

Kwaliteit evaluatie auditcommissie laat te wensen over

De rvc moet de tijd nemen om eens goed naar zijn evaluatieproces te kijken



Zomer 2023

Dirk-Jaap Klaassen
Aalt Klaassen
Herbert Rijken
Oscar Toebosch

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	2
Voorwoord	4
Top tien discussievragen naar aanleiding van het onderzoek	5
Commissarissen, bestuurders, secretarissen en internal auditors die aan het onderzoek hebben deelgenomen	6
Commissarissen, bestuurders, secretarissen en internal auditors die aan het onderzoek hebben deelgenomen	6
Woord van dank	7
Leeswijzer	8
Leeswijzer	8
Samenvatting	11
Samenvatting	11
Inhoud tweede deelrapport	11
De rvc op hoofdlijnen	11
De raad van bestuur op hoofdlijnen	12
Teamrollen: uzelf, de rvc en de rvb	13
Het functioneren van de auditcommissie	14
Evaluatie van het functioneren van de rvc en de rvb	15
Belangrijkste onderwerp permanente educatie rvc	16
1 Inleiding	17
1.1 Aanpak in dit onderzoek	17
1.2 Uitwerking resultaten naar basisprofiel en variaties daarop	17
1.2.1 Basisprofiel en variaties/benchmarks	18
1.2.2 Regressieresultaten	19
2 De raad van commissarissen op hoofdlijnen: overall oordeel versus norm/ambitie	21
Samenvatting	21
2.1 Normen/ambities	22
2.2 Veranderwensen en huidige kwaliteit	24
2.3 Enige bespiegelingen/vragen/kanttekeningen	27

3	De raad van bestuur op hoofdlijnen: overall oordeel versus norm/ambitie	29
	Samenvatting	29
3.1	Normen/ambities	30
3.2	Veranderwensen en huidige kwaliteit	32
3.3	Enige bespiegelingen/vragen/kanttekeningen	36
<hr/>		
4	Teamrollen: uzelf, rvc en rvb	39
	Samenvatting	39
4.1	Wenselijke situatie	41
4.2	Veranderwensen en huidige kwaliteit	44
4.3	Enige bespiegelingen/vragen/kanttekeningen	47
<hr/>		
5	Het functioneren van de auditcommissie	49
	Samenvatting	49
5.1	Wenselijke situatie	50
5.2	Veranderwensen en huidige situatie	54
5.3	Enige bespiegelingen/vragen/kanttekeningen	59
<hr/>		
6	Veranderwensen bij de evaluatie van de rvc en van de rvb	61
	Samenvatting	61
6.1	Veranderwensen	62
6.2	Enige observaties	65
<hr/>		
7	Belangrijkste onderwerpen permanente educatie rvc	67
	Samenvatting	67
7.1	Onderwerpen permanente educatie rvc	67
7.2	Enige bespiegelingen/vragen/kanttekeningen en wat onderzoeksimpresies	70
<hr/>		
	Appendix 1 Toelichting regressieanalyse	71
	Appendix 1 Toelichting regressieanalyse	71

Voorwoord

Dit jaar verschijnt het 15e Commissarissen benchmarkonderzoek waarvan Grant Thornton al 13 jaar naamgever is. In deze editie van het Grant Thornton Commissarissen Benchmarkonderzoek komen diverse actuele onderwerpen samen waaroer we iedere dag wel ergens in de media horen of lezen. De auteurs onderzoeken deze onderwerpen in het licht van het functioneren van het commissariaat. Het gaat daarbij niet alleen over de organisatie waarop toezicht wordt gehouden, maar ook over de gevolgen van deze ontwikkelingen voor de rvc zelf.



Annemarie Jongerden

Partner
Grant Thornton

Bijvoorbeeld de toekomstverwachtingen, kansen en bedreigingen zoals die voor de organisatie worden gezien. Wij hechten er grote waarde aan om op deze wijze een bijdrage te leveren aan de ontwikkeling en professionalisering van het commissariaat. Wij danken de auteurs van Board in Balance, Aalt Klaassen, Dirk-Jaap Klaassen, Herbert Rijken en Oscar Toebosch, voor het onderzoek, de rapporten en de nieuwe inzichten.

Bijgaand het tweede rapport van deze editie, tot stand gekomen in de nasleep van roerige tijden met wereldwijde uitdagingen zoals de oorlog in Oekraïne, de naweeën van COVID-19, natuurrampen, energiecrisis, en klimaatprotesten.

Dit deel brengt weer een aantal interessante zaken aan het licht. Zoals dat 'het voortdurende bijblijven' niet alleen voor de commissaris moeilijk lijkt te zijn.

De permanente educatie blijkt namelijk ook voor de bestuurders, volgens de commissaris, een duidelijk verbeterpunt.

Een tweede interessante conclusie trekken we als we kijken naar verschillende teamrollen. Voor de commissaris zelf, voor de rvc en voor de rvb. Opvallend is dat een grote meerderheid van de respondenten vindt dat bij iedereen de visionairrol, iemand die de grenzen durft te verleggen, beter moet.

Verder valt op dat de auditcommissie goed functioneert en tegelijkertijd is het onduidelijk waar die mening op gestoeld is: een ruime meerderheid van de respondenten, bij wie een auditcommissie aanwezig is, geeft aan dat de jaarlijkse evaluatie van die commissie beter kan.

Het inzicht is dat ook het functioneren van individuele leden vaker meegenomen moet worden en dat een 360-gradenbenadering bij die evaluatie ook geen slecht idee is. Mogelijk kan de accountant hierbij een rol spelen.

Regelmatig organiseren we samen met de auteurs bijeenkomsten voor respondenten aan dit onderzoek, met wie we de resultaten bespreken. De commissarissen geven aan dat deelname aan zowel de interviews als sessies hen tot denken aanzet en helpt met het formuleren van agendapunten voor de rvc. Zij krijgen nieuwe inzichten en dragen via het onderzoek bij aan goed bestuur. Bovendien nemen zij graag deel aan het netwerk dat in de loop der jaren rond het onderzoek is ontstaan.

Hopelijk tot binnenkort!

Top tien discussievragen naar aanleiding van het onderzoek

1

Wil de commissaris zelf veranderen of moeten de anderen dat vooral doen?

[Hoofdstuk 4: teamrollen](#)



2

Welk zicht heeft de rvc op de werkwijze van de rvb?

[Hoofdstuk 3: de rvb op hoofdlijnen](#)



3

Wie helpt organisaties de toekomst vorm te geven?

[Hoofdstuk 4: teamrollen](#)



4

Moet een (lid van de) auditcommissie contact hebben met de (externe) vertrouwenspersoon van de organisatie?

[Hoofdstuk 5: het functioneren van de auditcommissie](#)



5

Leidt onvoldoende evaluatie van functioneren auditcommissie niet tot een vastlopende commissie die achter de feiten blijft aanlopen?

[Hoofdstuk 5: het functioneren van de auditcommissie](#)



6

Waarom wordt de permanente educatie niet vaker door de rvc en de rvb in gezamenlijkheid opgepakt? Is dat niet beter, zowel voor inhoud als relatie?

[Hoofdstuk 3: de rvb op hoofdlijnen](#)



7

Kijkt rvc van beursgenoteerd bedrijf serieus naar verantwoording afleggen aan relevante stakeholders?

[Hoofdstuk 2: de rvc op hoofdlijnen](#)



8

Waarom wordt kennis vaste gasten bij de auditcommissie niet meer benut door overige rvc-leden?

[Hoofdstuk 5: het functioneren van de auditcommissie](#)



9

De samenstelling van de rvc is kennelijk prima maar de samenwerking in de rvc niet. Is de rvc schizofreen?

[Hoofdstuk 2: de rvc op hoofdlijnen](#)



10

Is samenwerking een issue geworden door digitalisering van de contacten?

[Hoofdstuk 2: de rvc op hoofdlijnen](#)



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

W. Ackermans	F.A.M. van den Heuvel	A.S. Roeters
H.L. Barendregt	C.N. Hilgeman	A.N.G. Ruis
M.A. Bastianen	P.H.M. Hofsté	E.J.J. Schenk
P. Bennemeer	J.C. van Houwelingen	T.S.M. van Schie
B.I. Bergevoet	H. ten Hove	M.C.J. Schoordijk
C.H.G.M. Beumer	J. Huisman	R. Smith
J. Blokhuis	M.M.R. Huizinga	T.E. Smits-Hoekstra
A. Bogerd	R.S. Icke	A. Soullie
G. Boon	M.J.N.J. Jacquet	J.L. Spaan
M.C.M. Brandjes	L. Jalink	J. van der Starre
H.W. Breukink	E.B.T.M. Janssen	R. van der Steeg
P.J. Buis	F.A.M. Keurentjes	R.L.J. Stevens
R.J.H. Burlet	F.W.M. Kevenaer	D.H.C.M. Stolker
W.A.P.J. Caderius van Veen	A.M.P. Kloet	J.B.M. Streppel
S. Cammers	S. Klop	S. Sumter
E.R. Capitain	L. Knobben	D.M. Swagerman
W.G.F. Cassée	J.S.A. de Kok	F. Tabarki
K. Cramer	W.E. Kooijman	T.T. Thuis
D. Daams	B. Kramer	A.E. Traas
C.M.H.A. Deckers	R.C. Kriekaard	A.P.M. van der Vee
J.P. Duijvestijn	R.E. de Lange	E.J. Verdegaal
F. van Ee	M. Leermakers	M.E. Vermeulen
A. Eggenkamp	J.C. Lobbezoo	W.B. Verschoor
R.I.J.C.D. Eijsvogel	A.G.M. Loomans	D.G. Vierstra
R.M. van Erp-Bruinsma	J. van Loon	J. Vlassak
F. Eusman	P. Meijer	J.C.W. Vlugg
M.T.H. de Gaay Fortman	C.P. Messak	P. van der Voort
W.Q.C. de Gaay Fortman	A.H. Montijn-Groenewoud	B.L. van de Vrie
E.J. van Garderen	J.J. Nootgedagt	J.K. de Vries
J.J.K. Gerards	E. Obbink	A.A. Vroege
L.M. van der Goes	S. Oerlemans	N.J. van der Wal
K.E. de Graaf	H.S.M. van Oostrom	I.M. van der Wal
R.A.M.M. Gradus	E.M. Oudenbroek	I. Walravens
D. Haank	J. Overing	B.G.J.T. Wein
M.M.A.E. Heemskerk	M.C.J. van Pernis	F. van Westen
J.L. Heimel	H.I. Ploeg-Bouwman	M.P. van de Wiel
E.R. Helder	P.M.M. Rademacher	J.H.J. Zegering Hadders
M.H. Hendrikse	C.J.M. van Rijn	M.C. Zilstra
M. Henst	J.P. Rijdsijk	

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, leden 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 [FBNed](#), de [Governance University](#), de [NCD](#), de [NCR](#), de [NVTZ](#), de [NVTC](#), [platform governance in cultuur](#), de [VTW](#), [VNO-NCW West](#), [VTOI-NVTK](#), [stichting Blikverruimers](#) en [stichting Topvrouwen](#) (nu SER).

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

[Grant Thornton](#) was ook dit jaar, inmiddels voor het **dertiende jaar** de **hoofdsponsor** van het onderzoek. De samenwerking met Annemarie Jongerden, Lotte Enting en de adviseurs van de afdeling Business development, marketing en communicatie van Grant Thornton is essentieel voor het mogelijk maken van het onderzoek en het uitdragen van de resultaten. De auteurs zijn en blijven Grant Thornton erkentelijk dat we met deze samenwerking een bijdrage kunnen leveren aan de ontwikkeling van het commissariaat in Nederland.

Deze editie is [ORTEC](#) sectorsponsor IT & digital van het onderzoek. [IntegrationPeople](#) is cosponsor. In 2023 is [iWink](#) toegetreden als cosponsor.

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

Structuur rapport

Belangrijkste bevindingen, discussievragen en inleiding

Het rapport begint met een weergave van onze belangrijkste bevindingen en een aantal discussievragen. 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 zestien profielen (benchmarks).¹

De term basisprofiel en benchmarks naast het basisprofiel zijn toegelicht in paragraaf 1.2.

In hoofdstuk 2 kijken we naar de rvc op hoofdlijnen en in hoofdstuk 3 naar de rvb op hoofdlijnen. Bij een aantal aandachtsgebieden vroegen we daar naar de norm die respondenten daarvoor hanteren en hoe ze vinden dat beide gremia daar op dit moment op scoren.

In hoofdstuk 4 geven we de resultaten van 6 teamrollen met betrekking tot de respondent zelf, de rvc en de rvb. In hoofdstuk 5 gaan we in op het functioneren van de auditcommissie en in hoofdstuk 6 op veranderwensen bij het evaluatieproces van zowel de rvc als de rvb.

In hoofdstuk 7 behandelen we tenslotte de antwoorden die zijn gegeven op de open vraag: wat zijn de belangrijkste onderwerpen voor de permanente educatie van de rvc om te gaan volgen?

Uitleg regressie-analyse in appendix

Aan het eind van dit deelrapport vindt u in de [appendix](#) een uitgebreide uitleg over de toegepaste regressie-analyse.

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 - 2021²

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/commissarissenonderzoek) 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 onderzoek-overschrijdend 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 gebruik van een 5-puntsschaal met onder andere 1 = volstrekt oneens tot 5 = volstrekt mee eens. Meestal vragen we om een uitspraak over de huidige situatie en de gewenste situatie (ook wel ambitie of norm genoemd).

**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' wordt gedeeld door de gemiddelde score voor de 'wenselijke situatie'. De 'huidige situatie' meten we 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 19 procent afwijkt van 'de gewenste positie'. Verandering is dan 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 de 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 hierbij 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** (ambitieniveau is dan $\geq 3,2$) en **bespreekbare punten** (ambitieniveau $< 3,2$). Deze laatste categorie blijkt de afgelopen jaren 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 bedrijfsprofielen (inclusief basisprofiel), van de persoonsgebonden profielen en van de groep nietcommissarissen (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 hanteren we als omschrijving voor de commissaris van de benchmark **GB** (groot, niet-beursgenoteerd bedrijf)
- **MKB**: het MKB-bedrijf
- **Fam**: familiebedrijf

- **Corp**: de woningcorporatie
- **Zorg**: bedrijf/instelling in de zorg- en welzijnssector
- **OW**: commissaris bij een onderwijsinstelling
- **Cult**: commissaris bij een culturele instelling
- **ONP**: commissaris bij een overige non-profitinstelling;

De volgende **persoonsgebonden benchmarks** onderscheiden we:

- **VZ**: de voorzitter van de raad van commissarissen of raad van toezicht
- **AC**: commissaris en lid van de auditcommissie
- **Jong**: commissaris ≤ 55 jaar;
- **VR**: de vrouwelijke commissaris
- **Merv**: commissaris met minder dan vijf jaar ervaring in die rol

Daarnaast hebben we nog drie niet-commissarissen benchmarks:

- **DIR**: het lid van een rvb/directie die als bestuurder aan het onderzoek heeft deelgenomen;
- **Secr**: de secretaris van een rvc; en
- **IA**: internal auditor

De **1tier** board past in geen van beiden en noemen we wanneer van toepassing apart. De termen profielen en benchmarks gebruiken we in dit rapport door elkaar.

Samenvatting

In de zomer en herfst van 2022 vond de 15^e 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 197 vragenlijsten voldoende ingevuld om te gebruiken in de kwantitatieve analyse. Hiervan vulden 152 commissarissen, 20 rvb-/directieleden, 15 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 89 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 13^e jaar op rij de hoofdsponsor van het onderzoek. [Ortec](#) is sectorsponsor (IT & digital). [IntegrationPeople.nl](#) is co-sponsor.

Ook werkten we dit jaar weer met een **basisprofiel** (gemakshalve het beursgenoteerde bedrijf genoemd) en 17 profielen/andere benchmarks. De benchmarks verdelen we in bedrijfsbenchmarks (groot niet-beursgenoteerd bedrijf, MKB, familiebedrijf, woningcorporatie, zorginstelling, onderwijsinstelling, cultuurinstelling en overige non-profitinstellingen) en persoonsgebonden benchmarks (voorzitter rvc, jongere commissaris, vrouwelijke commissaris, commissaris lid van de auditcommissie en een commissaris met minder dan 5 jaar ervaring) en drie niet-commissaris benchmarks namelijk rvb-/directieleden, secretarissen van rvc's en internal auditors. Daarnaast onderscheiden we ook de 1tier board. Van de overige non-profitinstellingen en van de internal auditors doen we alleen bij een beperkt aantal vragen verslag.

Inhoud tweede deelrapport

Dit rapport vormt het tweede deel van het onderzoek. Hierin gaan we in op de normen en scores die respondenten geven bij de hoofdlijnen van zowel de rvc als de rvb. Ook kijken we naar hoe verschillende teamrollen geborgd zijn bij de respondent zelf, bij de rvc en bij de rvb, naar het functioneren van de auditcommissie en naar onderwerpen voor permanente educatie.

De rvc op hoofdlijnen

Wenselijke situatie

In de **wenselijke situatie** krijgt **70 procent** van de combinatie benchmark/aandachtsgebied **een norm tussen de 8.0 en 9.0**. De overige 30 procent zit qua norm tussen 7.0 en 8.0. Dit wijst op een grote consensus wat betreft de ambities.

De meeste grote verschillen doen zich voor bij invulling van de toezichthoudende taak en het afleggen van verantwoording door de rvc. In beide gevallen zijn er vier benchmarks die daar een hogere norm hanteren.

Veranderwensen

Voor alle benchmarks gezamenlijk is het veranderpercentage 30 procent. Voor de bedrijfsbenchmarks in totaal is dat percentage 36 procent. De profit- en non-profitsector dansen daar net om heen met respectievelijk 36 en 37 procent. Voor de persoonsgebonden profielen is het overall veranderpercentage 27 procent. Daarbij zijn de niet-commissarissen een stuk kritischer dan de commissarissen (46 om 19 procent).

Bij de veertien aandachtsgebieden springen er drie uit waarbij sprake is van veel gedeelde verbeterwensen. Dat gaat om de permanente educatie rvc(leden). Daarvan vinden twaalf benchmarks dat verbetering wenselijk is. Bij de samenwerking binnen de rvc geldt dat voor elf benchmarks en bij de samenwerking tussen rvc en rvb voor tien.

Aan de andere kant zien we dat niemand een verbeterwens heeft bij invulling van de toezichthoudende taak en slechts één benchmark (culturele instelling) bij de rvc-samenstelling (qua competenties en persoonlijke eigenschappen).

Huidige situatie

In de huidige situatie zijn geen aandachtsgebieden waar de meerderheid van de benchmarks een 8.0 of hoger als score geeft. De meeste benchmarks scoren bij de meeste aandachtsgebieden tussen de 7.0 en 8.0.

De raad van bestuur op hoofdlijnen

Wenselijke situatie

De meeste benchmarks stellen de normwaardes voor de verschillende criteria op 8.0 of hoger. Bij de woningcorporatie, de cultuurorganisatie en de jongere commissaris liggen de meeste normwaardes echter onder de 8.0.

Veranderwensen

Voor **alle benchmarks samen** is het **veranderpercentage 23 procent**. De **bedrijfsbenchmarks** hebben een veranderpercentage van 26 procent waarbij het onderscheid tussen de profit- en non-profitsectoren niet groot is: respectievelijk 25 procent en 28 procent. Bij de **persoonsgebonden benchmarks** is het veranderpercentage met 23 procent ook niet hoog. Wel is hier sprake van een groot verschil tussen de commissarissen en de niet-commissarissen. De eerste groep heeft weinig veranderwensen en dus een laag percentage van tien procent terwijl de niet-commissarissen relatief veel veranderwensen hebben met dus een hoog veranderpercentage van 55 procent.

De **meeste veranderwensen** doen zich voor bij de competenties voor **de rvb-werkwijze (organisatie; 7)** en **de permanente educatie rvb(-leden; 6)**.

Aan de andere kant zien we dat niemand een veranderwens heeft bij de kennis bij de rvb van de organisatie/het bedrijf. Ook over de kwaliteit van competenties binnen rvb ten aanzien van kennis zijn de meesten tevreden. Alleen het familiebedrijf denkt daar anders over.

Huidige situatie

In de huidige situatie geeft bij slechts één stelling minimaal **50 procent of meer** van de benchmarks een 8.0 of hoger, namelijk bij kennis bij de rvb van de organisatie/het bedrijf. Bij de samenstelling van de rvb en de samenwerking binnen de rvb geeft 31 procent van de benchmarks een 8.0 of hoger.

Bij 3 stellingen zien we bij geen van de benchmarks een 8.0 of hoger: de werkwijze van de rvb, de invulling van de werkgeversrol en permanente educatie van de rvb(-leden). Bij die laatste vinden we ook de meeste scores onder de 7.0.

Vergelijking rvb met rvc

We zien dat de normen voor rvc en rvb bij de verschillende aandachtsgebieden grotendeels gelijk liggen. Alleen bij de kennis van organisatie/het bedrijf en bij de ambassadeursrol/het relatiebeheer met derden ligt die norm voor de rvb bij een aantal benchmarks hoger dan voor de rvc.

Voor de gedeelde aandachtsgebieden bij **rvc en rvb** zijn weinig **gedeelde veranderwensen**. Alleen noemt men beide de permanente educatie relatief vaak. Verder liggen de accenten qua verbeterwensen toch vooral ergens anders.

Teamrollen: uzelf, de rvc en de rvb

Wenselijke situatie

88 procent van de benchmarks is het duidelijk eens met de stelling dat **hij of zij zelf** de analytiscusrol goed moet invullen. Bij de overige rollen zakken de percentages ruim onder de 50 procent.

94 procent van de benchmarks is het duidelijk eens met de stelling dat de **rvc** de analytiscusrol goed moet invullen. 56 procent van de benchmarks vindt dat dit ook geldt voor de ambassadeursrol.

Alle benchmarks zijn het duidelijk eens met de stelling dat de **rvb** de aanvoedersrol goed moet invullen, 94 procent van de benchmarks vindt dat dit ook geldt voor de visionairsrol, 88 procent voor de ambassadeursrol en 75 procent voor de analytiscusrol.

Veranderwensen

Voor **alle benchmarks** samen is het **veranderpercentage** voor **uzelf** met **16 procent laag**. De verbeterwensen voor de respondenten zelf betreffen met name de visionairsrol. Zeven benchmarks vinden dat de invulling daarvan beter kan. Aan de andere kant zien we dat iedereen tevreden is over zijn/haar analytische kwaliteiten en, op één benchmark na, ook over de aanvoedersrol.

Voor **alle benchmarks** samen is het **veranderpercentage** voor **rvc** met **29 procent laag**. De verbeterwensen voor de rvc vinden we ook hier met name bij de visionairsrol. Negen benchmarks vinden dat de invulling daarvan beter kan. In tegenstelling tot bij 'uzelf' vinden we bij de 'domme' vragenstellersrol en de ambassadeursrol ook de nodige wensen tot verbetering.

Van de drie groepen (uzelf, rvc en rvb) is het **veranderpercentage** voor **rvb** met **35 procent** het **hoogst**. Er zijn relatief veel benchmarks met drie of vier verbeterwensen. En de meeste verbeterwensen concentreren zich ook hier rond de visionairsrol. Zelfs dertien benchmarks zijn van mening dat die beter kan.

Huidige situatie

Ten aanzien van **uzelf** is, in de huidige situatie, **meer dan de helft** van de benchmarks, waaronder het basisprofiel, het minimaal **duidelijk eens** met de aanwezigheid van slechts één van de genoemde zes rollen: de rol van analyticus (94 procent). Voor de rol van mediator en de rol van 'domme' vragensteller scoort zelfs geen van de benchmarks boven een 4, ergo duidelijk mee eens.

Ten aanzien van **de rvc** is, in de huidige situatie, **meer dan de helft** van de benchmarks, waaronder het basisprofiel, het minimaal **duidelijk eens** met de aanwezigheid van ook slechts één van de genoemde zes rollen: de rol van analyticus (63 procent). Voor de rol van mediator en de rol van ambassadeur scoort geen van de benchmarks boven een 4, ergo duidelijk mee eens.

De meeste instemming vinden we bij de invulling van de genoemde rollen door de **rvc**. Ten aanzien van rvc is, in de huidige situatie, **meer dan de helft** van de benchmarks, waaronder het basisprofiel, het minimaal duidelijk eens met de aanwezigheid van drie van de zes rollen:

- de rol van aanvoerder (81 procent van de benchmarks);
- de rol van analyticus (50 procent); en
- de rol van ambassadeur (50 procent).

Voor de rol van mediator en de rol van 'domme' vragensteller scoort geen van de benchmarks boven een 4, ergo duidelijk mee eens.

Het functioneren van de auditcommissie

Wenselijke situatie

Er bestaat een brede consensus over de wenselijkheid van de meeste voorgelegde stellingen. Minimaal driekwart van de benchmarks is het minimaal duidelijk eens met de stellingen dat de auditcommissie voldoende moet functioneren, de samenstelling van de auditcommissie divers genoeg moet zijn qua zowel persoonlijke als technische (vak)competenties, dat de auditcommissie (of een lid daarvan) buiten aanwezigheid van de rvc spreekt met zowel de internal auditor als de externe accountant. Het moet beide functionarissen ook duidelijk zijn wat de auditcommissie van hem/haar verwacht en als laatste is het wenselijk dat de rvc de rapportage van de auditcommissie bespreekt en niet ter kennisgeving afdoet.

De grootste verschillen tussen de benchmarks zien we bij de volgende stellingen: dat de evaluatie van de auditcommissie wordt gedaan met behulp van een 360-gradenbenadering, dat het functioneren in de auditcommissie van de afzonderlijke leden jaarlijks wordt geëvalueerd en dat de auditcommissie (of een lid daarvan) zonder de rvc spreekt met de vertrouwenspersoon.

Veranderwensen

Voor **alle benchmarks** samen is het **veranderpercentage** met **38 procent laag**. De scores 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 **bedrijfsprofielen** in totaal is het percentage **42 procent**. De **profitsector** heeft een grotere wens tot verandering (**47 procent**) dan de **non-profit** (**39 procent**).

Voor de **persoonsgebonden profielen** is het veranderpercentage **37 procent**.

Het is duidelijk dat de meeste gedeelde veranderwensen liggen bij het jaarlijkse evalueren van de afzonderlijke auditcommissieleden en het gebruiken van een 360-gradenbenadering. Bij elk hebben tien benchmarks daar een veranderwens. Daarnaast is er nog veel commotie om het doen van bedrijfsbezoeken als auditcommissie (8 benchmarks) en het jaarlijks evalueren van de auditcommissie (ook 8 benchmarks).

Er zijn ook stellingen waar we geen veranderwensen zien. De auditcommissie functioneert blijkbaar voldoende en de relatie met de externe accountant is ook in orde. De auditcommissie (of een lid daarvan) spreekt, buiten aanwezigheid van de rvb, met de externe accountant en deze weet wat wordt verwacht.

Huidige situatie

In de huidige situatie is meer dan 50 procent van de elf benchmarks het minimaal duidelijk eens met de volgende zeven stellingen:

- de rapportage van de auditcommissie wordt besproken binnen de rvc (100 procent, alle benchmarks);
- het is de externe accountant duidelijk wat de auditcommissie van hem/haar verwacht (91 procent);
- de auditcommissie functioneert voldoende (83 procent);
- het is de internal auditor duidelijk wat de auditcommissie van hem/haar verwacht (82 procent);
- de auditcommissie (of een lid daarvan) spreekt, buiten aanwezigheid van de rvb, met de externe accountant (75 procent);
- de auditcommissie (of een lid daarvan) spreekt, buiten aanwezigheid van de rvb, met de internal auditor (73 procent); en
- de samenstelling van de auditcommissie is divers genoeg qua persoonlijke competenties (67 procent).

Evaluatie van het functioneren van de rvc en de rvb

Veranderwensen

Voor **alle benchmarks** samen is het **veranderpercentage** met betrekking tot de **rvc 33 procent**. Voor de **persoonsgebonden profielen** is het overall veranderpercentage **35 procent**, waarbij 35 procent voor de commissarissen en 64 procent voor de directie.

Voor **alle benchmarks** samen is het **veranderpercentage** met betrekking tot de **rvb 46 procent**. Voor de **persoonsgebonden profielen** is het overall veranderpercentage **39 procent**, waarbij 46 procent voor de commissarissen en 64 procent voor de directie.

Voor de evaluatie van de **rvc** vindt u de meest gedeelde veranderwensen bij het hanteren van duidelijke criteria (11) en bij voldoende kwaliteit van de jaarlijkse evaluatie (10). Een goede derde plek is er voor het opvolgen van actiepunten (8).

Voor de evaluatie van de **rvb** vindt u de meest gedeelde veranderwensen ook bij het hanteren van duidelijke criteria (13). Daarna volgen het opvolgen van actiepunten en gebruik van een van tevoren in te vullen vragenlijst (beide 11) en eventueel het inschakelen van een externe deskundige (10).

Aan de andere kant van de medaille zien we dat bij de rvc niemand een veranderwens heeft als het gaat om het functioneren van de groep als collectief en dat de voorzitter te veel of te weinig een spil is in het evaluatieproces. Bij de rvb zien we dat niemand een veranderwens heeft bij het meenemen van het functioneren van de afzonderlijke leden van de groep.

Belangrijkste onderwerp permanente educatie rvc

Volgens respondenten is het belangrijkste onderwerp voor permanente educatie digitalisering. Daar scharen wij ook cybersecurity onder. Van alle antwoorden viel bijna de helft in deze categorie. Op enige afstand volgen educatie op het gebied van governance, ESG en zaken gerelateerd aan de organisatie. Innovatie, compliance en geopolitiek kwamen veel minder vaak naar voren.

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 2021. Vragen over prestaties en competenties van de rvc en rvb (vanuit rvc perspectief) herhalen we vaak en zijn bijna identiek in alle vijftien versies. Zo kunnen we trends in de periode tussen 2008 en 2022 analyseren. Ook zijn de vragen over het toekomstperspectief (verwachtingen, bedreigingen/uitdagingen/dilemma's) inmiddels standaard.

Daarnaast nemen we elk jaar een aantal specifieke aandachtsgebieden op. Voor 2022 waren dit:

- rollen van de commissaris persoonlijk, van de rvc als geheel en de rvb als geheel;
- het functioneren van de auditcommissie;
- stakeholdermanagement van de organisatie en de rol van de rvc daarin;
- Environmental, Social & Governance (ESG); en
- kennis/bewustzijn van 'digitale' risico's binnen de rvc.

Samenstelling van de respondenten is vergelijkbaar met de afgelopen 3 jaar

- In totaal zijn 197 vragenlijsten verwerkt in de kwantitatieve analyse. Hiervan waren 152 ingevuld door commissarissen, 20 door directie/rvb-leden, 15 door secretarissen van rvc's en 10 door internal auditors: een vergelijkbare samenstelling als in de afgelopen 3 jaar.
- Om bruikbare statistische resultaten te krijgen, is het aantal respondenten van 197 vergelijkbaar met de aantallen in de afgelopen 14 jaar (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).
- Een deel van de vragenlijsten is ingevuld in combinatie met een persoonlijk interview: 89 dit jaar. Deze interviews zijn altijd een bron van inspiratie en van zeer waardevolle informatie. Ze helpen ons om kritisch boven de 'getallen' uit te stijgen en de nodige nuanceringen aan te brengen bij de cijfermatige resultaten.
- De resterende 108 vragenlijsten zijn via een webbased vragenlijst ingevuld. Hiervoor zijn commissarissen benaderd via FBned, de Governance University, de NCD, de NCR, de NVTZ, de NVTC, platform governance in cultuur, de VTW, stichting Topvrouwen.nl (nu SER), VNO-NCW metropool Amsterdam, VTOI-NVTK, stichting Blikverruimers.nl en onze 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 geënquêteerde is opgesteld aan de hand van de antwoorden op een aantal kenmerkragen:

- een deel van de kenmerkragen 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.

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 (26)	VZ	voorzitter rvc/rvt (60)	DIR	rvb-/directielid (20)
GB	groot, niet-beursgenoteerd bedrijf (41)	Merv	minder dan 5 jaar ervaring in de aangegeven rol (30)	Secr	secretaris van de rvc (15)
MKB	midden- en kleinbedrijf (19)	Jong	commissaris ≤ 55 jaar (61)	IA	internal auditor (10)
Fam	familiebedrijf (13)	VR	vrouwelijke commissaris (83)		
Corp	woningcorporatie (28)	AC	commissaris lid auditcommissie (57)		
Zorg	zorginstelling (24)	1TR	lid one-tier board (27)		
OW	onderwijsinstelling (19)				
CULT	culturele instelling (15)				
ONP	overige non-profit (11)				

Definitie basisprofiel

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

- is commissaris bij een beursgenoteerde onderneming;
- is een gewoon rvc-lid en geen voorzitter;
- heeft meer dan 4 jaar ervaring met een commissariaat;

- is ouder dan 55 jaar;
- is man; en
- is geen lid van de auditcommissie

Variaties op het basisprofiel

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

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

Vergeleken met vorig jaar hebben we één variatie in de persoonsgebonden benchmarks verwijderd: commissaris met een rvb-positie elders. In plaats daarvan hebben we de benchmarks lid one-tier board en cultuurinstelling toegevoegd aan de bedrijfsbenchmarks.

Scores 'buitenstaanders' geven inzicht in zelfkritisch vermogen van rvc

Voor het zesde jaar in successie hebben ook rvb-/directieleden en secretarissen van rvc's en rvb's de enquêtes ingevuld. De groep internal auditors hebben we hier sinds 2019 aan toegevoegd. De opvattingen van deze groepen geven inzicht in het zelfkritisch vermogen van de commissarissen. In dit onderzoek hebben zij geantwoord vanuit hun rol in de organisatie.

1.2.2 Regressieresultaten

Appendix 1: nadere uitleg regressie analyse

- We hebben de resultaten verkregen met behulp van een regressieanalyse. De regressieanalyse destilleert uit 197 ingevulde enquêteformulieren de resultaten voor het basisprofiel en de 'zuivere' verschillen tussen de variaties en het basisprofiel.
- [Appendix 1](#) geeft meer details van de regressie analyse 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.
2. De analyse is niet afhankelijk van de exacte samenstelling van de groep respondenten. Deze verschilt van jaar op jaar. Door elk jaar de verschillen in de samenstelling te controleren kunnen we de resultaten voor meerdere jaren goed met elkaar vergelijken.
3. De samenstelling van de groep respondenten is van invloed op het significantieniveau van de resultaten voor het basisprofiel en de variaties. Zijn maar enkele rvc-leden aan een beursgenoteerde onderneming verbonden, dan kunnen we nauwelijks significantie conclusies voor het basisprofiel trekken. Er moet wel voldoende gescoord worden op de variaties. Daarom hebben we met het benaderen van commissarissen en het afnemen van interviews aangestuurd op een evenwichtige samenstelling van de groep respondenten. In tabel 1.1 is zichtbaar hoe de respondenten 'scoren' op de verschillende variaties.

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

Met regressieanalyses kunnen de 'zuivere' (of netto) invloeden van de 17 variaties worden bepaald. Bijvoorbeeld, wanneer gemiddelde scores van beursgenoteerde bedrijven worden vergeleken 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 regressie coëfficiënten β_V representeren nagenoeg de 'zuivere' effecten. Voorwaarde is wel dat de variaties niet teveel met elkaar gecorreleerd zijn. Aan deze voorwaarde is voldaan.

2 De raad van commissarissen op hoofdlijnen: overall oordeel versus norm/ambitie

Samenvatting

Wenselijke situatie

In de wenselijke situatie krijgt **70 procent** van de combinatie benchmark/aandachtsgebied **een norm tussen de 8.0 en 9.0** (op de 10-puntsschaal). De overige 30 procent zit tussen 7.0 en 8.0 qua norm. Dit wijst op een grote consensus wat betreft de ambities.

De meeste grote verschillen doen zich voor bij invulling van de toezichthoudende taak en het afleggen van verantwoording door de rvc. In beide gevallen zijn er vier benchmarks die daar een hogere norm hanteren.

Veranderwensen

Voor alle benchmarks samen is het veranderpercentage 30 procent. Voor de bedrijfsbenchmarks in totaal is dat percentage 36 procent. De profit- en non-profitsector wijken daar marginaal van af. Voor de persoonsgebonden profielen is het overall veranderpercentage 27 procent. Daarbij zijn de niet-commissarissen een stuk kritischer dan de commissarissen (46 procent om 19 procent).

Bij de veertien aandachtsgebieden springen er drie uit waarbij sprake is van veel gedeelde verbeterwensen. Dat gaat om de permanente educatie rvc(leden). Daarvan vinden twaalf benchmarks dat verbetering wenselijk is. Bij de samenwerking binnen de rvc geldt dat voor elf benchmarks en bij de samenwerking tussen rvc en rvb voor tien.

Aan de andere kant van het spectrum zien we dat niemand een verbeterwens heeft bij de invulling van de toezichthoudende taak van de rvc en slechts één benchmark (Cult) bij de samenstelling van de rvc (qua competenties en persoonlijke eigenschappen).

Huidige situatie

In de huidige situatie zijn geen aandachtsgebieden waar de meerderheid van de benchmarks een 8.0 of hoger als score geeft. De meeste benchmarks scoren bij de meeste aandachtsgebieden tussen de 7.0 en 8.0.

Onderzoeksvraag

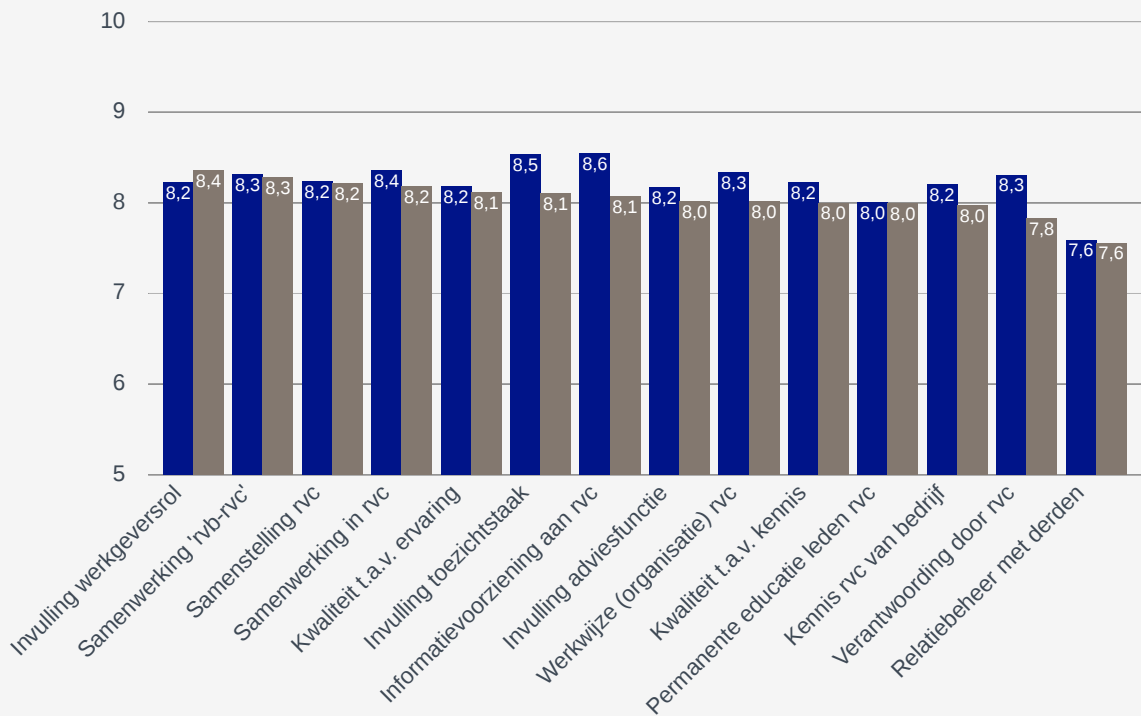
Dit onderdeel van het onderzoek geeft op hoofdlijnen een 'overzicht' van de opvattingen van de respondenten over aandachtsgebieden/beoordelingscriteria binnen het commissariaat. Bij de nadere verdieping van de afzonderlijke aandachtsgebieden lijken de respondenten wat kritischer te zijn dan bij deze 'overall' waardering.

Bij deze vraag is een 10-puntsschaal gebruikt met 1 = uitermate slecht en 10 = uitmuntend.

2.1 Normen/ambities

Figuur 2.1
Normwaarden voor hoofdlijnen commissariaat, basisprofiel (10- puntsschaal)

■ Gemiddelde 2010-2022
■ 2022



Legenda: de volgorde is bepaald aan de hand van de normen van het basisprofiel voor 2022.

Basisprofiel

Normwaarde het hoogst bij invulling werkgeversrol

Ook dit jaar ligt de norm voor de afzonderlijke beoordelingscriteria gemiddeld weer boven de 8.0. De gemiddelde waardering is met een 8.1 lager dan die in 2019 (8.4) en 2018 (8.5) en blijft iets achter bij het meerjaren gemiddelde van 8.2. De hoogste norm ligt bij de 'invulling van de werkgeversrol' (8.4). In 2019 stond dit criterium, samen met 'samenwerking in de rvc', ook op de eerste plaats. De laagste norm is nog steeds weggelegd voor de invulling van de ambassadeursrol (inclusief relatiebeheer) (7.6).

Grote daling norm voor kennis van organisatie en kwaliteit van kennis

De grootste, bovengemiddelde verschuivingen hebben plaatsgevonden bij de normwaardes voor de '**kennis** bij de rvc van de organisatie/het **bedrijf**' (- 0.56), '**kwaliteit** van **competenties** binnen de rvc van **kennis**'(-0.45) en voor '**verantwoording** door rvc' (- 0.44). De laatste is daarmee zelfs ruim onder de 8.0 gekomen op 7.8.

Geringere verschuivingen vindt u bij: 'invulling van de adviesfunctie jegens de rvc', 'werkwijze van de rvc' (beide van 8.4 naar 8.0) en 'samenwerking in de rvc'(van 8.6 naar 8.2). Verder is bij 'samenstelling van de rvc', 'invulling

toezichthoudende taak', 'informatievoorziening aan de rvc', 'permanente educatie rvc (leden)' de 'ambassadeursrol/relatiebeheer' de norm 0.3 lager gezet. Bij de andere aandachtsgebieden zijn de verschillen kleiner.

In vergelijking met 2019 is bij geen enkel aandachtsgebied de norm hoger gezet. De ambitieniveaus voor 'ambassadeursrol/relatiebeheer' en 'verantwoording door de rvc' zijn als enige aandachtsgebieden duidelijk onder de 8.0 gebleven.

Vergeleken met 2011 vooral hogere norm voor 'werkgeversrol' en 'samenstelling rvc'

Op de langere termijn vallen vooral de verschillen bij de 'werkgeversrol' en de 'samenstelling van de rvc' op. In 2011 stond de norm voor de 'werkgeversrol' nog op een 6.7 en voor de 'samenstelling van de rvc' op een 7.1. Dit jaar is dat respectievelijk een 8.4 en een 8.2. Bij de overige aandachtsgebieden zijn de verschillen veel minder groot. De hoogste norm lag destijds bij de 'informatievoorziening aan de rvc' (8.7). Overigens geldt voor alle drie dat, vanaf 2012, de normen in de 8.0 of hoger werden gelegd.

Andere benchmarks vergeleken met basisprofiel

.

Weinig grote verschillen met basisprofiel

Bedrijfsbenchmarks

Het overall afwijkingpercentage bij de bedrijfsprofielen is met 13 procent bescheiden en bij de persoonsgebonden profielen met 6 procent schaars.

Bij de bedrijfsbenchmarks heeft de **profitsector** zeven hogere ambities. MKB en Fam leggen zowel bij de toezichthoudende taak als bij het verantwoording afleggen door de rvc de lat hoger dan het basisprofiel. Het MKB legt de lat ook hoger bij de adviesfunctie jegens de rvc en Fam bij de kennis van rvc van de organisatie/het bedrijf en bij de invulling van de ambassadeursrol.

Bij de **non-profitsector** is het overall percentage grote afwijkingen 10 procent. Zowel Zorg als OW hebben een hogere norm neergelegd bij de invulling van de toezichthoudende taak en de eerste benchmark ook bij het afleggen van verantwoording door de rvc. De overige non-profitbedrijven hebben de lat juist lager gelegd bij de samenwerking in de rvc en bij de kennis van de rvc van de organisatie/het bedrijf en de culturele instellingen bij de permanente educatie van rvc (leden).

.

Alleen secretaris verschillen

Persoonsgebonden benchmarks

Bij de persoonsgebonden benchmarks kent alleen de secretaris grote verschillen in ambitieniveau. Deze benchmark legt de norm op drie gebieden hoger: 'kwaliteit van competenties ten aanzien van kennis', 'kennis van het bedrijf' en 'afleggen van verantwoording'.

Gedeeld zijn van ambities

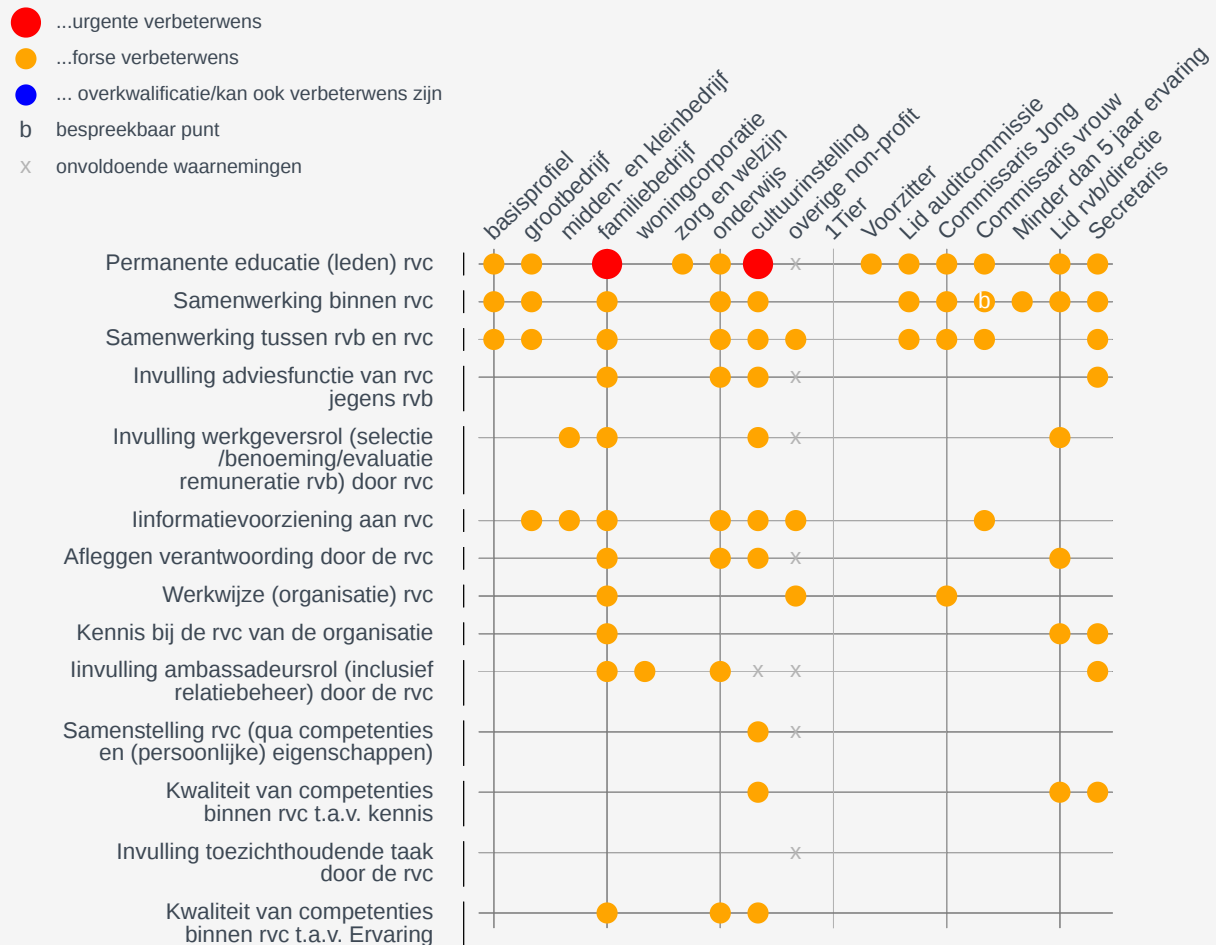
De meeste, grote, verschillen doen zich voor bij 'invulling van de toezichthoudende taak' en het 'afleggen van verantwoording door de rvc'. In beide gevallen zijn er vier benchmarks die daar een hogere norm hanteren. Bij alle andere aandachtsgebieden is dat minder. Dit wijst op een grote consensus wat betreft de ambities.

2.2 Veranderwensen en huidige kwaliteit

Figuur 2.2

De raad van commissarissen op hoofdlijnen: veranderwensen

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.

•
Verbetering bij drie
aandachtsgebieden gewenst

Basisprofiel

Het basisprofiel heeft dit jaar bij drie aandachtsgebieden verbeterwensen. De samenwerking in de rvc, de permanente educatie van de rvc(leden) en de samenwerking tussen de rvc en rvb moet beter.

Met deze drie zit 2022 redelijk in het midden als we kijken naar eerdere jaren. Alleen in 2014 en 2019 met vijf en 2017 met zes werden meer verbeterwensen geventileerd. De andere jaren (vanaf 2011) was het aantal verbeterwensen nul of één.

•
Overall veranderpercentage 30
procent

Andere benchmarks

Voor **alle benchmarks** samen is het **veranderpercentage 30 procent**. Voor de **bedrijfsbenchmarks** in totaal is dat **36 procent** en dat geldt ook min of meer voor de profit en non-profitsector.

Voor de **persoonsgebonden profielen** is het overall veranderpercentage **27 procent**. Daarbij zijn de niet-commissarissen een stuk kritischer dan de commissarissen (46 procent om 19 procent).

Bedrijfsbenchmarks

Fam bij profitsector meeste veranderwensen

In de **profitsector** heeft Fam met elf de meeste veranderwensen. De andere drie hebben er met twee tot vier beduidend minder. Bij vier aandachtsgebieden delen telkens drie benchmarks de verbeterwensen. De permanente educatie van de rvc (leden) is voor Fam een urgente verbeterwens en voor het basisprofiel en voor GB een forse verbeterwens. De samenwerking tussen de rvc en rvb en de samenwerking binnen de rvc kan bij het basisprofiel, GB en Fam beter en de informatievoorziening aan de rvc bij GB, MKB en Fam.

Cult en OW bij non-profitsector meeste veranderwensen

In de **non-profitsector** zijn vooral **Cult** en **OW** ontevreden. Bij respectievelijk tien en acht van de veertien genoemde aandachtsgebieden zijn verbeterwensen geformuleerd. Corp en Zorg hebben beide slechts één verbeterwens.

Door zowel Zorg, OW als Cult gedeeld is de verbeterwens bij de permanente educatie van rvc(leden).

Persoonsgebonden benchmarks

Jong en VR meest kritisch

Bij de **commissarissen** zijn de verbeterwensen over het algemeen schaarser. Merv en VZ hebben er slechts één, AC drie en Jong en VR beide vier. Zowel bij de permanente educatie rvc (leden) als bij de samenwerking in de rvc zijn telkens vier benchmarks die daar een verbeterwens hebben. Bij het eerste aandachtsgebied zijn dat VZ, AC, Jong en VR en bij het tweede aandachtsgebied zijn dat AC, Jong, VR en Merv. Verder vinden AC, Jong en VR dat ook de samenwerking tussen rvc en rvb beter kan.

De **secretaris** heeft zeven verbeterwensen en de **directie** zes. Beide delen verbeterwensen bij vier aandachtsgebieden: bij de samenwerking binnen de rvc, bij de kwaliteit van competenties ten aanzien van kennis, de kennis bij de rvc van de organisatie/het bedrijf en bij de permanente educatie rvc (leden). Verder opvallend verder is dat directie aangeeft dat de rvc ook de werkgeversrol beter kan invullen.

Gedeelde veranderwensen

Meest gedeeld permanente educatie en samenwerking

Bij de veertien aandachtsgebieden springen er drie uit waarbij sprake is van veel gedeelde verbeterwensen. Dat gaat om de permanente educatie van de rvc(leden). Daarvan vinden twaalf benchmarks dat verbetering wenselijk is. Bij de samenwerking binnen de rvc geldt dat voor elf benchmarks en bij de samenwerking tussen rvc en rvb voor tien.

Aan de andere kant van het spectrum zien we dat niemand een verbeterwens heeft bij de invulling van de toezichhoudende taak van de rvc en slechts één benchmark (Cult) bij de samenstelling van de rvc (qua competenties en persoonlijke eigenschappen).

Huidige situatie

In totaal voor slechts 13 procent van de opties score ≥ 8.0

In de huidige situatie zijn geen aandachtsgebieden waar de meerderheid van de benchmarks een 8.0 of hoger als score geeft. De meeste benchmarks scoren bij de meeste aandachtsgebieden tussen de 7.0 en 8.0.

In totaal heeft slechts **13 procent** van de opties een **score ≥ 8.0** . In de **wenselijke** situatie is dat bijna vijf keer zoveel, **70 procent**. Wanneer we de **grens** bij een score van **7.0** leggen, scoort in de huidige situatie 90 procent boven die grens tegen 100 procent in de wenselijke situatie.

Lagere scores dan 7.0 komen primair voor bij de permanente educatie rvc (leden) en bij de samenwerking in de rvc. Waarbij Cult (5.6) de laagste scores geeft bij de permanente educatie rvc (leden) en de secretaris (7.0) bij de samenwerking in de rvc.

.

Relatiebeheer rvc beter
gewaardeerd, samenwerking in rvc
juist minder

Vergelijking voor basisprofiel met 2019 en eerder

De overall gemiddelde score is net zo laag als in 2014 en dat betrof tot dit jaar de laagste score voor de huidige situatie.

In vergelijking met **2019** zijn er **twee** grote verschillen. De score voor de samenwerking in de rvc is een vol punt gezakt, van een 8.1 naar 7.1. De invulling van de adviesfunctie is 0.7 punt gezakt van een 8.1 naar een 7.4. De invulling van de ambassadeursrol is, daarentegen gestegen met 0.46.

In vergelijking met **2016** is sprake van **vier** grote verschillen. Dit jaar zijn in scores de samenwerking tussen de rvc en rvb, de samenwerking in de rvc en de informatievoorziening aan de rvc gezakt. De score voor de ambassadeursrol/het relatiebeheer met derden is, ook in vergelijking met 2016, juist gestegen, van een 6.7 naar een 7.5.

2.3 Enige bespiegelingen/vragen/kanttekeningen

Zorgt digitalisering van contacten voor een samenwerkingsissue?

Zelden geeft het beursgenoteerde bedrijf aan dat de samenwerking in de rvc beter kan. Alleen in 2020 en in 2012 zagen we dat. Iets soortgelijks geldt voor de samenwerking tussen de rvc en rvb. Alleen in 2017 en in 2014 was dat een verbeterwens. De combinatie van én een verbeterwens voor de samenwerking in de rvc én een verbeterwens voor de samenwerking tussen de rvc en rvb zien we echter voor het eerst. We vragen ons af of het toeval is dat bij beide aandachtsgebieden tegelijkertijd een verbeterwens is geventileerd. En of het toeval is dat niet alleen het beursgenoteerde bedrijf beide als verbeterwens aanmerkt, maar dat men het breed deelt. Veel commissarissen verzuchtten al eerder dat zij in de coronaperiode duidelijk de fysieke contacten, waaronder ook de bedrijfsbezoeken, misten. Kan het zijn dat men bij meer digitaal overleg de onmisbare toegevoegde waarde van (oog voor) non-verbale communicatie en informele bilateraaltes buiten de vergadering mist? Is het een toenemende druk die zorgt voor meer onderlinge irritatie in de rvc en tussen de rvc en rvb? Of zijn het de nieuwe collega's die alleen digitaal een onboarding gevolgd hebben, die in de praktijk toch anders communiceren dan verwacht? Wordt/is er wel voldoende geïnvesteerd in de sociale dimensie van het als mensen kunnen en willen samenwerken?

Wat kunnen onderwijs en cultuur leren van de woningcorporatie en zorg?

Zwartwit. Zo kunnen we de verhouding tussen het aantal verbeterwensen, met aan de ene kant de woningcorporatie en zorg en aan de andere kant het onderwijs en de culturele instelling, wel schetsen. De eerste twee hebben beide één verbeterwens terwijl de laatste twee er respectievelijk acht en tien hebben. De enige drie aandachtsgebieden waar het onderwijs en de culturele instelling beide tevreden over zijn, zijn de werkwijze van de rvc, de kennis bij de rvc van de organisatie en de invulling van de toezichthoudende taak door de rvc. Wij vragen ons af of de al langer lopende en relatief minder vrijblijvende structurerende governance ontwikkelingen en best practices vanuit de betrokken sectororganisaties én het hebben van een vorm van extern toezicht in grote mate verantwoordelijk zijn voor de geconstateerde verschillen tussen deze sectoren. Permanente educatie is bijvoorbeeld zo'n aandachtspunt dat bij de VTW en de NVTZ niet alleen al jaren op de agenda staat, maar vanwege de te behalen PE-punten niet meer zo vrijblijvend is als in het verleden. Het gevaar is wel aanwezig dat als de PE-verplichting laag is ten opzichte van de noodzakelijke PE, men wel scoort op het voldoen aan de regel, maar niet aan de vraag van de praktijk.

We kunnen ons niet aan de indruk onttrekken dat met een goede zelfevaluatie door de rvc (met betrokkenheid van niet-rvc-leden als directie, secretaris, OR, et cetera) onder begeleiding van een bekwame externe evaluator veel van deze punten op tafel komen. Vervolgens kan men dan een plan van aanpak mét tijdsplan, het aanwijzen van projecteigenaren en monitoringrapportage opstellen om gewenste en noodzakelijke verbeteringen aan te brengen.

Samenstelling prima, samenwerking niet. Is de rvc schizofreen?

Een opmerkelijk situatie doet zich voor: van de 16 benchmarks is er slechts één die vindt dat de samenstelling van de rvc beter kan qua competenties en persoonlijke eigenschappen (culturele instelling). Tegelijk zijn er elf van de zeventien die vinden dat de samenwerking binnen de rvc beter kan. Daar lijkt ons een discrepantie te zitten. Als het niet aan de vakkennis en de persoonlijke eigenschappen van de commissarissen ligt, waar ligt het dan aan? Zien we in deze resultaten ook hier weer de gevolgen van de coronacrisis weerspiegelt? Te veel nieuwe commissarissen die men alleen kent van het digitaal onboarden? Als we kijken naar de redenen die respondenten gaven voor verschillen tussen norm en score, zien we daar opvallend vaak de woorden 'afstemming' en 'team' in terugkeren: afstemmen van verwachtingen, beter onderling afstemming en informeren, alignment, meer samenwerken buiten vergadering, meer tijd nemen om elkaar te leren kennen en begrijpen en elkaar meer waarderen; verschillende visies accepteren en van de rvc één team maken zijn enkele van de 64 redenen die respondenten gaven. Maar kan het misschien ook zijn dat wat betreft de samenstelling van de rvc de rvc-leden wel kijken, maar niet zien?

Kijkt rvc van beursgenoteerd bedrijf serieus naar verantwoording afleggen aan relevante stakeholders?

Vergeleken met het meerjarengemiddelde valt op dat bij het beursgenoteerd bedrijf de normwaarden voor invulling van de toezichtstaak, de informatievoorziening aan de rvc en het afleggen van verantwoording door de rvc in '22 fors lager zijn komen te liggen. Wij vermoeden dat gedeeltelijk meespeelt dat er in het verleden het nodige werk is verricht op deze gebieden en zeker ten aanzien van de toezichtstaak bij commissarissen misschien het beeld is, dat er echt niets meer beter kan. Dit blijkt ook uit het ontbreken van veranderwensen bij dit onderdeel van het onderzoek. Ten aanzien van de informatievoorziening aan de rvc hebben zeven benchmarks een verbeterwens en bij het afleggen van verantwoording door de rvc gaat dit op voor slechts vier benchmarks. Hebben commissarissen zich wel eens afgevraagd of de informatie die zij zelf verstrekken in het kader van hun verantwoording afleggen wel adequaat is? Commissarissen worden toch geacht bij de invulling van hun commissariaat rekening te houden met alle relevante stakeholders? Overigens zijn er op het gebied van relevante stakeholders in de loop van de jaren de nodige ontwikkelingen geweest en komen er nog de nodige. Een commissaris is net een mens. We treffen dan ook allerlei variaties aan van wie de afzonderlijke commissaris tot de relevante groep stakeholders rekent. Dit

maakt het schrijven van een verslag van de rvc, het basisdocument voor het afleggen van verantwoording aan de stakeholders, er niet gemakkelijker op. U mag verwachten dat in het verslag van een rvc staat hoe een rvc invulling heeft gegeven aan het commissariaat en hoe de rvc ervoor zorgt dat ze haar eigen houdbaarheidsdatum niet overschrijdt. Op deze gebieden blijken rvc's er veel interpretaties op na te houden. Wij vragen ons af of commissarissen bij de invulling van hun ambassadeursrol in gesprek gaan met vertegenwoordigers van de diverse stakeholders en of ze dan ook vragen of deze stakeholders het verslag van de rvc kennen, gelezen hebben en begrijpen. Wij vrezen het ergste. In dit verband stellen de relatief lage normwaarden voor de invulling van de ambassadeursrol (inclusief relatiebeheer) en het afleggen van verantwoording door de rvc met als enige 2 aandachtsgebieden met een score duidelijk onder de 8.0, ons niet gerust. Ziet de commissaris de stakeholders wel staan of alleen maar een klein deel ervan en dan nog op heel grote afstand? En wat betekent dat voor het kunnen en willen rekening houden met de belangen van alle relevante stakeholders in de vergaderingen van de rvc? Zou de commissaris echt weten hoe een klant, medewerk(st)er of toeleverancier eruitziet? Of kent de commissaris alleen de institutionele belegger en dan met name een speciaal slag Angelsaksische?

3 De raad van bestuur op hoofdlijnen: overall oordeel versus norm/ambitie

Samenvatting

Wenselijke situatie

De meeste benchmarks stellen de normwaardes voor de verschillende criteria op 8.0 of hoger. Bij drie benchmarks liggen de meeste normwaardes echter onder die 8.0 als norm. Dat geldt voor de woningcorporatie, de cultuurorganisatie en de jongere commissaris.

Veranderwensen

Voor **alle benchmarks** samen is het **veranderpercentage 23 procent**. De **bedrijfsbenchmarks** hebben een veranderpercentage van 26 procent waarbij het onderscheid tussen de profit- en non-profitsectoren niet groot is: respectievelijk 25 procent en 28 procent. Bij de **persoonsgebonden benchmarks** is het veranderpercentage met 23 procent ook niet hoog. Wel is hier sprake van een groot verschil tussen de commissarissen en de niet-commissarissen. De eerste groep heeft weinig veranderwensen en dus een laag percentage van 10 procent terwijl de niet-commissarissen relatief veel veranderwensen hebben en dus een hoog veranderpercentage van 55 procent.

De competenties waar de **meeste veranderwensen** zich voordoen, zijn die voor **de werkwijze (organisatie) van de rvb (7)** en **de permanente educatie rvb(-leden) (6)**.

Aan de andere kant van de medaille zien we dat niemand een veranderwens heeft bij de kennis bij de rvb van de organisatie/het bedrijf. Ook over de kwaliteit van competenties binnen rvb ten aanzien van kennis zijn de meesten tevreden. Alleen Fam denkt daar anders over.

Huidige situatie

In de huidige situatie geeft minimaal **50 procent of meer van de benchmarks** bij slechts 1 stelling een 8.0 of hoger: de kennis bij de rvb van de organisatie/het bedrijf. Bij de samenstelling van de rvb en de samenwerking binnen de rvb geeft 31 procent van de benchmarks een 8.0 of hoger.

Daarnaast scoort bij drie stellingen geen van de benchmarks een 8.0 of hoger: de werkwijze van de rvb, de invulling van de werkgeversrol en de permanente educatie van de rvb(-leden). Bij die laatste vinden we ook de meeste scores onder de 7.0.

Vergelijking rvb met rvc

We zien dat de normen voor rvc en rvb bij de verschillende aandachtsgebieden grotendeels gelijk liggen. Alleen bij de kennis van organisatie/het bedrijf en bij de ambassadeursrol/het relatiebeheer met derden ligt die norm voor de rvb bij een aantal benchmarks hoger dan voor de rvc.

Voor de gedeelde aandachtsgebieden bij **rvc en rvb** zijn weinig **gedeelde veranderwensen**. Alleen de permanente educatie is bij beiden relatief vaak genoemd. Verder liggen de accenten qua verbeterwensen toch vooral ergens anders.

Onderzoeksvraag

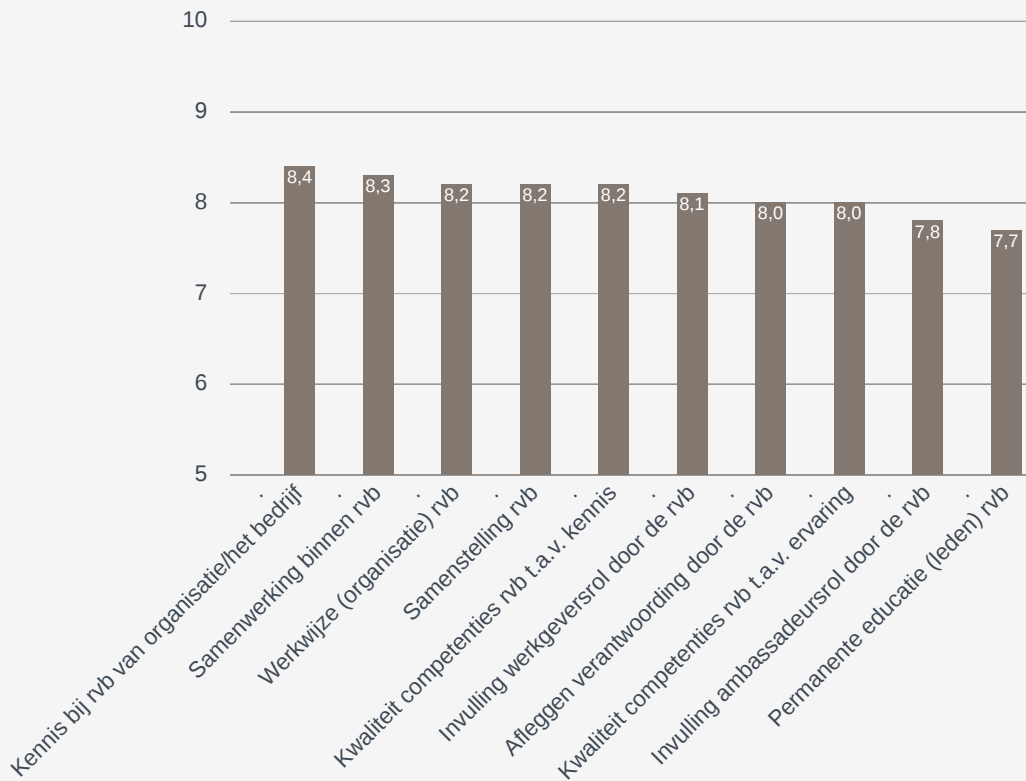
Dit onderdeel van het onderzoek geeft op hoofdlijnen een 'overzicht' van de opvattingen van de respondenten over aandachtsgebieden/beoordelingscriteria binnen de rvb. Deze vraag is voor het eerst in onze onderzoeken voorgelegd in relatie tot de rvb. We kunnen de resultaten daarom niet vergelijken met resultaten uit het verleden.

Bij deze vraag is een 10-puntsschaal gebruikt met 1 = uitermate slecht en 10 = uitmuntend.

3.1 Normen/ambities

Figuur 3.1
Normwaarden voor hoofdlijnen raad van bestuur, basisprofiel (10- puntsschaal)

■ 2022



Legenda: de volgorde is bepaald aan de hand van de normen van het basisprofiel voor 2022.

Normen voor het basisprofiel

Op twee criteria na, overal een 8.0 of hoger als norm

De norm voor de afzonderlijke beoordelingscriteria ligt voor het basisprofiel gemiddeld boven de 8.0.

De lat ligt het hoogst voor de kennis bij de rvb van de organisatie/het bedrijf met een 8.4. Daarna loopt de norm geleidelijk af naar een 8.0 voor de kwaliteit van de competenties binnen de rvb ten aanzien van ervaring. De enige twee criteria die onder een norm van 8.0 zitten, zijn de invulling van de ambassadeursrol (inclusief relatiebeheer) en de permanente educatie van rvb(-leden). Daar ligt de norm op respectievelijk een 7.8 en 7.7.

Resultaten voor andere benchmarks vergeleken met de normen van het basisprofiel

Meeste benchmarks volgen basisprofiel met normwaardes boven de 8.0

Over het algemeen zijn ook bij de andere benchmarks de normwaardes voor de verschillende criteria gesteld op 8.0 of hoger. Bij een drietal benchmarks liggen de meeste normwaardes echter onder die 8.0 als norm. Dat geldt voor de

woningcorporatie, de cultuurorganisatie en de jongere commissaris. Bij GB en 1tier is het half om half. Bij ongeveer de helft van de criteria is daar de norm op 8.0 of hoger gesteld en bij de andere helft onder die 8.0.

Overigens zijn het de benchmarks MKB en AC die de lat gemiddeld genomen het hoogst leggen voor de rvb.

Ranking afzonderlijke aandachtsgebieden

Overall bekeken zijn de 'top'-aandachtsgebieden met gemiddeld de hoogste norm:

- de kennis bij de rvb van de organisatie/het bedrijf;
- de samenwerking binnen rvb; en
- het afleggen van verantwoording door de rvb.

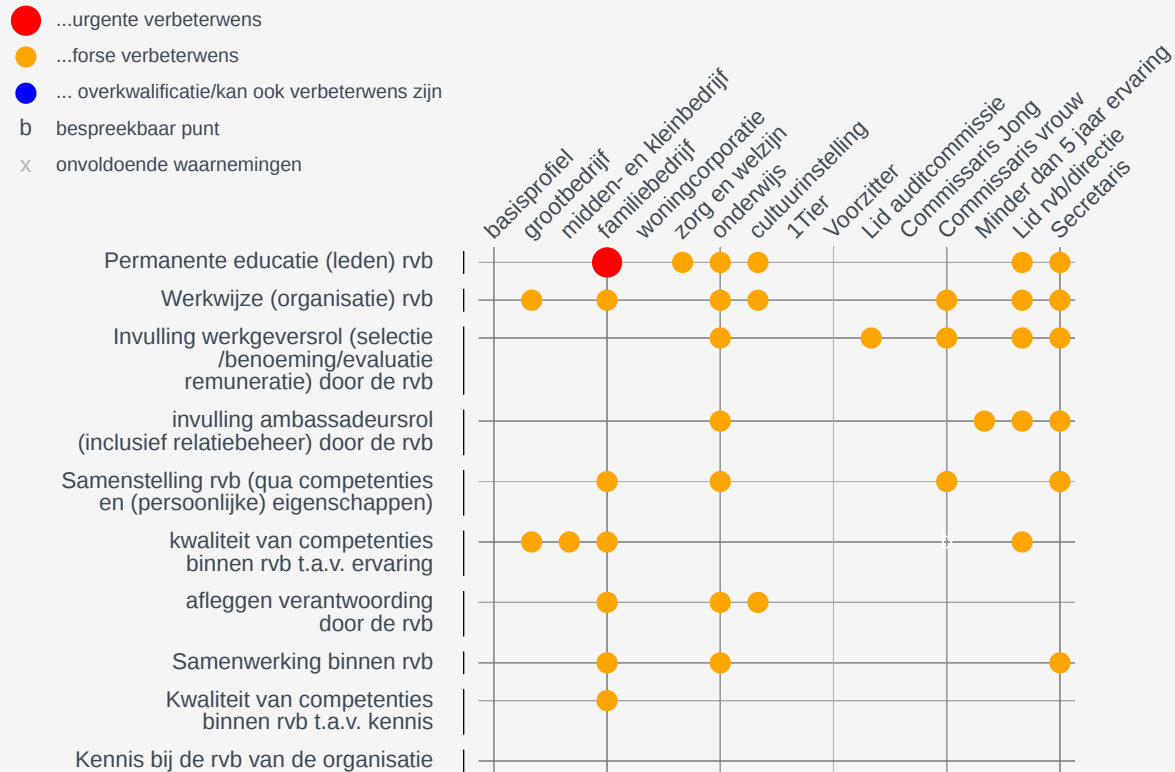
Persoonsgebonden benchmarks

Bij de persoonsgebonden benchmarks kent alleen de secretaris grote verschillen in ambitieniveau. Deze benchmark legt de norm op drie gebieden hoger: 'kwaliteit van competenties ten aanzien van kennis', 'kennis van het bedrijf' en 'afleggen van verantwoording'.

3.2 Veranderwensen en huidige kwaliteit

Figuur 3.2
De raad van bestuur op hoofdlijnen: veranderwensen

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

Geen veranderwensen bij het basisprofiel

Bij het basisprofiel heerst tevredenheid over de tien aandachtsgebieden met betrekking tot de rvb. Er doen zich geen veranderwensen voor.

Andere benchmarks

Overall veranderpercentage laag met 23 procent

Voor **alle benchmarks** samen is het **veranderpercentage 30 procent**. Voor de **bedrijfsbenchmarks** in totaal is dat **36 procent en dat geldt ook min of meer voor de profit en non-profitsector**.

Voor de **persoonsgebonden profielen** is het overall veranderpercentage **27 procent**. Daarbij zijn de niet-commissarissen een stuk kritischer dan de commissarissen (46 procent om 19 procent).

Bedrijfsbenchmarks

Fam bij profitsector meeste veranderwensen

In de **profitsector** heeft het basisprofiel dus geen veranderwens en MKB en GB volgen die lijn met respectievelijk slechts één en twee veranderwensen. Fam daarentegen heeft er maar liefst zeven waarvan die voor de permanente educatie rvb-(leden) urgent is.

De kwaliteit van competenties binnen de rvb ten aanzien van ervaring is een gedeelde verbeterwens voor zowel GB, MKB als Fam. Fam deelt met GB de verbeterwens voor de werkwijze (organisatie) van de rvb.

OW bij non-profitsector meeste veranderwensen

In de **non-profitsector** is het beeld niet veel anders met drie benchmarks die geen of weinig veranderwensen hebben en één die dat juist wel heeft. Die laatste rol vervult OW met zeven veranderwensen. Corp heeft er geen, Zorg één en Cult drie. Door zowel Zorg, OW als Cult gedeeld is de veranderwens voor de permanente educatie rvb(-leden). OW en Cult delen daarnaast hun veranderwens voor de werkwijze (organisatie) van de rvb en voor het afleggen van verantwoording door de rvb.

.

VR met drie 'meeste' verbeterwensen

Persoonsgebonden benchmarks

Bij de **commissarissen** zijn er, zoals gezegd, weinig veranderwensen te vinden. VZ en Jong hebben er beide geen enkele. AC en Merv allebei één. VR heeft er met drie relatief de meeste. Die gaan over de werkwijze (organisatie) van de rvb, de samenstelling van rvb (qua competenties en (persoonlijke) eigenschappen) en de invulling van de werkgeversrol (selectie/benoeming/evaluatie/remuneratie) door de rvb. Die laatste deelt ze met AC.

DIR zelf redelijk kritisch

DIR is zelf redelijk kritisch met vijf aandachtsgebieden waarop zaken beter kunnen. Secr heeft zelfs bij zes aandachtsgebieden verbeterwensen. Ze delen de verbeterwensen bij de werkwijze van de rvb, bij de invulling van de werkgeversrol, invulling van de ambassadeursrol en bij de permanente educatie rvb(-leden). DIR heeft verder nog een verbeterwens bij de kwaliteit van competenties binnen de rvb ten aanzien van ervaring. En Secr voor samenwerking in de rvb en voor de samenstelling van de rvb.

Gedeelde veranderwensen

Werkwijze en permanente educatie rvb meest gedeelde verbeterwensen

De competenties waar de **meeste veranderwensen** zich voordoen, zijn die voor **de werkwijze (organisatie) van de rvb (7)** en **de permanente educatie rvb(-leden) (6)**.

Aan de andere kant zien we dat niemand een veranderwens heeft bij de kennis bij de rvb van de organisatie/het bedrijf. Ook over de kwaliteit van competenties binnen rvb ten aanzien van kennis zijn de meesten tevreden. Alleen Fam denkt daar anders over.

Huidige situatie

In totaal slechts 19 procent van de opties score ≥ 8.0

In de huidige situatie geeft bij slechts bij één stelling minimaal **50 procent of meer** van de benchmarks een 8.0 of hoger: de kennis bij de rvb van de organisatie/het bedrijf. Bij de samenstelling van de rvb, de samenwerking binnen de rvb en afleggen verantwoording door de rvb geeft 31 procent van de benchmarks een 8.0 of hoger.

Daarnaast scoort bij drie stellingen geen van de benchmarks een 8.0 of hoger. Dat gaat om de werkwijze van de rvb, de invulling van de werkgeversrol en de permanente educatie van de rvb(-leden). Bij die laatste vinden we ook de meeste scores onder de 7.0.

In totaal heeft **19 procent** van de opties een **score ≥ 8.0** . In de **wenselijke** situatie is dat ruim drie keer zoveel, **68 procent**. Leggen we de **grens** bij een score van **7.0**, dan scoort in de huidige situatie 84 procent boven die grens tegen 91 procent in de wenselijke situatie.

Vooraf basisprofiel, Fam, Corp en Zorg positief over huidige situatie

Bij de **bedrijfsbenchmarks** scoren in de **profitsector** vooral GB en Fam bij bijna alle aandachtsgebieden niet hoger dan een 7.5 en ook een enkele keer tussen de 6.0 en 7.0. Het basisprofiel en MKB zijn wat positiever over de huidige situatie en scoren nergens onder 7.1.

Bij de **non-profitsector** zijn het Corp en Zorg die wat meer tevreden zijn over de huidige situatie dan OW en Cult. De eerste twee scoren niet lager dan een 7.4 voor een aandachtsgebied terwijl de laatste twee beide drie keer tussen de 6.0 en 7.0 scoren.

Bij de **persoonsgebonden** benchmarks zijn met name de voorzitter en de commissaris die lid is van de auditcommissie zeer tevreden. Ze duiken nergens onder de 7.4 en bij zes gebieden geven ze zelfs een 8.0 of hoger.

Bij de niet-commissarissen geven zowel DIR als Secr scores in de range van 6.8 tot 8.3.

Vergelijking rvc en rvb

.

Enkele benchmarks hanteren hogere norm voor rvb dan rvc bij ambassadeursrol en kennis organisatie

.

Samenwerking in rvb beter dan samenwerking in rvc

Vergelijking normen voor rvc en rvb

Als we kijken naar de normen die de respondenten stellen voor de rvc en de rvb zien we slechts drie grote verschillen bij de bedrijfsbenchmarks en acht bij de persoonsgebonden benchmarks. Bij deze laatste is bij de commissarisprofielen, behalve bij VR, de norm bij de ambassadeursrol/het relatiebeheer met derden hoger gezet voor de rvb dan de rvc. De commissaris die tevens lid is van de auditcommissie, de vrouwelijke commissaris en de rvb zelf leggen de rvb een hogere norm op bij de kennis van de organisatie/het bedrijf. Beide zaken lijken ons niet vreemd.

Vergelijking scores voor rvc en rvb

Kijkend naar de scores voor de huidige situatie zien we veel meer verschillen tussen de rvc en rvb bij dezelfde aandachtsgebieden. Een meerderheid van de persoonsgebonden benchmarks, waaronder de rvb zelf, is van mening dat de samenwerking binnen de rvb beter verloopt dan binnen bij de rvc en dat de kennis bij de rvb van de organisatie/het bedrijf op dit moment groter is dan bij de rvc. Dat laatste is minder verrassend dan het eerste.

Verder valt op dat MKB en het familiebedrijf van mening zijn dat de kwaliteit van competenties ten aanzien van kennis beter is geborgd bij de rvc dan rvb en dat GB en MKB datzelfde vinden als het gaat over de aanwezigheid van ervaring.

.

Permanente educatie beslist
aandachtspunt

Gedeelde veranderwensen?

Als we naar de top drie van gezamenlijke verbeterwensen kijken zien we dat **permanente educatie** zowel bij de rvc als bij de rvb volgens velen beter kan. Verder lijkt het accent bij rvc en rvb ergens anders te liggen. Zo staat de werkwijze van de rvb op de eerste plaats qua aantal, maar de werkwijze van de rvc onderaan. Andersom geldt dat voor de samenwerking er daar weinig verbeterwensen zijn als het gaat over de samenwerking in de rvb, maar des te meer als het gaat over de samenwerking in de rvc.

3.3 Enige bespiegelingen/vragen/kanttekeningen

Welk zicht heeft rvc op werkwijze rvb?

Zeven benchmarks hebben verbeterwensen bij de werkwijze (organisatie) van de rvb. Daaronder zijn het familiebedrijf, het onderwijs en de culturele instelling. Een aantal mogelijke verklaringen zijn: de interne organisatie is onvoldoende (professioneel) ingericht of de commissarissen gaan onvoldoende het bedrijf in en hebben dus niet voldoende inzicht in het bedrijf, in het functioneren van de directie en in de informele organisatie. Daarnaast zijn er wellicht commissarissen die hun ervaring(en), al dan niet terecht, als maat der dingen beschouwen en deze onverkort willen transporteren naar de organisatie waar zij hun commissariaat hebben. Tegelijkertijd hebben deze drie benchmarks, misschien niet toevallig, ook een verbeterwens bij de informatievoorziening aan de rvc. Wij kunnen ons voorstellen dat bij de werkwijze bij grotere organisaties ook meespeelt dat een rvb uit meerdere personen bestaat. Dan gaat het misschien om de taakverdeling tussen de directeuren. Niettemin vragen wij ons in alle gevallen af welke signalen een rol spelen bij het zicht krijgen op de werkwijze van de rvb. Is dat enkel en alleen de informatievoorziening in brede zin? Dus zowel papier als mondeling? Zou het aanstellen van een goede bestuurssecretaris een deel van de problemen met betrekking tot de werkwijze kunnen wegnemen?

Welke redenen liggen volgens respondenten ten grondslag aan het verschil tussen norm en score rvb?

Respondenten kregen ook de mogelijkheid om verschillen tussen normen en scores toe te lichten. Bijvoorbeeld: de respondent legde de norm voor verantwoording door de rvb op een acht, maar gaf diezelfde respondent daarvoor slechts een zes als score. 44 respondenten gaven bij deze open vraag 51 redenen waarom score en norm uiteen liepen. Daarbij noemde de respondenten een aantal keer dat het verschil te verklaren viel doordat een nieuw rvb-lid was benoemd en dus nog tijd nodig had om ingewerkt te raken. Meerdere respondenten noemden ook hiaten in de samenwerking en werkwijze tussen rvb-leden onderling. Dan gaat het bijvoorbeeld over een betere portefeuilleverdeling, over meer fysieke samenwerking, over een groot verschil in ervaring, meer gelijkwaardigheid en ook de opmerking "dat door 'aannames en veronderstellingen' de bestuurders in de praktijk niet altijd op een lijn zitten, terwijl ze dat wel denken".

Moet rvc 'dwingen' dat rvb tijd vrij maakt voor permanente educatie?

De laagste score van alle benchmarks gaat op voor de permanente educatie van rvb(-leden) in de cultuursector. Met een 6.0 is dat net voldoende in de huidige situatie. Maar ook het familiebedrijf (6.4) en het onderwijs (6.6) doen het niet veel beter. Samen met de zorgsector hebben zij als enige bedrijfsbenchmarks daar een verbeterwens. Voor het familiebedrijf is die zelfs urgent. Op grond van onze impressies tijdens de interviews kunnen wij ons niet aan de indruk onttrekken dat men permanente educatie niet alleen bij en voor commissarissen onvoldoende gestructureerd oppakt, maar dat dit ook geldt voor de permanente educatie van de rvb. Ons inziens is permanente educatie een essentieel onderdeel van de HR-functie binnen de rvc en dus ook van de werkgeversrol van de rvc richting rvb (en misschien ook wel seniormanagement). De vraag is uiteraard in hoeverre de rvc permanente educatie moet opleggen aan de rvb of de rvb moet stimuleren aan de eigen houdbaarheid te blijven werken. Vanzelfsprekend kan, maar moet de rvc daarbij zelf het goede voorbeeld geven. En beschikbare tijd mag nooit een excuus zijn om permanente educatie 'overboord' te laten vallen.

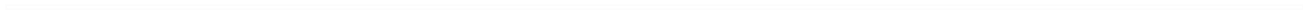
Is de rvb te streng voor zichzelf of zien de commissarissen te weinig?

Het is interessant om te zien dat van de persoonsgebonden benchmarks het de niet-commissarissen zijn die de meeste verbeterwensen hebben. Bij elkaar opgeteld komen de commissarissen niet verder dan vijf verbeterwensen terwijl de rvb/directie zelf alleen vijf punten heeft waarvan hij/zij vindt dat het beter kan. De secretaris van de rvc/rvb gaat daar zelfs iets overheen met zes verbeterwensen. Zowel de rvb/directie als de secretaris zijn van mening dat de werkwijze, de invulling van de werkgeversrol, de invulling van de ambassadeursrol en de permanente educatie beter kunnen. Dat roept sterk de vraag op waarom commissarissen dat over het algemeen niet zo zien. Is de rvb te streng voor zichzelf of zien de commissarissen te weinig?

Waarom pakken rvc en rvb permanente educatie niet vaker samen op?

Qua meest gedeelde verbeterwensen staan bij de onderscheiden aandachtsgebieden zowel bij de rvc als bij de rvb permanente educatie. Voor de rvc op één, door twaalf benchmarks gedeeld. Voor de rvb op twee, door zes benchmarks gedeeld. De verbeterwens voor de permanente educatie voor rvc(-leden) is al jaren aanwezig in het onderzoek. Ook die voor de rvb is niet nieuw. In 2019 waren daar ook al zeven benchmarks die vonden dat dat beter kon. De vraag is waarom deze op blijven duiken? We zien dat in de sectoren waar het verplicht is geen verbeterwensen. Moeten alle sectoren de verplichting tot het behalen van PE-punten dan invoeren? Ja, tijd tijd tijd. Dat begrijpen we. Net als de meestal lage beloning die daar tegenover staat. Maar, en dat bepleiten wij niet voor het eerst, zou een structurele aanpak niet kunnen helpen een deel van deze verbeterwensen te realiseren? Wat te denken van een apart (digitaal) overleg in combinatie met de periodieke evaluatie van de rvc en de rvb om te bepalen op welke gebieden de rvc en de rvb 'moeten' leren en vervolgens bepalen wat en wanneer gezamenlijk gebeurt. Daarbij geven wij in overweging om een deel van deze activiteiten op een

locatie buiten kantoor en inclusief een overnachting te laten plaatsvinden. Wij hebben een bruin vermoeden dat dit wel eens bevorderlijk kan zijn voor de samenwerking binnen de rvc, binnen de rvb en tussen de rvc en de rvb. Er zijn genoeg aandachtsgebieden waar zowel de rvc als de rvb en misschien deels ook nog aangevuld met senior management gezamenlijk iets van kunnen opsteken dat relevant is voor de uitoefening van hun rol.



4 Teamrollen: uzelf, rvc en rvb

Samenvatting

Wenselijke situatie

88 procent van de benchmarks is het duidelijk eens met de stelling dat **hij of zij zelf** de analyticirol goed moet invullen. Bij de overige rollen zakken de percentages ruim onder de 50 procent.

94 procent van de benchmarks is het duidelijk eens met de stelling dat de **rvc** de analyticirol goed moet invullen, 56 procent van de benchmarks vindt dat dit ook geldt voor de ambassadeursrol.

Alle benchmarks zijn het duidelijk eens met de stelling dat de **rvb** de aanvoedersrol goed moet invullen, 94 procent van de benchmarks vindt dat dit ook geldt voor de visionairsrol, 88 procent voor de ambassadeursrol en 75 procent voor de analyticirol.

Veranderwensen

Voor **alle benchmarks** samen is het **veranderpercentage** voor **uzelf** met **16 procent laag**. De verbeterwensen voor de respondenten zelf betreffen met name de visionairsrol. Zeven benchmarks zijn van mening dat de invulling daarvan beter kan. Aan de andere kant zien we dat iedereen tevreden is over zijn/haar analytische kwaliteiten en, op één benchmark na, geldt die tevredenheid eigenlijk ook voor de aanvoedersrol.

Voor **alle benchmarks** samen is het **veranderpercentage** voor **rvc** met **29 procent laag**. De verbeterwensen voor de rvc vinden we ook hier met name bij de visionairsrol. Negen benchmarks zijn van mening dat de invulling daarvan beter kan. In tegenstelling tot bij 'uzelf' vinden we bij de 'domme' vragenstellersrol en de ambassadeursrol ook de nodige wensen tot verbetering.

Van de drie groepen (uzelf, rvc en rvb) is het **veranderpercentage** voor de **rvb** met **35 procent het hoogst**. Er zijn relatief veel benchmarks met drie of vier verbeterwensen. En de meeste verbeterwensen concentreren zich ook hier rond de visionairsrol. Maar liefst dertien benchmarks zijn van mening dat de invulling daarvan beter kan.

Huidige situatie

Ten aanzien van **uzelf** is, in de huidige situatie, **meer dan de helft** van de benchmarks, waaronder het basisprofiel, het minimaal **duidelijk eens** met de aanwezigheid van slechts één van de genoemde zes rollen: de rol van analyticus (94 procent). Voor de rol van mediator en de rol van 'domme' vragensteller scoort zelfs geen van de benchmarks boven een 4, ergo duidelijk mee eens.

Ten aanzien van **de rvc** is, in de huidige situatie, **meer dan de helft** van de benchmarks, waaronder het basisprofiel, het minimaal **duidelijk eens** met de aanwezigheid van ook slechts één van de genoemde zes rollen: de rol van analyticus (63 procent). Voor de rol van mediator en de rol van ambassadeur scoort geen van de benchmarks boven een 4, ergo duidelijk mee eens.

De meeste instemming vinden we bij de invulling van de genoemde rollen door de **rvb**. Ten aanzien van de rvb is, in de huidige situatie, **meer dan de helft** procent van de benchmarks, waaronder het basisprofiel, het minimaal duidelijk eens met de aanwezigheid van drie van de zes rollen:

- de rol van aanvoerder (81 procent);
- de rol van analyticus (50 procent); en
- de rol van ambassadeur (50 procent).

Voor de rol van mediator en de rol van 'domme' vragensteller scoort geen van de benchmarks boven een 4, ergo duidelijk mee eens.

Onderzoeksvraag

Dit onderdeel van het onderzoek geeft antwoord op de vraag in hoeverre de commissaris, het rvb-lid en secretaris van de rvc de genoemde rollen van toepassing vinden met betrekking tot zichzelf, zijn rvc en zijn rvb. Ook hier is deze vraag weer in de vorm van stellingen verpakt voor de huidige en de wenselijke situatie.

Bij deze vraag hebben we een 5-puntsschaal gebruikt met 1 = volstrekt oneens tot en met 5= volstrekt mee eens.

Teamrollen

In het onderzoek hanteren we de volgende rollen met bijbehorende omschrijvingen:

- **Analyticus:** overziet complexe situaties, weet informatie op waarde te schatten en waar nodig te nuanceren.
- **Aanvoerder:** neemt de leiding op zich, wil graag invloed uitoefenen en toont zich daadkrachtig.
- **Visionair:** heeft een duidelijke visie en weet de horizon te verleggen.
- **Mediator:** zorgt voor overeenstemming en geeft advies. Voorkomt polarisatie.
- **Ambassadeur:** heeft een brede oriëntatie en een externe blik. Stelt zich steeds actief op de hoogte van wat er in en buiten de organisatie speelt, voorkomt kokervisie door informatie van buiten naar binnen te halen en draagt bij aan de beeldvorming van de organisatie in de buitenwereld.
- **'Domme-vragen'-steller:** stelt basale vragen, die ervoor kunnen zorgen dat andere gezichtspunten worden ingenomen en die kunnen leiden tot verfrissende en praktische nieuwe benadering/oplossingen/inzichten.

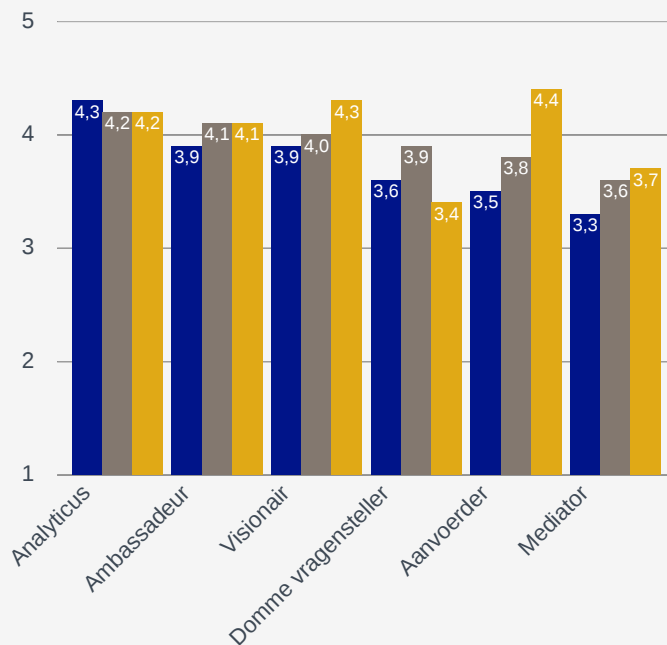
4.1 Wenselijke situatie

Figuur 4.1

Scores gewenste situatie voor teamrollen, basisprofiel (5-puntsschaal)

Volgorde van ambitie bij rvc. Gebruik van 5-puntsschaal met 1 volstrekt mee oneens tot en met 5 volstrekt mee eens

■ uzelf
■ rvc
■ rvb



Gewenste situatie basisprofiel

Niet alle rollen even wenselijk voor rvc

Voor de **rvc** zijn niet alle rollen even wenselijk. De analyticusrol staat op één. Ambassadeur en visionair vinden we op plaats twee en drie. 'Domme' vragensteller en aanvoerder volgen op op enige afstand. Mediator sluit de rij en is van de onderzochte rollen relatief de minst wenselijke.

Vergeleken met voorgaande jaren is de mediatorsrol flink gedaald qua wenselijkheid. De analyticusrol stond ook in 2014, 2015 en 2017 op één met scores ruim boven de 4.

Voor 'uzelf' analyticus bovenaan

Voor '**uzelf**' staat de rol van analyticus eveneens op de eerste plaats. Op meer afstand dan bij de rvc gevolgd door die van ambassadeur, visionair en 'domme' vragensteller. Ook hier sluit de mediatorsrol de rij met een fors verschil met de analyticusrol (3.3 om 4.3).

Vergeleken met 2017 zijn vooral de mediatorsrol en de 'domme' vragenstellersrol achteruit gegaan qua wenselijkheid. De aanvoedersrol zit qua wenselijkheid weer in de buurt van 2015 maar is een stuk lager dan in 2014 en 2017. De

ambassadeursrol is in de tijd stabiel gebleven, maar als enige waarde in 2022 gestegen ten opzichte van 2017.

Voor rvb aanvoerder meest wenselijk

Binnen de **rvb** zijn de belangrijkste rollen weggelegd voor aanvoerder, visionair, analyticus en ambassadeur. Mediator volgt op enige afstand en ditmaal is het 'domme' vragensteller die we met een 3.4 onderaan vinden.

De onderlinge verhouding tussen deze rollen qua wenselijkheid is ten opzichte van 2015 niet substantieel veranderd. Wel zijn zowel de 'domme' vragenstellersrol als de ambassadeursrol met 0,4 punt gedaald ten opzichte van 2017.

Overall gemiddeld geeft de commissaris voor zichzelf op de onderscheiden rollen de laagste wenselijkheid en voor de rvb de hoogste. De rvc zit daartussen. Dat was in 2015 en 2017 ook het geval.

Andere benchmarks vergeleken met het basisprofiel

Weinig/geen grote verschillen met basisprofiel bij rvc

Het totaal aantal grote afwijkingen van het basisprofiel voor de **rvc** is 19 procent bij de bedrijfsbenchmarks en 7 procent bij de persoonsgebonden benchmarks. Zorg en de vrouwelijke commissaris zijn de enige benchmarks die drie keer afwijken. Bij de eerste zijn die alle drie negatief met als grootste verschil in opvatting de aanvoedersrol. Voor de zorg is dat niet per se wenselijk om in de rvc te hebben. Ook de analyticusrol en de rol van 'domme' vragensteller waardeert men lager.

De vrouwelijke commissaris wijkt daarentegen drie keer positief af. Zowel de rol van aanvoerder als die van visionair en 'domme' vragensteller scoort hoger.

GB, MKB, VZ, AC, Jong, Merv, en de niet-commissarissen delen de opvattingen van het basisprofiel.

Voor 'uzelf' meer verschillen, vooral voor aanvoedersrol

Voor **'uzelf'** bedraagt het procentueel aantal grotere afwijkingen van het basisprofiel 31 procent bij de bedrijfsbenchmarks en 21 procent bij de persoonsgebonden benchmarks. De afwijkingen zijn daarmee wat talrijker dan bij de teamrollen bij de rvc. Zowel Corp als Zorg wijken beiden vier keer af. Beiden hechten meer waarde aan de mediatorsrol en minder aan de rol van analyticus en aanvoerder dan het basisprofiel.

Ook DIR wijkt vier keer af, waarvan drie keer positief. Dat betreft de rol van aanvoerder, mediator en ambassadeur. 'Domme' vragensteller is daarentegen lager gewaardeerd. DIR is het deels eens/deels oneens met die rol. Secr vindt dat de visionairsrol bij een ander moet liggen en geeft eerder de voorkeur aan de mediatorsrol.

De rol met de meeste afwijkingen is die van aanvoerder (3 keer positief en 5 keer negatief).

Cult, Jong, VR en Merv delen de mening van het basisprofiel.

Rol 'domme' vragensteller bij rvb leidt tot verschillende opvattingen

Voor de **rvb** is bij de bedrijfsbenchmarks het procentuele aantal afwijkingen 17 procent en bij de persoonsgebonden 26 procent. De meeste afwijkingen van het basisprofiel manifesteren zich bij de secretaris (vier keer positief). Merv wijkt drie keer af en de rest van de benchmarks maximaal één of twee keer. Opvallend is de relatief lage wenselijkheid die Cult toekent aan de analyticusrol.

De meeste afwijkingen betreffen de rol van 'domme' vragensteller (3 keer positief en 3 keer negatief).

GB, Zorg, VZ en Jong delen de mening van het basisprofiel.

.

Grote instemming met basisprofiel

Persoonsgebonden benchmarks

Bij de persoonsgebonden benchmarks zijn in totaal zes afwijkingen van het basisprofiel. AC, VR en Merv wijken elk één keer positief af en Jong juist drie keer negatief. AC vindt het wenselijker dat de organisatie een visie heeft hoe ze kan bijdragen aan een circulaire economie en Merv vindt het wenselijker dat de organisatie alleen zaken doet met leveranciers waar de medewerkers een leefbaar inkomen hebben. Jong vindt het juist minder wenselijk dan het basisprofiel dat de organisatie alleen zaken doet met leveranciers waar de medewerkers een leefbaar inkomen hebben en ook minder wenselijk dat de medewerkers bij de leveranciers een leefbaar inkomen hebben. De afwijking bij VR is niet materieel.

Bij de niet-commissarissen wijkt vooral Secr af. Bij maar liefst zes stellingen is daar sprake van een grotere instemming, bij één stelling een kleinere. Daarvan zijn er twee materieel. De secretaris vindt het beduidend minder wenselijk dat biodiversiteit voldoende op de agenda van de rvc komt en juist wenselijker dat de organisatie een visie heeft hoe ze kan bijdragen aan een circulaire economie. DIR heeft één positieve afwijking: ze vindt het veel wenselijker dat de organisatie een visie heeft hoe ze kan bijdragen aan een circulaire economie.

4.2 Veranderwensen en huidige kwaliteit

Figuur 4.2

Teamrollen: Uzelf, rvc en 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.

Verbeterwensen uzelf

Voor zichzelf vooral visionairsrol beter invullen

De bedrijfsbenchmarks scoren een verbeterpercentage van 10 procent en de persoonsgebonden benchmarks 33 procent. Fam, Corp, OW, 1Tier, Jong en DIR en Secr vinden voor zichzelf dat met name de invulling van de visionairsrol beter kan. Daarmee is dit de rol die het breedst verbetering behoeft. In veel mindere mate, bij slechts 3 benchmarks, geldt die verbeterde invulling de 'domme' vragenstellersrol. Het gaat hier om Fam, Jong en Secr. Analyticus behoeft volgens de commissarissen en de niet-commissarissen geen verbetering. Bij aanvoerder is slechts één verbeterwens geventileerd. Merv geeft daar aan dat hij/zij daar wat minder van wil zijn.

Het totaal aantal verbeterwensen voor 'uzelf' komt op 16 procent. Dat bedroeg in 2017 17 procent, in 2015 13 procent en 33 procent in 2014. Opmerkelijk is verder dat in 2017 geen enkele benchmark vond dat bij zichzelf ten aanzien van de visionairsrol verbetering nodig was.

.

Visionairsrol moet ook bij rvc verbeteren. Verder ook 'domme' vragensteller en ambassadeur

Verbeterwensen rvc

De bedrijfsbenchmarks scoren een verbeterpercentage van 35 procent en de persoonsgebonden benchmarks 10 procent. Ook hier is de visionairsrol de rol met de meeste verbeterwensen. Zowel GB, MKB, Fam, Zorg, OW, Cult, 1Tier(urgent), Jong als VR vinden dat dit beter belegd moet zijn in de rvc. Ook bij de 'domme' vragenstellersrol en de ambassadeursrol wensen meerdere benchmarks verbetering. Respectievelijk zes en vijf van de zestien benchmarks geven aan dat dit beter moet. Zelfs bij de analyticus- en aanvoedersrol vinden we twee benchmarks die verbetering wensen.

Zowel GB als OW hebben vier verbeterwensen, maar 1tier voert de lijst aan met vijf. Alleen de aanvoedersrol is daar geen issue. Het basisprofiel, VZ, AC en DIR hebben geen enkele verbeterwens. De rest heeft er één, twee of drie. Opmerkelijk zijn de twee verbeterwensen van Merv. Dat zijn twee overkwalificaties. Deze benchmark vindt dat de rvc de aanvoedersrol en de rol van 'domme' vragensteller wel wat minder mag uitoefenen.

In totaal is het verbeterpercentage met betrekking tot de rvc 21 procent. In 2017 was dat 21 procent, in 2015 was dat 38 procent en 56 procent in 2014.

.

Visionair en 'domme' vragensteller moeten beter bij rvb

Verbeterwensen rvb

De bedrijfsbenchmarks scoren een verbeterpercentage van 38 procent en de persoonsgebonden benchmarks 29 procent. Ook hier staat de visionairsrol ruim bovenaan de verbeterwensenlijst. Maar liefst dertien van de benchmarks vinden dat op dit moment niet voldoende geborgd door de rvb. Voor GB, Fam, OW en 1tier is dit zelfs urgent. DIR zelf heeft overigens geen verbeterwens. Op enige afstand heeft ook de 'domme' vragenstellersrol de nodige aanhang voor verbeteringen. Daar zijn zeven benchmarks het over eens. In iets mindere mate gaat dit ook op voor de ambassadeursrol met vijf benchmarks.

Er zijn relatief veel benchmarks met drie of vier verbeterwensen. Elk vier doet zich voor bij GB en 1tier en drie komt voor bij Fam, Cult, Jong, Merv en Secr.

In totaal bedraagt het verbeterpercentage voor de rvb 35 procent. Dat was in 2017 53 procent, 75 procent in 2015 en 73 procent in 2014. Een flinke daling ten aanzien van deze rollen dus.

Huidige situatie

Instemming uzelf: 21 procent van opties score ≥ 4.0

Ten aanzien van **uzelf** is, in de huidige situatie, **meer dan 50 procent** van de benchmarks, waaronder het basisprofiel, het minimaal **duidelijk eens** met de aanwezigheid van de volgende **rol**:

- de rol van analyticus (94 procent van de benchmarks).

Voor de rol van mediator en de rol van 'domme' vragensteller scoort geen van de benchmarks boven een 4, ergo duidelijk mee eens.

In totaal heeft **21 procent** van de opties een **score ≥ 4.0** . In de **wenselijke** situatie is dat **26** procent. Wanneer we de **grens** bij een score van **3.5** leggen, scoort in de huidige situatie 57 procent boven die grens tegen 77 procent in de wenselijke situatie.

Instemming rvc: 21 procent van opties ≥ 4.0

Ten aanzien van de **rvc** is, in de huidige situatie, **meer dan 50 procent** van de benchmarks, waaronder het basisprofiel, het minimaal **duidelijk eens** met de aanwezigheid van de volgende **rol**:

- de rol van analyticus (63 procent van de benchmarks).

Voor de rol van mediator en de rol van ambassadeur scoort geen van de benchmarks boven een 4, ergo duidelijk mee eens.

In totaal heeft **21 procent** van de opties een **score ≥ 4.0** . In de **wenselijke** situatie is dat **38** procent. Wanneer de **grens** bij een score van **3.5** wordt gelegd, scoort in de huidige situatie 74 procent boven die grens tegen 94 procent in de wenselijke situatie.

Instemming rvb: 33 procent van opties score ≥ 4.0

Ten aanzien van de **rvb** is, in de huidige situatie, **meer dan 50 procent** van de benchmarks, waaronder het basisprofiel, het minimaal **duidelijk eens** met de aanwezigheid van de volgende **rollen**:

- de rol van aanvoerder (81 procent van de benchmarks);
- de rol van analyticus (50 procent); en
- de rol van ambassadeur (50 procent).

Voor de rol van mediator en de rol van 'domme' vragensteller scoort geen van de benchmarks boven een 4, ergo duidelijk mee eens.

In totaal heeft **33 procent** van de opties een **score ≥ 4.0** . In de **wenselijke** situatie is dat **59 procent**. Wanneer we de **grens** bij een score van **3.5** leggen, scoort in de huidige situatie 67 procent boven die grens tegen 91 procent in de wenselijke situatie.

Bij de niet-commissarissen wijkt Secr slechts één keer negatief af en DIR drie keer negatief en één keer positief. DIR is wat meer overtuigd dan het basisprofiel dat de organisatie een visie heeft hoe ze kan bijdragen aan een circulaire economie, maar is juist minder overtuigd dat de medewerkers bij de leveranciers een leefbaar inkomen hebben.

4.3 Enige bespiegelingen/vragen/kanttekeningen

Wie helpt organisaties de toekomst vorm te geven?

Het is vrij duidelijk waar het pijnpunt ligt in dit hoofdstuk. Dat is de rol van **visionair**. Zowel bij de respondent zelf, de rvc als de rvb is het deze rol die voor het grootste aantal verbeterwensen zorgt. Voor de volledigheid, dit is hoe wij die rol definiëren: hij/zij heeft een duidelijke visie en weet de horizon te verleggen. Dat men deze rol bij of de rvc of bij de rvb mist, geeft al te denken maar dat deze rol bij beide tegelijk wordt gemist is zorgwekkend. Wie gaat organisaties helpen de toekomst vorm te geven? Enerzijds verwacht men dat een rvc de directie af en toe uit de dagelijkse praktijk weet te trekken en anderzijds dat een directie een duidelijke visie heeft over waar de organisatie heen moet. Als alle bedrijfsbenchmarks aangeven, waarvan bij enkele urgent, dat de directie die gave onvoldoende beheerst, moet de rvc dan misschien niet eens in de spiegel kijken? Aan de ene kant bij het selectieproces wat tot de aanstelling van de rvb-leden heeft geleid en aan de andere kant ook het blijkbaar niet kunnen creëren van ruimte in de agenda om over zulke zaken te spreken. Of is men te druk met alle 'verplichtingen'? Opmerkelijk is overigens dat de directie die rol bij de rvc wel in balans vindt.

Waarom is het belang van de aanwezigheid van de mediatorsrol zo gedaald bij het beursgenoteerde bedrijf?

Bij het beursgenoteerd bedrijf zien we dat zowel bij de commissaris zelf als bij de rvc als geheel de rol van mediator degene is die de laagste score krijgt in de wenselijke situatie. Bij de rvb is dit de één na laagste score. In vergelijking met de vorige onderzoeken zien we daarnaast ook dat de wenselijkheid voor deze rol dit jaar is gedaald, met name voor de respondent zelf en voor de rvc. Een aantal gedachten komt bij ons op. Ten eerste, is er misschien geen behoefte meer aan een mediator, omdat er al voldoende harmonie en begrip is binnen en tussen de diverse gremia? In de tweede plaats, er is helemaal geen behoefte aan mediatorschap. Er mag namelijk best meer wrijving ontstaan, want wrijving geeft glans. De tijd van pappen en nathouden ligt wat achter ons of moet dat worden. Een derde gedachte is dat men misschien meer zaken in de afzonderlijke commissies voorbereidt. Daarbij kan dan worden verondersteld dat daar de specifieke kennis, ervaring en inzichten voor de betrokken onderwerpen goed zijn vertegenwoordigd. Voorstellen van de afzonderlijke commissies worden dan relatief snel aangenomen. In de voltallige rvc's is dan meer ruimte om nadrukkelijker prioriteiten aan te brengen in de te bespreken onderwerpen. En wellicht spelen deze onderwerpen zich op een hoger aggregatieniveau af, waardoor men minder concrete besluiten hoeft te nemen. Blijkbaar is het volgens de respondent ook geen probleem want de mediatorsrol is zowel bij de respondent zelf, de rvc en/of de rvb geen verbeterwens.

Wil de commissaris zelf veranderen of moeten de anderen dat vooral doen?

De respondenten hebben voor zichzelf de minste verbeterwensen. Het verbeterpercentage wat betreft alle rollen en benchmarks is daar zestien procent. Datzelfde percentage is voor de rvc 29 procent en voor de rvb 35 procent. Kortom, als er wat moet veranderen dan liever bij de ander dan bij zichzelf. Dat roept de vragen op hoe goed men elkaar en zichzelf kent? Er is daarbij een aantal benchmarks dat bij dit verschil de boventoon voert. De commissaris bij een groot niet-beursgenoteerd bedrijf heeft geen verbeterwens voor zichzelf, maar vindt dat de rvc als geheel een betere invulling van de visionairs-, mediators-, ambassadeurs- en 'domme' vragenstellersrol wel kan gebruiken. Voor de culturele instelling geldt hetzelfde alleen is daar de mediatorsrol bij de rvc als geheel geen issue. Bij het onderwijs ziet de commissaris voor zichzelf een verbeterwens bij de visionairsrol en bij de mediatorsrol, maar bij de laatste in die zin dat die wel iets minder mag. Daar staat tegenover dat voor de rvc als geheel de invulling van analytiscus, aanvoerder, visionair en mediator(!) beter kan. Een laatste opmerkelijke benchmark in dit kader is die van de 1tier board; die voor zichzelf alleen een verbeterwens bij de visionairsrol ziet en voor de niet-uitvoerende bestuurders om zich heen een betere invulling wenst van de analytiscus-, visionairs-, mediators-, ambassadeurs- én 'domme'-vragenstellersrol. Hoe gaat de commissaris borgen dat de verbeteringen die hij/zij wenst voor de rvc voor elkaar komen? Is de commissaris zelf bereid te veranderen of moeten de anderen dat vooral doen? Misschien is het zinvol om bij de evaluatie van het functioneren van de rvc nadrukkelijk ook persoonlijke dimensies mee te nemen?

Wordt 'domme-vragensteller' niet wat ondergewaardeerd?

Bij de verschillende gremia zien we de nodige verbeterwensen voor de rol van de 'domme-vragensteller'. We zien dit evenwel niet vertaald in een hogere wenselijkheid van de aanwezigheid van deze rol. Dit in tegenstelling tot die van visionair. Dit verbaast ons wat.

Als iemand, zeg vier jaar geleden, geopperd zou hebben om als bedrijf/organisatie eens een scenario uit te werken voor de situatie dat er geen schoon drinkwater, elektriciteit of betrouwbaar internet beschikbaar is, welke reacties zou die persoon dan hebben gekregen van zijn collega commissarissen en bestuurders? Was dat destijds een 'domme' vraag of was dat de vraag van een visionair? Waren er toen in het publieke domein al signalen dat een dergelijk probleem zich voor zou kunnen doen? Wij denken van wel, maar wie zijn wij? Zijn er vandaag ook signalen op deze gebieden of andere signalen? En hoe gaan we daarmee om? Denk eens aan de schuldenproblematiek van huishoudens. Denk eens aan oorlogen, epidemieën, overstromingen en andere onevenwichtigheden op allerlei gebieden. En beperk de gedachten dan absoluut niet tot Nederland en ook niet tot de huidige generatie(s). Zijn er bij de genoemde gebeurtenissen en situaties geen voorbeelden waarover wij toch wat serieuzer na moeten gaan denken? Of willen we ook hier straks weer constateren dat we het

paard achter de wagen hebben gespannen? Maken wij ons ervan af met: maar je kunt niet alles uitgebreid bekijken? Meestal mondt dat dan uit in niets bekijken. Zou de rol van de 'domme' vragensteller hier niet een waardevolle aanvulling kunnen zijn op de visionairsrol? En als men eens eerlijk bij zichzelf te raden gaat, moeten we dan misschien constateren dat menigeen bij de visionairsrol eigenlijk de waarzegger voor ogen heeft die in de glazen bol kijkt? L'histoire se répète, n'est-ce pas?

5 Het functioneren van de auditcommissie

Samenvatting

Wenselijke situatie

Er bestaat een brede consensus over de wenselijkheid van de meeste voorgelegde stellingen. Minimaal driekwart van de benchmarks is het minimaal duidelijk eens met de stellingen dat de auditcommissie voldoende moet functioneren, de samenstelling van de auditcommissie divers genoeg moet zijn qua zowel persoonlijke als technische (vak)competenties, dat de auditcommissie (of een lid ervan) buiten aanwezigheid van de rvb spreekt met zowel de internal auditor als de externe accountant. Het moet beide functionarissen ook duidelijk zijn wat de auditcommissie van hem/haar verwacht en als laatste is het wenselijk dat de rvc de rapportage van de auditcommissie bespreekt en niet ter kennisgeving afdoet.

De grootste verschillen tussen de benchmarks zien we bij de volgende stellingen: dat de evaluatie van de auditcommissie wordt gedaan met behulp van een 360-gradenbenadering, dat het functioneren in de auditcommissie van de afzonderlijke leden jaarlijks wordt geëvalueerd en dat de auditcommissie (of een lid ervan) zonder de rvb spreekt met de vertrouwenspersoon.

Veranderwensen

Voor **alle benchmarks** gezamenlijk is het **veranderpercentage** met **38 procent laag**. De scores 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 **bedrijfsprofielen** in totaal is het percentage **42 procent**. De **profitsector** heeft een grotere wens tot verandering (**47 procent**) dan de **non-profit**(**39 procent**). Voor de **persoonsgebonden profielen** is het overall veranderpercentage **37 procent**.

Het is duidelijk dat de meeste gedeelde veranderwensen liggen bij het jaarlijkse evalueren van de afzonderlijke auditcommissieleden en het gebruiken van een 360-gradenbenadering. Bij beide hebben tien benchmarks daar een veranderwens. Daarnaast is er nog veel commotie om het doen van bedrijfsbezoeken als auditcommissie (8 benchmarks) en het jaarlijks evalueren van de auditcommissie (eveneens 8 benchmarks).

Er zijn ook stellingen waar we geen veranderwensen zien. De auditcommissie functioneert blijkbaar voldoende en de relatie met de externe accountant is ook in orde. De auditcommissie (of een lid ervan) spreekt, buiten aanwezigheid van de rvb, met de externe accountant en die externe accountant weet wat van hem/haar wordt verwacht.

Huidige situatie

In de huidige situatie is meer dan de helft van de elf benchmarks het minimaal duidelijk eens met de volgende zeven stellingen:

- de rapportage van de auditcommissie wordt besproken binnen de rvc (100 procent, alle benchmarks);
- het is de externe accountant duidelijk wat de auditcommissie van hem/haar verwacht (91 procent);
- de auditcommissie functioneert voldoende (83 procent);
- het is de internal auditor duidelijk wat de auditcommissie van hem/haar verwacht (82 procent);
- de auditcommissie(of een lid ervan spreekt) buiten aanwezigheid van de rvb, met de externe accountant (75 procent);
- de auditcommissie(of een lid ervan) spreekt buiten aanwezigheid van de rvb, met de internal auditor (73 procent); en
- de samenstelling van de AC is divers genoeg qua persoonlijke competenties (67 procent).

In het verleden hebben we (het functioneren van) de auditcommissie wel eens vaker aan de orde gehad. Dat ging enerzijds over welke personen aanschoven bij de auditcommissie en anderzijds over de relatie tussen de auditcommissie en de voltallig rvc. De zestien stellingen in dit onderzoek zijn niet eerder opgenomen.

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

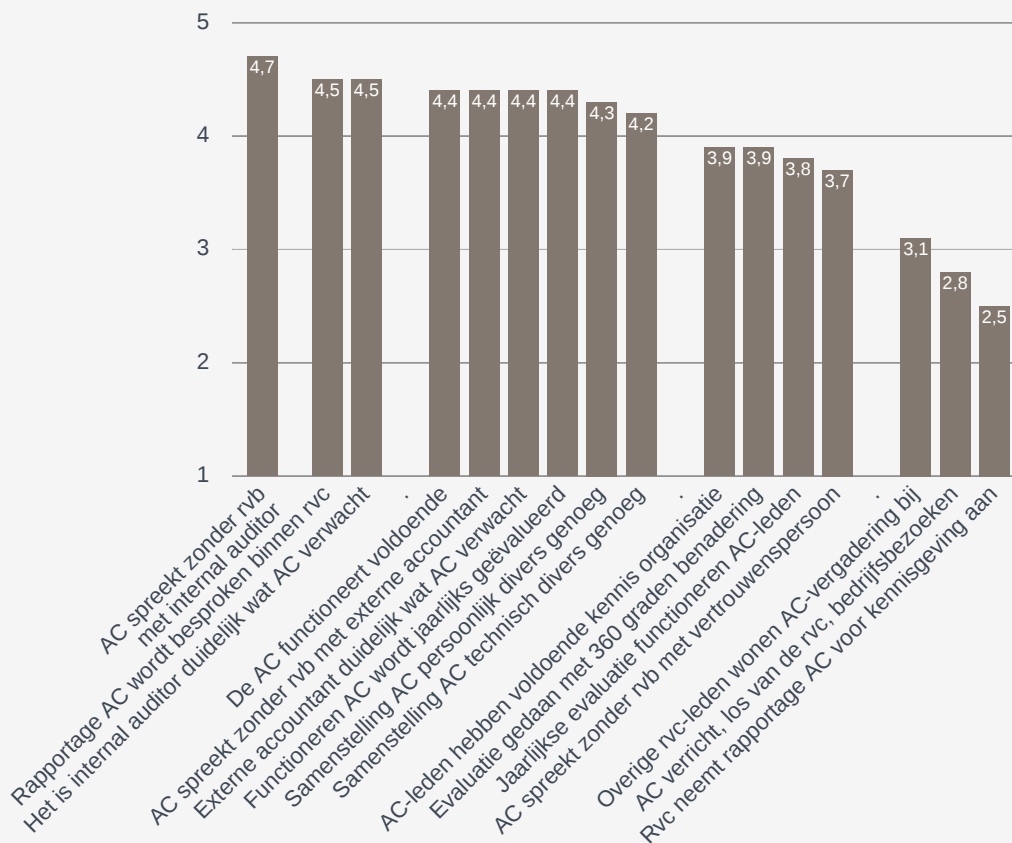
5.1 Wenselijke situatie

Figuur 5.1

Scores gewenste situatie voor het functioneren van de auditcommissie, basisprofiel (5-puntsschaal)

Legenda: AC= auditcommissie. 5-puntsschaal: 1 volstrekt mee oneens tot en met 5 volstrekt mee eens

■ 2022



Gewenste situatie basisprofiel

Het basisprofiel is het **'volstrekt mee eens'** (score > 4.5) dat de auditcommissie (of een lid ervan) buiten aanwezigheid van de rvb spreekt met de internal auditor, dat de rapportage van de auditcommissie wordt besproken binnen de rvc en dat het de internal auditor duidelijk is wat de auditcommissie van hem/haar verwacht.

Het basisprofiel is het **'duidelijk mee eens'** ($4 \leq \text{score} < 4.5$) met de stellingen dat de auditcommissie voldoende moet functioneren, de auditcommissie (of een lid ervan) buiten aanwezigheid van de rvb spreekt met de externe accountant, dat het de externe accountant duidelijk is wat de auditcommissie van hem/haar

verwacht, dat het functioneren van de hele rvc jaarlijks wordt geëvalueerd en dat de samenstelling van de auditcommissie divers genoeg is qua zowel persoonlijke als technische (vak)competenties.

Dat de auditcommissieleden voldoende kennis hebben van de organisatie, dat de evaluatie van de auditcommissie wordt gedaan met behulp van een 360-gradenbenadering, dat het functioneren in de auditcommissie van de afzonderlijke leden jaarlijks wordt geëvalueerd en dat de auditcommissie (of een lid ervan) zonder de rvb spreekt met de vertrouwenspersoon zit qua instemming in de klasse '**min of meer mee eens**' ($3.5 \leq \text{score} < 4.0$).

Dat overige rvc-leden, niet-auditcommissieleden, (geregeld) de auditcommissievergadering bijwonen en dat de auditcommissie, los van de rvc, bedrijfsbezoeken verricht valt in de klasse '**deels oneens/deels eens**' ($2.8 \leq \text{score} < 3.2$).

Het is niet wenselijk dat de rvc de rapportage van de auditcommissie doorgaans voor kennisgeving aanneemt.

Hoe breed delen de benchmarks de wenselijkheid?

Overall valt 57 procent van de onderwerpen in de klasse 'duidelijk mee eens' of hoger

43 procent in klasse 'duidelijk mee eens' ($4 \leq \text{score} < 4.5$). In deze tweede klasse staan drie stellingen bovenaan: de samenstelling van de auditcommissie is divers genoeg qua technische en persoonlijke competenties en het is de externe accountant duidelijk wat de auditcommissie van hem/haar verwacht. Bij alle drie zijn tien benchmarks die dat met deze mate van instemming wenselijk vinden. Hierna volgen dat de auditcommissie voldoende functioneert (9 benchmarks), dat de rapportage van de auditcommissie in de rvc wordt besproken en de auditcommissie (of een lid ervan) spreekt, buiten aanwezigheid van de rvb, met de externe accountant (beide 8 benchmarks), dat het functioneren van de gehele auditcommissie jaarlijks wordt geëvalueerd en dat het de internal auditor duidelijk is wat de auditcommissie van hem/haar verwacht (beide 7 benchmarks) en de auditcommissieleden voldoende kennis hebben van de organisatie (5 benchmarks).

14 procent in 'volstrekt mee eens' (score ≥ 4.5).¹² In de eerste klasse valt dat de auditcommissie of een lid ervan, buiten aanwezigheid van de rvb, spreekt met de internal auditor (8 benchmarks). Dat de auditcommissie (of een lid ervan) spreekt, buiten aanwezigheid van de rvb, met de externe accountant en dat de rapportage van de auditcommissie wordt besproken binnen de rvc (beide 4 benchmarks). Het is de internal auditor duidelijk wat van hem/haar wordt verwacht en de auditcommissie functioneert voldoende (elk 3 benchmarks).

¹Er worden slechts opmerkingen gemaakt over stellingen die drie keer of meer zijn genoemd in een bepaalde categorie. Tussen haakjes wordt per klasse per onderwerp het aantal benchmarks vermeld dat daarin valt.

²Er zijn natuurlijk ook veel rvc's die geen auditcommissie hebben ingesteld. Dat betekent dat niet alle benchmarks voldoende waarnemingen hebben. Het basisprofiel, GB, Corp, Zorg, OW, 1Tier, VZ, AC, Jong, VR, Merv hebben voldoende waarnemingen. Bij DIR gaat dit op voor circa de helft van stellingen.

20 procent in klasse 'min of meer mee eens' ($3.5 \leq \text{score} < 4.0$)

In deze klasse vinden we dat het functioneren van de afzonderlijke leden in de auditcommissie jaarlijks wordt geëvalueerd en dat de auditcommissieleden voldoende kennis hebben van de organisatie (beide 7 benchmarks). Verder dat de evaluatie van de auditcommissie wordt gedaan met behulp van een 360-gradenbenadering (6 benchmarks) en dat de auditcommissie (of een lid ervan) zonder de rvc, met de vertrouwenspersoon spreekt (5 benchmarks) en dat het functioneren van de gehele auditcommissie jaarlijks plaatsvindt (3 benchmarks).

5 procent in klasse 'neigt naar instemming' ($3.2 \leq \text{score} < 3.5$)

Slechts een klein aantal combinaties van benchmark en stelling valt hierin. Het vaakst genoemd in deze klasse is dat overige rvc-leden, niet-auditcommissieleden (geregeld) de auditcommissievergadering bijwonen (4 keer).

7 procent in klasse 'deels oneens/deels eens' ($2.8 \leq \text{score} < 3.2$)

Er zijn maar weinig respondenten, gezien het gering aantal keren genoemd zijn, die er voorstander van zijn dat de auditcommissie, los van de rvc, bedrijfsbezoeken verricht (4 benchmarks). Drie benchmarks zijn er verder nog niet helemaal over uit of het wenselijk is dat een evaluatie van het functioneren van de auditcommissie met een 360-gradenbenadering moet gebeuren.

Lagere scores dan 2.8 zien we voornamelijk bij drie stellingen: dat de rvc de rapportage van de auditcommissie doorgaans alleen voor kennisgeving aanneemt (9 benchmarks), dat de overige rvc-leden, die niet in de auditcommissie zitten, geregeld vergaderingen van de auditcommissie bijwonen (5 benchmarks) en de auditcommissie die, los van de rvc, bedrijfsbezoeken verricht (4 benchmarks) worden veelal afgewezen. In totaal 11 procent valt in de klassen met scores onder de 2.8 qua instemming.

Andere benchmarks vergeleken met het basisprofiel

Overall wijkt 51 procent bij bedrijfsprofielen af

Overall is het **afwijkingpercentage** hoog bij de **bedrijfsprofielen (51 procent)** en met voor de **profitsector** 17 procent en voor de **non-profitsector** 64 procent. Bij de persoonsgebonden benchmarks van de **commissarissen** is het overall **afwijkingpercentage** met **15 procent laag**. Vaak zijn de afwijkingen negatief wat betekent dat er minder instemming is met een bepaalde stelling dan bij het basisprofiel.

• Vaak minder instemming bij non-profitsector. OW is daarbij koploper

Bedrijfsbenchmarks

Bij de bedrijfsbenchmarks zitten bijna alle afwijkingen in de non-profitsector. GB heeft namelijk min of meer dezelfde mening als het basisprofiel. OW wijkt elf keer af, Zorg tien keer en Corp negen keer. Maar ongeveer de helft daarvan zijn materieel, in die zin dat ze een andere mening laten zien. Deze drie non-profitbenchmarks vinden het alle drie bijvoorbeeld niet wenselijk dat overige rvc-leden, niet-auditcommissieleden (geregeld) de auditcommissievergadering bijwonen. Het basisprofiel twijfelt daarover. Het functioneren van de afzonderlijke leden van de auditcommissie jaarlijks te evalueren neigt bij de Zorg en OW naar instemming terwijl Corp daarbij duidelijk achterblijft. Zo een evaluatie doen met

behulp van een 360-gradenbenadering stuit op twijfel (deels eens/deels oneens) bij Corp en Zorg terwijl het basisprofiel het daar, en ook bij het voorgaande, min of meer mee eens is.

Zorg is het min of meer eens met dat de auditcommissie, los van de rvc, bedrijfsbezoeken verricht. De andere benchmark hebben daar meer twijfels bij of wijzen dat af. Ook het contact vanuit de auditcommissie met de vertrouwenspersoon leidt tot wisselende opvattingen. Het basisprofiel is het daar min of meer mee eens, bij Corp en Zorg neigt het naar instemming en OW wijst dat af.

Persoonsgebonden benchmarks

Grote instemming met basisprofiel

Bij de persoonsgebonden benchmarks wijken zowel VZ als Merv vier keer af, AC en Jong twee keer en VR helemaal niet. Circa 70 procent van de verschillen is min of meer materieel. Het contact, vanuit de auditcommissie, met de vertrouwenspersoon zorgt voor de nodige verschillen. Het basisprofiel was het min of meer mee eens, VZ en Merv zijn het daar duidelijk mee eens, maar Jong is veel minder overtuigd (deels eens/deels oneens). Ten aanzien van het bijwonen van de auditcommissievergadering door overige rvc-leden zijn het weer VZ en Merv die elk aan een andere kant zitten. Het basisprofiel zelf was het deels eens/deels oneens, maar Merv is daar geen voorstander van terwijl VZ het daar min of meer mee eens is.

Bij de **niet-commissarissen** heeft alleen DIR bij enkele stellingen voldoende waarnemingen maar die leiden niet tot andere inzichten dan het basisprofiel.

IA enkele opvallende afwijkingen

De internal auditor¹ kan zich goed vinden in de opvattingen van het basisprofiel. Wel is hun instemming met de afzonderlijke stellingen vaak meer uitgesproken dan bij het basisprofiel. Aan de ene kant vertaalt zich dat bij de stellingen waarmee men instemt in vaak nog sterkere mate van instemming, bijvoorbeeld bij het jaarlijks evalueren van het functioneren van de afzonderlijke leden van de auditcommissie. Aan de andere kant drukt men een afwijzend standpunt ook nog wat sterker uit richting afwijzing, bijvoorbeeld bij het als auditcommissie separaat van de rvc doen van bedrijfsbezoeken.

Het is in dit verband ook opvallend dat men bij DIR, een andere benchmark met soms te weinig waarnemingen, min of meer afwijzend reageert op het als auditcommissie voeren van gesprekken met de vertrouwenspersoon, terwijl het basisprofiel daarvan min of meer een voorstander is en de internal auditor zich daar helemaal in kan vinden.

¹De internal auditor heeft bij dit onderwerp, op twee stellingen na, telkens 8 waarnemingen. Daarom staat dit cursief.

5.2 Veranderwensen en huidige situatie

Figuur 5.2
Veranderwensen in functioneren auditcommissie

Verandering in nabije toekomst (horizon circa 3 jaar)

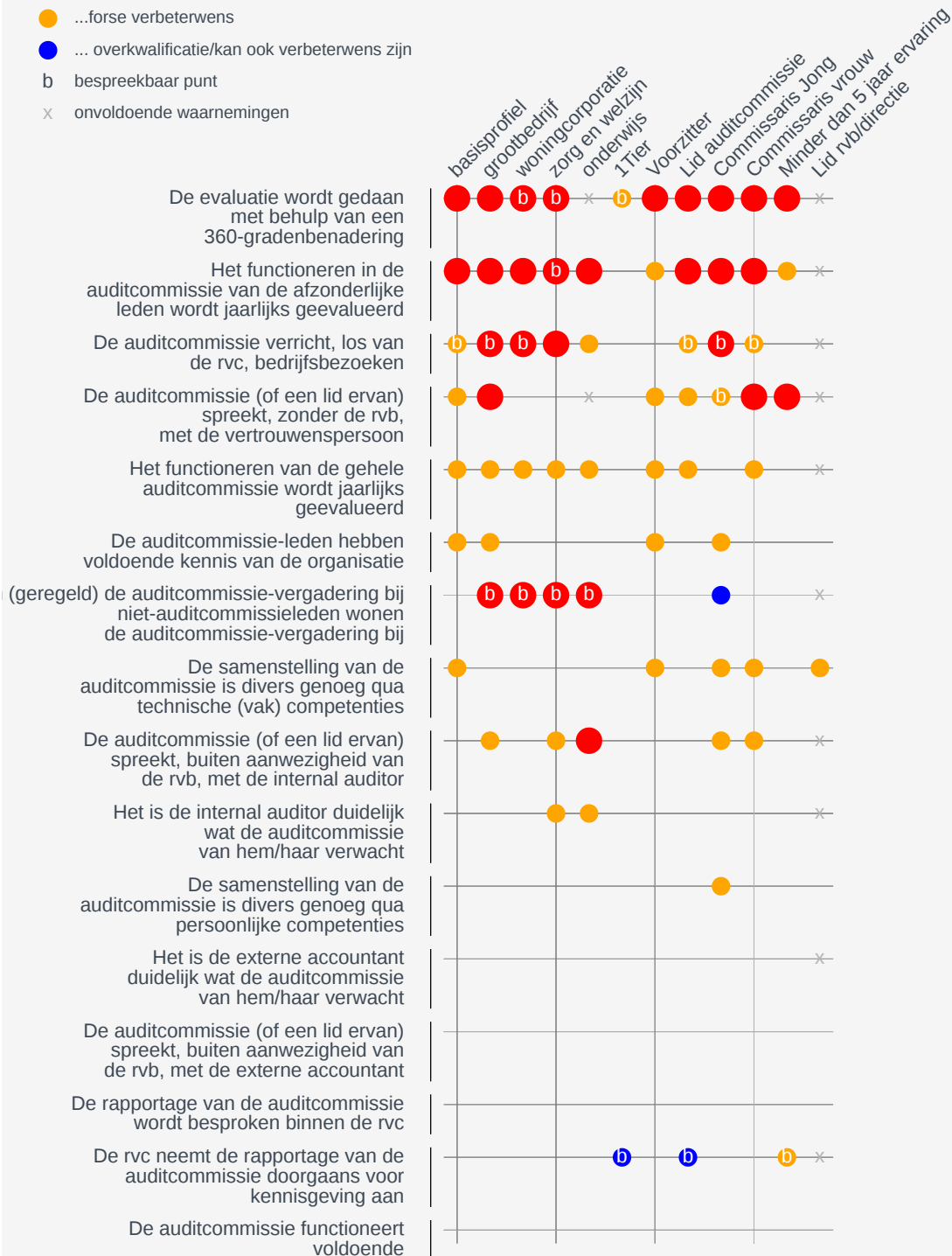
● ...urgente verbeterwens

● ...forse verbeterwens

● ... overkwalificatie/kan ook verbeterwens zijn

b bespreekbaar punt

x onvoldoende waarnemingen



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

Zeven verander-wensen waarvan twee urgente

Bij het basisprofiel doen zich **zeven veranderwensen** voor, waarvan twee urgente. Deze hebben te maken met het jaarlijks evalueren van het functioneren van de afzonderlijke auditcommissie-leden en om bij de evaluatie gebruik te maken van een 360-gradenbenadering. Verder zijn er forse verbeterwensen bij het jaarlijks evalueren van de auditcommissie, het zonder rvb spreken met de vertrouwenspersoon en het voldoende kennis hebben van de organisatie als auditcommissielid. Ook de samenstelling qua technische (vak)competenties kan beter.

Het los van de rvc verrichten van bedrijfsbezoeken als auditcommissie is een **bespreekbaar** punt.

Andere benchmarks

Overall veranderpercentage 38 procent

Voor **alle benchmarks** samen is het **veranderpercentage** met **38 procent** in de buurt van het overall **gemiddelde**. Bij deze veranderwensen liggen de scores van de wenselijke situatie niet allemaal boven de 3.2. Dat betekent dat een deel ook bespreekbare punten betreft (score ≤ 3.2). Voor de **bedrijfsprofielen** in totaal is het percentage **42 procent**. De **profitsector** heeft een grotere wens tot verandering (**47 procent**) dan de **non-profit**(**39 procent**).

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

Bedrijfsbenchmarks

Ook bij GB urgentie bij aanpak evaluatie auditcommissie

Naast het basisprofiel heeft in de **profitsector** alleen **GB** voldoende waarnemingen. Bij deze benchmark zien we acht veranderwensen. Dat betreft drie urgente verbeterwensen, drie forse verbeterwensen en twee bespreekbare punten. De **urgente** verbeterwensen betreffen het contact met de **vertrouwenspersoon** en het bij de **evaluatie** van de auditcommissie meenemen van het individuele functioneren van auditcommissieleden en gebruik maken van een 360-gradenbenadering. Forse verbeterwensen zijn het voldoende kennis hebben van de organisatie als auditcommissie, het buiten aanwezigheid van de rvb spreken met de internal auditor en het jaarlijks evalueren van de auditcommissie. De twee bespreekbare punten zijn het doen van bedrijfsbezoeken als auditcommissie en dat overige rvc-leden de auditcommissievergadering (geregeld) bijwonen.

Zorg meeste veranderwensen bij non-profitsector

In de **non-profitsector** ontlopen Corp (5), Zorg (7) en OW (6) elkaar niet veel qua aantal veranderwensen. Het jaarlijks evalueren van de rvc kan bij alle drie beter. Daarbij is het voor Corp en OW een urgente verbeterwens dat men ook het functioneren van de afzonderlijke auditcommissieleden meeneemt. Voor Zorg is dat een bespreekbaar punt. Gebruik maken van een 360-gradenbenadering is voor Corp en Zorg een bespreekbaar punt.¹ Daarnaast hebben Zorg en OW verbeterpunten in de relatie tussen de auditcommissie en de internal auditor. Zowel het zonder rvb spreken met hem/haar als dat het deze persoon duidelijk is wat de auditcommissie verwacht.

Verder is het doen van bedrijfsbezoeken als auditcommissie voor Zorg een urgente verbeterwens. Voor OW is dat, met minimale instemming, een forse verbeterwens en voor Corp een bespreekbaar punt.

Voor alle drie is het aanschuiven van overige rvc-leden bij de vergaderingen van de auditcommissie een bespreekbaar punt.

[1](#)Onderwijs had te weinig waarnemingen bij deze stelling.

Persoonsgebonden benchmarks

Jong veel verbeterwensen en evaluatie auditcommissie duidelijk punt van aandacht

Bij de **commissarissen** heeft **Jong** de meeste veranderwensen (9). VR (7), VZ (6), AC (6) en Merv (4) hebben er minder. Wat er uit springt is dat de evaluatie van de auditcommissie kan worden verbeterd. Het gebruik van een 360-gradenbenadering is bijvoorbeeld voor alle vijf urgent. Dat men bij de evaluatie ook meer naar het functioneren van de individuele leden kijkt is voor AC, Jong en VR een urgente verbeterwens en voor VZ en Merv een forse verbeterwens. Het überhaupt jaarlijks evalueren van de auditcommissie kan bij VZ, AC en VR sowieso beter.

Bij alle vijf benchmarks is verder het spreken met de vertrouwenspersoon een veranderwens. De mate van wenselijkheid verschilt echter sterk. Voor bijvoorbeeld Jong is het een bespreekbaar punt terwijl het bij VR en Merv een urgente verbeterwens is.

Bij de **niet-commissarissen** heeft alleen DIR bij een zestal stellingen voldoende waarnemingen. Daar zit één verbeterwens bij. DIR vindt dat de samenstelling van de auditcommissie qua technische (vak) competenties beter kan.

Gedeelde veranderwensen

Veel gedeelde veranderwensen, met name bij de evaluatie

Duidelijk is dat de meeste gedeelde veranderwensen liggen bij het jaarlijkse evalueren van de afzonderlijke auditcommissieleden en het gebruiken van een 360-gradenbenadering. Bij elk hebben tien benchmarks daar een veranderwens. De acht verbeterwensen voor de jaarlijkse evaluatie van de auditcommissie in het algemeen bevestigen dit beeld. Daarnaast ventileert men ook de nodige veranderwensen ten aanzien van het als auditcommissie doen van bedrijfsbezoeken los van de rvc (8 benchmarks).

Relatie met externe accountant in orde

Er zijn ook stellingen waar we geen veranderwensen zien. De auditcommissie functioneert blijkbaar voldoende en de relatie met de externe accountant is ook in orde. De auditcommissie (of een lid ervan) spreekt, buiten aanwezigheid van de rvc, met de externe accountant en die externe accountant weet wat van hem/haar wordt verwacht.

Beeld IA extra signaal voor rvc om kritisch naar auditcommissie te kijken

Ook hier wijden we enige opmerkingen aan de internal auditor vanwege de betrokkenheid met de auditcommissie. Deze functionaris heeft 8 veranderwensen. Daarvan noemen wij alleen die telkens minimaal 8 onderliggende paarsgewijze waarnemingen hebben. Verbeteringen zijn wenselijk bij:

- de samenstelling van de auditcommissie qua (vak)technische en persoonlijke eigenschappen;
- het voldoende kennis hebben van de organisatie; en
- het voldoende functioneren als auditcommissie.

Vanwege het geringe aantal waarnemingen in de huidige situatie zijn er ten aanzien van de evaluatie van de auditcommissie minder dan acht paarsgewijze waarnemingen. Voor zover die er wel zijn liggen de resultaten daarvan in lijn met de eerder geconstateerde veranderwensen bij de andere benchmarks.

Ook hier kunnen we, met hetzelfde voorbehoud als bij de internal auditor, constateren dat ook DIR het beeld onderschrijft van de andere benchmarks en dan met name ook voor het evaluatieproces van auditcommissie.

Huidige situatie

In totaal 39 procent van de opties score ≥ 4.0 qua instemming

In de huidige situatie is **meer dan 50 procent** van de elf benchmarks, waaronder het basisprofiel, het minimaal **duidelijk eens** met de volgende **zeven stellingen**:

- de rapportage van de auditcommissie wordt besproken binnen de rvc (100 procent, alle benchmarks);
- het is de externe accountant duidelijk wat de auditcommissie van hem/haar verwacht (91 procent);
- de auditcommissie functioneert voldoende (83 procent);
- het is de internal auditor duidelijk wat de auditcommissie van hem/haar verwacht (82 procent);
- de auditcommissie (of een lid ervan) spreekt, buiten aanwezigheid van de rvb, met de externe accountant (75 procent);
- de auditcommissie of een lid ervan spreekt, buiten aanwezigheid van de rvb, met de internal auditor (73 procent); en
- de samenstelling van de auditcommissie is divers genoeg qua persoonlijke competenties (67 procent).

Voor het **basisprofiel** komt daar nog bij dat de samenstelling van de auditcommissie divers genoeg is qua technische (vak) competenties. Bij dat het de internal auditor duidelijk is wat de auditcommissie van hem/haar verwacht, duikt het basisprofiel net onder de 4.0.

In totaal heeft **39 procent** van de opties een **score ≥ 4.0** . In de **wenselijke** situatie is dat **57 procent**. Wanneer we de **grens** bij een score van **3.5** leggen, scoort in de huidige situatie 61 procent boven die grens tegen 77 procent in de wenselijke situatie.

Er is een aantal stellingen waar we veel **lagere scores dan 3.5** aantreffen. Het gaat om het doen van bedrijfsbezoeken als auditcommissie (los van de rvc), dat overige rvc-leden, niet-auditcommissieleden (geregeld) de auditcommissievergadering bijwonen, verder om het contact van de auditcommissie met de vertrouwenspersoon, het jaarlijks evalueren van het functioneren van de afzonderlijke auditcommissieleden en het gebruik van een 360-gradenbenadering bij de auditcommissie-evaluatie.

De eveneens lage score voor het doorgaan voor kennisgeving aannemen door de rvc van de auditcommissierapportage heeft een andere lading en kunnen we juist als positief interpreteren, ook gezien de instemming voor het bespreken van de rapportage van de auditcommissie in de rvc.

5.3 Enige bespiegelingen/vragen/kanttekeningen

Kwaliteit evaluatie functioneren auditcommissie rammelt

Iedereen vindt dat de auditcommissie op dit moment voldoende functioneert. Geen veranderwens te zien.¹ Tegelijkertijd zien we acht verbeterwensen bij de stelling dat de auditcommissie jaarlijks wordt geëvalueerd. Daar lijkt ons een tegenstrijdigheid in te zitten. Als men blijkbaar niet tevreden is over hoe (vaak) de auditcommissie wordt geëvalueerd kan men dan wel een goed oordeel vellen over het functioneren van die commissie? Wij denken van niet. Want er zijn meer signalen die duiden op onvoldoende kwaliteit van de evaluatie van de auditcommissie en de afzonderlijke leden. Bijvoorbeeld dat men het functioneren in de auditcommissie van de afzonderlijke leden bij veel benchmarks niet jaarlijks evalueert. Bij bijna alle benchmarks is dit dan ook een bespreekbaar punt of verbeterwens en bij de meesten ook nog eens urgent van aard. Een ander signaal is dat de directie aangeeft dat ze niet zo tevreden is over de samenstelling van de auditcommissie qua technische(vak)competenties. Een derde signaal hoorden we tijdens de interviews. Als we (al) een bevestiging hoorden dat het functioneren van de auditcommissie inderdaad op de agenda van de rvc stond, was dat meestal in combinatie met de reguliere evaluatie van het functioneren van de hele rvc. We vragen ons dan af hoeveel tijd de rvc besteedt aan het functioneren van de afzonderlijke commissies tijdens zo'n evaluatie van de hele rvc. We geloven niet dat dat heel veel is. We pleiten daarom voor een wat serieuzere benadering van de evaluatie van de auditcommissie. Waarschijnlijk is de situatie bij de andere commissies niet anders.

¹Misschien was het resultaat anders geweest als we in plaats van 'voldoende' het woordje 'goed' hadden gehanteerd in de stelling.

Kan het bijwonen van een andere commissie dan waarin je zitting in hebt geen onderdeel zijn van het introductieprogramma?

In 2017/2018 onderzochten we de relatie van de auditcommissie en de selectie-remuneratiecommissie met de rvc. De meerderheid was redelijk tevreden over het proces. Men zendt de notulen en de besluitenlijst van de auditcommissievergadering voorafgaand aan de volgende rvc-vergadering toe, de voorzitter geeft een toelichting, soms doet een ander dan de voorzitter dat en neemt men de feedback van de auditcommissie niet slechts voor kennisgeving aan, maar bespreekt dit ook in de rvc-vergadering. De stelling over het bijwonen van de auditcommissie door niet-auditcommissieleden leverde ook toen al de nodige bespreekbare punten op. Over het algemeen is het beeld in de tussenliggende jaren weinig veranderd. Net als toen is de wenselijkheid om dat nu te gaan doen vrij laag. Een herhaling van een bespiegeling lijkt ons daarom op de plaats:

'wat ons vooral opvalt is dat er een zekere terughoudendheid bestaat om als niet-commissielid de vergadering van de betrokken commissie bij te wonen. Regelmatig geven commissarissen en niet-commissarissen aan dat niet bij elke commissaris in de breedte het kennis- en ervaringsniveau voldoende is. Ook geven deze partijen aan dat ze aan bijscholing nog wel wat kunnen doen. Is het dan niet logisch dat een deel van de bijscholing 'on the spot' plaatsvindt door regelmatig eens een vergadering bij te wonen van een commissie waarvan men geen deel uitmaakt? Men voert dan vaak de beschikbare tijd als argument om dat niet te doen. Maar het is of het één of het ander. Als men bijscholing nodig vindt, maar blijkbaar niet voldoende doet, gaat dat dan niet ten koste van de kwaliteit van de invulling van het commissariaat? Bovendien vinden wij het waarschijnlijk dat juist niet-commissieleden soms, buiten de bedoelde commissievergadering, impulsen kunnen geven om eens anders te kijken.'

Aangevuld in 2022 met de opmerking dat het toch vooral voor de minder ervaren commissaris of de commissaris die net aantreedt een goed moment is om te leren hoe de organisatie werkt.

Waarom benutten overige rvc-leden de kennis van vaste gasten bij de auditcommissie niet meer?

Als wordt besloten om een jaarlijkse evaluatie te doen van het functioneren van de auditcommissie, dan verschilt het sterk per benchmark of het ook wenselijk is om daarbij gebruik te maken van een 360-gradenbenadering. Bij de bedrijfsbenchmarks zien we dat het beursgenoteerde bedrijf (basisprofiel) en het groot niet-beursgenoteerd bedrijf het daar min of meer mee eens zijn terwijl de woningcorporatie en de zorg veel meer twijfels hebben bij het gebruik van dit instrument. Iets soortgelijks zien we bij de persoonsgebonden benchmarks: de jongere commissaris is het daar duidelijk mee eens, de voorzitter zit net aan in de klasse min of meer mee eens. Het lijkt ons geen gekke gedachte om te vermoeden dat van de aanwezige rvc-leden degenen met de meeste kennis over financiën en risicomangement zitting hebben in de auditcommissie. Tegelijkertijd is het evenmin vreemd om te veronderstellen dat onder de vaste gasten van deze commissie de CFO (of hoofd financiën), internal auditor (of (business) controller) en de compliance officer te vinden zijn.

Waarom is het dan vreemd om deze gasten niet eens in de 2 jaar te vragen te reflecteren op het functioneren van de auditcommissie? Of niet elke 2 jaar, maar halverwege de termijn van één van de auditcommissieleden? De mening van de auditcommissieleden is meestal wel relevant bij de beoordeling van de internal auditor. Waarom niet andersom? Kan het de overige rvc-leden, die niet in de auditcommissie

zitten, misschien helpen om een goed oordeel te vellen over het functioneren van de auditcommissie(leden)? De vaste gasten hebben misschien(vak)inhoudelijk wat meer kaas gegeten van de materie dan de overige rvc-leden. Daarom memoreren we de signalen van internal auditor en DIR nog even. Is dit alles misschien een reden (geworden) om ook wat kritischer te kijken bij (her)benoemingen?

Neemt rvc voldoende tijd om de rapportage van de auditcommissie door te nemen?

Er zijn geen veranderwensen bij de stelling de rapportage van de auditcommissie wordt besproken binnen de rvc. Zowel in de huidige als in de wenselijke situatie zitten de scores overal boven de 4.0. Dit betekent dat iedereen het daar duidelijk mee eens is. De andere stelling die hierbij hoort is dat de rvc de rapportage van de auditcommissie meestal voor kennisgeving aanneemt. In de wenselijke situatie zit iedereen onder een score van 3.0 en dat lijkt ons een goed teken. Dat betekent namelijk dat de rvc-vergadering voldoende tijd besteedt aan het toelichten van de rapportage door de auditcommissieleden en aan eventuele vragen door de overige rvc-leden. Toch zien we hier wel 3 veranderwensen waarbij die van de commissaris die tevens lid is van de auditcommissie ons het meest relevant lijkt. Dat komt omdat deze persoon, ondanks dat bij hem/haar de score zowel in de huidige als wenselijke situatie onder de 3.0 zit, het signaal afgeeft dat men het toch nog wat minder voor kennisgeving mag aannemen. Misschien goed om mee te nemen bij de zelfevaluatie van de rvc?

Moet een auditcommissie (lid) contact hebben met de (externe) vertrouwenspersoon van de organisatie?

Dat bleek een behoorlijk interessante stelling te zijn die de nodige discussies opleverde tijdens de interviews. Dat zien we ook in de resultaten terug. In de huidige situatie zien we de hoogste score bij de 1tier (3.6) en de laagste bij het groot niet-beursgenoteerd bedrijf (2.3). De andere benchmarks dansen rond de deels eens/deels oneens score van 3.0. Kortom, maar weinig auditcommissies hebben dat contact. Of dat contact wenselijk is, lopen de meningen sterk uiteen. De jongere commissaris neigt net naar instemming, de voorzitter van de rvc is het duidelijk eens, onderwijs is het oneens en het beursgenoteerde bedrijf is het min of meer eens. We kunnen ons voorstellen dat respondenten hebben gedacht "nee, niet de auditcommissie". Misschien wel een andere commissie of de voorzitter van de rvc? Wat als meldingen betrekking hebben op het gedrag van rvc-leden? Moet dat niet op zijn minst zijn vastgelegd in een procedure? Of kan de rvc dan volstaan met de jaarlijkse rapportage dat de vertrouwenspersoon zoveel meldingen heeft gehad? Tijdens de interviews merkten we dat veel commissarissen nog niet hadden nagedacht of er een relatie moet zijn met de vertrouwenspersoon en ook dat enkele commissarissen bevestigden dat zo een relatie er was of dat hadden vastgelegd. Er kan dan een escalatie plaatsvinden naar de rvc. De vraag is dan in hoeverre dit zowel bij interne als externe stakeholders bekend is. En last but not least: of een dergelijke procedure voldoende laagdrempelig is.

Leidt onvoldoende evaluatie van functioneren auditcommissie tot een vastlopende commissie die achter de feiten blijft aanlopen?

Opvallend is dat men bij de bedrijfsbenchmarks alleen bij het basisprofiel aangeeft dat de samenstelling van de auditcommissie qua (vak)technische competenties verbetering wenst. Daarnaast zien we dit ook bij een aantal persoonsgebonden profielen, waaronder die van de niet-commissarissen. Wij vragen ons af of dit te maken heeft met gewenste aanpassingen in verband met de uitdagingen waarmee organisaties de laatste jaren en komende jaren zijn en worden geconfronteerd. Wij denken daarbij vooral aan onderwerpen die wel financiële gevolgen (kunnen) hebben, maar als zodanig nog in beperkte mate of niet al volop gestructureerd op de agenda van de rvc en/of de auditcommissie hebben gestaan of staan. Denk bijvoorbeeld aan geopolitieke ontwikkelingen, klimaat, bedrijfs- en ondernemingscultuur en algemene culturele en maatschappelijke ontwikkelingen die tegenwoordig soms snel momentum krijgen. Het lijkt ons aannemelijk dat hierdoor andere onderwerpen op de agenda van de auditcommissie kunnen en moeten komen dan voorheen gebruikelijk was. Het werkterrein van de auditcommissie is niet statisch, maar evolueert en misschien ook nog wel met verschillende snelheden. Houden de andere bedrijfsbenchmarks dan het basisprofiel in dit opzicht nog teveel vast aan een agenda van het verleden en 'ademen ze onvoldoende mee' met het veranderende 'umfelt'? En lopen ze misschien het risico dat ze straks 'beademt' moeten worden?

Wij denken dat bij een goede evaluatie van het functioneren van een auditcommissie ook de onderwerpen en werkwijze van de auditcommissie aan de orde moeten komen, inclusief verwachte nieuwe ontwikkelingen. En in het verlengde daarvan moet men ook de vraag beantwoorden welke competenties, zowel technische als persoonlijke, nodig zijn om als auditcommissie niet een voldoende, maar een goede bijdrage te leveren aan de organisatie. Een auditcommissie die zichzelf niet wil onderwerpen aan een serieuze evaluatie doet zichzelf en het bedrijf tekort. Mogen een rvc en een rvb dat toestaan? Wij denken van niet. En in het verlengde hiervan vragen wij ons ook af of de auditcommissie zichzelf moet evalueren of dat men dit met een externe moet doen. Ons antwoord raadt u vast wel.

6 Veranderwensen bij de evaluatie van de rvc en van de rvb

Samenvatting

Veranderwensen evaluatie rvc

Voor **alle benchmarks** samen is het **veranderpercentage 33 procent**. Voor de **persoonsgebonden profielen** is dat **35 procent** met 35 procent voor de commissarissen en 64 procent voor de directie. Bij de bedrijfsprofielen is het 30 procent met 34 procent voor de profitsector en 26 voor de non-profitsector.

Veranderwensen evaluatie rvb

Voor **alle benchmarks** samen is het **veranderpercentage 46 procent**. Voor de **persoonsgebonden profielen** is het resultaat **39 procent** met 46 procent voor de commissarissen en 64 voor de directie.

Observaties:

1. Veel benchmarks zijn van mening dat de **criteria** die men bij de evaluatie van zowel rvc als rvb hanteert **duidelijker** mogen zijn dan nu het geval is.
2. Zowel bij de rvc als bij de rvb is het **opvolgen** van **actiepunten** uit de **evaluatie** een punt van aandacht.
3. Het **familiebedrijf** en de **culturele instelling** hebben ten aanzien van de **evaluatie** van het functioneren van de **rvc** de nodige veranderwensen. Dit, in combinatie met de geschiedenis van beide benchmarks in ons onderzoek, doet ons vermoeden dat het überhaupt doen van minimaal een keer per jaar van een serieuze zelfevaluatie door de rvc bepaald nog geen gemeengoed is.

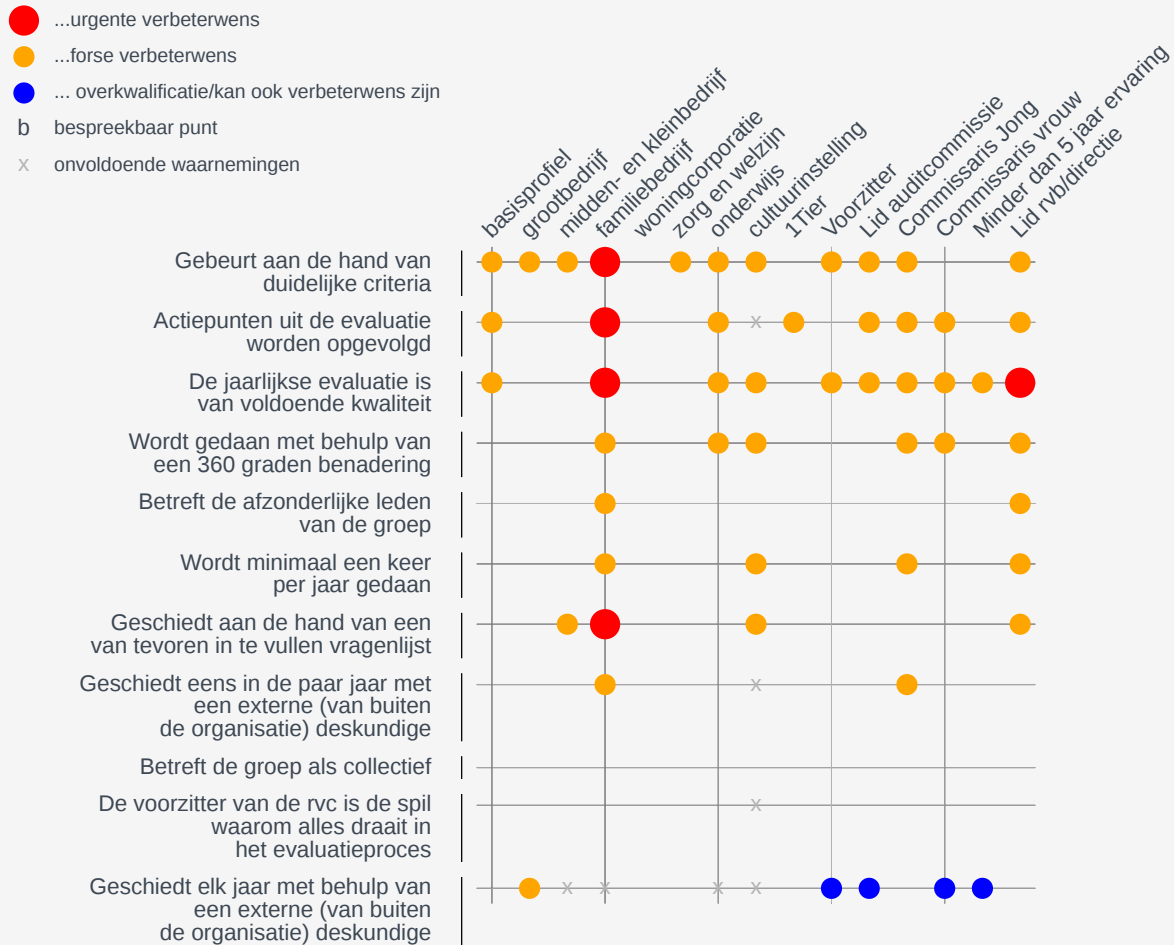
Onderzoeksvraag

We hebben de respondenten uitgenodigd om met behulp van elf stellingen over de evaluatie van de rvc en de evaluatie van de rvb aan te geven in welke mate zij daarmee wel of niet instemmen. In eerdere jaren vroegen we voor elke stelling twee antwoorden: één voor de huidige en één voor de wenselijke situatie. Dit jaar kozen we voor een andere vorm van vraagstelling, om zo het aantal vragen te reduceren. Men kon ten aanzien van de stellingen aangeven wat men vindt van de gewenste situatie in het licht van de 'nabije toekomst' (over ongeveer drie jaar) vergeleken met de huidige situatie.

Bij deze vraag is een 5-puntsschaal gehanteerd met: *1 = kan zeker minder, 2 = kan minder, 3 = kan zo blijven, 4 = moet beter en 5 = moet beslist beter*

6.1 Veranderwensen

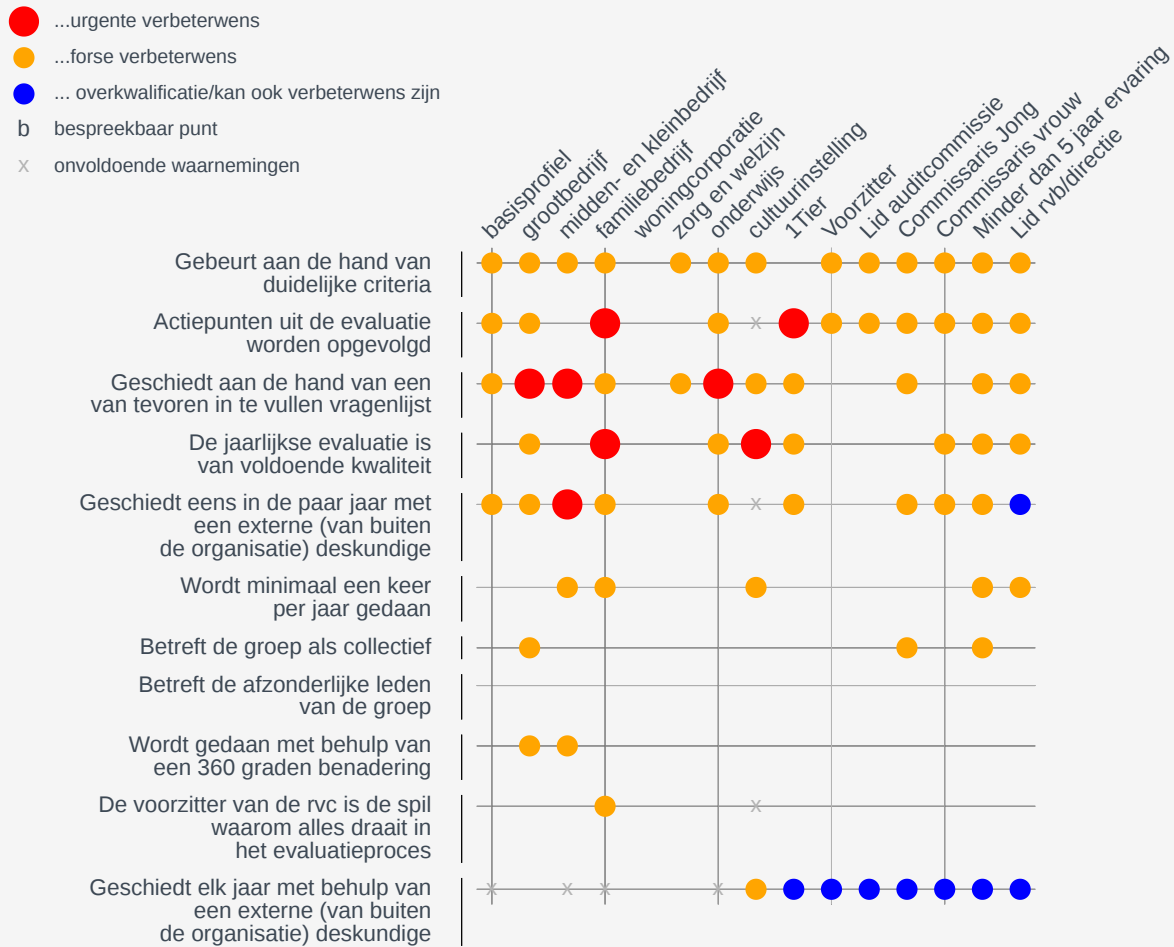
Figuur 6.1
Veranderwensen bij evaluatie van de rvc
 Verandering in nabije toekomst (horizon circa 3 jaar)



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.

Figuur 6.2
Veranderwensen bij evaluatie van 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

Drie veranderwensen bij rvc

Ten aanzien van de evaluatie van het functioneren van de **rvc** heeft het basisprofiel drie veranderwensen. De benchmark wil duidelijkere criteria, een betere kwaliteit en een betere opvolging van actiepunten die uit de evaluatie volgen.

Vier veranderwensen bij rvb

Ten aanzien van de evaluatie van het functioneren van de **rvb** heeft het basisprofiel vier veranderwensen. De benchmark wil duidelijkere criteria, een betere opvolging van actiepunten die uit de evaluatie volgen, vaker aan de hand van een van tevoren in te vullen vragenlijst en misschien vaker eens in de paar jaar met een externe (van buiten de organisatie) deskundige.

Veranderwensen bij andere benchmarks

Veranderpercentage 33 procent bij rvc

Voor **alle benchmarks** samen is het **veranderpercentage** met betrekking tot de **rvc 33 procent**. Bij de **bedrijfsbenchmarks** is dat 31 procent met een veel hoger percentage bij de profitsector (36 procent) dan bij de non-profitsector (26 procent). Voor de **persoonsgebonden profielen** is het overall veranderpercentage **35 procent**, waarbij 35 procent voor de commissarissen en 64 procent voor de directie.

Veranderpercentage 46 procent bij rvb

Voor **alle benchmarks** samen is het **veranderpercentage** met betrekking tot de **rvb 46 procent**. Met 43 procent voor de **bedrijfsbenchmarks**, waarvan 56 procent voor de profitsector en 30 procent voor de non-profitsector. Voor de **persoonsgebonden profielen** is het overall veranderpercentage **39 procent**, waarbij 46 procent voor de commissarissen en 64 procent voor de directie.

.

Bedrijfsbenchmarks

Voorals Fam veel verbeterwensen bij rvc

In de **profitsector** heeft vooral het **familiebedrijf**, bij acht van de elf stellingen over de **rvc** veel verbeterwensen. GB en MKB hebben er met elk twee veel minder. Door alle vier gedeeld, is dat de criteria wel iets scherper mogen.

Meer veranderwensen bij evaluatie rvb dan bij rvc

Als het gaat over de **rvb** is het familiebedrijf weer koploper maar nu heeft ook GB er zeven. MKB (5) en het basisprofiel (4) hebben hier ook wat meer wensen tot verandering dan bij de evaluatie van de rvc. Ook hier mogen de criteria wat scherper. Verder vinden ze alle 4 dat een evaluatie eens in de paar jaar met een externe wel het overwegen waard is en dat men bij de evaluatie van de rvb vaker gebruik mag maken van een van tevoren in te vullen vragenlijst. Verder zijn het basisprofiel, GB en het familiebedrijf van mening dat men de actiepunten, die uit de evaluatie van de rvb voortvloeien, beter moet opvolgen.

Cult meeste verbeterwensen bij rvc

Bij de benchmarks in de **non-profitsector** is het, bij de rvc, vooral Cult die veel verbeterwensen heeft (5), op de voet gevolgd door OW (4). Zorg (1) en Corp (0) hebben veel minder veranderwensen. Ook hier is een aanscherping van de criteria door een meerderheid gewenst.

Ook met betrekking tot de evaluatie van de rvb zijn het vooral OW en Cult die de meeste veranderwensen hebben (elk 5). Corp (0) en Zorg (2) blijven hierbij ruim achter. Duidelijker criteria en inzet van een van tevoren in te vullen vragenlijst zijn hier weer de hete hangijzers.

.

Persoonsgebonden benchmarks

Commissarissen: kwaliteit evaluatie rvc moet omhoog

Bij de **commissarissen** heeft Jong, voor de **rvc**, met zes de meeste veranderwensen en Merv met twee de minste. Door alle commissarissen gedeeld, is dat ze vinden dat kwaliteit van de jaarlijkse evaluatie omhoog moet. Verder vinden telkens drie commissarissenbenchmarks dat de criteria duidelijker moeten en dat men de actiepunten uit de evaluatie beter moet opvolgen. Bovendien vinden vier benchmarks dat men niet elk jaar met een externe moet werken.

Commissarissen: voor evaluatie rvc
duidelijkere criteria en betere
opvolging actiepunten

Bij de **commissarissen** heeft Merv, voor de **rvb**, met zeven de meeste
veranderwensen en VZ en AC met drie de minste. Door alle commissarissen
gedeeld is dat ze vinden dat men de actiepunten uit de evaluatie beter moet
opvolgen en de criteria duidelijker moeten. Verder vinden Jong, VR en Merv het
het overwegen waard om ook eens in de paar jaar een externe deskundige in te
zetten. Elk jaar een externe inzitten is niet populair bij de persoonsgebonden
profielen.

DIR: zowel voor rvc als rvb
duidelijkere criteria, vragenlijst,
opvolgen actiepunten, betere
kwaliteit en minimaal jaarlijks

De **directie** heeft ten aanzien van de evaluatie van de rvc evenveel
veranderwensen als ten aanzien van de evaluatie van het functioneren van
zichzelf, zeven. De overeenkomsten daarin zijn: duidelijke criteria, minimaal
éénmaal per jaar, via een van te voren in te vullen vragenlijst, betere kwaliteit en
opvolging van actiepunten. Voor de rvc wenst DIR dat de evaluatie van de rvc
vaker ook de afzonderlijke leden betreft en dat men vaker een 360-
gradenbenadering gebruikt.

Gedeelde veranderwensen

Duidelijkere criteria en opvolgen
actiepunten kan bij zowel rvc als rvb
beter

Voor de evaluatie van de **rvc** vinden we de meest gedeelde veranderwensen bij
het hanteren van duidelijke criteria (11) en bij het van voldoende kwaliteit zijn
van de jaarlijkse evaluatie (10). Een goede derde plek is er voor het opvolgen van
actiepunten (8).

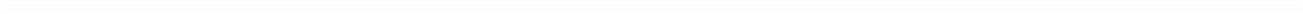
Voor de evaluatie van de **rvb** vinden we de meest gedeelde veranderwensen ook
bij het hanteren van duidelijke criteria (13). Daarna volgen het opvolgen van
actiepunten en gebruik van een te voren in te vullen vragenlijst (beide 11) en
eventueel het inschakelen van een externe deskundige (10).

Aan de andere kant van de medaille zien we dat bij de **rvc** niemand een
veranderwens heeft als het gaat over het functioneren van de groep als collectief
en de eventuele spilfunctie van de voorzitter in het evaluatieproces. Bij de **rvb**
zien we dat niemand een veranderwens heeft bij het meenemen van het
functioneren van de afzonderlijke leden van de groep.

6.2 Enige observaties

We zijn wat voorzichtig met al te scherpe conclusies omdat we tijdens de interviews merkten dat de gehanteerde schaal in combinatie met de stellingen soms voor meerdere uitleg vatbaar was. We houden het daarom bij enkele observaties.

- *Veel benchmarks zijn van mening dat de **criteria** die men bij de evaluatie van zowel rvc als rvb hanteert **duidelijker** mogen zijn dan nu het geval is. Daar kan elke commissaris natuurlijk aan de voorkant iets aan doen of worden de meeste commissarissen pas op het laatste moment betrokken?*
- *Zowel bij de rvc als bij de rvb is het **opvolgen van actiepunten** uit de **evaluatie** een punt van aandacht. Hoe scherp houdt men elkaar in de rvc en de rvb aan gemaakte afspraken?*
- *Het **familiebedrijf** en de **culturele instelling** hebben ten aanzien van de **evaluatie** van het functioneren van de **rvc** de nodige veranderwensen. Dit, in combinatie met de geschiedenis van beide benchmarks in ons onderzoek, doet ons vermoeden dat het überhaupt doen van minimaal een keer per jaar van een serieuze zelfevaluatie door de rvc bepaald nog geen gemeengoed is.*



7 Belangrijkste onderwerpen permanente educatie rvc

Samenvatting

Het belangrijkste onderwerp voor permanente educatie is volgens de respondenten **digitalisering**. Daar is door ons ook cybersecurity onder geschaard. Van alle gegeven antwoorden viel bijna de helft in deze categorie. Op enige afstand volgen educatie op het gebied van governance, ESG en zaken gerelateerd aan de organisatie. Zaken als innovatie, compliance en geopolitiek kwam veel minder vaak naar voren.

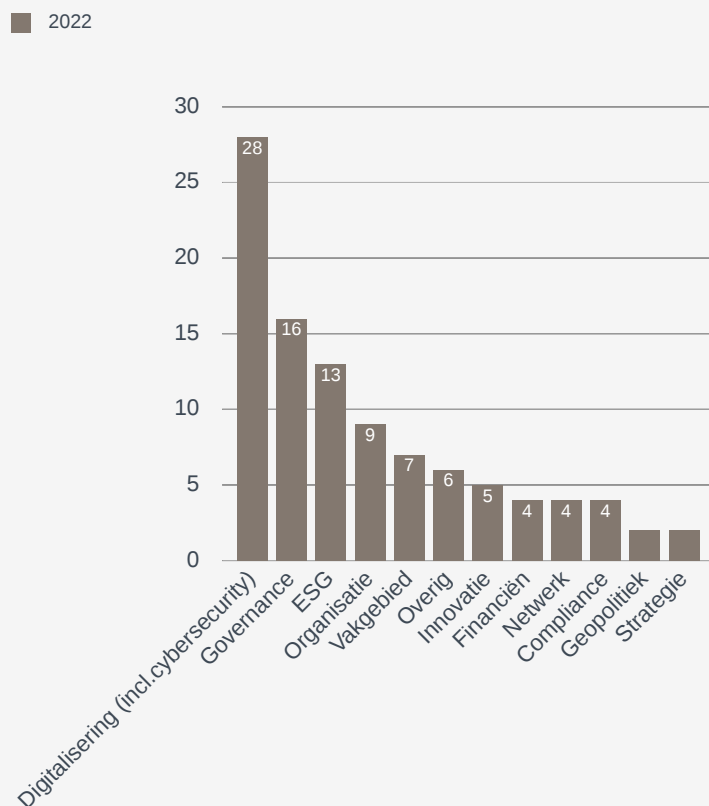
Opvallend is dat ook zaken met de nodige verbeterwensen in dit onderzoek nauwelijks zijn genoemd, zoals: invulling HR-dimensie rvc (onder andere evaluaties, en structurele aanpak permanente educatie) en stakeholdermanagement.

Onderzoeksvraag

We vroegen aan de respondenten naar wat in hun opvatting het belangrijkste onderwerp is dat de rvc moet volgen qua permanente educatie. Het betrof een open vraag. 124 respondenten hebben daar 167 antwoorden op gegeven.

7.1 Onderwerpen permanente educatie rvc

Figuur 7.1
Percentage gegeven antwoorden per categorie.



Digitalisering (inclusief cybersecurity) (28 procent)

Met kop en schouders boven de rest qua onderwerpkeuze voor de rvc staat digitalisering. Dat is inclusief cybersecurity waar ongeveer de helft in deze categorie aan refereert. Een enkeling verwijst naar het afhandelen van legacy of naar het opstellen van een agenda voor toezicht op data en AI.

Governance (16 procent)

Onder deze kop hebben we gekeken naar opmerkingen over het functioneren van de rvc en de relatie tussen de rvc en de rvb. Dan gaat het over respondenten die zich willen verdiepen in communicatiestijlen, educatie en training op het vlak van cultuur, openheid en veiligheid binnen de rvc en rvb en rolvastheid in gesprek. Ook de werkgeversrol inclusief opvolgingsproblematiek is een paar keer genoemd.

ESG (13 procent)

Niet verbazingwekkend is dat ook 'duurzaamheid', in alle facetten, hoog scoort als het gaat over belangrijke onderwerpen waarop de commissaris zich (graag) wil/moet bijspijkeren. Waar de ene respondent het liet bij 'duurzaamheid' of 'ESG' als antwoord, gaan anderen iets dieper op de materie in door bijvoorbeeld bij de bouw van nieuwe huizen te kijken naar materialen die men na afloop kan recyclen of van geüpccycled materiaal kan maken. Uiteraard komen ook het verdiepen in duurzaamheidsrapportages voorbij.

Organisatie (9 procent)

Uiteenlopende antwoorden vallen in deze categorie, van meer aandacht voor diversiteit en inclusiviteit; wat zijn de waardes van de organisatie, meer client, minder systeem; goed toezicht houden op organisatie die van non-profit naar profit gaat; verbeteren positie organisatie en leren organiseren van output leveren bij te weinig personeel.

Vakgebied (7 procent)

Hier zijn onder andere genoemd: volkshuisvesting, onderwijskundige en zorgontwikkelingen.

Verder...

Hierna worden de percentages, zoals u in de tabel kunt zien, al snel lager. Innovatie is een paar keer genoemd (5 procent van het totaal), financiën (4 procent van het totaal), netwerk (waaronder toezien op netwerken en ketenverantwoordelijkheid) (4 procent van het totaal), compliance (ook 4 procent), geopolitiek (2 procent) en strategie, waaronder komst van private equity in de markt en concurrentiepositie (2 procent).

Overig (6 procent)

6 procent van de antwoorden waren niet in voldoende mate gedeeld om een aparte categorie van te maken. Het gaat om 'hoe als rvc bij te dragen aan succes van aanbestedingen' en 'demografische ontwikkelingen'.

7.2 Enige bespiegelingen/vragen/kanttekeningen en wat onderzoeksimpressies

Is titel van het eerste deelrapport onterecht?

Het eerste deelrapport hebben we als titel meegegeven: Wanneer komt commissaris uit digitale winterslaap? Is die titel misschien onterecht? Gezien de antwoorden op deze open vraag van belangrijkste permanente educatieonderwerpen voor de rvc kunt u daar bevestigend op antwoorden. Bijna de helft van de respondenten die deze vraag beantwoordde, gaf namelijk aan dat dit onderwerp digitalisering(inclusief cybersecurity) is. Toch vragen wij ons af in hoeverre men deze antwoorden omzet in daden gezien onderzoeksresultaten uit eerdere jaren. Daarin kwam naar voren dat rvc's permanente educatie zelden gestructureerd en gezamenlijk aanpakken.

Daarnaast verbazen wij ons enigszins over de, ten opzichte van de categorie digitalisering, relatief lage derde plek voor ESG. In die categorie zijn ook nog duurzaamheidsrapportages opgenomen. Wil de commissaris geen sparringpartner zijn voor de rvb op dit gebied?

Wat noemt men niet?

*Opvallend is dat men naast 'digitalisering' een aantal andere onderwerpen met de nodige veranderwensen niet expliciet noemt. We denken dan aan het **evaluatieproces** van rvc, rvb en auditcommissie, **stakeholdermanagement** en **kennis** van het **bedrijf** en haar **markten** (in- en verkoop).*

*Ook een **structurele aanpak** van **permanente educatie** voor zowel de rvc als de rvb komt naar ons idee onvoldoende uit de verf. Wellicht is een en ander symptomatisch voor een misschien niet altijd even professionele aanpak van de invulling van de **HR-component** in de rvc. Misschien is het zinvol deze dimensie periodiek expliciet en in een aparte vergadering aan de orde te stellen en daarbij tevens te bepalen of de klassieke remuneratie en selectiecommissie een andere inhoud en misschien ook een ander label moet krijgen: de **HR-commissie**.*

Appendix 1 Toelichting regressieanalyse

Regressieanalyse

- De scores voor basisprofiel en de variaties op het basisprofiel verkrijgen we met behulp van regressieanalyses.
- In het regressie model 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. 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 in 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 (26); balanstotaal, mediaan gemiddelde 5000 miljoen euro.	GB	Groot, niet-beursgenoteerd for-profit bedrijf (41); balanstotaal > € 100 miljoen euro; (mediaan gemiddelde 5000 miljoen euro.)
		MKB	Midden- en kleinbedrijf, niet-beursgenoteerd for-profit bedrijf (19); balanstotaal \leq € 100 miljoen euro; (mediaan gemiddelde 25 miljoen euro.)
		Fam	Niet-beursgenoteerd familiebedrijf (13); mediaan gemiddelde 150 miljoen euro.
		Corp	Woningcorporatie (28); balanstotaal, mediaan gemiddelde 5000 miljoen euro.
		Zorg	Zorginstelling (24); balanstotaal, mediaan gemiddelde 75 miljoen euro.
		OW	Onderwijsinstelling (19); balanstotaal, mediaan gemiddelde 75 miljoen euro.
		Cult	Cultuurinstelling (15); balanstotaal, mediaan gemiddelde 25 miljoen euro.
		ONP	Overig non-profit: stichting, vereniging en overig (11); balanstotaal, mediaan gemiddelde 75 miljoen euro.
Rol bij organisatie	Gewoon rvc lid, geen voorzitter, geen lid auditcommissie, geen lid rvb, geen secretaris, geen IA (49)	VZ	Voorzitter rvc (60)
		DIR	Lid rvb/directie (20)
		AC	Lid auditcommissie (57)
		Secr	Secretaris van de rvc/rvb (15)
		IA	Internal auditor (10)
Ervaring	Meer dan 4 jaar ervaring in de aangegeven rol (167)	Merv	Minder dan 5 jaar ervaring in de aangegeven rol (30)
Leeftijd	> 55 jaar (136)	Jong	Commissaris \leq 55 jaar (61)
Gender	Man (114)	VR	Vrouw (83)

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

Regressiemodel

- Het volgende regressiemodel wordt geschat voor de score S_{ij} gegeven door respondent i op vraag j in de enquête
- $S_{ij} = \alpha + \beta_{GB,j} D_{GB,i} + \beta_{MKB,j} D_{MKB,i} + \beta_{FAM,j} D_{FAM,i} + \beta_{CORP,j} D_{CORP,i} + \beta_{ZORG,j} D_{ZORG,i} + \beta_{OW,j} D_{OW,i} + \beta_{ONP,j} D_{ONP,i} + \beta_{CULT,j} D_{CULT,i} + \beta_{VZ,j} D_{VZ,i} + \beta_{AC,j} D_{AC,i} + \beta_{SECR,j} D_{SECR,i} + \beta_{IA,j} D_{IA,i} + \beta_{RVB,j} D_{RVB,i} + \beta_{ERV,j} D_{ERV,i} + \beta_{JONG,j} D_{JONG,i} + \beta_{VR,j} D_{VR,i} + \beta_{1TR,j} D_{1TR,i} + \epsilon_{ij}$
- Voor elke vraag j schatten we de 17 beta's $\beta_{V,j}$ voor elke variatie V met behulp van een regressiemodel.
- Met het regressiemodel verkrijgen we de 'zuivere' verschillen tussen de variaties en het basisprofiel. Voorwaarde is wel dat de correlaties tussen de 17 dummy variabele niet te hoog mogen zijn, zeker wanneer het aantal variabelen relatief hoog is ten opzichte van het aantal observaties/enquêtes.

Interpretatie regressie resultaten

- 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 is volgens het regressiemodel: $S = \alpha + \beta_{MKB} + \beta_{JONG}$.

Voorbeeld

- Met de geschatte coëfficiënten α en β_V kunnen we de scores voor alle variatie profielen eenvoudig berekenen. In onderstaande tabel geven we een voorbeeld voor de scores met betrekking tot de stelling 'de rvc heeft inzicht in de effecten van het klimaat op de organisatie'.

Tabel A2 Regressieresultaten voor de scores op de huidige situatie met betrekking tot de stelling "de rvc heeft inzicht in de effecten van het klimaat op de organisatie".

Tabel A2 Regressieresultaten voor de scores op de huidige situatie met betrekking tot de stelling "de rvc heeft inzicht in de effecten van het klimaat op de organisatie". De score S verklaren we gedeeltelijk met 17 verklarende dummy variabelen ($D_{V,j}$), zie de regressievergelijking hierboven. NB. niet alle 17 regressiecoëfficiënten β_V zijn hieronder weergegeven.

bapr	GB	MKB	Fam	Corp	VZ	VR	DIR	SECR	IA	
α	β_{gb}	β_{mkb}	β_{fam}	β_{corp}	β_{vz}	β_{vr}	β_{dir}	β_{secr}	β_{ia}	
	3.2	-0.3	-0.1	-0.4	-0.1	0.4	0.2	-0.3	-0.1	-0.2

Statistisch significante β waarden zijn aangegeven met groen (positieve β) en rood (negatieve β).

In het basisprofiel is de score voor de huidige situatie met betrekking tot de stelling "de rvc heeft inzicht in de effecten van het klimaat op de organisatie" gelijk aan 3.2 (dit is de geschatte coëfficiënt α). Variaties op het basisprofiel,

kunnen we met α en β_V berekenen. De geschatte score voor bijvoorbeeld de geschatte score voor een rvc voorzitter bij een GB bedrijf is dan gelijk aan $3.2 - 0.3 + 0.4 = 3.3$.

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. In dit onderzoek voldoet geen van de 197 respondenten exact aan het basisprofiel. Er zijn wel respondenten die op één of enkele variaties na voldoen aan het basisprofiel. De regressieanalyse maakt maximaal gebruik van deze informatie.
- De analyse is niet afhankelijk van de exacte samenstelling van de groep respondenten. De resultaten van het basisprofiel en haar variaties zijn alleen voor het significantieniveau afhankelijk van de samenstelling van de groep respondenten.
- 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. De geschatte regressie coëfficiënten β_V representeren nagenoeg de 'zuivere' effecten. Voorwaarde is wel dat de variaties niet te veel met elkaar gecorreleerd zijn. Aan deze voorwaarde is voldaan.



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