen voor het binnen en buiten de organisatie gegenereerde informatie en voor het gebruik van controlemogelijkheden buiten de rvb heeft DIR geen veranderwensen. De veranderwensen die er zijn hebben allen betrekking op het contact dat een rvc heeft met de organisatie. Via collectieve of individuele bedrijfsbezoeken of het spreken met individuele interne of externe functionarissen. Deze veranderwensen gecombineerd met de verbeterwens van DIR en Secr in het vorige hoofdstuk over de haalplicht van de rvc kunnen we niet anders zien dan als een oproep van de rvb aan de commissaris om zich beter in de organisatie te verdiepen? Aan de andere kant geeft DIR toch wel blijk van enige ambivalente gevoelens, want het ambitieniveau bij de genoemde veranderwensen is soms aan de bescheiden kant. Misschien is het goed als DIR en rvc eens praten over de hier genoemde opties om te kijken hoe deze op een goede manier gestructureerd ingebed kunnen worden in het relatiepatroon van rvc, bedrijf en rvb.

Waarom ziet zorg en welzijnssector weinig toegevoegde waarde in gesprek met controlerend accountant zonder rvb?

De meeste bedrijfsbenchmarks zijn van mening dat een gesprek met de controlerend accountant, zonder de rvb, bijdraagt aan een goede informatievoorziening van de rvc. Zowel onderwijs als de overige non-profit zijn het daar min of meer mee eens, maar de laagste instemming vinden we bij de zorg- en welzijnssector. Deze is het deels eens/deels oneens en twijfelt daarmee sterk aan die bijdrage. Dat kan aan de (kwaliteit) van de controlerende accountant liggen en indirect aan het aantal contactmomenten dat diegene heeft met de organisatie. Als er weinig contact is, kan de controlerend accountant bijvoorbeeld minder iets zeggen over de cultuur van een financiële afdeling en organisatie. Maar het kan ook wat zeggen over de kwaliteit en de samenstelling van de auditcommissie, de aan de accountant verstrekte controle-opdracht of aan de (overlappende) activiteiten van de in de zorg actieve externe toezichthouders.

Moet een rvc in gesprek met een vertrouwenspersoon?

Bij dit onderdeel zijn de stellingen over de vertrouwenspersoon degene die leiden tot de meeste veranderwensen. Alle benchmarks, met voldoende waarnemingen, hebben hier veranderwensen. Veelal urgent van aard. Daar moeten de commissarissen iets mee! Maar wat? Dat lijkt de grote vraag waar respondenten verschillend over denken.

We zien bijvoorbeeld al dat er een groot onderscheid is tussen enerzijds of het wenselijk is te praten met de interne vertrouwenspersoon en anderzijds of het wenselijk is te praten met de externe vertrouwenspersoon. Dat verschil slaat altijd door naar de eerste, waarbij het onderscheid in wenselijkheid sterk per benchmark verschilt. Bij de bedrijfsbenchmarks zit het grootste verschil bij de woningcorporatie en de overige non-profit en het kleinste verschil bij het MKB. Bij de persoonsgebonden benchmarks zit het grootste verschil bij de commissaris met minder dan vier jaar ervaring en het kleinste verschil bij de vrouwelijke commissaris.

Als we over een andere as naar de verschillen kijken zien we dat het beursgenoteerde bedrijf het meest enthousiast is over een gesprek met de interne vertrouwenspersoon en of dat bijdraagt aan een goede informatievoorziening van de rvc. Zorg en welzijn neigt naar

instemming. Bij de persoonsgebonden benchmarks zijn het de commissaris die lid is van de auditcommissie en/of remuneratiecommissie en de jongere commissaris het duidelijk eens en vinden we de vrouwelijke commissaris aan de, relatief, andere kant. Maar ondanks deze verschillen is iedereen het er op zijn minst min of meer mee eens dat een gesprek met een interne vertrouwenspersoon, zonder rvb, bij kan dragen aan een goede informatievoorziening van de rvc.

Dat is anders bij een gesprek met de externe vertrouwenspersoon. Sommige benchmarks denken niet dat zo'n gesprek een meerwaarde heeft. Dat geldt in elk geval voor de woningcorporatie en eigenlijk ook zorg- en welzijn en de overige non-profit en bij de persoonsgebonden benchmarks de minder ervaren commissaris. De grootste voorstanders zijn het MKB en de jongere commissaris, hoewel dat met een min of meer mee eens score relatief is.

Kortom, op meerdere vlakken zijn er grote verschillen die in onze ogen duiden op het feit dat er door commissarissen niet is nagedacht over welke relatie een rvc zou moeten onderhouden met een vertrouwenspersoon. Of personen als het er meer zijn. Een kennismakingsgesprek, een jaarlijks telefoontje? De kernvraag in dit geheel is waarom je een dergelijk gesprek zou aangaan als rvc. We merkten tijdens de interviews al dat slechts enkele rvc's een vorm van contact hadden met de interne en in veel minder mate met de externe vertrouwenspersoon. Er zijn/waren ook organisaties die nog geen vertrouwenspersoon hadden, er waren ook rvc's die geen rapportages ontvingen van de vertrouwenspersoon(en). Wat kan het opleveren? Een puzzelstukje dat iets kan bijdragen aan het beeld dat je als rvc hebt van de cultuur van een organisatie, afdeling, groepsonderdeel. Het kan je als commissaris ook een beeld schetsen van die vertrouwenspersoon, intern of extern. Bovendien, maar minder gerelateerd aan informatievoorziening, creëer je een 'warme band' als rvc mocht er een melding binnen komen bij een vertrouwenspersoon over de rvb. Want wat ga je dan doen als rvc?

Waarom geen gesprek met anderen uit bedrijf zonder melding vooraf aan de rvb?

Opvallend is dat, vergeleken met onze eerdere onderzoeken, 'praten met anderen zonder melding vooraf aan de rvb' helemaal uit de gratie is geraakt. Wel is er altijd sprake geweest van een zekere terughoudendheid om dit te doen. Meestal was het verhaal 'zoiets doe je niet'. Je gaat als basis uit van vertrouwen. Maar mag er (deels) geen controle zijn op een manier die je als commissaris prettig/wenselijk vindt? De eerste vraag die beantwoord moet worden, is of een commissaris dergelijke gesprekken mag hebben. Het antwoord lijkt ons afgezien van zeer bijzondere uitzonderlijke situaties zonder meer 'ja' te zijn. Als een commissaris een dergelijk gesprek heeft gehad, dan past het in onze omgangsvormen om daarvan (zo spoedig mogelijk) melding te doen aan collega-commissarissen, de secretaris van de vennootschap en de rvb. Op de inhoud van een dergelijke terugkoppeling gaan wij hier nu niet in.

Geregeld lezen wij gelezen of hoorden we van commissarissen dat een situatie toch wat 'genuanceerder' lag in het bedrijf en de daar heersende cultuur dan zij op grond van hun rvc- en commissievergaderingen hadden verondersteld. Maar ook hoorden wij van commissarissen dat de inzichten die ze op deze manier hadden opgedaan, versterkten wat zij aan beeld in de formele vergaderingen hadden gekregen. De tweede situatie is uiteraard prettig, maar de eerste situatie kan zorgelijk zijn en aanleiding vormen om wat meer aandacht te schenken aan ontvangen signalen of opgedane impressies. We gaan ervan uit dat de eerste situatie geen schering en inslag is. Maar als deze misschien in vijf procent of meer van de gevallen voorkomt, is de betrokken commissaris en daarmee ook de rvc dan niet blij dat een dergelijk gesprek wel heeft plaatsgevonden? Wij denken dat de hier bedoelde gesprekken een instrument kunnen zijn voor de rvc om invulling te geven aan de taken van de rvc. Waarom zou je een dergelijk instrument dan niet hanteren?

Stel dat een rvb, of misschien in het bijzonder de voorzitter van een rvb, aangeeft dit soort gesprekken van een commissaris niet te appreciëren. Ongeacht de daarvoor aangevoerde argumentatie kunnen wij ons voorstellen dat dit bij sommige commissarissen leidt tot ongemakkelijke gevoelens. En misschien is dat dan een reden om deze gesprekken juist wel aan te gaan. Uit een bijeenkomst met een aantal rvb-leden van verschillende bedrijven herinneren wij ons twee reacties. Het ene lid zei: 'Laat ze hun gang maar gaan. Ik heb niets te verbergen. Bovendien hoeft ik sommigen domme vragen dan niet te beantwoorden'. Het andere lid, net in functie bij dat bedrijf, zei: 'Ik wil hebben dat zij mij van tevoren inseinen'.

Een laatste, elegante oplossing kwam van een gelouterde commissaris. Deze zei: 'Elk jaar zeg ik aan het begin van het jaar bij de eerste rvc-vergadering tegen de rvb, dat ik ik net als voorgaande jaren ook dit jaar weer gesprekken zal voeren met mensen in het bedrijf zonder dat ik dit van tevoren aankondig.' Daarmee legde deze commissaris de basis voor het geaccepteerd krijgen van deze werkwijze en daarmee de hantering van dit instrument als onderdeel van zijn/haar toolkit.

U mag zelf kiezen of u dit instrument in uw tool-kit opneemt. Bedenk wel of een gevoelsopvatting u moet weerhouden een toegestaan en waardevol instrument niet te gebruiken bij de uitoefening van uw taak als commissaris.

7 Informatie van/namens de rvb

Samenvatting

Wenselijke situatie

Zowel het basisprofiel als de andere benchmarks vinden het (zeer)wenselijk dat de informatie die de rvc van/namens de rvb ontvangt, tijdig, relevant, volledig, duidelijk en qua hoeveelheid gebalanceerd is.

Veranderwensen

De stelling die, qua aantal verbeterwensen, met kop en schouders boven de andere uitspringt is die over het gebalanceerd zijn qua hoeveelheid informatie. Alleen VZ en DIR hebben daar geen (urgente) verbeterwens.

Op een gedeelde tweede plaats vinden we de tijdigheid en duidelijkheid van de informatie terug waar zes benchmarks van mening zijn dat zaken beter moeten. Over de relevantie en volledigheid stellen 'slechts' vier benchmarks een hogere eis.

Huidige situatie

In de huidige situatie is bij vier stellingen meer dan de helft van de benchmarks, inclusief het basisprofiel, het minimaal duidelijk eens. Dat gaat om de:

- relevantie van de informatie (88 procent van de benchmarks)
- duidelijkheid van de informatie (71 procent)
- tijdigheid van de informatie (65 procent)
- volledigheid van de informatie (56 procent)

Zorg en ONP zijn het minst tevreden en scoren nergens een duidelijk mee eens.

Historische vergelijking

In 2016 hebben we deze stellingen ook voorgelegd en we zien dat respondenten met name meer tevreden zijn geworden over de tijdigheid en volledigheid en vooral minder tevreden over de hoeveelheid.

Onderzoeksvraag

Aan de respondenten zijn vijf stellingen voorgelegd met betrekking tot de informatie die de rvc ontvangt van/namens de rvb. Deze vijf stellingen zijn eerder in 2016 voorgelegd.

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

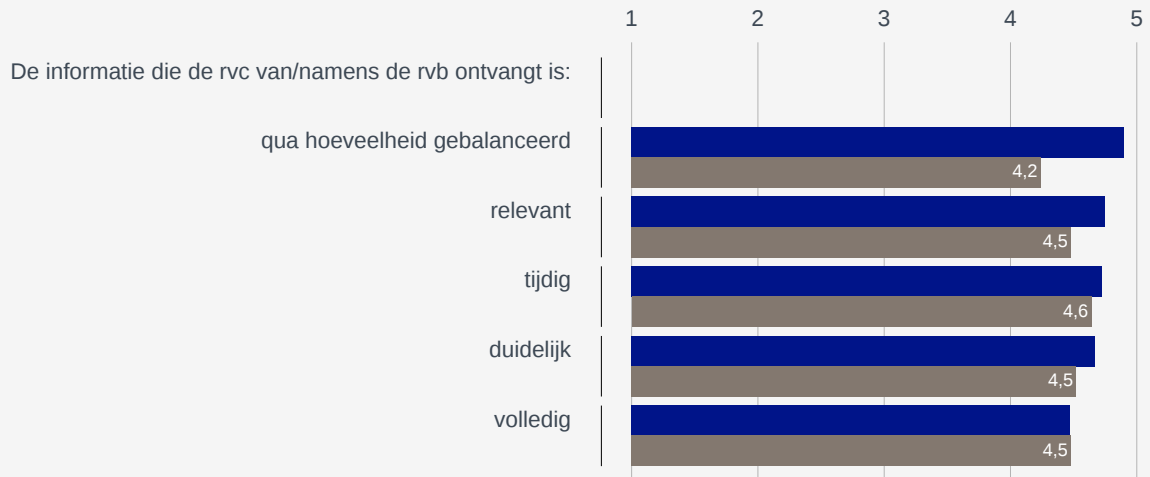
7.1 Wenselijke situatie

Figuur 7.1

Scores gewenste situatie voor kwaliteit informatie, basisprofiel

Legenda: 5-puntsschaal met 1 volstrekt mee oneens tot en met 5 volstrekt mee eens

■ 2024
■ 2016



Gewenste situatie basisprofiel

Basisprofiel bijna overal volstrekt mee eens

Bij vier van de vijf aspecten heeft het basisprofiel de hoogste mate van instemming, **volstrekt eens** (score ≥ 4.5). De volledigheid van de informatie schurkt daar dicht tegenaan met een score van 4.47. Net in een klasse lager, **duidelijk mee eens** ($4.0 \leq \text{score} < 4.5$). Geen van de stellingen scoort dus onder de 4.0.

Draagvlak: hoe breed delen de benchmarks de wenselijkheid?

Brede instemming

De wenselijkheid van het basisprofiel wordt breed gedeeld onder de andere benchmarks. Bij alle stellingen scoren alle benchmarks een 4.0 of hoger.

Andere benchmarks vergeleken met het basisprofiel

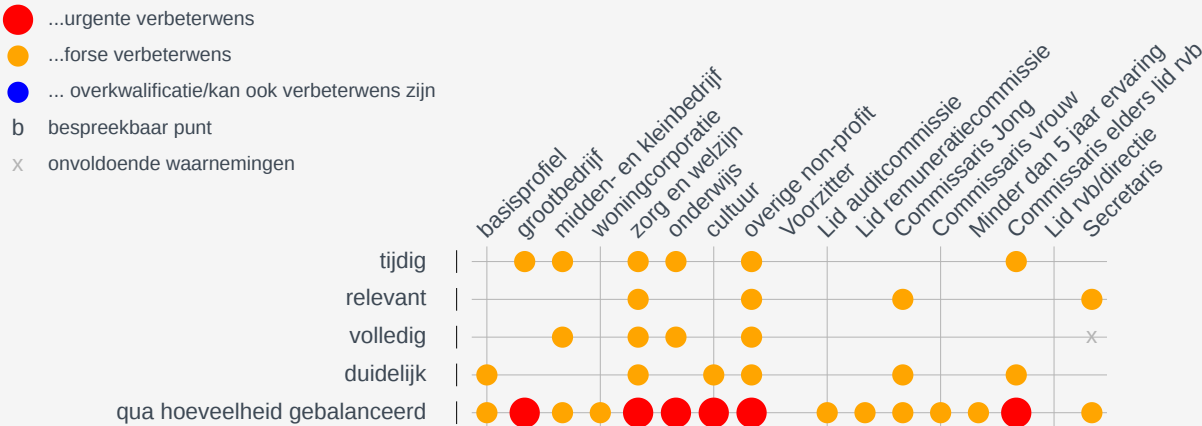
Gezien de mate van overeenstemming heeft het in dit geval niet zoveel zin om te spreken van grote afwijkingen. Die zijn er wel, maar dat betreft dan in alle gevallen de vraag of de score van een benchmark in de klasse duidelijk mee eens valt of in de klasse volstrekt mee eens.

7.2 Veranderwensen en huidige situatie

Figuur 7.2

Veranderwensen informatievoorziening, de informatie die de rvc van/names de rvb ontvangt is:

Verandering in nabije toekomst (horizon circa 3 jaar)



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

Basisprofiel

Twee forse verbeterwensen

Het basisprofiel heeft twee forse verbeterwensen. De informatie die zij ontvangt van/names de rvb mag nog wel wat duidelijker en qua hoeveelheid wat meer in balans zijn. Over de tijdigheid, relevantie of volledigheid heeft men geen klachten.

Andere benchmarks

Overall veranderpercentage 42 procent

Voor **alle benchmarks** gezamenlijk is het **veranderpercentage** met **42 procent gemiddeld**. De scores van die veranderingen liggen in de wenselijke situatie allemaal boven de 3.2. Dat betekent dat het allemaal verbeterwensen zijn. Voor de **bedrijfsbenchmarks** in totaal is het percentage **58 procent**. De profitsector heeft een lager veranderpercentage (47 procent) dan de non-profitsector (64 procent).

Voor de **persoonsgebonden benchmarks** is het overall veranderpercentage **27 procent**, waarbij de commissarissen een iets hoger percentage hebben dan de niet-commissarissen (29 procent om 22 procent).

Bedrijfsbenchmarks

MKB niet tevreden over tijdigheid, volledigheid en balans qua hoeveelheid

In de **profitsector** heeft het basisprofiel twee verbeterwensen, net zoveel als GB en daarmee één minder dan MKB die er drie heeft. Alle drie delen ze hun wens voor het qua hoeveelheid gebalanceerd zijn van de informatie. Voor GB vereist dat urgente actie. GB en MKB zijn verder niet tevreden over de tijdigheid van de informatie en MKB vindt dat ook de volledigheid nog te wensen overlaat.

Ook bij de benchmarks in de **non-profitsector** zien we veel veranderwensen, die veelal gedeeld worden. Zorg en ONP zijn het minst tevreden en hebben bij alle vijf aspecten een verbeterwens. OW zit in het midden met drie. Cult heeft er twee en Corp is het meest tevreden en heeft er één. Ook hier hebben alle benchmarks een verbeterwens bij het qua hoeveelheid gebalanceerd zijn van de informatie. Voor Zorg, OW, Cult en ONP is dat zelfs urgent. Zorg, OW en ONP delen hun forse verbeterwens voor de tijdigheid en voor de volledigheid. Zorg, Cult en ONP delen hun forse verbeterwens voor de duidelijkheid van de informatie.

Persoonsgebonden benchmarks

VZ geen verbeterwens, Jong en rvbEL drie

Bij de **commissarissen** hebben Jong en rvbEL met drie de meeste veranderwensen. AC, Remu, VR en Merv hebben er elk één. VZ heeft geen enkele verbeterwens. Behalve VZ delen de andere benchmarks de verbeterwens voor het qua hoeveelheid gebalanceerd zijn van de informatie. Jong en rvbEL vinden dat de informatie duidelijker kan. Jong vindt verder dat de relevantie omhoog kan en rvbEL dat het tijdiger moet.

Bij de **niet-commissarissen** heeft DIR geen enkele veranderwens. Secr heeft er twee.¹ Volgens deze benchmark kan de relevantie nog wel omhoog en moet het qua hoeveelheid wat meer in balans zijn.

¹ Deze vraag is niet aan de internal auditors voorgelegd.

Gedeelde veranderwensen

Hoeveelheid informatie niet gebalanceerd genoeg

De stelling die, qua aantal verbeterwensen, met kop en schouders boven de andere uitspringt is over het gebalanceerd zijn qua hoeveelheid informatie. Enkel VZ en DIR hebben daar geen (urgente) verbeterwens.

Op een gedeelde tweede plaats vinden we de tijdigheid en duidelijkheid van de informatie terug waar zes benchmarks van menig zijn dat zaken beter moeten. Over de relevantie en volledigheid hebben 'slechts' vier benchmarks een klacht.

Huidige situatie

Basisprofiel

Veel instemming bij meeste stellingen door basisprofiel

Bij het **basisprofiel** vallen vier stellingen in de klasse **duidelijk mee eens** qua instemming. Alleen het qua hoeveelheid gebalanceerd zijn vinden we één klasse daaronder, in de klasse **min of meer mee eens** ($3.5 \leq \text{score} < 4.0$).

In de huidige situatie is bij vier stellingen **meer dan 50 procent** van de benchmarks het minimaal **duidelijk eens**. Dat gaat om:

- de relevantie van de informatie (88 procent van de benchmarks)
- de duidelijkheid van de informatie (71 procent)
- de tijdigheid van de informatie (65 procent)
- de volledigheid van de informatie (56 procent)

In totaal 64 procent van de opties score ≥ 4.0

In totaal heeft **64 procent** van de opties een **score ≥ 4.0** . In de **wenselijke** situatie is dat **100 procent**. Wanneer we de **grens** bij een score van **3.5** leggen, scoort in de huidige situatie 94 procent boven die grens tegen 100 procent in de wenselijke situatie.

Lagere scores dan 2.8 (oneens tot en met volstrekt oneens) komen niet voor. De benchmarks Zorg en ONP zijn het minst tevreden en scoren bij geen van de vijf aspecten boven de 4.0.

Historische vergelijking

Ook in 2016 werd het (zeer) wenselijk gevonden als de informatie die de rvc van/namens de rvb ontving tijdig, relevant, duidelijk, volledig en qua hoeveelheid gebalanceerd was. Koploper qua aantal verbeterwensen was toen de tijdigheid van de informatie. Tien benchmarks hadden daar toen een verbeterwens, gevolgd door qua hoeveelheid gebalanceerd (9), volledigheid (8), duidelijkheid (8) en relevantie (4). We zien dus dat respondenten met name tevredener zijn geworden over de tijdigheid en volledigheid en vooral minder tevreden over de hoeveelheid.

7.3 Enige bespiegelingen/vragen/kanttekeningen

Laat beursgenoteerde bedrijf het belang van een goede bestuurssecretaris zien?

Alle bedrijfsbenchmarks hebben een verbeterwens voor het qua hoeveelheid gebalanceerd zijn van de informatie die rvc van/namens de rvb ontvangt. Voor het grootbedrijf en alle non-profitsbenchmarks is dit zelfs urgent. We treffen daar weinig onderscheid aan en zien hier een weerspiegeling van een veelgehoorde klacht onder commissarissen, de grote berg aan informatie die ze moeten doorspitten voor elke vergadering.

Als we wat verder kijken, met name naar de huidige situatie, dan zien we echter wel wat opvallende onderlinge verschillen. Zo is te zien dat het beursgenoteerde bedrijf eigenlijk redelijk tevreden is over de balans. En tevreden over de vier andere aspecten, de tijdigheid, relevantie, duidelijkheid en volledigheid van de informatie. De woningcorporatie volgt op enige afstand als tweede bedrijfsbenchmark. Deze is tevreden over de tijdigheid, relevantie en duidelijkheid van de informatie en redelijk tevreden over de andere twee aspecten. Zorg en welzijn en de overige non-profit bevinden zich aan de andere kant. Zij scoren gemiddeld het laagst. Nu kunnen we ons voorstellen dat de twee laatstgenoemde benchmarks een kleine omvang hebben qua aantal medewerkers, maar vaak geldt dat ook voor een woningcorporatie. We denken dat een goede bestuurssecretaris een verklaring kan zijn waarom het beursgenoteerde bedrijf en wat verderop ook de woningcorporatie meer tevreden zijn over deze vijf aspecten dan de organisaties in de zorg en welzijn. Die gedachte wordt gevoed door een afname van het aantal verbeterwensen, waaronder bij het beursgenoteerde bedrijf, bij de tijdigheid van de informatie.

Is commissaris mede debet aan onbalans in hoeveelheid ontvangen informatie?

Het wekt geen verbazing dat respondenten meestal een betere balans wensen als het gaat om de hoeveelheid informatie die ze van het bedrijf ontvangen. Meestal betekent dit dat ze minder leesvoer willen krijgen en in ieder geval per relevant document een oplegvel met de belangrijkste punten en vragen. Maar hoe vaak komt het voor dat een commissaris in een rvc-vergadering additionele informatie vraagt? Deze informatie wordt dan mag worden aangenomen verstrekt door de organisatie en vermoedelijk ook aan de collega-commissarissen gegeven. De vraag is of dit een ad hoc informatievoorziening is of dat de betrokken informatie wordt opgenomen in de reguliere informatievoorziening. Het laatste is niet uitzonderlijk. Daarmee heeft de commissaris zelf aan de basis gestaan van een toename van de te ontvangen informatie.

Maar wie zorgt er dan na verloop van tijd voor dat weer eens kritisch wordt gekeken naar de benodigde informatie. Wellicht hebben sommige commissarissen wel eens gehoord van het principe van zero-based budgeting. Dat houdt in dat er geen sprake is van een automatisch doorlopen van beschikbare budgetten. Wordt iets dergelijks ook wel eens door de rvc/commissarissen gedaan met betrekking tot de te ontvangen informatie? Zo niet, is dat niet het overwegen waard om dat periodiek te doen?

8 Informatievoorziening, via welke weg?

Samenvatting

Wenselijke situatie

Er is een grote mate van overeenstemming onder de verschillende benchmarks, inclusief het basisprofiel, dat de rvc de informatie die zij van/namens de rvb ontvangt via een online portal wil ontvangen. Een enkele benchmark ziet ook nog wel wat in het gebruik van versleutelde e-mail. Via onversleutelde e-mail of op papier is niet wenselijk.

Veranderwensen

Voor **alle benchmarks** gezamenlijk is het **veranderpercentage met 85 procent zeer hoog**. Voor zeker de helft van de gevallen is dit te herleiden tot het min of meer in de ban doen van het gebruik van papier en onversleutelde e-mails. In positieve zin betreft het meer gebruik van een online portal (11 benchmarks) en eventueel meer gebruik van versleutelde e-mail. Dit laatste is een veelal urgent bespreekbaar punt.

Huidige situatie

Bij het **basisprofiel** valt alleen de optie 'ontvangt informatie van/namens de rvb via een online portal' in de klasse **min of meer mee eens**. Ook bij de andere benchmarks krijgt deze optie telkens de relatief hoogste score. Relatief omdat de instemming bij deze optie sterk uiteen loopt, van deels oneens/deels eens tot duidelijk mee eens.

Onderzoeksvraag

We hebben de respondenten gevraagd op welke manier de rvc de informatie van/namens de rvb ontvangt. Dit is de eerste keer dat we deze stellingen voorleggen. We hebben daarom geen vergelijkingsmateriaal uit eerdere jaren. Gebruikt is de 5-puntsschaal met: *1 = volstrekt oneens, 2 = oneens, 3 = deels oneens/deels eens, 4 = eens en 5 = volstrekt mee eens*.

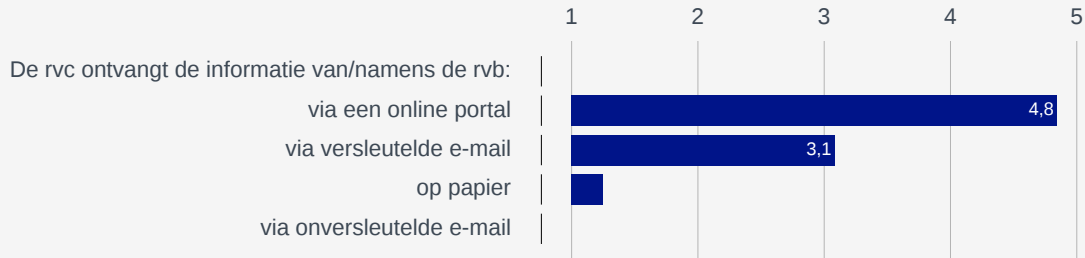
8.1 Wenselijke situatie fraudeaspecten

Figuur 8.1

Scores gewenste situatie voor veilige communicatie, basisprofiel

Legenda: 5-puntsschaal met 1 volstrekt mee oneens tot en met 5 volstrekt mee eens

■ 2024



Gewenste situatie basisprofiel

Basisprofiel: informatie via portal

Het basisprofiel is duidelijk in wat wenselijk is: de informatie die de rvc ontvangt wil zij via een portal ontvangen. Deze zit in de klasse met de hoogste mate van instemming, **volstrekt mee eens** (score ≥ 4.5). In een enkel geval zou het ook via versleutelde e-mail kunnen. Dat zit in de klasse deels oneens/deels eens.

Het is onwenselijk om de informatie via onversleutelde e-mail of op papier te ontvangen.

Draagvlak: hoe breed delen de benchmarks de wenselijkheid?

Grote mate van overeenstemming onder de benchmarks

De procentueel meest gedeelde opvattingen (score veelal > 4.0) door de benchmarks is: informatie via een online portal (93 procent van de benchmarks). En ook zijn de respondenten het eens in hun afwijzing van papier en onversleutelde e-mails.

Andere benchmarks vergeleken met het basisprofiel

Overall afwijkingspercentage hoog, maar vaak niet relevant

Overall is het **afwijkingspercentage** hoog, echter zien we dat het bij de meeste afwijkingen gaat om verschillen hoe onwenselijk een bepaalde benchmark het vindt om informatie te ontvangen op papier of via onversleutelde e-mail. Ook zitten er enkele verschillen in wenselijkheid in het gebruik van een portal. De mate van instemming is daar echter ook hoog. De meeste relevante verschillen zitten bij de wenselijkheid bij het gebruik van versleutelde e-mail.

Bedrijfsbenchmarks

GB, MKB, Bapr twijfelen over versleutelde e-mail

Bij de **profitsector** zien we dat alle benchmarks daar in de deels oneens/deels eens klasse zitten wat betreft het gebruik van versleutelde e-mail voor het ontvangen van communicatie.

Corp en ONP tegengestelde mening

In de **non-profitsector** zien we dat Corp een tegenstander is van het gebruik van versleutelde e-mail en dat ONP het daar min of meer mee eens is.¹

¹ OW en Cult hadden hier te weinig waarnemingen. Zorg en welzijn bij twee van de vier stellingen.

.

Persoonsgebonden benchmarks

Veel verschillen over gebruik van versleutelde e-mail

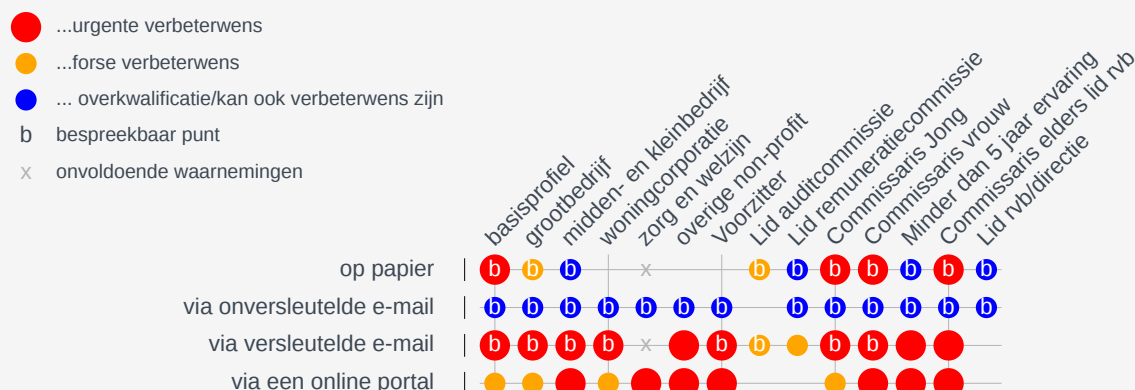
Bij de persoonsgebonden benchmarks zien we grote verschillen over de wenselijkheid van het gebruik van versleutelde e-mail. Merv zit in de klasse duidelijk mee eens en is daarmee de grootste voorstander. RvbEL is het min of meer eens, Remu neigt naar instemming en VZ en Jong twijfelen. AC, VR en DIR vinden het niet wenselijk.

8.2 Veranderwensen en huidige situatie

Figuur 8.2

Veranderwensen informatievoorziening, de rvc ontvangt de informatie van/namens de rvb:

Verandering in nabije toekomst (horizon circa 3 jaar)



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

Basisprofiel

Bij het basisprofiel zien we bij alle vier de opties een veranderwens. De eerste twee, voor het gebruik van papier en onversleutelde e-mail, zijn verwaarloosbaar gezien de zeer lage score in de wenselijke situatie. De andere twee zijn interessanter gezien de forse stijging in score in de huidige situatie naar de wenselijke situatie. Basisprofiel wil meer gebruik van een online portal en vindt het een urgent bespreekbaar punt om versleutelde e-mail te gebruiken.

Andere benchmarks

Zeer hoog overall veranderpercentage

Voor **alle benchmarks** gezamenlijk is het **veranderpercentage met 85 procent zeer hoog**. De scores van die veranderingen liggen in de wenselijke situatie niet allemaal boven de 3.2. Dat betekent dat een deel ook bespreekbare punten zijn (score < 3.2). Voor de **bedrijfsbenchmarks** in totaal is het percentage **91 procent**. De profitsector heeft een iets hoger veranderpercentage dan de non-profitsector (100 om 80 procent).

Voor de **persoonsgebonden benchmarks** is het overall veranderpercentage **81 procent**, waarbij de commissarissen en niet-commissarissen uit elkaar liggen met respectievelijk 86 en 50 procent.¹

¹ Secr en IA hadden te weinig waarnemingen.

Bedrijfsbenchmarks

Bij alle stellingen door alle drie veranderwensen

In de **profitsector** hebben zowel het beursgenoteerde bedrijf als GB en MKB bij alle vier de opties veranderwensen. Alle drie geven aan nog minder gebruik te willen maken van onversleutelde e-mail en meer van een online portal. Meer gebruik van versleutelde e-mail is een urgent bespreekbaar punt.

Bij de **non-profitsector** zien we dat de benchmarks Corp, Zorg en ONP ook aangeven nog minder gebruik te willen maken van onversleutelde e-mail en meer van een online portal.

.

Persoonsgebonden benchmarks

Veel verbeterwensen

Bij de **commissarissen** is het aantal veranderwensen ook talrijk. Alleen AC heeft bij slechts twee van vier opties een veranderwens. De andere benchmarks hebben bij drie van de vier opties of bij alle vier een veranderwens.

DIR wil nog minder gebruik papier en onversleutelde e-mail

Bij de **niet-commissarissen** zien we dat DIR twee veranderwensen heeft. Voor zover nu in gebruik mag het gebruik van papier en onversleutelde e-mail nog een stuk minder.

.

Gedeelde veranderwensen

Zeer veel gedeelde veranderwensen

Bij alle vier de opties hebben minstens tien benchmarks een veranderwens. Koploper met dertien benchmarks is de wens om het gebruik van onversleutelde e-mail terug te dringen en meer gebruik te maken van een online portal (11). Eventueel meer gebruik van versleutelde e-mail is een veelal urgent bespreekbaar punt (12).

Huidige situatie

Basisprofiel gebruikt online portal

Het **basisprofiel** geeft aan op dit moment voornamelijk gebruik te maken van een online portal. Het profiel is het min of meer mee eens met deze optie. De andere drie opties krijgen een afwijzende score.

In de huidige situatie is bij geen van de vier opties **meer dan de helft** van de benchmarks het minimaal **duidelijk eens**. Het 'dichtst' in de buurt komt het gebruik van een online portal. Daar geven drie benchmarks aan het duidelijk eens te zijn met deze stelling. Het gaat hierbij om AC, Remu en DIR.

Lagerescores dan 2.8 (oneens tot en met volstrekt oneens) komen veelvuldig voor. Dat betreft altijd de opties op papier ontvangen, via onversleutelde en via versleutelde e-mail. Deze afwijzende score zien we niet bij het gebruik van een online portal die bij alle benchmarks bovenaan staat.

De instemming bij het gebruik van een online portal verschilt wel sterk per benchmark. Zo hadden we al eerder geconstateerd dat AC, Remu en DIR daar duidelijk mee instemden, maar we zien aan de andere kant bijvoorbeeld dat MKB en Zorg slechts in de deels oneens/deels eens klasse zitten. Bij MKB zit onversleutelde e-mail in dezelfde klasse.

Geregeld genoemde alternatieve vormen van informatieoverdracht

Zowel in de huidige als de wenselijke situatie wees men geregeld op het gebruik van WhatsApp, telefoon en digitale vergaderingen als communicatie instrumenten.

8.3 Enige bespiegelingen/vragen/kanttekeningen

Heeft rvc voldoende nagedacht over consequenties gebruik van een online portal? Denkt rvc voldoende na over hoe de informatie wordt verstuurd?

In eerdere onderzoeken hebben we de vraag over hoe de rvc de informatie van/namens de rvb ontvangt niet direct gesteld. Wel kwam deze vraag indirect naar voren in interviews als het ging over digitalisering en dan met name cyberveerbaarheid. We hebben ons deelrapport in 2022 niet voor niets de titel '[Welk risico vormt de commissaris zelf](#)' meegegeven. Dat zouden we prima nog eens kunnen herhalen want ondanks dat het gebruik van een online portal, op basis van de interviews toen en nu, wel lijkt te zijn gestegen, zien we een hele duidelijke instemming dat een rvc zo'n portal gebruikt niet terug. Slechts drie benchmarks kunnen daar duidelijk mee instemmen. De onderzoeksresultaten laten ook zien dat niet elke rvc zo'n portal gebruikt. Met name in kleinere organisaties lijkt e-mail nog steeds de meest gebruikte manier om de informatie van/namens de rvb naar de rvc te krijgen. We zien over de hele linie wel een sterke wens om het gebruik van onversleutelde e-mail terug te dringen. In dat laatste kunnen we ons helemaal vinden, maar we verbazen ons over het ontbreken van een duidelijke instemming bij het gebruik van een portal dan wel versleutelde e-mail. De vraag is of de organisatie, en ook de rvc zelf, wel voldoende stilstaat bij het informatieproces van/namens de rvb. Hoe veilig en werkbaar zijn de huidige methoden en met welk doel gaat de organisatie/rvc dan over op een portal? Staat men stil bij de gedachte of die doelen van het in gebruik nemen van een online portal worden bereikt? Denkt men bijvoorbeeld na over het wel of niet mogen downloaden uit zo'n portal? Of welke stukken wel en welke stukken niet geschikt zijn om te uploaden en downloaden? Of moet elke commissaris de mogelijkheid hebben om stukken te downloaden ter eigen archivering?

Nog zaken te regelen door de commissaris bij gebruik van een online portal?

Bij diverse organisaties is en wordt vastgelegd dat een organisatie verplicht is medewerking te verlenen aan het beschikbaar stellen van stukken en notulen van rvc-vergaderingen indien een(ex-)commissaris daar op een later moment de beschikking over moet krijgen in verband met bijvoorbeeld een rechtszaak. Ook het krijgen van een logboek van eventueel later aangebrachte veranderingen kan in dergelijke contractueel vastgelegde afspraken zijn opgenomen. Een aantal commissarissen is de laatste jaren mede aansprakelijk gesteld voor situaties bij het bedrijf waar zij destijds commissaris waren. Het automatisch ter beschikking krijgen over de destijds op een rvc geagendeerde punten met onderliggende stukken en de betrokken notulen en besluitenlijsten bleek om het eufemistisch te zeggen niet erg vanzelfsprekend te zijn.

Het ziet er niet naar uit dat in de nabije toekomst commissarissen en rvb-leden minder aansprakelijk gesteld zullen worden dan nu gebruikelijk. Ons advies is dus: regel de zaken nu, voordat je terzijner tijd misschien met je rug tegen de muur staat. Voorkomen is beter dan genezen.

WhatsApp, Signal of iets Europees?

Niet opgenomen in onze vragenlijst, maar meerdere keren genoemd tijdens interviews, is het gebruik van een mondelinge toelichting vanuit de rvb en het gebruik van WhatsApp om informatie te ontvangen en/of te delen. Vaak heeft de rvc een eigen WhatsAppgroep en een aparte WhatsAppgroep met daarin de bestuurder(s). We vragen ons ten eerste sterk af of rvc's heldere afspraken hebben gemaakt over wat ze daar wel en niet in delen. Ten tweede vragen wij ons af of rvc's zich afvragen wat er met die (meta)data kan gebeuren...? Niet wat er op dit moment wel of niet mee gebeurt.

Kan een commissaris aangesproken worden op het gebruik van een 'gratis' e-mailadres?

In het kader van toenemende geopolitieke spanningen is het de vraag of een commissaris nog kan volstaan met een 'gratis', veelal Amerikaans, e-mailadres waarin rvc-stukken worden ontvangen. Wij denken dat een e-mailadres van Outlook, Gmail, Yahoo niet langer of eigenlijk al heel lang niet, de juiste plek is om (on)gevoelige rvc-informatie te ontvangen. Niets is unhackable, maar een commissaris kan best de moeite nemen een betaalde Europees of zelfs Nederlandse account aan te schaffen.

9 Gezondheid rvc en rvb en waardering voor rvc(-lid)

Samenvatting

Wenselijke situatie

Geen van de benchmarks, inclusief het basisprofiel, wil zich zorgen maken over de fysieke of mentale gesteldheid van de rvc of van de rvb.

Alle benchmarks, inclusief het basisprofiel, vinden het (zeer) wenselijk dat de commissaris zich gewaardeerd voelt door de rvc en door de rvb. Ook vindt men het (zeer) wenselijk dat de rvc zich gewaardeerd voelt door de rvb.

Veranderwensen

Het basisprofiel heeft bij alle vier de stellingen, over de fysieke en mentale gesteldheid van de rvc en rvb, bespreekbare punten. Dat geldt ook voor veel van de andere benchmarks.

Bij de **bedrijfsbenchmarks** zien we dat de rvc bij GB wel meer waardering wil voelen door de rvb en dat dat ook geldt voor de individuele commissaris bij OW. Bij de **persoonsgebonden benchmarks** zien we dat zowel Jong als rvbEL vinden dat de rvc wel wat meer waardering mag krijgen van de rvb.

Huidige situatie

Geen van de benchmarks, inclusief het basisprofiel, maakt zich zorgen over de fysieke en mentale gesteldheid van de rvc of van de rvb.

Het basisprofiel ontvangt voldoende waardering, als individu en als rvc van de rvb en ook van de collega's in de rvc. Dat geldt ook voor het grootste deel van de benchmarks. Zorg is het bij alle drie de stellingen 'slechts' min of meer mee eens. OW neigt slechts naar instemming als het gaat over de waardering die hij of zij als individu voelt van de rvb.

Onderzoeksvraag

Aan de respondenten zijn vier stellingen over de fysieke en mentale gesteldheid van de rvc en rvb voorgelegd. Daarnaast is gevraagd naar de waardering die men voelt. Dit is de eerste keer dat we deze stellingen voorleggen. We hebben daarom geen vergelijkingsmateriaal uit eerdere jaren.

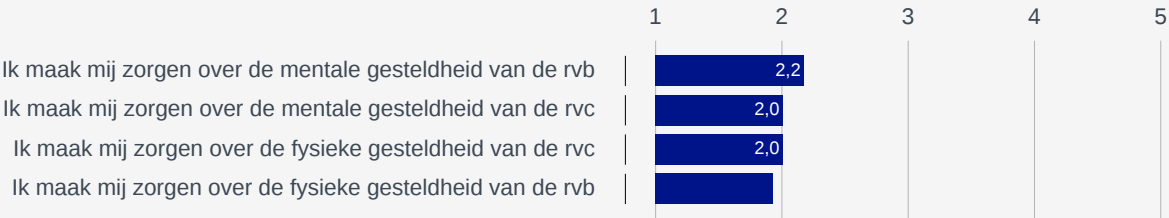
Gebruikt is de 5-puntsschaal met: 1 = *volstrekt oneens*, 2 = *oneens*, 3 = *deels oneens/deels eens*, 4 = *eens* en 5 = *volstrekt mee eens*.

9.1 Wenselijke situatie

Figuur 9.1.1
Scores gewenste situatie voor gezondheid, basisprofiel

Legenda: 5-puntsschaal met 1 volstrekt mee oneens tot en met 5 volstrekt mee eens

■ 2024



Gewenste situatie basisprofiel

Basisprofiel: alle vier (zeer) ongewenst

Bij het basisprofiel zitten de vier stellingen over de fysieke en mentale gesteldheid van de rvc en van de rvb in de klasse met de laagste mate van instemming, **volstrekt oneens** (score ≥ 2.5).

Figuur 9.1.2
Scores gewenste situatie voor waardering, basisprofiel

Legenda: 5-puntsschaal met 1 volstrekt mee oneens tot en met 5 volstrekt mee eens

■ 2024



Basisprofiel: waardering gewenst

Bij de stellingen over de waardering zien we het tegenovergestelde. Het is wenselijk dat de respondent zich zelf gewaardeerd voelt door de rvb en door de (collega's in de) rvc. Dat de rvc zich gewaardeerd voelt door de rvb is ook wenselijk.

Draagvlak: hoe breed delen de benchmarks de wenselijkheid?

Grote mate van overeenstemming onder de benchmarks

Alle benchmarks vinden het, niet verbazingwekkend, niet wenselijk dat ze zich zorgen moeten gaan maken om de fysieke en mentale gesteldheid van de rvc of de rvb.

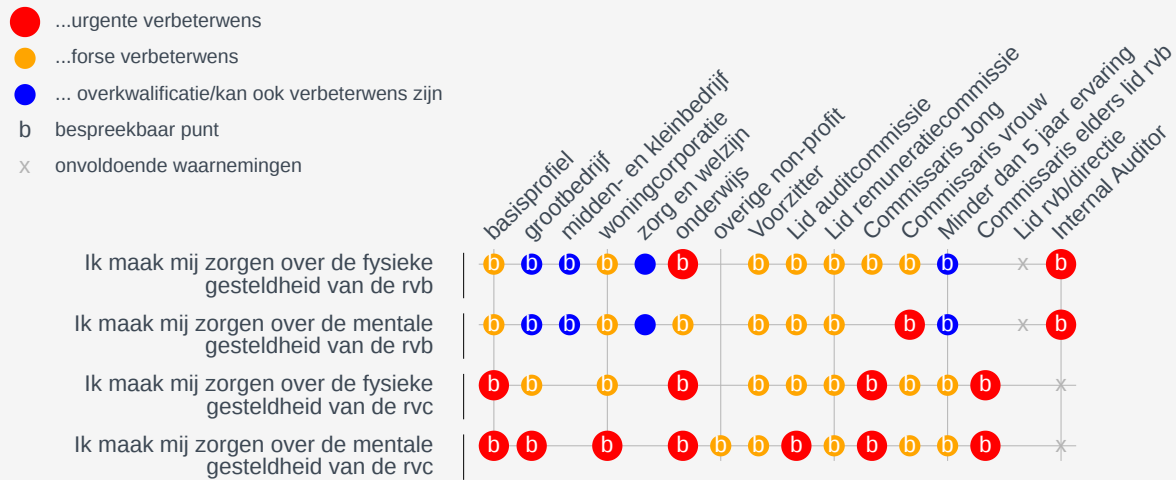
Ook over de waardering als individu en als rvc geldt dat alle benchmarks het daar duidelijk of volstrekt mee eens zijn.

9.2 Veranderwensen en huidige situatie

Figuur 9.2.1

Veranderwensen gezondheid

Verandering in nabije toekomst (horizon circa 3 jaar)



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

Basisprofiel

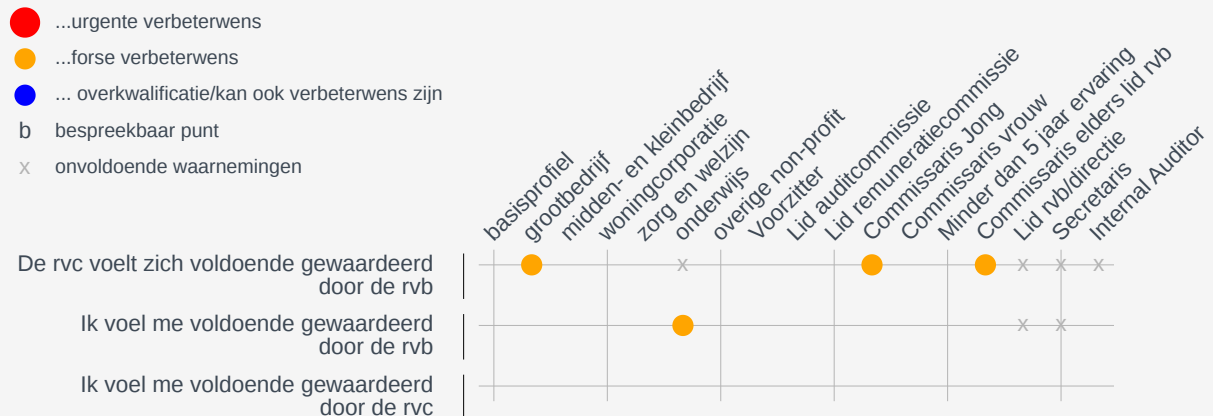
Vier bespreekbare punten

Het basisprofiel heeft bij alle vier de stellingen, over de **fysieke en mentale** gesteldheid van de rvc en rvb, veranderwensen. Dat zijn, gezien de scores in de wenselijke situatie, alle vier bespreekbare punten.

Figuur 9.2.2

Veranderwensen waardering

Verandering in nabije toekomst (horizon circa 3 jaar)



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

Geen veranderwens qua waardering

Het basisprofiel heeft geen veranderwensen als het gaat over de **waardering**.

.

Andere benchmarks

Grote mate van overeenstemming

We zien in de tabel hierboven dat het gros van de benchmarks veranderwensen heeft. Net als bij het basisprofiel gaat het daarbij nagenoeg volledig om de stellingen over het zich zorgen maken over de fysieke en mentale gezondheid. Men doet dat niet en wil het eigenlijk ook niet doen, hoewel het afwijzend accent iets minder uitgesproken is.

Als het gaat over de waardering speelt een ander verhaal. De scores in de wenselijke situatie zitten allemaal in de categorie duidelijk mee eens of hoger. Dat betekent dat de vier veranderwensen verbeterwensen zijn en dat we daar serieus naar moeten kijken. Bij de **bedrijfsbenchmarks** zien we dat de rvc bij GB wel meer waardering zou willen voelen door de rvb en dat dat ook geldt voor de individuele commissaris bij OW. Bij de **persoonsgebonden benchmarks** zien we dat zowel Jong als rvbEL vinden dat de rvc wel wat meer waardering mag krijgen van de rvb.

Huidige situatie

Geen zorgen over fysieke en mentale gesteldheid

Het basisprofiel maakt zich op dit moment geen zorgen over de fysieke of mentale gesteldheid van de rvc of van de rvb.

Voldoende waardering

Het basisprofiel is van mening dat ze voldoende waardering van de rvb krijgt, als individu en als rvc als geheel en ook van de collega's in de rvc.

.

Andere benchmarks

Ook geen zorgen bij andere benchmarks

Andere benchmarks volgen in grote lijn de opvattingen van het basisprofiel. Geen van de benchmarks maakt zich zorgen over de fysieke en mentale gesteldheid van de rvc of van de rvb.

Zorg 'slechts' min of meer mee eens met waardering

Als het gaat om de waardering zien we wel wat opvallende verschillen. Bij de **profitbenchmarks** zien we dat GB een keer onder de 4.0 duikt. Deze benchmark is het er slechts min of meer mee eens dat de rvc zich voldoende gewaardeerd voelt door de rvb. Bij de **non-profitbenchmarks** zien we dat de benchmark Zorg en welzijn het bij alle drie de stellingen min of meer mee eens is. ONP sluit aan als het gaat over de waardering door de rvb. OW neigt slechts naar instemming als het gaat over de waardering die hij of zij als individu voelt van de rvb.

Bij de **persoonsgebonden benchmarks** zien we bij Remu, Jong en rvbEL dat zij het slechts min of meer mee eens zijn dat de rvc zich voldoende gewaardeerd voelt door de rvb.

9.3 Enige bespiegelingen/vragen/kanttekeningen

Te weinig erkenning voor rvc in onderwijs?

Gezien de beperkte omvang van de benchmark onderwijs moeten we wat voorzichtig zijn met uitspraken daarover. Toch valt het op dat deze benchmark als enige bedrijfsbenchmark onder de klasse 'min of meer mee eens' duikt als het gaat over de waardering die de individuele respondent voelt van de rvb. En als we met een schuin oog kijken, want net te weinig waarnemingen, naar de stelling over de waardering door de rvb van de rvc zien we daar min of meer hetzelfde. Ook daar scoort de benchmark het laagst van de bedrijfsbenchmarks. Dat roept de vraag op: waarom voelt de rvc zich minder gewaardeerd door de rvb dan de rvc in andere sectoren? Is de (machts)balans in het onderwijs wat meer in het voordeel van de rvb doorgeslagen? En geeft de rvb het signaal af het ook prima zonder een rvc te kunnen? En is het daarmee een stukje ontbreken van erkenning van het werk dat een rvc doet voor de organisatie? Mogelijke andere verklaringen zijn: het niveau van de rvc bij de betrokken instellingen is lager dan gewenst, ook kan het zijn dat de leden van de rvb nog onvoldoende weten wat zij van een rvc kunnen/mogen verwachten. Uiteraard kan het ook een combinatie van deze en andere factoren zijn. Misschien kan een 'indringend' gesprek tussen rvb en rvc over governance verhoudingen de lucht wat op doen klaren.

Wordt er wel expliciet en regelmatig naar waardering rvc- en rvb-leden gevraagd?

Naar aanleiding van de scores over de waardering van de rvc en de afzonderlijke leden vragen wij ons af of in de jaarlijkse(zelf-)evaluatie van de rvc in het kader van bijvoorbeeld een 360-gradenbenadering wel expliciet een oordeel wordt gevraagd over het functioneren van rvc, rvb en de individuele leden van deze beide gremia. We weten dat zeker daar, waar het de individuele poppetjes betreft, vaak sprake is van een zekere terughoudendheid om dat te doen. Dit getuigt naar ons idee niet van professionaliteit. Het gaat ons niet om het creëren van een afrekencultuur, maar een open gedachteswisseling om te zien waar iemand zich kan verbeteren en zijn/haar toegevoegde waarde voor de organisatie kan verhogen en blijven leveren. In dat verband is het misschien te overwegen om de waardering niet als een totaalcijfer te geven, maar te verbijzonderen naar de bijdragen met betrekking tot de individuele taken van een rvc: werkgeversrol, adviesrol, ambassadeursrol en toezichtsrol. Ons advies is om zo'n meting periodiek te doen.

Durft men fysieke en mentale gesteldheid rvc en rvb wel aan de orde te stellen?

We zien ontzettend veel kleuren in de tabel met veranderwensen over zorgen maken over de fysieke en mentale gesteldheid van zowel de rvc als de rvb. Normaal gesproken zouden we die als het slechts enkele benchmarks betrof negeren. De scores in zowel de huidige als wenselijke situatie zijn immers zeer laag. Nu we echter een heel kleurenpalet zien, vinden we het toch de moeite waard om wat overdenkingen te delen. Mede op basis van de interviews en antwoorden op de open vraag 'waar ligt u wakker van met betrekking tot de organisatie'. In zowel de interviews als bij de antwoorden zien we soms zorgen over de rvb terugkeren. In een wereld die door veel respondenten als volatieler en complexer wordt gekenschetst, hoorden we tijdens de interviews zorgen over de rvb: trekt de ceo het nog, valt hij of zij niet om? Tegenwoordig wordt over dit soort zaken nog wel gesproken, zeker als het de werkzaamheden betreft. Het wordt soms wat moeilijker als het gaat over privé zaken. En wat te doen als je merkt dat de oudere rvc-collega minder scherp lijkt te zien dan voorheen of dat de rvb-voorzitter opeens wel heel veel rookt?

Is een jaarlijkse assessment van leden rvc en rvb niet de moeite waard?

In het verleden hebben wij wel eens gevraagd: is het niet zinvol als commissarissen en rvb-leden jaarlijks een verplichte cooptest¹ zouden doen. Hoe haalden we het in ons hoofd om een dergelijke domme vraag te stellen. Dat is een privézaak. O, ja? Is het niet zo dat voor sommige functies andere spelregels gelden dan voor de gemiddelde burger? En zouden dan in ieder geval rvb-leden en commissarissen daar dan niet juist onder vallen, gezien hun veronderstelde belang voor hun organisatie? Menig burger laat zich tegenwoordig op het gebied van gezondheid geregeld onderzoeken. Diverse bedrijven hebben dergelijke onderzoeken als secundaire arbeidsvoorwaarde opgenomen. Is het dan niet goed dat ook de top van het bedrijf laat zien daaraan deel te nemen om het belang ervan te onderstrepen? Een assessment gaat verder dan een gezondheidscheck, maar wat zijn de opportunity costs van het te laat ontdekken dat iemand niet meer(helemaal) geschikt lijkt te zijn om de volgende fase van het bedrijf ook mee te maken? Is het niet in het belang van bedrijf en persoon om een signaal te krijgen dat de houdbaarheidsdatum wellicht in zicht komt?

¹ Een **cooptest** is een oefening waarbij de **conditie** van een deelnemer wordt gemeten. De bekendste vorm daarvan is die waarin een hardloper in twaalf minuten een zo groot mogelijke afstand aflegt (aldus Wikipedia).

Enige ervaringen op basis van interviews

Duidelijk is dat de respondenten zich geen zorgen willen moeten maken. Maar wat als er wel reden voor is? Dit blijkt in de praktijk voor te komen. Dan ligt het vaak op het bordje van de voorzitter van de rvc om hierover al dan niet bilateraal het gesprek aan te gaan met de betrokken persoon. Vervolgens moet dit dan in de voltallige rvc verder qua besluitvorming afgehandeld worden. Op grond van de tijdens de interviews gevoerde discussies bleek dat een gestructureerde aanpak, waarbij de gezondheid van rvb-leden en/of rvc-leden expliciet en periodiek op de agenda van de rvc staat, bepaald geen gemeengoed is. Diverse respondenten vonden dit toch wel een lacune en besloten dit eens binnen hun rvc te bespreken hoe daarmee om te gaan. Bij commissarissen bleek het meest voorkomend moment om dit onderwerp te bespreken de voorvergadering van de rvc te zijn, waar de rvb niet bij aanwezig was. Overigens was de teneur wel dat dit dan meer de rvb dan de rvc betreft.

'Gezondheid' rvb en ook rvc moet meer gestructureerd op de agenda komen.

10 Voldoende tijd genomen?

Samenvatting

Wenselijke situatie

Het basisprofiel, en nagenoeg alle andere benchmarks, vinden het (zeer) wenselijk dat de rvc, de collega en hij of zij zelf voldoende de tijd neemt om zijn of haar taak uit te voeren.

Veranderwensen

Er is geen enkele veranderwens geventileerd.

Huidige situatie

Het basisprofiel, en nagenoeg alle andere benchmarks, zijn van mening dat de rvc, de collega en hij of zij zelf voldoende de tijd neemt om zijn taak uit te voeren.

Onderzoeksvraag

Aan de respondenten is gevraagd of zij vinden dat zichzelf, de collega's en de rvc als geheel voldoende de tijd nemen om hun taak uit te voeren. Dit is de eerste keer dat we deze stellingen voorleggen. We hebben daarom geen vergelijkingsmateriaal uit eerdere jaren.

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

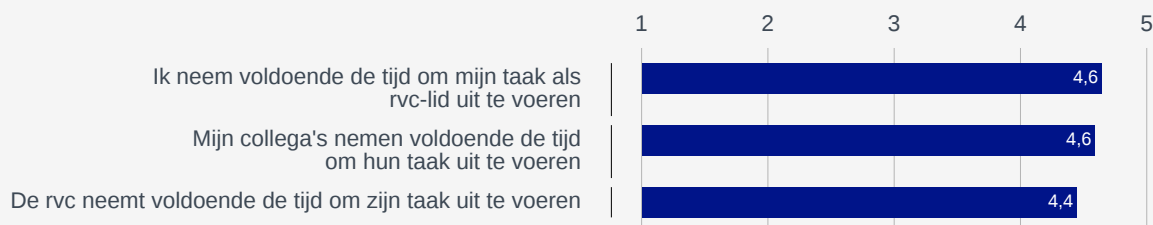
10.1 Wenselijke situatie fraudeaspecten

Figuur 10.1

Scores gewenste situatie voor tijd, basisprofiel

Legenda: 5-puntsschaal met 1 volstrekt mee oneens tot en met 5 volstrekt mee eens

■ 2024



Gewenste situatie basisprofiel

Zeer grote mate van overeenstemming

Nagenoeg alle benchmarks met voldoende waarnemingen¹, inclusief het basisprofiel, zitten minstens in de klassen duidelijk mee eens. Alleen Zorg en OW zitten daar, als het gaat over de rvc, net onder.

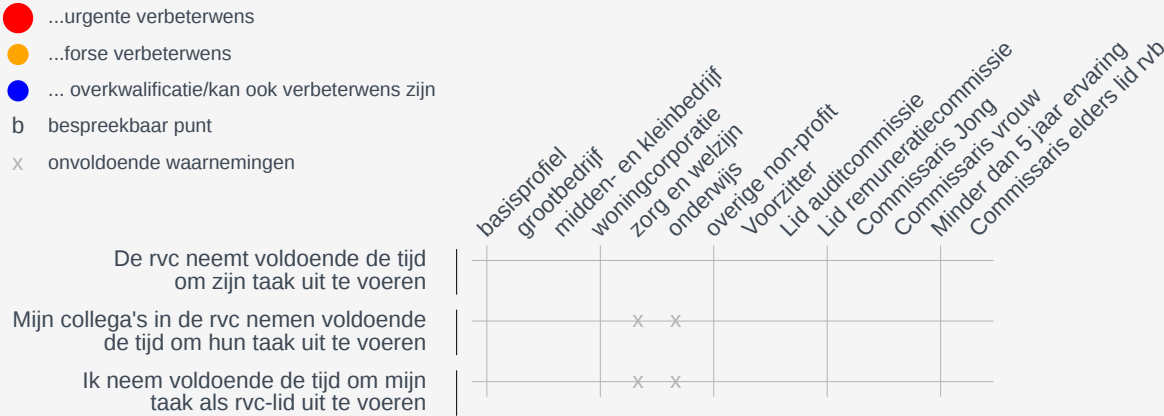
¹ Zorg, OW, DIR, Secr en IA hebben te weinig waarnemingen als het gaat over de tijd die zichzelf of de tijd die collega's moeten nemen.

10.2 Veranderwensen en huidige situatie

Figuur 10.2

Veranderwensen tijd

Verandering in nabije toekomst (horizon circa 3 jaar)



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

Basisprofiel

Het basisprofiel heeft geen veranderwensen.

Andere benchmarks

Geen veranderwensen

Ook de andere benchmarks hebben geen veranderwensen.

Huidige situatie

Rvc, collega's en respondent nemen voldoende de tijd

In de huidige situatie geeft nagenoeg iedereen aan het minstens duidelijk eens te zijn met de stelling dat de rvc voldoende de tijd neemt om zijn taak uit te voeren. Ook de collega's en de respondent zelf nemen voldoende de tijd om hun taak uit te voeren.

10.3 Enige bespiegelingen/vragen/kanttekeningen

Hoe beoordeelt commissaris tijd en wordt die tijd aan de juiste dingen besteed?

Het lijkt een mooi weer show te zijn als het gaat over de tijd die de commissarissen nemen om hun taak uit te voeren. De rvc neemt voldoende de tijd, de collega's nemen voldoende de tijd en de respondent zelf ook. Geen enkele veranderwens! Toch dekken deze resultaten slechts een deel van de lading denken wij. Tijdens de interviews hoorden we bijvoorbeeld nog wel eens een respondent verzuchten dat een collega in de rvc de stukken (vaker) niet goed las. We horen ook met enige regelmaat dat commissarissen eigenlijk vaker de organisatie in zouden willen/moeten. Zowel individueel als collectief. En blijft de commissaris nog een beetje bij qua kennis? We vragen ons dan ook af of respondenten bij deze vraag 'tijd' hebben gewaardeerd volgens de formule: 'heel veel informatie ontvangen x moet je allemaal lezen = heel veel tijd besteed'

Ook lijkt er soms impliciet bij het beantwoorden van de vraag de vergoeding die de commissaris ontvangt mee te spelen. De redenering is dan: 'voor die vergoeding mag je eigenlijk niet meer verwachten dan zoveel uur op jaarbasis'. Daarmee ontstaat er een zekere spanning tussen wat je economisch verantwoord aan tijdsbesteding versus wat je misschien 'wettelijk/professioneel' zou moeten doen.

Appendix 1 Toelichting regressieanalyse

Regressieanalyse

- De scores voor basisprofiel en de variaties op het basisprofiel verkrijgen we met behulp van regressieanalyses.
- In het regressiemodel is de te verklaren variabele (de variabele die gemodelleerd wordt) de score S_{ij} ingevuld door respondent i op een vraag j in de enquête. Deze score $S_{ij} = 1$ wanneer de respondent volstrekt oneens is met de stelling, $= 2$ bij oneens, $= 3$ bij deel oneens/deel eens, $= 4$ bij eens, $= 5$ bij volstrekt mee eens.
- De verklarende variabelen (model variabelen) $D_{v,i}$ zijn 17 dummy variabelen die de 17 variaties V representeren. De variabele $D_{v,i}$ is 0 wanneer de respondent i niet scoort op de betreffende variatie V en deze variabele $D_{v,i}$ is 1 wanneer de respondent i wel scoort op de betreffende variatie V . Bijvoorbeeld de dummy variabele $D_{MKB,i}$ is gelijk aan 1 indien de respondent i de enquête heeft ingevuld vanuit het perspectief van een niet-beursgenoteerd (for-profit) MKB-bedrijf met een balanstotaal ≤ 100 miljoen euro. In alle andere gevallen heeft deze dummy variabele de waarde 0.
- In tabel A1 zijn de 17 variaties en het basisprofiel op een rij gezet.

Tabel A1 Basisprofiel en 17 variaties op het basisprofiel

Basisprofiel		17 variaties	
Type en grootte organisatie *	Beursgenoteerd bedrijf (16); balanstotaal, mediaan gemiddelde 5.000 miljoen euro.	GB	Groot, niet-beursgenoteerd for-profit bedrijf (46); balanstotaal $> \text{€ } 100$ miljoen euro; (mediaan gemiddelde 500 miljoen euro.)
		MKB	Midden- en kleinbedrijf, niet-beursgenoteerd for-profit bedrijf (18); balanstotaal $\leq \text{€ } 100$ miljoen euro; (mediaan gemiddelde 25 miljoen euro.)
		Corp	Woningcorporatie (27); balanstotaal, mediaan gemiddelde 2.000 miljoen euro.
		Zorg	Zorg en welzijnsorganisatie (16); balanstotaal, mediaan gemiddelde 50 miljoen euro.
		OW	Onderwijsinstelling (10); balanstotaal, mediaan gemiddelde 100 miljoen euro.
		Cult	Cultuurinstelling (10); balanstotaal, mediaan gemiddelde 25 miljoen euro.
		ONP	Overig non-profit: stichting, vereniging en overig (19); balanstotaal, mediaan gemiddelde 75 miljoen euro.
Rol bij organisatie	Gewoon rvc-lid, geen voorzitter, geen lid audit- of remuneratiecommissie, geen rvb-lid elders, geen IA	VZ	Voorzitter rvc (41)
		Remu	Commissaris tevens lid remuneratiecommissie (25)
		rvbEL	Commissaris met rvb-positie elders (34)
		AC	Commissaris tevens lid auditcommissie (45)
		DIR	Rvb-/directielid (18)
		Secr	Secretaris van de rvc/rvt (10)
		IA	Internal auditor (10)
Ervaring	Meer dan 4 jaar ervaring in de aangegeven rol	Merv	Minder dan 5 jaar ervaring in de aangegeven rol (22)
		Jong	Commissaris ≤ 55 jaar (56)
		VR	Vrouw (83)
Leeftijd	> 55 jaar		
Gender	Man		

Tussen haakjes staat het aantal respondenten dat bij een bepaalde waarde van een variabele hoort.

Regressiemodel

1. Het volgende regressiemodel schatten we voor de score S^j_i gegeven door respondent i op vraag j in de enquête.

$$S^j_i = \alpha + \beta_{GB,j} D_{GB,i} + \beta_{MKB,j} D_{MKB,i} + \beta_{Corp,j} D_{Corp,i} + \beta_{Zorg,j} D_{Zorg,i} + \beta_{OW,j} D_{OW,i} + \beta_{Cult,j} D_{Cult,i} + \beta_{NP,j} D_{NP,i} + \beta_{VZ,j} D_{VZ,i} + \beta_{AUD,j} D_{AUD,i} + \beta_{REMU,j} D_{REMU,i} + \beta_{ELD,j} D_{ELD,i} + \beta_{RvB,j} D_{RvB,i} + \beta_{Secr,j} D_{Secr,i} + \beta_{IA,j} D_{IA,i} + \beta_{ERV,j} D_{ERV,i} + \beta_{Jong,j} D_{Jong,i} + \beta_{VR,j} D_{VR,i} + \epsilon_{i,j}$$

- 1. Voor elke vraag j schatten we de 17 bovengenoemde beta's $\beta^{V,j}$ met behulp van een regressiemodel.
- 2. Met het regressiemodel verkrijgen we de 'zuivere' verschillen tussen de variaties en het basisprofiel. Voorwaarde is wel dat de correlaties tussen de 17 dummy variabelen niet te hoog mogen zijn (zeker wanneer het aantal variabelen van 17 relatief hoog is ten opzichte van het aantal respondenten van 162).
- 3. De absolute waarden van de correlatiecoëfficiënten in de correlatiematrix voor de 17 variaties blijven in absolute waarde beperkt tot 0.30 of minder. Volgens een vuistregel is dit een veilig bereik om de β 's zuiver te kunnen interpreteren. Volgens een vuistregel is dit een veilig bereik om de β 's zuiver te kunnen interpreteren. De negatieve correlatie tussen $D^{VR,i}$ en $D^{VZ,j}$, de positieve correlatie tussen $D^{VR,j}$ en $D^{Jong,j}$ en de correlatie tussen $D^{ERV,i}$ en $D^{Jong,j}$ liggen net onder de 0.3.

Interpretatie regressieresultaten

De coëfficiënten α en β_V in het regressiemodel interpreteren we als volgt:

- De constante α geeft de score wanneer alle dummy variabelen 0 zijn, wat gebeurt voor het basisprofiel.
- De β_V coëfficiënten geven de variaties in de score S aan voor de 17 variaties. Bijvoorbeeld: de score voor een jonge commissaris bij een MKB-bedrijf is volgens het regressiemodel: $S = \alpha + \beta_{MKB} + \beta_{Jong}$.

Voorbeeld

Met de geschatte coëfficiënten α en β_V berekenen we eenvoudig de scores voor alle variatie profielen. In de onderstaande tabel geven we een voorbeeld voor de score S met betrekking tot de stelling 'jaarlijks vindt er een check plaats of de leden van de rvb nog beschikken over de vereiste competenties om door te gaan als lid van de rvb'.

Tabel A2 Regressieresultaten voor de scores op de huidige situatie met betrekking tot de stelling 'Ik heb zicht op de rol van de vicevoorzitter'

Tabel A2 Regressieresultaten voor de score S van de huidige situatie met betrekking tot de stelling 'jaarlijks vindt er een check plaats of de leden van de rvb nog beschikken over de vereiste competenties om door te gaan als lid van de rvb'. De score S verklaren we gedeeltelijk met 17 verklarende dummy variabelen ($D_{v,j}$), zie de regressievergelijking hierboven. NB In de tabel hieronder hebben we niet alle 17 regressiecoëfficiënten β_V weergegeven.

bapr	GB	MKB	Corp	OW	VZ	VR	DIR	SECR	IA
α	β_{gb}	β_{mkb}	β_{corp}	β_{ow}	β_{vz}	β_{vr}	β_{dir}	β_{secr}	β_{ia}
3.8	-0.4	-0.1	-0.4	-1.5	0.5	0.1	-1.0	0.3	0.4

Statistisch significante β waarden zijn VZ (positieve β) en VR, Merv en DIR (negatieve β).

In het basisprofiel is de score S voor de huidige situatie met betrekking tot de stelling gelijk aan 3.8 (dit is de geschatte coëfficiënt α). Variaties op het basisprofiel kunnen we met α en β_V berekenen. De geschatte score voor bijvoorbeeld een rvc-voorzitter bij een onderwijsinstelling is dan gelijk aan $3.8(\alpha) - 1.5(\beta_{OW}) + 0.5(\beta_{VZ}) = 2.8$. In een vergelijkbare schatting is de score voor een rvb-lid gelijk aan $3.8(\alpha) - 1.0(\beta_{DIR}) = 2.8$ en voor een secretaris is de score gelijk aan $3.8(\alpha) + 0.3(\beta_{SECR}) = 4.1$.

Nut regressieanalyse

Resultaten relatief ongevoelig voor samenstelling groep respondenten

Invloed van variaties zijn bijna 'zuiver' te bepalen

Het voordeel van deze regressieanalyse is driedelig:

- De resultaten voor het basisprofiel en haar variaties verkrijgen we zonder dat er respondenten exact aan de profielbeschrijving hoeven te voldoen. Omdat in de regel veel respondenten op één of enkele variaties na voldoen aan het basisprofiel kan toch een nauwkeurige schatting worden gemaakt van de score voor het basisprofiel. Met behulp van de schattingen met het regressie model kunnen scores voor het basisprofiel en de 17 variaties daarop wel achterhaald worden. Dit jaar is het aantal respondenten dat exact aan het basisprofiel voldoet zelfs 0.
- Het significantie niveau van de resultaten is afhankelijk van het aantal respondenten dat scoort op de variaties. Er moet wel voldoende gescoord worden op de variaties om betrouwbare resultaten te verkrijgen. In tabel A1 is zichtbaar hoeveel respondenten "scoren" op de verschillende variaties. Het minimum aantal scores op een variatie is gezet op 10.
- We kunnen de 'zuivere' (of netto) invloeden van de 17 variaties bepalen. Bijvoorbeeld wanneer we gemiddelde scores van beursgenoteerde bedrijven vergelijken met die van niet-beursgenoteerde bedrijven, is het de vraag of de verschillen toe te schrijven zijn aan het niet beursgenoteerd zijn of dat het ligt aan de gemiddeld kleinere omvang van de niet-beursgenoteerde bedrijven. In dit geval kan de zuivere relatie niet worden vastgesteld.

Met behulp van een regressieanalyse (en nagenoeg onafhankelijke variaties en een complete set aan variaties) kunnen de 'zuivere' relaties wel worden vastgesteld door deze te 'controleren' voor 'concurrerende' variabelen. De geschatte regressie coëfficiënten β_v representeren dan nagenoeg de 'zuivere' effecten.

Over sponsor, onderzoeker en auteurs

Over Grant Thornton Nederland

Naamsponsor van dit onderzoek

Grant Thornton Nederland is lid van Grant Thornton International Ltd (GTIL), één van 's werelds grootste netwerken (#7) van onafhankelijke accountants- en adviesorganisaties, met 73.000 professionals in meer dan 150 landen.

Over Board in Balance

Eigenaar van dit onderzoek

Board in Balance is een onafhankelijke organisatie die evaluaties van raden van commissarissen en raden van toezicht uitvoert en onderzoek verricht naar governance. Daarnaast stelt Board in Balance profielen op van raden (van commissarissen, toezicht of bestuur) en individuele commissarissen.

Over de auteurs



Aalt Klaassen

Researcher/consultant, partner bij Board in Balance bv en zelfstandig bestuursadviseur. Voormalig partner Rematch bv en voormalig medewerker Ondernemingsfinanciering aan de Economische faculteit van de Vrije Universiteit te Amsterdam. Aalt is bedrijfseconoom.



Dirk-Jaap Klaassen

Researcher/consultant en partner bij Board in Balance bv. Dirk-Jaap werkt sinds 2008 aan aan het jaarlijkse commissarissen benchmarkonderzoek en aan evaluaties. Dirk-Jaap is historicus.



Herbert Rijken

Hoogleraar Ondernemingsfinanciering aan de School of Business and Economics van de Vrije Universiteit in Amsterdam. Herbert heeft gestudeerd aan de Technische Universiteit Delft en de Universiteit Nyenrode. Zijn onderzoek richt zich voornamelijk op kredietrisico, structured finance, financieringskosten en besturingsvraagstukken.

**Oscar Toebosch**

Researcher/consultant, partner bij Board in Balance bv en zelfstandig bestuursadviseur met specialisaties governance, strategieontwikkeling en verantwoording (integrated reporting). Oscar heeft een MBA van Vlerick Business School/KU Leuven.

Met dank aan onze sponsors:

- Grant Thornton (hoofdsponsor)
- IWink (co-sponsor reporting)



www.grantthornton.nl/commissarissenonderzoek/
www.boardinbalance.com