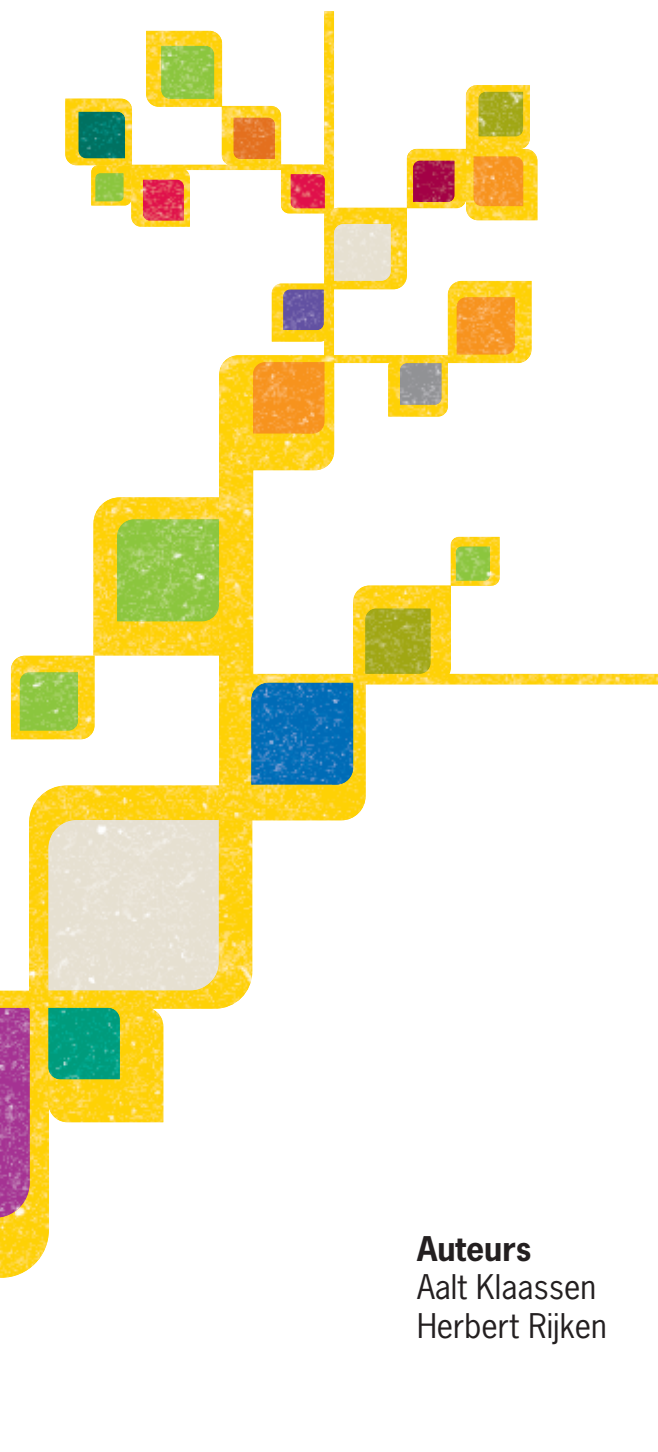


RvC beweegt richting een andere organisatie van het commissariaat

Commissarissen benchmarkonderzoek 2014/2015

Deel III



Auteurs
Aalt Klaassen
Herbert Rijken

RvC beweegt richting een andere organisatie van het commissariaat

Commissarissen benchmarkonderzoek 2014/2015

Deel III

Auteurs:

Aalt Klaassen
en
Herbert Rijken

© 2015 A. Klaassen en H.A. Rijken

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

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

Inhoud

Inhoud	3
Leeswijzer	4
Woord van dank	6
Commissarissen/secretarissen die hun medewerking hebben verleend	8
Voorwoord	9
Samenvatting en belangrijkste conclusies deelrapport 3	10
Summary and main conclusions of the third sub-report	13
1 Inleiding	16
2. Informatievoorziening	17
2.1 Informatievoorziening aan de RvC algemeen	17
2.2 Verbeterwensen met betrekking tot informatievoorziening	18
3 Gebruik diensten derden op eigen initiatief RvC	20
3.1 Wenselijkheid te gebruiken diensten derden	20
3.2 Verwachte mutaties gebruik diensten derden op eigen initiatief RvC	22
3.3 Inkoop diensten derden wie regelt dat?	24
3.4 Risk management met betrekking tot RvC zelf en praten met derden	25
4. Positie secretaris RvC: rollen en activiteiten	28
4.1 Wenselijke positie/rollen secretaris RvC	28
4.2 Verwachte mutaties rollen en activiteiten secretaris RvC	29

Leeswijzer

Belangrijkste bevindingen en inleiding

Resultaten:

- **basisprofiel**
- **afwijkingen**
variatiës

Quotiënt als indicatie verbeterwens/ambitie

Signalen in tabellen

groen: kan minder

blanco: wellicht wat onderhoud

geel: beslist verbeteren

oker: zeer ongewenste situatie

- In het **begin** van het **rapport** zijn de belangrijkste bevindingen gegeven. Hierna volgt een inleidend hoofdstuk met een korte achtergrond van het rapport en verantwoording van het onderliggende onderzoek. Resultaten worden gepresenteerd voor het gekozen **basisprofiel** van een commissaris en twaalf **variatiës** op dit basisprofiel¹.
- In het vervolg van het rapport wordt dieper ingegaan op de diverse onderwerpen. Per hoofdstuk wordt doorgaans **eerst** een **figuur met resultaten** neergezet. Daarbij zijn steeds de resultaten voor het **basisprofiel** (= bapr) opgenomen met betrekking tot het belang of de wenselijke situatie. Soms is een vergelijking gemaakt met resultaten uit eerdere versies van dit onderzoek in 2008, 2010, 2011, 2012 en 2013². Na de bespreking van de resultaten van het basisprofiel wordt gewezen op grote, belangrijke en opvallende afwijkingen bij de twaalf variatiës.
- **Hierna** worden – voor zover relevant – **tabellen met de quotiënten** weergegeven. Deze quotiënten zijn een indicatie voor een **verbeterwens**. De gemiddelde score voor de ‘huidige situatie/kwaliteit/karakteristiek zijn’ is gedeeld door de gemiddelde score voor ‘wenselijke situatie/kwaliteit/belang’. Een waarde van 1,0 geeft aan dat er sprake is van een evenwicht tussen de bestaande situatie en de geambieerde positie. 1,2 geeft dan aan dat het ‘huidige positie’ van een waarde 20% beter scoort dan de corresponderende ‘gewenste positie’. De commissarissen zijn bij een waarde $\geq 1,0$ doorgaans tevreden. Een waarde van 0,81 geeft aan dat de score voor ‘de huidige positie’ in negatieve zin 19% afwijkt van ‘de gewenste positie’. Verbetering is dan nodig. Het quotiënt is een indicatie van de mismatch tussen belang en huidige positie. Ook kan worden gesteld dat het quotiënt de ambitie van de commissarissen weergeeft in termen van gewenste verbeteringen (quotiënt $< 1,0$) of juist een temporisering van de ambitie (quotiënt $> 1,0$).

Een **afwijking van maximaal 10% naar beneden** (score vanaf 0,9 tot 1,0) wordt in dit rapport als **acceptabel** beschouwd. Wel zijn de commissarissen van mening dat er **enige verbeteringen** moeten worden aangebracht. Deze scores worden om enige rust in de tabellen te houden niet gegeven. Dit laatste geldt ook voor de scores tussen 1,0 tot 1,1, waarbij dus boven de gewenste situatie wordt gescoord. Een **negatieve afwijking tussen de 10% en 20%** wordt in de tabellen met **geel** gearceerd. Er is sprake van een **dwingende verbeterwens**. **Negatieve afwijkingen boven de 20%** zijn met **oker** en een **rode rand** weergegeven (quotiënt $< 0,8$). De betreffende mismatches duiden op een **zeer ongewenste situatie**. Een score onder de 1,0 duidt op een underperformance in relatie tot het ambitieniveau. Een score boven de 1,1 wordt met **groen** gearceerd. Er is sprake van overperformance. Maar soms kan dit ook op een verbeteringswens duiden.

¹ De term basisprofiel en variatiës op het basisprofiel en de gebruikte onderzoeksmethode zijn toegelicht in hoofdstuk 1 van het eerste deelrapport. Zie hiervoor www.gt.nl/commissarissenonderzoek. Kenmerkend voor het basisprofiel is onder andere dat het een beursgenoteerd bedrijf betreft en dat het niet een voorzitter van de RvC is.

² Het FINEM rapport uit 2008 ‘Commissarissen willen verbeteren en leggen de lat hoger’ is te vinden op www.finem.nl/sub_werkgroepen. De rapporten uit 2010 tot en met 2013 zijn aan te vragen/te raadplegen bij Grant Thornton (www.GT.nl/commissarissenonderzoek).

Persoonlijke mening

- Na de verbeterwensen worden soms nog opmerkingen gewijd aan de **huidige situatie**.
- Tussendoor worden, veelal **in kleur**, enkele **persoonlijke meningen** van de auteurs opgenomen.

Omschrijving variaties

- In de tabellen met de quotiënten zijn conform hiervoor geschetst alle resultaten gegeven voor het basisprofiel en een zestal variaties. Deze betreffen:
GB: het grote, niet-genoteerde for-profit bedrijf;
FAM: het familiebedrijf;
CORP: de woningcorporatie;
VZ: de voorzitter van de Raad van Commissarissen (RvC) of Raad van Toezicht (RvT);
RvB: de commissaris die tevens elders lid is van de Raad van Bestuur (RvB);
VR: de vrouwelijke commissaris.
- De notatie FAM wordt doorgaans gehanteerd als omschrijving voor ‘de commissaris van de variatie FAM’. Op dezelfde manier gaat dat op voor de andere variaties. Andere nog niet genoemde variaties zijn:
 - **COOP**: commissaris bij een coöperatie of een vereniging;
 - **MKB**: commissaris bij een MKB-bedrijf;
 - **JONG**: commissaris < 55 jaar.
 - **AUDIT**: commissaris tevens lid van een auditcommissie.
 - **SeB**: commissaris tevens lid van een selectie- en benoemingscommissie.
- Als verzamelnaam voor de organisatie typische variaties wordt ook wel gesproken van **bedrijfsvariaties**. De andere worden dan de **persoonsgebonden variaties** genoemd.
- Bij de meeste vragen is gebruik gemaakt van een 5-puntschaal met onder andere 1 = volstrekt onvoldoende/onbelangrijk/oneens tot 5 = meer dan voldoende/zeer belangrijk/volstrekt me eens. In een enkel geval is een 10-puntschaal gebruikt om te scoren.
- In de figuren is meestal meer dan één variabele getoond. Voor 1 variabele zijn doorgaans de bijbehorende getallen gegeven. De andere waarden kunnen dan uit de figuur worden afgelezen.

Getallen in figuren

Woord van dank

De auteurs zijn weer veel dank verschuldigd aan al de commissarissen voor hun medewerking (zie ook volgende bladzijde). De gehouden interviews, die circa 2 uur en 15 minuten duurden, waren ook dit jaar weer een zeer rijke bron van inspiratie. De zeer open discussies maken duidelijk dat ook commissarissen af en toe eens hun gedachten op tafel willen leggen. Er is behoefte aan reflectie. De invulling van het commissariaat is en blijft volop in beweging. Léon de Man heeft dit jaar ook weer de programmering en verzending van de webbased vragenlijst verzorgd. 160 respondenten hebben via dit kanaal meegewerkt. De invoer van de niet-web-based vragenlijsten is door Dirk-Jaap Klaassen verricht, die ook een kritische blik heeft geworpen op eerdere versies van onderhavig rapport.

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

 *FINEM, de Vereniging voor Financieel-Economisch Management, is een vereniging voor financiële topfunctionarissen uit het bedrijfsleven en non-profit instellingen en financieel-economisch deskundigen uit het wetenschappelijk onderwijs. FINEM heeft zich 'het vergroten van kennis en inzicht van de leden voor zover betrekking hebbend op financieel-economisch beheer van ondernemingen en niet direct op winstgerichte instellingen' tot doel gesteld.* 

Nadat vorig jaar het Commissarissendistrict Utrecht/Gelderland van de NCD heeft meegedaan aan het onderzoek, zijn dit jaar alle commissarisleden van de NCD benaderd. Dit heeft een positief effect gehad op de respons. Wij zijn de NCD hiervoor zeer erkentelijk.

De bijdrage van de alumni van de Governance University is uiteraard ook dit jaar weer op prijs gesteld. Een deel van de onderzoekgegevens is verzameld ten behoeve van een separaat onderzoek van Stefan Peij, de directeur van de Governance University. De resultaten ervan worden los van dit rapport gepubliceerd.

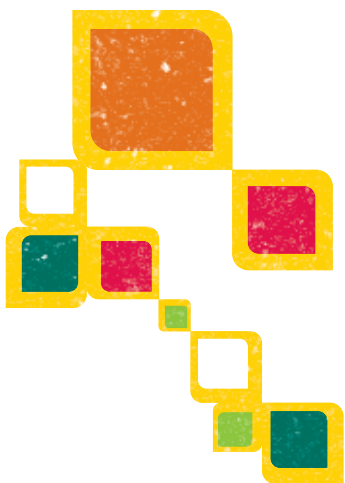
Ook is het zeer geapprecieerd dat dit jaar voor het eerst de VTW, vereniging van toezichthouders in woningcorporaties haar medewerking heeft verleend. De voorbereidende gesprekken met Albert Kerssies zijn als zeer prettig ervaren. De respons uit de hoek van de woningcorporaties heeft door deze medewerking een duidelijke impuls gekregen.

Grant Thornton was ook dit jaar weer de hoofdsponsor van het onderzoek. De samenwerking met Marcel Welsink, Bart Jonker en Robin de Lange van Grant Thornton wordt elk jaar weer als prettig en constructief ervaren. Commissarissen appreciëren de Grant Thornton bijeenkomsten om ‘en petit comité’ naar aanleiding van de uitkomsten van het onderzoek met elkaar van gedachten te wisselen. De auteurs zijn Grant Thornton erkentelijk dat, door deze samenwerking, een bijdrage kan worden geleverd aan de ontwikkeling van het commissariaat in Nederland. Voor het eerst is dit jaar Jonathan Warner als cosponsor toegetreden. Dit heeft er mede toe geleid dat in samenwerking met Arjan Eleveld, Marian de Joode en Dieuwke Wolting van respectievelijk Jonathan Warner en LTP inhoudelijk een nieuwe stap is gezet in het commissarisonderzoek.

Commissarissen en secretarissen die hun mede- werking hebben verleend³

S.J. van Aken	M.T.H. de Gaay Fortman	F.A. Roozen
R. de Bakker	B. van Gool	R.J. Routs
A.J. Bakker	Th. Grootjen	H.L. van Rozendaal
P.P. van Besouw	D. Haank	A.G.N. Ruis
J.M. Bleichrodt	R.B. de Haas	S.R.F. Ruiten
C.A.M. de Boo	H. Hazewinkel	M.A. Scheltema
L.P.E.M. van den Boom	M. Heemskerk	M.C.J. Schoordijk
G.S. Breuer	T.J.L.M. van der Heijden	G.M. Siegerink
R.J.M. van den Broek	H. Hilverink	A.J.L. Slippens
H. van den Broek-Hanskamp	D. Hoogstra	J.G. Stam
J.G.B. Brouwer	H. ten Hove	R. van der Steeg
A. Bruins Slot	W.H. Hurts	H. Stellingsma
M.H. Bruinsma	W. van de Kamp	J.H.P.M. Stolker
H.C.I. van den Burg	D. Kampfraath	J.B.M. Streppel
W.A.P.J. Caderius van Veen	A.C. Kapitein	S.M. Swarte
D. del Canho	F.W.M. Kevenaar	G. Tadema
E. Capitain	C. Knol	A.W. Veenman
F.J.H. Carstens	A.E. Koningsveld-den Ouden	A.P.M. van der Veer
M.J. Crol	W.G. Kooijman	C. Veerman
C.M.H.A. Deckers	L.J. Koolen	M.B.M. van der Ven
F.B. Deiters	I.M. Koopmans	A. Verberk
M. Delfortrie	K. Kuiken	J.C. Vercammen
J. de Die	R. Louwers	G. Verton
G.C.P. Dijk	D. Maclaine Pont	I.M.C. Verweel-Stokman
E.A. Dijkstra	E. van de Merwe	B. Vree
T.R. Doesburg	M. Milz	D.G. Vierstra
M.E.M. Doorewaard	C.B. Mulder	M.J.A. Visser
H. Drenth	A.J. van de Munt	R. de Vries
J.M. van Duin	G.W. Nijman	V. Wanders
A.N. Duinstra	C.J. Noort	K.L.S.J. Wester
E.L.A. van Emden	H.L.J. Noy	A. Wiechmann
A.R.A. van Engelen	J.H. Ockels	T.R. Wiltrout
E.G.M. van Ewijk	H.S.M. van Oostrom	H. Wisbrun
Th.W. Eysink	G.J.J. Prins	T.M. de Witte
J.F.M. Feldberg	C.J.M. van Rijn	J.H.J. Zegering Hadders
R.J.M. Fleury	J.M.P. van Rooij	T.R. Zomer
R. Florijn		

³ Opgenomen zijn de namen van de commissarissen/secretarissen, die daarvoor hun toestemming hebben gegeven. 61 commissarissen hebben hun medewerking verleend via een interview.



Voorwoord

De werkgeversrol van de RvC heeft het afgelopen jaar de hoogste prioriteit gekregen. Het selecteren, benoemen, evalueren en remunereren van de RvB is de belangrijkste taak van de commissaris geworden en verslaat daarmee nipt de informatievoorziening en toezichhoudende taak. Een goede uitvoering van de werkgeversrol is ook in het eigen belang van de commissarissen. Immers, wanneer de RvC een slecht functionerend management installeert, kost dit niet alleen veel tijd, maar leidt dit ook tot een zekere reputatieschade. Terecht dat het al jaren toenemend belang van de werkgeversrol dit jaar qua ambitie is geëindigd op de eerste plaats.

Dat neemt niet weg dat ook de toezichhoudende taak van en informatievoorziening aan de RvC topprioriteit zijn gebleven. Het afgelopen jaar hebben we weer kunnen zien dat naast bestuurders ook commissarissen en accountants regelmatig publiekelijk ter verantwoording worden geroepen bij calamiteiten binnen de onderneming. Heeft de bestuurder wel goed opgelet, is de besluitvorming voldoende zorgvuldig geweest, zijn de commissarissen wel juist en volledig geïnformeerd én hebben zij goed invulling gegeven aan hun taken? De continue maatschappelijke druk op alle partijen blijft groot en de commissaris zal regelmatig ter zelfreflectie in de spiegel moeten kijken.

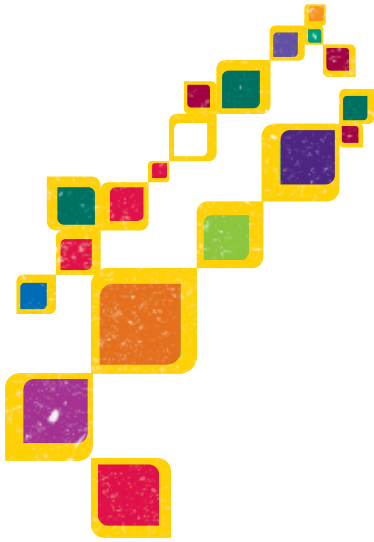
En dan is er bovendien nog de wetgever. Negatieve publiciteit over falend toezicht zorgt voor een bezorgde overheid en dat resulteert vaak in regulering. Regels die zorgen voor minder flexibiliteit en meer toezicht op toezicht. Nog meer regels waar commissarissen niet op zitten te wachten.

Om commissarissen die gewenste spiegel te bieden, heeft Grant Thornton zes jaar geleden besloten dit commissarissenonderzoek te steunen. Vooruitgang boek je immers in onze ogen niet door negativiteit te benadrukken, maar juist door met elkaar te bekijken hoe toezicht beter kan en door relevante zaken ter discussie te stellen. Dit onderzoek voorziet in de 'input' om samen met commissarissen, bestuurders, toezichhouders en accountants van gedachten te wisselen hoe het commissariaat verder kan worden geprofessionaliseerd. Het jaarlijks toenemend aantal commissarissen aan dit onderzoek geeft aan dat het onderzoek en de terugkoppeling van de resultaten in een behoefte voorzien. Er is behoefte aan discussie. Een groter bereik zorgt tevens voor een groter draagvlak en door meer mensen met elkaar te verbinden, hoe meer oplossingen en best practices met elkaar gedeeld kunnen worden. Wij zijn als Grant Thornton verheugd daar via deze weg een bijdrage aan te kunnen leveren en steunen initiatieven ter verbetering van good governance van harte.

Het onderzoek is wederom uitgevoerd door Aalt Klaassen en prof. Herbert Rijken. Wij danken hen, maar vooral ook de vele respondenten voor hun deelname aan het onderzoek en daarmee hun waardevolle input.

Heeft u suggesties, opmerkingen of vragen, dan zijn wij u zeer erkentelijk. Ik verneem graag van u via bart.jonker@gt.nl.

Bart Jonker
Partner Grant Thornton



Samenvatting en belangrijkste conclusies deelrapport 3

Zesde benchmarksurvey
Historisch hoge respons
61 face to face interviews

Informatievoorziening; inkoop
diensten derden op initiatief van
de RvC en de positie van de
secretaris staan centraal

Meer behoefte aan ruimte voor
input naast en buiten RvB

Executive searchbureaus en
specialisten voor evaluatie RvC
zijn in beeld

Achtergrond

In 2014 is het jaarlijkse commissarissen benchmarkonderzoek voor de zesde keer in successie uitgevoerd. In totaal hebben 216 commissarissen en 5 secretarissen van RvC's hun medewerking verleend. De **respons** is daarmee dit jaar **historisch hoog**. Ook dit jaar is een deel van de data via een zestigtal face to face interviews verkregen. Door hun meningen, ervaringen en inzichten met ons te delen hebben de respondenten een bijdrage geleverd aan de mogelijke, verdere professionalisering van het commissariaat. De resultaten van het omvangrijke onderzoek zijn mede op verzoek van commissarissen, weer in een aantal deelrapporten verwerkt.

Naast het **basisprofiel van de commissaris** (met o.a. als kenmerk het beursgenoteerd zijn) worden nog zes 'bedrijfsvariëties' onderscheiden⁴ en zes 'persoonsgebonden variëties'.

Inhoud deelrapport 3

In dit derde deel wordt ingegaan op informatievoorziening aan de RvC. Daarbij wordt ook aandacht geschonken aan de **haalplicht** van de RvC.

In voorgaande jaren zijn al diverse signalen afgegeven door commissarissen dat controle buiten de RvB in toenemende mate bespreekbaar wordt. Daarom is er dit jaar expliciet aandacht geschonken aan de inkoop van diensten van derden op eigen initiatief van de RvC. Daarbij kunnen zowel de RvC zelf als de RvB of de secretaris namens de RvC optreden als opdrachtgever. In het verlengde van de informatievoorziening is ook een aantal **stellingen** aan de orde gesteld. Daarbij was er qua resultaat zeker één zeer opvallende bij, namelijk de stelling die betrekking heeft op de **RvC als onderwerp van risicomanagement**. Het hoofdstuk wordt afgerond met de rollen en activiteiten van de secretaris van de RvC. Het kan haast niet anders dan dat verschuivingen in de uitoefening van de taken van het commissariaat ook gevolgen zal hebben voor de secretaris van de RvC.

Informatievoorziening

- Als **zeer wenselijk** wordt gezien dat niet-RvB-leden presentaties geven voor de RvC, dat er duidelijke afspraken zijn over de informatievoorziening en dat de RvC praat met anderen uit de organisatie buiten de RvB. De meest genoemde **verbeterwensen** betreffen de activiteiten 'buiten' de RvB, zoals: presentaties van niet-RvB-leden voor de RvB, praten met anderen buiten de RvB en controle buiten de RvB om.

Inkoop diensten derden op initiatief RvC

- Bij het basisprofiel wordt het op eigen initiatief gebruik maken van **diensten** van **executive searchbureaus** als **wenselijk** gezien evenals het inschakelen van een **specialist** op het gebied

⁴ **Bedrijfsvariëties**: GB: groot niet-genoteerde bedrijf; MKB; FAM: familiebedrijf; COOP: coöperatie; CORP: woningcorporatie en STI: stichting/vereniging. **Persoonsgebonden variëties**: VZ: voorzitter; VR: vrouwelijke commissaris; AUD: commissaris lid-auditcommissie; JONG: jongere commissaris; RvB: commissaris lid RvB elders en SeB: commissaris lid selectie- en benoemingscommissie.

Inzet marktonderzoeksbureau en specialist risk management en evaluatie RvC meer bespreekbaar

Conclusie: diensten derden op initiatief van de RvC is bespreekbaar geworden. Aan vooravond andere organisatie van commissariaat?

Zorgen voor formele punten op agenda en co-auteur verslag RvC

Bijdrage secretaris aan evaluatie RvC mag omhoog

Meeste verbeterwensen bij stichting, MKB en familiebedrijf

Bijdrage aan evaluatie en verzorgen introductieprogramma meest genoemd

Jaarlijkse stresstest voor RvC opportuun

van het **evalueren** van het functioneren van **RvC's**.

- Diverse diensten worden gezien als alleen relevant in specifieke situaties, maar dan is er een kans dat er ook gebruik van wordt gemaakt (bijvoorbeeld due diligence expert bij overnames). Bij de **variëties** blijkt dat **inkoop diensten derden** op eigen initiatief van de RvC een **discutabel** onderwerp is. Vooral bij de bedrijfsvariëties (zie leeswijzer) wordt doorgaans negatief afgeweken van het basisprofiel. Bij de persoonsgebonden variëties (zie leeswijzer) bestaat er meer sympathie voor een aantal van de genoemde diensten. De positieve opvattingen van de voorzitter zijn in dit verband opvallend.
- Bij het **basisprofiel** is de **verwachting** dat **meer** dan in de huidige situatie **gebruik** gemaakt gaat worden van de diensten van juristen/advocaten, due diligence experts, bankiers, investment bankers en vooral van marktonderzoeksbureaus, risk management specialisten en specialisten evaluatie functioneren RvC. Bij de **'persoonsgebonden'** variëties ligt het aantal diensten, waar meer gebruik wordt voorzien, hoger dan bij de **'bedrijfsvariëties'**. De voorzitter, de commissaris lid RvB en de audit-commissaris voorzien voor nagenoeg alle diensten een hoger gebruik. De mutaties die zij signaleren zijn doorgaans substantieel vergeleken met de uitgangssituatie.
Bij de **bedrijfsvariëties** zien vooral de coöperatie, het GB en de woningcorporatie weinig reden om de huidige situatie te veranderen.
- Er bestaat een lichte voorkeur dat de RvC deze **inkoop** van **diensten derden** zelf doet, gevolgd door de RvB. De secretaris van de RvC speelt in dit opzicht nog een bescheiden rol.
- De **huidige inzet** van diensten van derden op eigen initiatief van de RvC is **relatief laag** en laat veel verschil zien in ervaringen tussen de afzonderlijke variëties. Ook het gewenste gebruik scoort gemiddeld nog niet hoog. Wel is **duidelijk** dat er ten aanzien van een zeer groot aantal diensten en variëties sprake is van het **minder onbespreekbaar respectievelijk meer bespreekbaar** zijn van het op eigen initiatief van de RvC gebruik maken ervan. Het lijkt ons dat deze signalen samen met enige andere ontwikkelingen wellicht een voorbode zijn van een andere invulling en organisatie van de taken van de RvC.

Positie secretaris RvC: rollen en activiteiten

- Het **wenselijke beeld** van de **secretaris** van de RvC bij het basisprofiel maakt op ons een wat **klassieke indruk**. De secretaris moet ervoor zorgen dat de formele punten op de agenda komen en schrijft mede het verslag van de RvC voor het jaarverslag. Ook bestaat er de nodige instemming met het zorg dragen voor de opvolging van de door de RvC aan de RvB gestelde vragen, de informatievoorziening aan de RvC, en het introductieprogramma voor nieuwe commissarissen. Verder is de secretaris de corporate governance expert van de organisatie.
- In grote lijnen kunnen de **persoonsgebonden variëties** zich vinden in de opvattingen van het basisprofiel. Bij de **bedrijfsvariëties** is het beeld wat meer genuanceerd.
- In grote lijnen ziet het basisprofiel **geen** noodzaak om **veranderingen** aan te brengen in de rollen en de activiteiten van de secretaris van de RvC. **Alleen de bijdrage** van de secretaris aan de **evaluatie** van het functioneren van de **RvC** behoeft een **verbetering**.
- Bij de **persoonsgebonden variëties** is het aantal verbeterwensen aanzienlijk geringer dan bij de bedrijfsvariëties. Bij de **bedrijfsvariëties** zijn het vooral de stichting, het MKB en het familiebedrijf, die de nodige verbeterwensen. De minste verbeterbehoeften worden aangetroffen bij de woningcorporaties.
- Het bijdragen aan de evaluatie van het functioneren van de RvC wordt door de meeste variëties als verbeterwens gezien. In iets minder mate geldt dit ook voor het verzorgen van het introductieprogramma van nieuwe commissarissen en het zijn van de corporate governance expert en de compliance officer van de onderneming.

Enige stellingen

- Commissarissen vinden het wenselijk dat in het kader van risk management **jaarlijks aandacht wordt geschonken** aan het **volwaardig** kunnen **functioneren** in geval van calamiteiten. Een soort jaarlijkse stresstest voor de RvC lijkt opportuun.
- Ten aanzien van het **praten met klagende klanten** door de RvC bestaat in het algemeen een zeer lichte mate van instemming. Er bestaat meer instemming met de wenselijkheid om als RvC te praten met **managers** die **ongewenst weggaan**.

- De **one tier** constructie moet het in het algemeen nog afleggen tegen de two tier constructie. Wel is de afwijking minder uitgesproken dan deze in het verleden wel eens is geweest. Coöperatie en vrouwelijk commissaris hebben zelfs een lichte voorkeur voor one tier.
- Een **onafhankelijk keurmerk** voor de samenstelling van de RvC wordt nog afgewezen.
- Dat **benchmarkgegevens** waardevol kunnen zijn bij de evaluatie van het functioneren van de RvC mag op een zekere mate van instemming rekenen.



Summary and main conclusions of the third sub-report

Sixth benchmark survey
Historically high response rate
61 face-to-face interviews

Information provision; the focus is on the purchase of external services at the initiative of the SB and the position of the secretary

Increasing need for involvement from others than the EB

Demand for Executive Search Agencies and specialists for the evaluation of the SB

Background

In 2014, the annual benchmark survey among Supervisory Board (= SB) members was held for the sixth consecutive time. A total of 216 SB members and 5 secretaries of the SB participated this year. That puts this year's **response rate** at an **historically high level**. As in previous years, part of the data was gathered during face-to-face interviews. By sharing their views, experiences and insights with us, the respondents contributed to a process which may lead to a further professionalization of the supervisory directorship. As before, and partly at the request of SB members, the results of the survey have been incorporated into a number of **sub-reports**.

Apart from the **basic profile** (listed companies, with a number of other features) six other **types of companies** are distinguished⁵ and six '**person specific variations**'.

Contents of the third sub-report

This, the third sub-report focuses on the information provision to the SB. In this context, the SB's **duty to procure** is also discussed.

In previous years, SB members have indicated several times that they are becoming increasingly open to the idea of monitoring/controlling without involving the Executive Board (=EB). For this reason, we explicitly devoted attention to the purchase of external services at the SB's own initiative. Either the SB itself, the EB or the secretary on behalf of the SB may act as the client in that case. Following on from the information provision, a number of **statements** have been presented. This led to at least one striking result, i.e. that for the statement relating to the SB as the **subject of risk management**. The chapter is completed describing the roles and activities of the secretary of the SB. The shifts in the performance of the supervisory directorship's tasks is bound to have consequences for the secretary of the SB too.

Information provision

- It is considered **highly desirable** to have non-EB-members give presentations to the SB, to have clear agreements about the information provision and to have the SB talk to other people from the company without involving the EB. The most frequently identified **room for improvement** are activities not involving the EB, e.g.: presentations of non-EB-members for the SB, talking to others than EB members and control tools without involving the EB.

Purchase of external services at the initiative of the SB

- In the case of the basic profile using the **services of executive search agencies** at the SB's own initiative is considered **desirable**, as is using a **specialist** to **evaluate** the SB's performance.
- Various services are seen to be only relevant in specific situations, but in those situations there

⁵ **Company types**: GB: large non-listed company; MKB; FAM: family company; COOP: co-operative; CORP: housing corporations and STI: foundation/association. **Person specific variations**: VZ: chairman; VR: female supervisory director; AUD: supervisory director who is a member of the audit committee; JONG: younger supervisory director (< 55 years); BoD: supervisory director who is a member of another Executive Board and SeB: supervisory director who is a member of the selection and appointment committee.

is a chance that they will actually be used (e.g. due diligence expert in take-over situations). For the **remaining profiles**, the **purchase of external services** at the SB's own initiative is a highly **debatable** point. For the company types in particular (See footnote 5) the responses usually show a negative deviation from the basic profile. For the person-specific variations (See footnote 5) greater support is seen for a number of the specified services. The positive views of the Chairman are striking in this context.

Use of market research agency and specialist of risk management and evaluation of the SB has become increasingly open for discussion

- For the **basic profile**, expectations are that the services of lawyers/solicitors, due diligence experts, bankers, investment bankers and, in particular, market research agencies, risk management specialists and specialists for the evaluation of the SB's functioning will be increasingly **used**. For the **person specific** variations, the number of services for which increasing use is foreseen, is higher than for the **company types**. The Chairman, the SB member who is also a member of another EB and the audit SB member expect the use of nearly all services to increase. The foreseen changes compared to the starting position are usually substantial. In the case of the company types, the co-operative, the GB and the housing corporations see little reason to change the current situation.
- There is a slight preference for the SB **purchase the external services** itself, followed by the EB. The secretary of the SB still has a modest role in this respect.
- The **present use** of external services at the initiative of the SB is **relatively low** and shows considerable differences between the experiences of the various company types and person-specific variations. The desired use does not score very high on average either. It has become **clear**, however, that for a great number of services and variations, there use by the SB at its own initiative has become **less out of the question or more open for discussion**. These signals, combined with some other developments, seem to indicate that the SB's tasks may be organised and divided differently in future.

Conclusion: external services at the initiative of the SB has become open for discussion. Are we on the brink of a different organization of the supervisory directorship?

The position of the SB's secretary: roles and activities

Placing formal points on the agenda and co-writing the report of the SB

- The **desired profile** of the SB's **secretary** in the basic profile looks fairly **traditional**. The secretary needs to ensure that the formal points are placed on the agenda and is involved in writing the Annual Report's Report of the SB. There is also some support for the follow-up of questions put to the EB by the SB, the information provision to the SB and the introduction programme for new SB members. The secretary is also the corporate governance expert of the organisation.

On the whole, the views of the **person-specific variations** correspond to those of the basic profile. For the **company types**, the picture is less clear-cut.

Secretary could make a bigger contribution to the evaluation of the SB

- On the whole, the basic profile sees **no need to make changes** to the roles and activities of the secretary of the SB. **Only** the secretary's **contribution** to the **evaluation** of the SB's performance is in need of **improvement**.

Highest number of areas for improvement identified by the foundations, SME's and the family-owned companies.

- For the **person-specific variations**, the number of areas for improvement are considerably smaller than for the various company types. Among the **company types** the foundation, the SME and the family owned company, in particular, require some improvements. The housing corporations identified the lowest number of areas for improvement.

Contribution to evaluation and organising the introduction programme are most cited

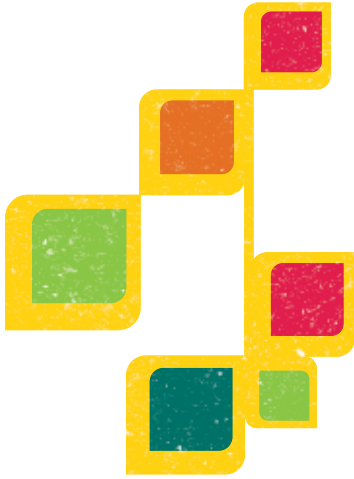
- The contributions to the evaluation of the SB's functioning is considered an area for improvement by most company types and person-specific variations. This applies to a lesser extent to organising the introduction programme of new SB members and being a corporate governance expert and the company's compliance officer.

Statements

Annual stress test for SB is considered advisable

- SB members consider it advisable to **devote attention on an annual basis** to still being able to **function fully** in case of calamities. Some type of annual stress test for the SB seems advisable.
- In general, some degree of consensus exists on the issue of the SB **talking to complaining customers**. A greater degree of consensus exists with regard to having the SB talk to **managers** whose decision to **leave is regretted by the organisation**.
- In general, the **two tier** construction still has the upper hand on the **one tier** construction. The difference, however, is less pronounced than it has been in the past. The co-operative and the female supervisory director even show a slight preference for the one-tier construction.

- **Independent certification** for the composition of the SB is still rejected.
- There is some agreement with the statement that **benchmark data** could be valuable in the evaluation of the SB's performance.



1 Inleiding

Repeterende vragen en capita selecta

Dit onderzoek kent een vergelijkbare aanpak als de voorgaande edities van 2008, 2010, 2011, 2012 en 2013. Vragen over competenties, activiteiten, samenwerking binnen RvC, samenwerking tussen RvC en RvB en evaluatie van de RvC zijn nagenoeg identiek in alle zes versies, zodat trends in de periode tussen 2008 en 2014 kunnen worden geanalyseerd. Daarnaast is ook dit jaar een aantal specifieke onderwerpen opgenomen, namelijk:

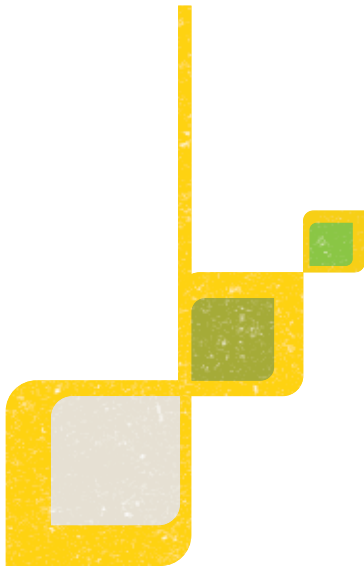
- de eigenschappen van leden van RvC's en van RvB's en de rollen binnen deze gremia;
- evaluatie functioneren RvB;
- taken voor de secretaris van de RvC; en
- opvattingen over op eigen initiatief als RvC inhuren van diensten derden.

Net als voorgaande jaren is er gebruik gemaakt van een regressieanalyse. Daardoor kunnen resultaten worden verkregen voor de afzonderlijke variaties zonder dat alle respondenten aan de exacte profielbeschrijving hoeven te voldoen. De analyse is niet afhankelijk van de exacte samenstelling van de groep respondenten. Met de regressieanalyses kunnen de 'zuivere' invloeden van de onderscheiden variaties worden bepaald.

Informatievoorziening; inkoop diensten derden op initiatief van de RvC en de positie van de secretaris staan centraal

In dit derde deel wordt ingegaan op de informatievoorziening aan de RvC. Daarbij wordt ook aandacht geschonken aan de **haalplicht** van de RvC.

In voorgaande jaren zijn al diverse signalen afgegeven door commissarissen dat controle buiten de RvB in toenemende mate bespreekbaar wordt. Daarom is er dit jaar expliciet aandacht geschonken aan de inkoop van diensten van derden op eigen initiatief van de RvC. Daarbij kunnen zowel de RvC zelf als de RvB of de secretaris namens de RvC optreden als opdrachtgever. In het verlengde van de informatievoorziening is ook een aantal **stellingen** aan de orde gesteld. Daarbij was er qua resultaat zeker één zeer opvallende bij, namelijk de stelling die betrekking heeft op de **RvC als onderwerp van risicomanagement**. Het hoofdstuk wordt afgerond met de rollen en activiteiten van de secretaris van de RvC. Het kan haast niet anders dan dat verschuivingen in de uitoefening van de taken van het commissariaat ook gevolgen zullen hebben voor de secretaris van de RvC.



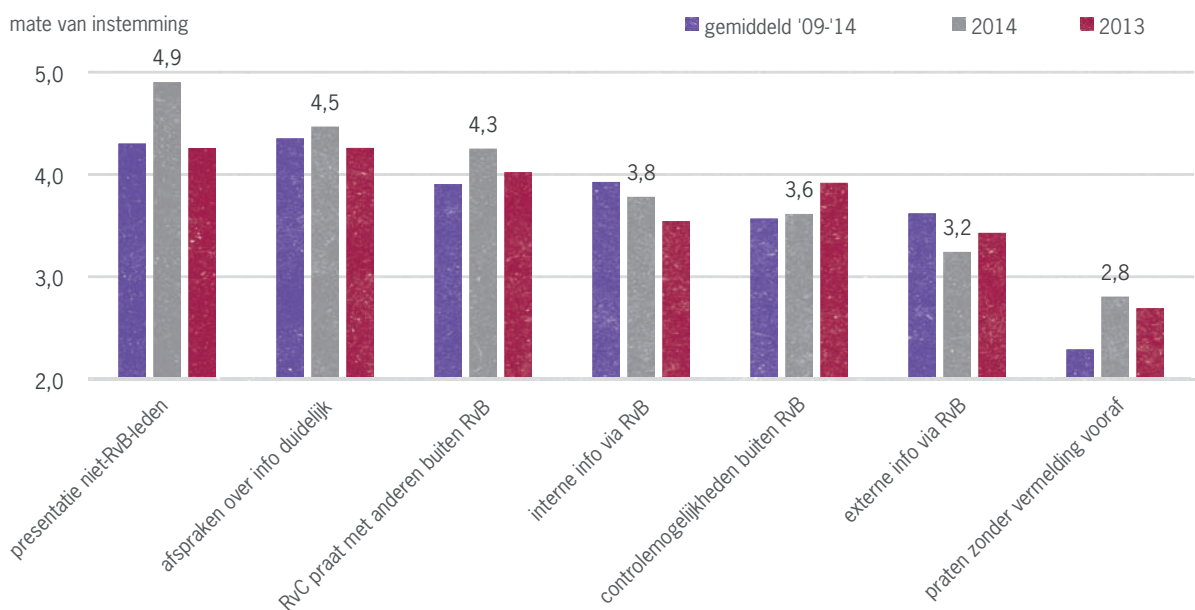
2 Informatievoorziening

Onderzoeksvraag

Informatie is en blijft voor een RvC de basis voor haar functioneren. Ook dit jaar is weer aandacht geschonken aan deze dimensie in de ruimste zin des woords. Impliciet komen daarmee ook de haal- en de brengplicht aan de orde.

2.1 Informatievoorziening aan de RvC algemeen

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



Legenda: de correcte formulering is opgenomen in tabel 2.1. De getallen betreffen de scores van 2014.

Wenselijke situatie

Basisprofiel

Zeer wenselijk: presentaties van niet-RvB-leden; duidelijke afspraken over informatie en praten buiten RvB met anderen

- De wenselijkheid van **presentaties door niet-RvB-leden** op de vergadering van de RvC is zeer fors toegenomen ten opzichte van 2013. Dergelijke presentaties worden nu als zeer wenselijk gezien, eigenlijk mogen ze niet ontbreken. In iets mindere mate geldt dit ook voor het duidelijk zijn van **afspraken over de informatieverstrekking door de RvB** aan de RvC en voor het door de RvC **buiten de RvB praten met anderen** uit de organisatie.
- **Praten** met anderen uit de organisatie **zonder melding vooraf** aan de RvB wordt nog steeds met enige terughoudendheid gezien, zij het weer iets minder terughoudend dan vorig jaar. Ook het gebruik van **controlemogelijkheden buiten de RvB** om wordt met de nodige am-

bivalentie benaderd. De wenselijkheid is wat lager ingeschaald dan vorig jaar, maar nog wel duidelijk hoger dan in 2012.

- Bij extern gegenereerde informatie lijkt de rol van de RvB nog verder af te nemen. De instemming dat de voorziening op het bordje ligt van de RvB groeit langzaam maar zeker door naar een omslagpunt. Vermoedelijk is dit voor een deel te wijten aan de toegenomen haalplicht van de commissaris. Deze heeft een eigen verantwoordelijkheid om zich op de hoogte te stellen van de voor zijn commissariaat relevante zaken. Ten aanzien van de intern gegenereerde informatie is er dit jaar weer meer behoefte dat de RvB zich daarmee belast.

Variaties

Redelijke consensus met basisprofiel

- In grote lijnen kunnen de **afzonderlijke variaties** zich vinden in de opvattingen van het basisprofiel. Alleen GB hanteert op drie onderdelen wat hogere eisen en COOP twee hogere en één lagere. De andere variaties laten afzonderlijk maximaal twee afwijkingen zien. De meeste grotere afwijkingen komen voor bij de bedrijfsvariaties.
- De **meest** getoonde **grotere afwijkingen** zijn: het gebruik van controlemogelijkheden buiten de RvB om, ook **niet-RvB-leden** geven **presentaties** op vergadering RvC en **praten** met anderen dan RvB leden **zonder melding vooraf** (elk 5 x).

Enige bespiegelingen

Verbazing over hogere terughoudendheid bij controle buiten RvB

Het lijkt er op dat de RvC bij het basisprofiel wat ambivalent is in de relatie met de RvB. Aan de ene kant signalen dat meer vanuit vertrouwen moet worden geopereerd. Interne informatie moet meer dan vorig jaar via de RvB gaan en controle buiten de RvB wordt minder wenselijk geacht. Wel komt er aan de andere kant meer ruimte voor anderen dan de RvB in de relatie met de RvC. Alleen is niet duidelijk of dit primair te maken heeft met de inkleuring van de informatie of dat dergelijke contacten opportuun zijn uit oogpunt van talentmanagement en/of succession planning. In het algemeen lijkt het minder openstaan voor controle buiten de RvB niet in lijn met de door ons als aannemelijk geachte ontwikkeling. Zeker als in dit verband ook nog wordt gedacht aan het ontstaan van een sterkere band tussen accountant en RvC en de opvattingen in het maatschappelijk verkeer.

Ook de gestegen wenselijkheid om intern gegenereerde informatie via de RvB naar de RvC te sluizen, verbaast ons zeer. De in één van de eerdere rapporten gesignaleerde praktijk bij KASBANK dat commissarissen zelf digitaal rechtstreeks toegang krijgen tot managementinformatie lijkt ons eerder de toekomst dan een sterkere bemoeienis van de RvB met deze informatievoorziening aan de RvC.

2.2 Verbeterwensen met betrekking tot informatievoorziening

Tabel 2.1 Informatieverstrekking aan RvC: quotiënt huidige en gewenste situatie

	bapr	GB	FAM	Corp	VZ	RvB	VR
afspraken over info-verstrekking door RvB zijn duidelijk						0,82	0,83
alle interne informatie aan RvC loopt via RvB						1,11	
alle externe informatie aan RvC loopt via RvB						0,73	0,83
RvC gebruikt controlemogelijkheden buiten RvB om	0,84		0,88		0,88	0,73	0,83
ook niet-RvB-leden geven presentaties voor RvC	0,82				0,86	0,71	0,84
RvC praat buiten de RvB om met anderen uit organisatie	0,84					0,85	0,78
idem zonder melding vooraf aan de RvB	0,79	0,85		0,89		0,72	0,71

Groen: de huidige kwaliteit scoort +10% of meer hoger dan het belang; geen getal: de afwijking van het belang ligt tussen de + 10% tot en met -10% en is in beginsel acceptabel; geel: de afwijking ligt tussen de -10% tot en met -20% en is daarmee een punt van aandacht; oranje met rood randje: de afwijking is boven de -20% gelegen, actie is noodzakelijk.

Basisprofiel

Basisprofiel wil verbeteringen bij activiteiten buiten RvB

- Een viertal verbeterwensen wordt aangegeven door het basisprofiel, waarvan één substantieel lijkt, namelijk het **praten** met anderen **zonder vermelding vooraf**. De wenselijkheid en de huidige situatie laten op dit onderdeel lage scores zien. Desondanks is het signaal duidelijk. Deze optie is een manier van informatieverwerving die ons inziens aan belang zal gaan winnen. Ook de controle buiten de RvB (om), het praten met anderen dan de RvB en het geven van presentaties door niet-RvB-leden moet beter. Overigens hebben alle vier verbeterwensen gemeen, dat het gaat om activiteiten buiten de RvB.
- Ten aanzien van de (reguliere) informatiestromen heeft de RvC geen verbeterwensen.

Variaties laten vergelijkbaar patroon zien. Vooral controle buiten RvB en praten met anderen buiten RvB populair

Variaties

- Ook bij de overige variaties zijn er redelijk veel verbeterwensen. Dit geldt vooral de persoonsgebonden variaties. De voorzitter neemt met slechts drie verbeterbehoefte een bescheiden plaats in. De commissaris lid RvB heeft maar liefst zes verbeterwensen, waarvan drie substantiële. De andere persoonsgebonden variaties hebben minimaal elk vier verbeteringen.
- Bij de bedrijfsvariaties is het aantal verbeteringen wat geringer. Bij GB en familiebedrijf is dat er zelfs maar één. Meer verbeteringen zijn wenselijk bij MKB (4x) en bij de stichting (5x).
- De meeste verbeterwensen corresponderen met die van het basisprofiel. Daarbij komen het praten met anderen buiten de RvB en het gebruik maken van controle buiten de RvB het meest voor.

Huidige situatie

Basisprofiel

Afspraken over informatievoorziening zijn duidelijk en presentaties door niet-RvB-leden vinden plaats

Commissaris weet gesprek buiten RvB met anderen geen plaats te geven

- Bij twee stellingen is het basisprofiel redelijk tevreden met de huidige situatie, namelijk met het duidelijk zijn van de afspraken over de informatievoorziening en met het geven van presentaties door niet-RvB-leden op vergaderingen van de RvC.
- **Praten met anderen** buiten de RvB om **zonder melding vooraf** lijkt **nauwelijks** plaats te vinden. Ook het gebruik van controlemogelijkheden buiten de RvB wordt blijkbaar nog maar spaarzaam toegepast.
- Met de tijd valt een duidelijke ontwikkeling waar te nemen dat de commissaris voor buiten het bedrijf gegenereerde informatie de RvB in steeds mindere mate een rol laat spelen. Dit kan een indicatie zijn dat de commissaris binnen het basisprofiel zich meer bewust is van de haalplicht en zelf op zoek gaat naar informatie of informatie via derden regelt. Ook voor de intern gegenereerde informatie lijkt de **intermediaire rol van de RvB in het informatieproces** wat **minder prominent** te zijn geworden. Opvallend is dat **praten met anderen** buiten de RvB, met en zonder melding vooraf, in de tijd gezien een **fluctuerend patroon** laat zien. Blijkbaar weten commissarissen zich hiermee onvoldoende raad.

Variaties

Meeste afwijkingen bij bedrijfsvariaties; schaalgrootte lijkt daarbij relevant

- De meeste grotere afwijkingen van het basisprofiel manifesteren zich bij de bedrijfsvariaties en dan met name bij het GB (meer instemming 4x), het MKB (3 x plus en 2 x min) en de coöperatie (4 x plus en 1 x min).
- De stellingen, waar zich de meeste afwijkingen voordoen zijn: het verlopen van de informatie via de RvB, meer controle buiten de RvB om, ook niet-leden RvB geven presentaties op vergaderingen van de RvC en het praten met anderen buiten de RvB zonder melding vooraf. Vermoedelijk zijn deze afwijkingen voor een deel te herleiden tot de schaalgrootte van de betrokken organisaties. Bij kleine organisaties zal de professionaliteit van de staf veelal op een ander niveau liggen dan bij grote. Ook zal er bij kleine bedrijven eerder de mogelijkheid zijn voor informele contacten dan bij grote. Aannemelijk is dat bij grote organisaties de afstand tot de werkvloer historisch groter is dan bij kleine bedrijven. Dit viel ook waar te nemen uit de bij het basisprofiel geuite wens om de sector- en branche-ervaring te verbeteren. Dat speelde bij de andere bedrijfsvariaties nauwelijks. Bij de coöperatie is vermoedelijk niet (alleen) de schaalgrootte primair de verklarende factor voor de afwijkingen, maar ook het specifieke karakter van het zijn van een organisatie met leden.

Enige bespiegelingen

Commissaris nog wat koudwatervrees voor praten met anderen buiten RvB

Tijdens de interviews werd geregeld naar voren gebracht dat praten met anderen buiten de RvB (zonder melding vooraf) niet altijd risicovrij is. Het kan zijn dat hierdoor verwachtingen worden gewekt, die een commissaris niet waar kan maken. Ook weet niet elke commissaris goed om te gaan met de aldus verkregen informatie. Het lijkt ons dat dit wat onnodige koudwatervrees is. Ook zegt het misschien wat over de frequentie, waarmee dergelijke gesprekken plaatsvinden. Deze is vermoedelijk heel laag. Zowel medewerkers als commissarissen krijgen dan niet de gelegenheid om een modus te ontwikkelen, waarin dergelijke gesprekken op een verantwoorde en vruchtbare wijze kunnen plaatsvinden. Als de terughoudendheid ertoe leidt dat commissarissen alleen in de vergaderkamer blijven en nooit 'in het wild' op locatie komen, lijkt dat ons een achterhaalde manier van de invulling van het commissariaat. Misschien moet de commissaris wel een rubriek in het personeelsblad of de personeelsnieuwsbrief hebben, waarin deze verslag doet van gesprekken op de vloer. De commissaris maakt zich daarmee zichtbaar binnen het bedrijf.



3 Gebruik diensten derden op eigen initiatief RvC

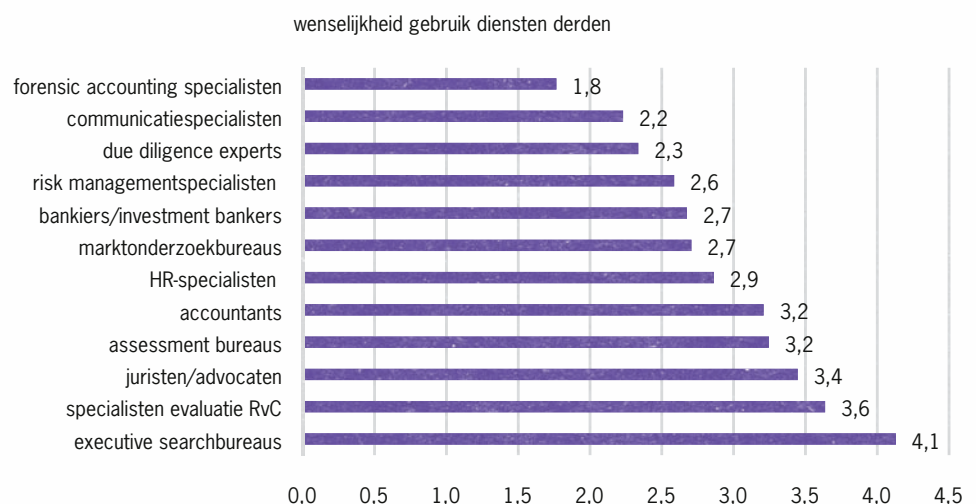
3.1 Wenselijkheid te gebruiken diensten derden

Observatie en bespiegeling vooraf

Tijdens de interviews bleek dat de vraagstelling onvoldoende duidelijk was. Vandaar dat enige terughoudendheid met de interpretatie van de resultaten op zijn plaats is. Bij de bespreking van de resultaten hebben wij er desondanks voor gekozen het taalgebruik niet met te veel slagen om de arm te doen. Dit zou ons inziens afbreuk doen aan de leesbaarheid. De onderzoeksvraag luidde als volgt:

'Uw RvC maakt op eigen initiatief gebruik van diensten van derden als'. Door sommigen werden dan de eventueel te gebruiken diensten gekoppeld aan het zich voordoen van bepaalde 'incidenten'. Bijvoorbeeld: Als er fraude is geconstateerd of er een vermoeden voor fraude bestaat, vindt de RvC het vanzelfsprekend dat er een forensisch accounting specialist wordt ingeschakeld. Zijn dergelijke vermoedens er niet, dat wordt de inschakeling van een forensisch accounting expert uit preventieve en/of controle technische redenen niet opportuun geacht. Daarbij leeft heel sterk het gevoel dat het overgaan tot een dergelijke actie als een teken van wantrouwen wordt beschouwd. En dat past volgens menig commissaris niet in de omgang met de RvB.

Figuur 3.1 Wenselijkheid gebruik diensten derden (5-puntschaal)



Basisprofiel

Executive searchbureaus en specialisten evaluatie RvC zijn in beeld

- Het op eigen initiatief gebruik maken van diensten van executive searchbureaus wordt als wenselijk gezien. Heel opvallend geldt dat ook, zij het in mindere mate, voor het inschakelen van een specialist op het gebied van het evalueren van het functioneren van RvC's. Indien deze vraag een jaar of vijf geleden zou zijn gesteld, dan vermoeden wij dat de

evaluatiespecialist aanmerkelijk lager gescoord zou hebben. Een verklaring voor de hogere wenselijkheid bij deze beide diensten kan zijn, dat de commissarissen er al meer ervaring mee hebben opgedaan dan de meeste van de andere diensten.

- Van een **forensic accounting specialist** wil de RvC ver blijven. Hetzelfde geldt voor de **communicatiespecialist** en de **due diligence experts**. Bij dat laatste kunnen wij ons iets voorstellen. Deze is doorgaans alleen relevant in het kader van het kopen en/of verkopen van bedrijven/activiteiten. In iets mindere mate gaat het incidentele karakter ook op voor de bankiers / investment bankers.
- Het gros van de wenselijkheden ligt in het gebied van 2,5 (afwijzend) tot 3,5 (bescheiden instemming).

Variaties

Op eigen initiatief inkoop van diensten derden is punt van discussie bij vooral bedrijfsvariaties

Vooraf familiebedrijf, woningcorporatie en stichting terughoudend

Voorzitter en auditcommissaris staan meer open voor bedoelde diensten

- Uit het aantal grotere afwijkingen van het basisprofiel blijkt wel dat met deze vraag een discutabel onderwerp is aangesneden. Er zijn **veel afwijkingen** bij met name de **bedrijfsvariaties** (47 tegen 22 bij de persoonsgeoriënteerde variaties). Het aantal negatieve afwijkingen is bij de bedrijfsvariaties met 30 groter dan het aantal positieve afwijkingen (17). De conclusie moet dan luiden dat de bedrijfsvariaties het minder wenselijk vinden dat dergelijke diensten op eigen initiatief van de RvC worden ingehuurd.
- De situatie bij het **familiebedrijf** met alleen maar negatieve afwijkingen (7x) is wellicht een indicatie van de **delicate positie** van een RvC, die qua lichaam misschien nog niet volledig tot wasdom is gekomen. De vraag is, hoe lang een RvC van een familiebedrijf het zich nog kan permitteren niet geheel volgens de regels van het maatschappelijk verkeer te opereren.
- De twee andere bedrijfsvariaties met een afwijkende opstelling zijn de **woningcorporatie** en de **Stichting**. Beide hebben zes keer een negatieve afwijking en drie keer een positieve. Beide zijn positiever over het inhuren van accountants en forensic accounting specialisten. Maar verder overheerst bij beide variaties een afwijzing ten aanzien van het inkopen van de hier bedoelde diensten. Bij het GB, MKB en de coöperatie zijn de positieve en negatieve afwijkingen min of meer in evenwicht.
- Opvallend is dat bij de **persoonsgebonden variaties** het aantal **positieve** afwijkingen (16 x) het aantal **negatieve** afwijkingen (6x) duidelijk **overtreft**. Met andere woorden er wordt, weliswaar op bescheiden schaal, verhoudingsgewijs meer ingestemd met diensten van derden. Vooral de **positie** van de **voorzitter** (7 x een positieve afwijking) is **frapperend**. Doorgaans neemt deze een terughoudende positie in. Ook de audit-commissaris (6 x positief) ziet meer ruimte voor inkoop diensten derden. Bij deze variatie verbaast ons dat niet. Controle en steekproeven zijn voor deze commissarissen vermoedelijk bekendere begrippen dan voor niet-auditcommissie leden.

Veel van het basisprofiel voorkomende afwijkingen per dienst

- De bij meer variaties voorkomende positieve afwijkingen betreffen: inhuren accountant (5x), risk management specialisten (5x) en forensic accounting specialisten (7x).
- De bij meer variaties voorkomende negatieve afwijkingen zijn: het inhuren van marktonderzoekbureaus (5x), HR-specialisten (5x), executive searchbureaus (6x) en assessment bureaus (5x).

Enige bespiegelingen

De positie van de forensic accounting specialist vertoont overeenkomsten met die van de tandarts



Het afwijzende standpunt ten aanzien van de **forensic accounting specialisten** roept bij ons herinneringen op aan de tandarts. De meeste mensen gaan niet voor hun lol naar de tandarts en niemand zit vermoedelijk te wachten op een wortelkanaalbehandeling of het trekken van een tand of kies. Toch gaan veel mensen uit preventieve overwegingen met een zekere regelmaat naar tandarts of mondhygiënist. We zijn het inmiddels gewend.



Maar nu de forensisch specialist. Die komt alleen in beeld als er hommeles is. De situatie is dan vermoedelijk al te ver uit de hand gelopen. De forensisch accounting specialist mag gaan uitzoeken tot hoever, hoe diep, hoe lang en hoe breed een en ander is gegaan en wie er bij zijn betrokken en onder wiens verantwoordelijkheid het gebeurd is. Daarnaast moet aan damage control worden gedaan. En daarvoor zijn weer andere specialisten nodig zoals juristen. In een dergelijke situatie speelt geld geen rol. De onderste steen moet boven komen. Daarna kunnen maatregelen worden getroffen. We zijn volop met de diagnosticerende en curatieve fase bezig. Het is net de gezondheidszorg. Maar zou het kunnen zijn dat preventieve maatregelen, zoals het periodiek inzetten van een forensic accountingspecialist niet vele malen goedkoper is dan een calamiteit te 'handelen'? Wie enigszins weet heeft van de door Imtech gemaakte kosten na het bekend worden de daar spelende fraudes en dat zou afzetten tegen de jaarlijkse kosten

van het preventief inzetten van forensic accounting specialisten, zou vermoedelijk geen moeilijke beslissing hebben te nemen. Ons inziens hebben we hier te maken met een gewone bedrijfsmatige beslissing, die zo vaak wordt genomen. Vraagt een RvC zich wel eens af wat de opportunity costs zijn van het nalaten van een bepaalde actie?

Zal in de toekomst het niet regelmatig laten plaatsvinden van forensische audits een reden voor wanbeleid kunnen zijn?

Ter verklaring van het niet periodiek inzetten op eigen initiatief van de RvC van een forensic accountant komt een aantal gedachten bij ons op. Het kost te veel. Maar wat kost het redresseren van bijvoorbeeld reputatieschade? Het is een teken van wantrouwen naar de RvB? O ja, is dat het of was dat het? Was dertig jaar geleden een APK keuring van een motorvoertuig gebruikelijk of een gezondheidscheck van een vijftigjarige? En gaat het om wantrouwen of is het meer een afzetten tegen verandering, zoals de meeste mensen geneigd zijn te doen? Zo van 'zoiets doe je niet'. Maar stel, dat een RvC met ingang van 2015 begint met het jaarlijks door een externe forensic accounting specialist of een andere forensisch specialist onaangekondigd een audit te laten doen bij een bepaalde activiteit of dochterbedrijf. En de RvC maakt daarvan een jaarlijks activiteit. Dan zal dit na een paar jaar als een normaal instrument voor het uitvoeren van de taken van een commissaris worden geïnterpreteerd. Niemand zal dan nog spreken over een teken van wantrouwen. Het niet laten uitvoeren van dergelijke audits zou dan misschien wel eens kunnen worden gezien als signaal dat de betrokken RvC haar toezichthoudende taak niet naar behoren uitvoert. Werd en nog niet zolang geleden zo ook niet op een vergelijkbare manier gedacht over het evalueren van het functioneren van een RvC?

Krijgt RvC in toekomst eigen ondersteunend bureau?

Kijkend naar de 'populariteit' van bepaalde dienstverleners hebben wij de indruk dat het hebben van een zekere ervaring met een bepaalde dienst(verlener) en het al dan niet incidentele karakter van mogelijke relevante situaties bepalend is of op eigen initiatief vanuit de RvC gebruik gemaakt van een bepaalde dienst(verlener). We kunnen ons niet aan de indruk onttrekken dat er minder een afweging is gemaakt of de betrokken dienstverlener een zinnige bijdrage kan leveren aan de uitoefening van de taken van de RvC. Misschien moet de RvC, maar ook de RvB, accepteren dat een RvC in toenemende mate behoefte gaat krijgen aan een eigen ondersteunend apparaat, al dan niet ingekocht.

Voor diverse diensten kan een pleidooi worden gehouden of een RvC daarvan niet meer op eigen initiatief gebruik zou moeten maken. In eerdere onderzoeken, maar ook in dit onderzoek constateren de commissarissen zelf dat er op het gebied van risk management nog wel wat werk ligt. Ook wordt getwijfeld aan de aanwezige kennis/ervaring binnen de RvC op dit gebied. Zou dan inbreng van een risk management specialist niet zinvol zijn of denkt de RvC er met bijscholing en/of een andere samenstelling zelf uit te komen?

Schenk explicieter aandacht aan opportunity costs bij afweging om dienst in te kopen

Uiteraard dienen de hiervoor geventileerde gedachten per individuele organisatie op zijn merites te worden beoordeeld. Schaalgrootte en complexiteit van de organisaties zijn variabelen die daarbij zeker van belang zijn. Er moet niet met een kanon op een mug worden geschoten. Maar aan de andere kant moet ook niet te snel worden gezegd dat de inkoop van een bepaalde dienst niet past of niet nodig is. Wij pleiten ervoor om nadrukkelijker dan thans gebruikelijk vanuit een risk management benadering opportunity costs expliciet in de afweging mee te nemen. De wereld is niet meer dezelfde als tien tot twintig jaar geleden en zal dat over tien tot twintig jaar ook niet zijn.

3.2 Verwachte mutaties gebruik diensten derden op eigen initiatief RvC

Tabel 3.2 Gewenste mutaties: quotiënt huidig en gewenst gebruik diensten derden

	bapr	GB	FAM	Corp	VZ	RvB	VR
juristen/advocaten	0,88	0,88	0,86		0,87	0,83	
accountants			0,83			0,86	0,89
marktonderzoekbureaus	0,61		0,80		0,63	0,57	0,59
risk managementspecialisten	0,68	0,80	0,67	0,80	0,64	0,37	0,70
HR-specialisten				0,88	0,88	0,85	
forensic accounting specialisten			0,82		0,77	0,67	
communicatiespecialisten				0,88	0,79	0,76	
executive searchbureaus				0,83	0,82		
assessment bureaus					0,75	0,85	
due diligence experts	0,89		0,88		0,84	0,69	0,88
bankiers/investment bankers	0,87				0,77	0,74	0,78
specialisten evaluatie functioneren RvC	0,77	0,86	0,70		0,76	0,70	0,77

geen getal: de afwijking van het gewenst gebruik ligt tussen de + 10% tot en met -10% en is daarmee niet substantieel; geel: de afwijking ligt tussen de -10% tot en met -20% en is daarmee een punt van aandacht; oranje met rood randje: de afwijking is onder de -20% gelegen, actie is noodzakelijk.

Basisprofiel

Inzet marktonderzoekbureau en specialist risk management en evaluatie RvC meer bespreekbaar

- Bij het basisprofiel wordt voorzien dat meer dan in de huidige situatie gebruik gemaakt gaat worden van de diensten van juristen/advocaten, due diligence experts, bankiers investment bankers en vooral van marktonderzoekbureaus, risk management specialisten en specialisten evaluatie functioneren RvC.
- Voor een deel zijn de mutaties te herleiden tot het (zeer) lage huidige gebruik. Dit geldt vooral voor marktonderzoek, risk management, due diligence en bankiers/investment bankers. Maar

wellicht speelt bij een aantal respondenten ook dat acquisities weer in beeld komen. In het verlengde daarvan ligt de inzet van een paar van de genoemde specialismen dan voor de hand.

Vooraf voorzitter, commissaris lid RvB en auditcommissaris zien meer gebruik van onderzochte diensten	<p><i>Variaties</i></p> <ul style="list-style-type: none">• Bij de ‘persoonsgeoriënteerde’ variaties (53x) ligt het aantal diensten, waar meer gebruik wordt voorzien, hoger dan bij de ‘bedrijfsvariaties’ (36x).• Opvallend is dat de voorzitter, de commissaris lid RvB en de audit-commissaris voor nagenoeg alle diensten een hoger gebruik verwachten. De mutaties die zij signaleren zijn doorgaans substantieel vergeleken met de uitgangssituatie. Ook de andere persoonsgeoriënteerde variaties zien elk minimaal 7 diensten, waarvan zij een toenemend gebruik verwachten,• Bij de bedrijfsvariaties zien vooral de coöperatie (1x), het GB (3x) en de woningcorporatie (4x) weinig aanleiding om de huidige situatie te veranderen. De andere ‘bedrijfsvariaties’ verwachten ook elk bij 7 of 8 diensten een toenemend gebruik.• De diensten van derden waarbij 9 of meer variaties, inclusief het basisprofiel, een toenemend gebruik verwachten zijn: risk management (13x), evaluatie RvC (11x), marktonderzoek (10x) en juristen/advocaten (9x). Ten aanzien van accountants en executive search bureaus verwacht het minste aantal variaties een mutatie.• Opvallend is dat bij een tweetal diensten minder gebruik wenselijk wordt geacht. Dit komt voor bij de stichting ten aanzien van de inzet van assessment bureaus en bij de coöperatie ten aanzien van het inhuren van HR-specialisten.
Breed gedeelde mening over meer inzet juristen /advocaten en specialisten risk management, evaluatie RvC en marktonderzoek	<p><i>Huidige situatie</i></p> <p><i>Basisprofiel</i></p> <ul style="list-style-type: none">• Het basisprofiel heeft eigenlijk alleen gebruik gemaakt van executive searchbureaus. In de categorie deels niet/deels wel komen voor: juristen/advocaten, accountants, assessment bureaus, specialisten evaluatie functioneren RvC en HR-specialisten.• De andere diensten scoren alle (ruim) onder de 2,5, dat wil zeggen worden op eigen initiatief van de RvC nauwelijks tot niet gebruikt.
Relatief meeste gebruik van executive search bureaus	<p><i>Variaties</i></p> <ul style="list-style-type: none">• De grotere afwijkingen doen zich verhoudingsgewijs meer voor bij de ‘bedrijfsvariaties’ dan bij de ‘persoonsgeoriënteerde’ variaties. Frappant is dat bij het GB alleen maar positieve afwijkingen zijn waar te nemen (7x) en bij het familiebedrijf alleen maar negatieve (7x). Bij de andere ‘bedrijfsvariaties’ loopt het aantal afwijkingen uiteen van 5 tot 7, maar dan als een combinatie van positieve en negatieve afwijkingen.• Bij de ‘persoonsgeoriënteerde’ variaties valt de commissaris lid RvB op met alleen maar negatieve afwijkingen (6x) bij de andere variaties is het aantal grotere afwijkingen geringer.
Vooraf inzet accountant vaak afwijkend van basisprofiel	<ul style="list-style-type: none">• De meeste afwijkingen doen zich voor bij de inzet van accountants (5x positief en 4x negatief). Op de tweede plaats komen de due diligence experts (5x positief en 2 negatief) en de executive search bureaus (2 x positief en 5 x negatief). De HR-specialist is nog niet ontdekt. Deze scoort 6x lager. De juristen/advocaten laten 4 x een negatieve afwijking zien en 2 x een positieve.
Conclusie; diensten derden op initiatief van de RvC is bespreekbaar geworden	<ul style="list-style-type: none">• De conclusie is dat de huidige inzet van diensten van derden op eigen initiatief van de RvC relatief laag is en veel verschil laat zien in ervaringen tussen de afzonderlijke variaties. Ook is gemiddeld het gewenste gebruik nog niet hoog. Wel is duidelijk dat er ten aanzien van een zeer groot aantal diensten en variaties sprake is van het minder onbespreekbaar respectievelijk meer bespreekbaar zijn van het op eigen initiatief van de RvC gebruik maken ervan. Het lijkt ons dat deze signalen een voorbode zijn van een andere invulling van de taken van de RvC.

Voorzitter, commissaris lid RvB en auditcommissaris mogelijke katalysatoren van andere manier van werken RvC's

Enige bespiegelingen

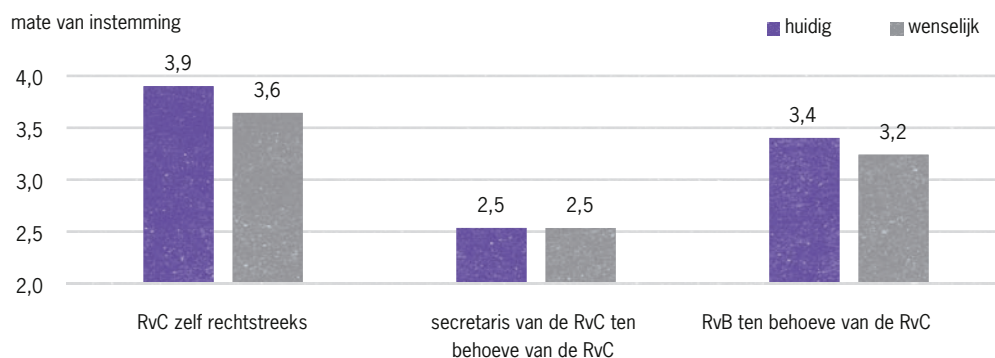


Potentieel zijn voorzitter, de commissaris lid RvB en de audit-commissaris wel de drie variaties, waarbij controles en steekproeven tot een min of meer geaccepteerd managementinstrument mogen worden gerekend. De weerstand tegen het gebruik van de hier behandelde diensten van derden is bij deze drie variaties dan ook minder aanwezig dan bij andere variaties. Ook is niet uitgesloten dat commissarissen bij deze drie variaties vaker dan de andere commissarissen in meer operationele zin zijn geconfronteerd met 'make or buy' beslissingen en efficiency operaties. Het zou ons dan ook niet verbazen als uit deze hoek voor een aantal diensten van derden het initiatief gaat komen. Wat ons wel verbaast is de opstelling van de voorzitter. Doorgaans komt deze als de behoudende kracht over. Zou het kunnen zijn dat de voorzitter alles afwegende tot de conclusie is gekomen dat doorgaan op de huidige weg als RvC niet meer kan? Druk van de maatschappij, toenemend tijdsbeslag, toenemende aansprakelijkheid en het daadwerkelijk worden aangesproken, gewijzigde opvattingen over de invulling van het commissariaat, vertalen van 'oude' inzichten, ervaringen en kennis naar de voor het betrokken bedrijf relevante situatie zijn evenveel factoren die door menigeen als niet stimulerend wordt ervaren om te opteren voor een commissariaat. En als daarbij ook nog sprake is van een niet zelden (zeer) matige beloning dat is het niet onlogisch om het werk als commissaris/RvC anders in te richten. Maar wie gaat dat operationeel managen? De secretaris van de RvC en dan niet meer in de dubbelfunctie van secretaris van de RvC en van de RvB? Dat biedt dan ruimte voor een nieuwe dienst derden: de al dan niet 'parttime ingehuurd secretaris van de RvC'.



3.3 Inkoop diensten derden wie regelt dat?

Figuur 3.2 inkoop diensten huidige en gewenste situatie (5-puntschaal)



Voorkeur voor RvC om zelf de lead te houden

Basisprofiel

- De scores op dit onderdeel lijken een bevestiging van de situatie dat **inkoop diensten** derden op eigen initiatief van de RvC in het algemeen **geen uitgebreid gespreksonderwerp** is geweest. Vermoedelijk wordt met betrekking tot deze diensten in het algemeen een ad hoc benadering toegepast. Het accent ligt meer op reactieve acties dan op een bewust geplande proactieve en gesystematiseerde aanpak. Een andere verklaring voor de lagere scores is dat mede afhankelijk van de specifieke dienst één van de genoemde partijen juist wel de **inkoop** doet **al dan niet in combinatie** met één van de andere spelers.
- De secretaris van de RvC speelt het minst een rol en de verwachting is ook niet dat dit gaat veranderen. De RvC heeft een voorkeur om een en ander zelf te doen met de RvB als goede tweede.

Meeste afwijkingen bij secretaris

Variaties

- In de **wenselijke** situaties zijn er **nauwelijks** grote **afwijkingen** van het standpunt van het basisprofiel met betrekking tot de **rol** van de **RvC**. Alleen bij MKB en familiebedrijf wordt een veel lagere wenselijkheid aangegeven. In de **huidige** situatie doen zich meer afwijkingen voor. Alle 'bedrijfsvariaties' geven voor de betrokkenheid van de RvC bij de inkoop een lagere score voor de RvC dan bij het basisprofiel.
- De meeste grotere afwijkingen doen zich voor bij het **inschakelen** van de **secretaris** van de RvC. Bij vier variaties is er sprake van een hogere wenselijkheid en bij drie van een lagere wenselijkheid dan bij het basisprofiel. Ook in de **huidige** situatie manifesteerden zich de meeste verschillen bij de secretaris. In een aantal gevallen had dit te maken met het ontbreken van een dergelijke functionaris.
- Ten aanzien van de **RvB** doen zich voor de **wenselijke** situatie vier grotere afwijkingen voor. Bij de woningcorporatie en de Stichting wordt de RvB een belangrijker rol toegedicht, terwijl dat bij de jongere commissaris en de commissaris-lid auditcommissie juist minder is. In de **huidige** situatie zijn er ten aanzien van de RvB slechts twee grotere afwijkingen.

Nauwelijks behoefte aan verandering

Verwachte mutaties

- De **verwachting** is dat er ten opzichte van de huidige situaties zowel bij het basisprofiel als bij de variaties **nauwelijks** tot geen **mutaties** zullen optreden. Bij het familiebedrijf (grotere rol voor RvC en secretaris RvC) en bij de commissaris-lid RvB (grotere rol voor secretaris en voor RvB) doet zich de helft van de acht verwachte mutaties voor.

3.4 Risk management met betrekking tot RvC zelf en praten met derden

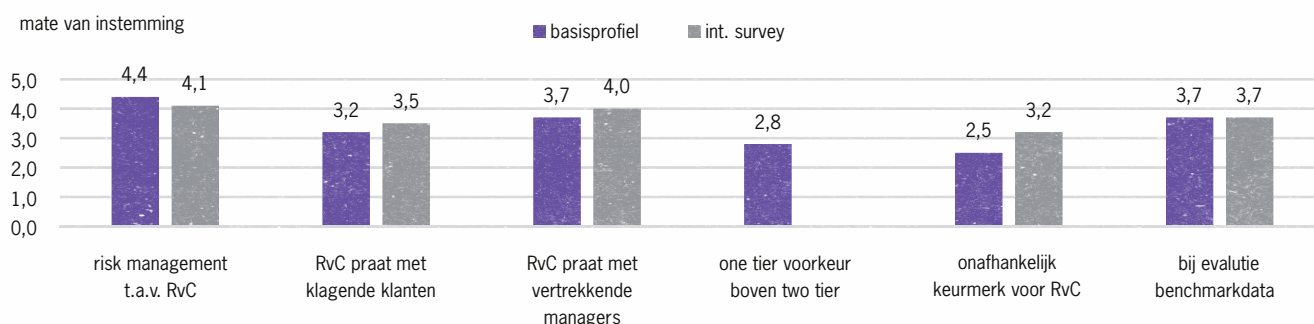
Onderzoeksvraag

In een apart deel van het onderzoek is dit jaar een aantal losstaande stellingen aan de orde gekomen. Van vijf daarvan bespreken wij hier de resultaten. Deze stellingen luiden als volgt:

- In het kader van risk management dient RvC jaarlijks te testen of zij ook in geval van calamiteiten (o.a. vijandelijke overname, wegvallen RvB, etc.) volwaardig kan functioneren.
- Leden van de RvC moeten ook met klagende klanten praten en met managers die ongewenst weggaan.
- Een one tier board verdient de voorkeur boven een two tier;
- Voor de evaluatie van het functioneren van een RvC zijn benchmarkgegevens waardevol.

De resultaten van het commissaris benchmark onderzoek zijn vergeleken met de corresponderende resultaten van een internationaal onderzoek 2014⁶. Het internationale onderzoek was breder.

Figuur 3.3 Resultaten aantal stellingen: mate van instemming (5-puntschaal)



Risk management ten aanzien van RvC zelf

Basisprofiel

Risk management zwak punt bij RvC

- Uit andere delen van het onderzoek is gebleken dat op het gebied van **risk management** de RvC nog wel wat **stappen** kan en **moet zetten**. Dat is ook in lijn met de resultaten van het onderzoek uit 2012. Daaruit bleek dat er grote vraagtekens konden worden gesteld bij de bij de RvC aanwezige kennis van en ervaring met risk management.

Jaarlijkse test of RvC volwaardig kan functioneren bij calamiteiten is wenselijk

- De uitslag is duidelijk ten aanzien van het **aandacht schenken** aan het **volwaardig** kunnen **functioneren** in geval van calamiteiten. Binnen het basisprofiel zijn de commissarissen van mening dat dit in het kader van het risk management jaarlijks dient te worden getest. Niet gevraagd maar ons inziens daarmee verbonden dient de RvC daarvan ook verslag te doen in hetzij de risk management paragraaf, hetzij in het verslag van de RvC.
- In het internationaal onderzoek 2014 is aangegeven door zowel financiële professionals (o.a. professionele beleggers en analisten) als door andere respondenten dat de hier bedoelde test in het kader van risicomanagement als wenselijk wordt gezien.

Variaties

Variaties stemmen in met basisprofiel

- Ook bij de variaties is het beeld duidelijk. Er zijn slechts drie, negatieve afwijkingen van het basisprofiel, namelijk bij het MKB, de woningcorporatie en bij de jongere commissaris. Maar

⁶ International survey 2014 door Aalt Klaassen bv, 457 respondenten, waarvan 91 financiële professionals. Respondenten zijn afkomstig van onder andere Property NL en Property EU, NCD, NKCC en eigen bestand.

materieel leidt dit **niet** tot een **andere conclusie**. Ergo de commissarissen zijn van mening dat zij in het kader van risk management deze test jaarlijks moeten doen.

Praten met klagende klant en vertrekkende manager

Basisprofiel

Eerder praten met vertrekkende manager dan met klagende klant

- Ten aanzien van het **praten met klagende klanten** bestaat binnen het basisprofiel een zeer lichte mate van instemming. Er bestaat meer instemming met de wenselijkheid om te praten met **managers die ongewenst weggaan**. In beide gevallen stemmen de respondenten van het internationale onderzoek meer in met deze stellingen. Overigens lopen de opvattingen van het praten met klagende klanten meer uiteen dan bij het praten met de vertrekkende managers. Dit betreft zowel de commissarissen als de respondenten uit het internationale onderzoek.

Variaties

Meeste variaties stemmen in met basisprofiel; commissaris lid RvB wijkt negatief af

- De meeste variaties kunnen zich vinden in het standpunt van het basisprofiel met betrekking tot het praten met de **klagende klanten**. Materiele afwijkingen naar meer instemming doen zich voor bij het GB en COOP. Materiele afwijkingen naar minder instemming komen voor bij de commissaris lid RvB en de commissaris lid benoemings- en selectiecommissie. Ten aanzien van het praten met de **vertrekkende managers** doen zich slechts twee grote afwijkingen voor. De commissaris lid auditcommissie is duidelijk een voorstander van een dergelijk gesprek. De commissaris lid RvB, daarentegen, is duidelijk niet enthousiast.

One tier versus two tier, benchmarkdata bij evaluatie en keurmerk voor samenstelling RvC

Basisprofiel

Two tier nog sterker dan one tier; onafhankelijk keurmerk nog niet gewenst; benchmarkdata voor evaluatie RvC worden waardevol geacht

- De **one tier** moet het bij het bij het basisprofiel nog afleggen tegen de two tier constructie. Wel is de afwijking minder uitgesproken dan deze in het verleden wel eens is geweest.
- Een **onafhankelijk keurmerk** voor de samenstelling van de RvC wordt nog afgewezen. Ook de respondenten uit het internationale onderzoek staan daarvoor nog niet te juichen, maar neigen eerder naar instemming dan naar afwijzing.
- Dat **benchmarkgegevens** waardevol kunnen zijn bij de evaluatie van het functioneren van de RvC mag op een zekere mate van instemming rekenen. Het internationale onderzoek laat eenzelfde resultaat zien.

Variaties

Instemming met opvattingen basisprofiel

- Alle variaties delen het standpunt van het basisprofiel ten aanzien van het **waardevol** zijn van **benchmarkgegevens** voor de evaluatie van de RvC.
- Materieel gezien zijn er twee variaties, de COOP en de vrouwelijke commissaris, die meer sympathie voor de **one tier** constructie opbrengen dan het basisprofiel. De overige variaties delen de mening van het basisprofiel of zijn nog meer uitgesproken in een afwijzend standpunt. De two tier behoudt nog steeds de voorkeur.
- Een **onafhankelijk keurmerk** voor de samenstelling van de RvC wordt ook bij de afzonderlijke variaties nog niet opportuun geacht.

Enige bespiegelingen

RvC als object van risk management blinde vlek bij RvC



Opvallend is dat bij het lezen van de **risk management** paragraaf en het verslag van de RvC in de jaarverslagen van de meeste organisaties, de expliciete aandacht voor de RvC als object van risicoanalyse ontbreekt. Uit een desksurvey van Aalt Klaassen bv van de jaarverslagen 2013 van de AEX, de AMX en de AScX is in **geen** van de **jaarverslagen** hetzij in de risicoparagraaf, hetzij in het verslag van de RvC een passage aangetroffen, waarin de **RvC als object van risicoanalyse** aan de orde is gesteld. Alleen bij BinckBank is in het jaarverslag iets in die richting gemeld in die zin dat besproken is of de RvC wel door de toets van de externe toezichhouders zou komen. Naar aanleiding van deze stelling was overigens de reactie bij de meeste commissarissen tijdens de interviews toch wel 'ja dat is eigenlijk vanzelfsprekend. Alleen we hebben er niet aan gedacht.'



Een stresstest voor de RvC kan heel goed gebaseerd zijn op een vorm van **scenario-analyse**, waarbij elke commissaris op een bepaald moment moeten aangeven of deze beschikbaar is, zowel qua fysieke gesteldheid als ook qua het niet aanwezig zijn van een conflict of interest. Ook zal bij een dergelijke test bepaald moeten worden wat er gebeurt als de voorzitter van de RvC om wat voor reden dan ook niet beschikbaar is. Ons inziens is het wenselijk deze test elk jaar weer te doen.



Plaats gesprek met klagende klant en vertrekkende manager eens in het licht van risico management



Wij vragen ons af of er een verband bestaat tussen de relatief geringe mate van instemming om met **klagende klanten** te praten en de relatief lage score voor marketing kennis binnen de RvC. In marketing kringen wordt geregeld gesteld dat juist van een klagende klant veel kan worden geleerd. Maar als dergelijke kennis onvoldoende aanwezig is in een RvC, dan kan daardoor onvoldoende oog zijn voor het rendement van praten met klagende klanten. Overigens kunnen dergelijke gesprekken ook in het kader van **risk management** op een andere manier gevoel geven voor belangrijke risico's waarmee een organisatie kan worden geconfronteerd. Want zonder klanten geen brood op de plank. Een vergelijkbare redenering kan worden gehouden ten aanzien van een **manager die ongewenst weggaat**. De kans is groot dat deze nu ongehinderd zijn/haar verhaal kan vertellen. Er bestaat minder noodzaak om wenselijke uitspraken te doen. Wel is dan van belang zorgvuldig te bepalen wie van de RvC in dat opzicht de meest aangewezen gesprekspartner is. En dat zou wel eens niet de voorzitter van de RvC kunnen zijn. Een doorgaans intensievere relatie van de voorzitter met een CEO zou namelijk wel eens belemmerend kunnen zijn voor een open gesprek.

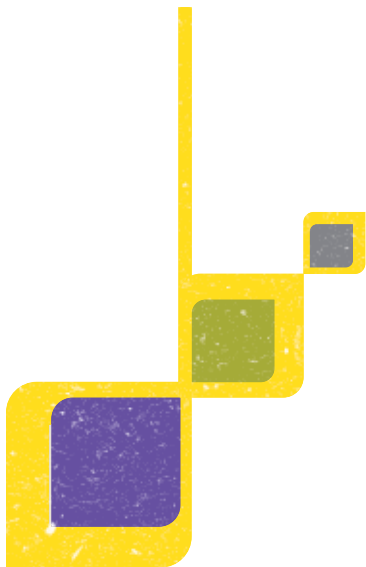


Commissaris lid RvB lijkt bang te zijn dat zijn RvC ook gaat praten met klagende klant en vertrekkende manager



Wij verbazen ons over de afwijkende standpunten van de **commissaris lid RvB** ten aanzien van het praten met klagende klanten en met managers die ongewenst weggaan. In het algemeen toont deze commissaris zich zeer kritisch. Maar nu lijkt het erop dat een situatie aan de orde wordt gesteld die hij in de hoedanigheid als RvB-lid in het eigen bedrijf niet prettig zou vinden. Misschien zou hij een dergelijke stap van de RvC zelfs ervaren als een motie van wantrouwen en/of inbreuk op zijn/haar werkterrein. Wellicht toch wat **koudwaterrees**. Een andere verklaring voor de afwijkende standpunten hebben wij niet.





4 Positie secretaris RvC: rollen en activiteiten

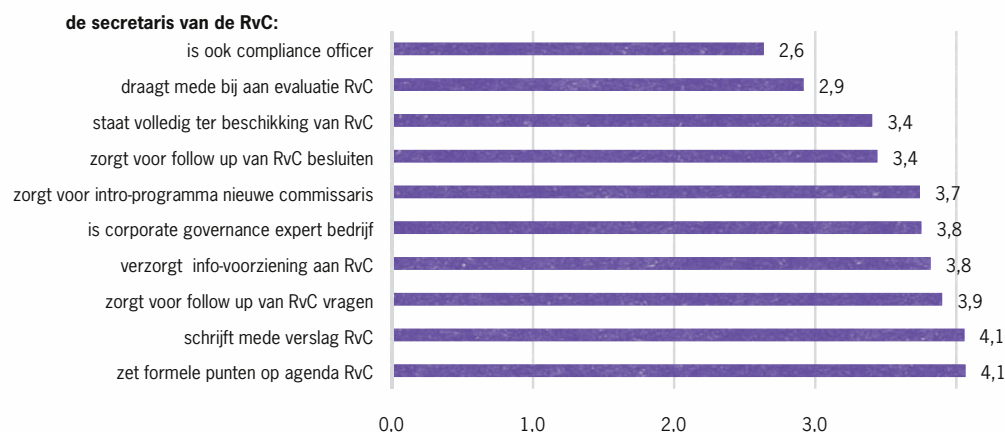
Onderzoeksvraag

Gezien de vele veranderingen in de governance van bedrijven en organisaties ligt het voor de hand ook aandacht te schenken aan de positie van de secretaris van de RvC. Bij een aantal bedrijven/organisaties is een dergelijke functionaris niet aanwezig. Een aantal commissarissen bij deze bedrijven heeft wel een wenselijke situatie aangegeven, ingeval een dergelijke functionaris er zou zijn. Indien er wel een secretaris aanwezig is, dan is er veelal sprake van een dubbelfunctie, namelijk die van secretaris van de RvC en van de RvB.

Gevraagd is of de secretaris de corporate governance expert van het bedrijf is en tevens compliance officer. Of hij/zij zorg draagt voor de informatievoorziening aan de RvC, het op de agenda zetten van de formele punten, de follow up van door de RvC gestelde vragen en genomen besluiten en het introductieprogramma van de nieuwe commissarissen. Verder is onderzocht of de secretaris bijdraagt aan de evaluatie van het functioneren van de RvC, mede het verslag van de RvC in het jaarverslag schrijft en volledig ter beschikking staat van de RvC.

4.1 Wenselijke positie/rollen secretaris RvC

Figuur 4.1 Rollen/activiteiten secretaris van de RvC: wenselijke situatie (5-puntschaal)



Basisprofiel

- Het wenselijke beeld van de secretaris van de RvC bij het basisprofiel maakt op ons een wat klassieke indruk. De secretaris moet ervoor zorgen dat de formele punten op de agenda komen en schrijft mede het verslag van de RvC voor het jaarverslag.
- Ook bestaat er nog de nodige instemming met het zorg dragen voor de follow up van de door de RvC aan de RvB gestelde vragen, de informatievoorziening aan de RvC, en het introductieprogramma voor nieuwe commissarissen. Ook is de secretaris de corporate governance expert van de organisatie.
- De secretaris wordt niet gezien als compliance officer. Over de bijdrage van de secretaris

Zorgen voor formele punten op agenda en medeauteur verslag RvC

aan het evaluatieproces van het functioneren van de RvC zijn de commissarissen binnen het basisprofiel nog licht terughoudend.

Variaties

- In grote lijnen kunnen de persoonsgebonden variaties zich vinden in de opvattingen van het basisprofiel. Van de grote afwijkingen betreffen er zes een hoger belang en twee een lager belang (13 % van het totaal). Een systematisch patroon valt daarin niet te herkennen.
- Bij de bedrijfsvariaties is het beeld wat meer genuanceerd. Het groot niet-genoteerd bedrijf en de coöperatie/vereniging stemmen ook redelijk in met het basisprofiel. Dat geldt evenwel niet voor het MKB. Daar lijkt ook in de wenselijke situatie een beperkt bestaansrecht voor een secretaris van de RvC. Het familiebedrijf, de stichting en de woningcorporatie laten zes tot zeven grote afwijkingen zien van het basisprofiel. In het algemeen is er sprake van alleen maar grote negatieve verschillen ten opzichte van het basisprofiel. Dat duidt op een minder prominente rol voor een secretaris. Er zijn dertig grote negatieve afwijkingen van het basisprofiel en drie grote positieve (tezamen 55% afwijkingen). Twee daarvan manifesteren zich bij de coöperatie/vereniging en één bij de stichting. Het gaat om het zorg dragen voor de follow up van de besluiten van de RvC (2 x) en het bijdragen aan de evaluatie van het functioneren van de RvC.

4.2 Verwachte mutaties rollen en activiteiten secretaris RvC

Tabel 4.2 Gewenste mutaties: quotiënt huidige en gewenste situatie rollen en activiteiten secretaris RvC

	bapr	GB	FAM	Corp	VZ	RvB	VR
de secretaris van de RvC:							
is de corporate governance expert van de onderneming		0,75	0,81	0,89			0,87
is tevens de compliance officer		0,83	0,84	0,88		0,80	
verzorgt de informatievoorziening aan de RvC							
zorgt dat formele punten op agenda van de RvC komen		0,87			1,11	1,15	
zorgt voor follow up van door RvC gestelde vragen aan de RvB			0,85				
zorgt voor follow up van door de RvC genomen besluiten			0,76	0,89			
draagt mede bij aan evaluatie van functioneren van RvC	0,80	0,79	0,53		0,78	0,71	0,66
zorgt voor intro-programma van nieuwe commissarissen		0,83	0,76	0,87		0,80	0,86
schrijft mede het verslag van de RvC voor het jaarverslag			0,84				
staat volledig ter beschikking van de RvC		0,88	0,79				0,87

geen getal: de afwijking van het gewenst gebruik ligt tussen de + 10% tot en met -10% en is daarmee niet substantieel; geel: de afwijking ligt tussen de -10% tot en met -20% en is daarmee een punt van aandacht; oranje met rood randje: de afwijking is onder de -20% gelegen, actie is noodzakelijk.

Basisprofiel

Bijdrage secretaris aan evaluatie RvC mag omhoog

- In grote lijnen ziet het basisprofiel geen noodzaak om veranderingen aan te brengen in de rollen en de activiteiten van de secretaris van de RvC. Alleen de bijdrage van de secretaris aan de evaluatie van het functioneren van de RvC heeft een verbetering. Uit het onderzoek is niet duidelijk of dit de inhoudelijke en/of een procesmatige inbreng betreft. Op grond van het onderzoek van 2013 en van het onderhavige onderzoek lijkt het ons aannemelijk te veronderstellen dat het beide dimensies betreft.

Variaties

Meeste verbeterwensen bij stichting, MKB en familiebedrijf

- Bij de persoonsgebonden (14 x) variaties is het aantal verbeterwensen aanzienlijk geringer dan bij de bedrijfsvariaties (43 x). De vrouwelijke commissaris heeft met 5 verbeteringen nog de meeste wensen, gevolgd door de jongere commissaris (4x) en de commissaris lid RvB (3 x).
- Bij de bedrijfsvariaties zijn het vooral de stichting (10 x), het MKB (9x) en het familiebedrijf (8 x), die de nodige verbeteringen hebben. Bij het MKB is dat gezien het absolute ambitieniveau een indicatie van het bespreekbaar worden van rollen en activiteiten. Een secretaris van een RvC zou daarmee voor de eerste secretariële basisbehoeften een optie kunnen worden. De andere bedrijfsvariaties zijn al wat stappen verder. De minste verbeterbehoeften worden aangetroffen bij de woningcorporaties (4 x).

Bijdrage aan evaluatie en verzorgen introductieprogramma meest genoemd

- Het bijdragen aan de evaluatie van het functioneren van de RvC wordt door de meeste variaties (10 x) als verbeterwens gezien. In iets minder mate geldt dit ook voor het verzorgen van het introductieprogramma van nieuwe commissarissen (9 x) en het zijn van de corporate governance expert en de compliance officer van de onderneming (elk 7 x).

Huidige situatie

Basisprofiel

Zorg voor formele punten op agenda en co-auteur verslag RvC

- Op dit moment zorgt de secretaris bij het basisprofiel ervoor dat de formele punten op de agenda komen, schrijft mede het verslag van de RvC, verzorgt de informatievoorziening aan de RvC en draagt zorg voor de follow up van de door de RvC aan de RvB gestelde vragen. Bij de laatste twee activiteiten is de instemming lager dan die bij de eerste twee. Ook geldt de secretaris nog enigszins als de corporate governance expert.

Variaties

Secretaris bepaald geen prominente rol bij bedrijfsvariaties

- Bij de andere bedrijfsvariaties is de secretarisfunctie nog niet zo ver geëvolueerd als bij het basisprofiel. Alleen bij het groot niet-genoteerd bedrijf wordt er bij één activiteit een duidelijke instemming aangetroffen en wel bij het zorg dragen voor de follow up van de door de RvC aan de RvB gestelde vragen.
- Bij de persoonsgebonden variaties wordt bij meer rollen/activiteiten een redelijke mate van instemming aangetroffen. Dit betreft dan dezelfde activiteiten/rollen als bij het basisprofiel. De jongere commissaris ziet de minste betrokkenheid van de secretaris.

Hogere eisen zullen leiden tot meer tijdsbeslag voor commissaris



Enige bespiegelingen

In de veronderstelling dat de eisen die worden gesteld aan commissarissen eerder de neiging hebben om toe te nemen dan om gelijk te blijven of af te nemen, lijkt een groter tijdsbeslag bij het invullen van een commissariaat onafwendbaar. De eisen betreffen zowel de oorspronkelijke invulling van het commissariaat alsook het afleggen van verantwoording daarover. Een paar mogelijke ontwikkelingen stippen wij hierna aan.



Meer aandacht voor belangen belanghebbenden zal leiden tot verschuiving in activiteiten commissaris



Een commissaris wordt geacht de belangen van alle belanghebbenden bij een organisatie in zijn afwegingen mee te nemen. De manier waarop een commissaris zich op de hoogte stelt van de belangen van diverse belanghebbenden onttrekt zich nagenoeg volledig aan onze waarnemingen. En wat we naast het relatiebeheer met voor de hand liggende partijen als bijvoorbeeld aandeelhouders en werknemers aan relatiebeheer waarnemen, maakt nog niet een volwassen en professionele indruk. Met klagende klanten praten staat nog maar matig op de agenda. Ook het gesprek met ongewenst vertrekken van managers is geen routine voor elke commissaris. De vraag is hoe een commissaris de belangen van een bepaalde partij kan meenemen in zijn besluiten, als elk contact/interactie met de betrokken belanghebbende ontbreekt. Het lijkt ons niet onaannemelijk dat er een organisator op moet staan, die ervoor zorgt dat een commissaris in contact kan komen met de diverse belanghebbenden. Voor informatie over en van belanghebbenden kan de commissaris niet volstaan met wat een RvB aanlevert. De vraag is of de commissaris op termijn überhaupt mag volstaan met alleen maar informatie verwerven via intermediairs. Zou het kunnen zijn dat de Ondernemingskamer over, zeg 10 jaar zal uitspreken, dat een commissaris zijn taak niet naar behoren heeft ingevuld, omdat hij/zij geen rechtstreeks contact heeft gehad met de afzonderlijke belanghebbenden?



Meer inkoop diensten derden op initiatief RvC kost tijd



Het lijkt ons aannemelijk dat RvC's meer dan nu het geval, op eigen initiatief gebruik zullen maken van diensten van derden. Dat impliceert dat daarvoor capaciteit beschikbaar moet komen, zowel voor het formuleren van de opdracht als voor het selecteren van de dienstverleners als voor het toezien op de uitvoering ervan. Ook deze activiteiten zullen meer tijd gaan vragen van de commissarissen.



Toenemende tijdsbeslag RvC biedt mogelijkheden voor secretaris



Vanwege het dreigende toenemende tijdsbeslag zullen commissarissen ongetwijfeld zoeken naar wegen om de groei van het tijdsbeslag zo beperkt mogelijk te houden. Het lijkt ons dan aannemelijk dat in eerste instantie wordt gekozen voor een uitbreiding van het takenpakket van de secretaris van de RvC. Dat maakt het aannemelijk dat menig groot bedrijf zal toegroeien naar een situatie dat de secretaris voltijds beschikbaar komt van de RvC.



In het kader van risk management wordt jaarlijks een stresstest en cooptest voor RvC en RvB aanbevolen



Tenslotte de RvC als object van risk management. Zowel de buitenwereld als de commissarissen zelf hebben aangegeven dat zij het wenselijk vinden dat een RvC jaarlijks test of zij in geval van calamiteiten volwaardig kan functioneren als RvC. Er zijn diverse situaties geweest, dat bij bijvoorbeeld een vijandige overname of bij een probleem bij een ander commissariaat van een individuele commissaris de beschikbaarheid van alle commissarissen te wensen overliet. Een jaarlijkse stresstest en misschien ook wel een cooptest voor de leden van de RvC lijkt ons geen overbodige luxe. Wanneer gekeken wordt naar de risk management paragrafen van de meeste ondernemingen dan blijkt dat risk management wordt bekeken door de bril van de RvB. En net zoals de RvC buiten de risico analyse wordt gehouden, lijkt dat ook het geval te zijn bij de RvB. Zou een RvC de opportunity costs van een foute CEO keuze wel eens in kaart hebben gebracht? Vandaar dat wij ervoor pleiten om in het kader van risk management niet alleen jaarlijks een stresstest en cooptest te doen voor de RvC, maar ook voor de RvB en wellicht de laag daar onder.





www.gt.nl

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

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

