

Onderzoek voor aanvang commissariaat laat te wensen over

Commissarissen benchmarkonderzoek 2020-2021



Door:
Aalt Klaassen
Dirk-Jaap Klaassen
Oscar Toebosch
Herbert Rijken

Onderzoek voor aan- vang commissariaat laat te wensen over

Commissarissen benchmarkonderzoek 2020-2021

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

Onderzoek voor aanvang commissariaat laat te wensen over

Waarom deze titel?

Voor het eerst in onze onderzoeksgeschiedenis hebben we een verkenning gedaan naar welke bronnen een commissaris raadpleegt voordat hij of zij officieel wordt benoemd. Enerzijds als uitgangspunt voor een beter beslagen ten ijs (aan) komende commissaris en anderzijds voor zittende commissarissen die een nieuwe collega zoeken. We hebben daarbij een onderscheid gemaakt tussen een oriëntatiefase en een gespreksfase. In beide gevallen zijn zowel door de respondenten uit de profit als uit de non-profit veel verbeterwensen aangegeven. Misschien dat een beter voorbereide zoekende commissaris ook tot betere gesprekken met zittende rvc-leden en daardoor een betere fit met de rvc leidt?

Over de auteurs



Aalt Klaassen

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



Dirk-Jaap Klaassen

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



Oscar Toebosch

Researcher/consultant, partner bij Board in Balance bv en zelfstandig bestuursadviseur met specialisaties governance, strategie (businessplannen, performance management) en verantwoording (integrated reporting). Hiervoor (tot 2012) circa 20 jaar werkervaring in marketing, communicatie en investor relations (vastgoed, woningmarkt, industrie/bouwsector). Oscar heeft een MBA van Vlerick Business School/KU Leuven.

Board in Balance is een onafhankelijke organisatie die evaluaties van raden van commissarissen en raden van toezicht uitvoert en onderzoek verricht naar governance. Daarnaast stelt Board in Balance profielen op van rvc's en rvb's alsmede van aan te trekken individuele commissarissen.



Herbert Rijken

Hoogleraar Ondernemingsfinanciering aan de School of Business and Economics van de Vrije Universiteit in Amsterdam. Herbert heeft gestudeerd aan de Technische Universiteit Delft en de Universiteit Nyenrode, heeft promotieonderzoek uitgevoerd in de toegepaste kernfysica aan de Technische Universiteit Eindhoven en is werkzaam geweest als adviseur ondernemingsstrategie en bestuur. Zijn huidige onderzoek richt zich voornamelijk op kredietrisico, structured finance, financieringskosten en besturingsvraagstukken in ondernemingen.

© 2021 Board in Balance bv

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

Inhoud

Leeswijzer	5
Commissarissen, bestuurders, secretarissen en internal auditors die aan het onderzoek hebben deelgenomen³	7
Voorwoord van Annemarie Jongerden	8
Samenvatting	9
1 Inleiding	13
1.1 Overzicht indeling rapport	13
1.2 Aanpak in de onderzoeken	13
1.3 Uitwerking resultaten naar basisprofiel en variaties daarop	14
1.3.1 Basisprofiel en variaties/benchmarks	14
1.3.2 Regressieresultaten	15
1.4 Profit en non-profit in wintereditie	15
1.5 Woord van dank	15
2 Samenwerking tussen rvb en rvc	16
2.1 Wenselijke situatie	18
2.2 Veranderwensen en huidige kwaliteit	19
3 Deel I ethiek en integriteit	24
3.1 Wenselijke situatie	25
3.2 Veranderwensen en huidige kwaliteit	26
4 Beoordeling rvb: beoordelingsaspecten	31
4.1 Wenselijke situatie	32
4.2 Veranderwensen en huidige kwaliteit	33
5 Beoordeling rvb: informatiebronnen	36
5.1 Wenselijke situatie	37
5.2 Veranderwensen en huidige kwaliteit	38
6 Relatie met voorzitter rvb	42
6.1 Wenselijke situatie	42
6.2 Veranderwensen en huidige kwaliteit	44
7 Onderzoek: oriëntatiefase	45
7.1 Wenselijke situatie	46
7.2 Veranderwensen en huidige kwaliteit	47
8 Onderzoek: gespreksfase	50
8.1 Wenselijke situatie	51
8.2 Veranderwensen en huidige kwaliteit	53

9	Digitalisering	56
9.1	Wenselijke situatie	57
9.2	Veranderwensen en huidige kwaliteit	58
10	Deel II Ethiek en integriteit	60
10.1	Wenselijke situatie	61
10.2	Veranderwensen en huidige kwaliteit	62

Zomer- en wintereditie

In dit rapport vallen een tweetal onderzoeken samen. De eerste twee hoofdstukken hebben betrekking op resultaten uit het onderzoek 2020/2021, de zomereditie. In het tweede deel, vanaf hoofdstuk 3, presenteren we de resultaten uit onze wintereditie. Deze wintereditie was een pilot met een looptijd van eind december 2020 tot en met eind februari 2021 met als doel commissarissen en bestuurders ook in de winter inspiratie te kunnen bieden.

Resultaten uit het **zomeronderzoek** worden gepresenteerd voor een gekozen **basisprofiel** van een commissaris **en zeventien profielen** (ook wel **benchmarks** genoemd)¹. Resultaten uit het **winteronderzoek** worden gepresenteerd voor de **profit-** en de **non-profitsector**. Soms afgekort tot profit en non-profit.

Belangrijkste bevindingen, discussievragen en inleiding

Opbouw rapport

In het **begin van dit rapport** zijn de belangrijkste bevindingen en een aantal **discussievragen** weergegeven. Hierna volgt een inleidend hoofdstuk met de achtergrond van het rapport en verantwoording van de onderliggende onderzoeken. In de daaropvolgende hoofdstukken duiken we dieper in op de resultaten.

Kantlijnteksten

Opbouw hoofdstuk

In de **kantlijn** van elk hoofdstuk staan de volgens ons belangrijkste punten. U kunt desgewenst door de kantlijn scrollen om in een nutshell een beeld te krijgen van het rapport. En wilt u wat meer weten, dan kunt u naar de bijbehorende tekst gaan.

Bespiegelingen

Aan het eind van elk hoofdstuk is meestal een paragraaf opgenomen met **bespiegelingen**. Deze dragen een onderzoek overschrijdend karakter. En geven soms de persoonlijke mening van de auteurs weer. Ze hebben tot doel lezers te stimuleren om al dan niet met de volledige rvc eens dieper op bepaalde onderwerpen in te gaan.

Ruwe indeling per hoofdstuk

Per hoofdstuk wordt de volgende indeling gehanteerd: allereerst wordt een samenvatting geven, waarna wordt ingegaan op de **wenselijke situatie**. Dit gaat over de nabije toekomst (ongeveer drie jaar). Vervolgens kijken we naar de **veranderwensen** en we sluiten elk hoofdstuk af met resultaten over de **huidige situatie**.

Resultaten wenselijk situatie

Bij de **gesloten vragen** is doorgaans **eerst** een **figuur met resultaten** gepresenteerd. Daarbij zijn in de eerste twee hoofdstukken de resultaten voor het **basisprofiel** (= **bapr**) opgenomen met betrekking tot de **wenselijke situatie** (ambitie). In de hoofdstukken 4 tot en met 10 is gekozen om de getallen van de profitsector weer te geven. Soms wordt een vergelijking gemaakt met resultaten uit eerdere versies van dit onderzoek in de periode 2008-2019².

Quotiënt als indicatie veranderwens Klassen veranderwensen:

- **acceptabel;**
- **fors;**
- **urgent; en**
- **overkwalificatie.**

Op basis van de scores voor de huidige en de gewenste situaties worden **veranderwensen** berekend. Als indicatie voor een veranderwens worden **quotiënten** gebruikt, die als volgt worden berekend: de gemiddelde score voor de **'huidige situatie'** wordt **gedeeld** door de gemiddelde score voor **'wenselijke situatie'**. De **'huidige situatie'** wordt gerelateerd aan 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

¹ De term basisprofiel en benchmarks naast het basisprofiel zijn toegelicht in paragraaf 1.2.

² Het FINEM rapport uit 2008 'Commissarissen willen verbeteren en leggen de lat hoger' is aan te vragen via de auteurs. De rapporten uit 2010 tot en met 2019 zijn te raadplegen bij Grant Thornton (www.granthornton.nl/commissarissenonderzoek).

procent afwijkt van 'de gewenste positie'. Verandering is dan nodig. Het **quotiënt** is een **indicatie** van de **mismatch** tussen de **wenselijke** en **huidige** positie en geeft de ambitie van de respondenten weer in termen van gewenste veranderingen. Hoe lager de score onder 1.0 zit hoe hoger de veranderambitie, hoe hoger de score boven de 1.0 zit hoe hoger de ambitie tot temporisering of reductie van het onderwerp.

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) wordt hierbij als **acceptabel** beschouwd. 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 worden omschreven als een **urgente veranderwens**.

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

De **veranderwensen** worden opgedeeld in **verbeterwensen** (ambitieniveau is dan ≥ 3.2) en **bespreekbaar punten** (ambitieniveau < 3.2). Deze laatste categorie blijkt in de loop der tijd geregeld te migreren naar een verbeterwens, omdat de ambitie hoger komt te liggen.

Bespreekbaar punt en verbeterwens



< 0.8
urgente
veranderwens



0.8 - 0.9
forse
veranderwens



0.9 - 1.1
acceptabel

Verander-/verbeterpercentage als indicatie van mate van gedeelde veranderwensen

Bij de verbeterwensen wordt ook de term **verander-/verbeterpercentage** gehanteerd. Dit is het totaal aantal verander-/verbeterwensen als percentage van het totaal aantal mogelijke opties. Zo wordt gewerkt met een veranderpercentage van de **bedrijfsprofielen** (inclusief basisprofiel), van de **persoonsgebonden profielen** en van de groep **niet-commissarissen** zijnde de directie, secretaris en soms ook de internal auditor. Het verander-/verbeterpercentage is een indicatie van de mate waarin op een bepaald onderdeel de verander-/verbeterwensen wel of niet breed worden gedeeld.

Gehanteerde schaal bij gesloten vragen en twee momenten

Bij de **gesloten vragen** is gebruikgemaakt van een **5-puntsschaal** met onder andere 1 = volstrekt oneens/kan zeker minder tot 5 = volstrekt mee eens/kan beslist beter. Doorgaans wordt een uitspraak gevraagd over de **huidige** situatie en de **gewenste situatie** (ook wel **ambitie** of norm genoemd).

Commissarissen, bestuurders, secretarissen en internal auditors die aan het onderzoek hebben deelgenomen³

S. Addink-Berendsen
H. Amman
G.A. Anbeek
V.D. van Baasbank
J.A. Bachofner
W.G.J. van Bakel
A.J. Bakker
M.A. Bastianen
J.P.M. Bendermacher
J. Benschop
M.K.H. Bode
A. Bogerd
G. Boon
C.H. van den Bos
R. Bosveld
P. Buis
A. van der Burg
H. van Bussel
F. Carstens
W.G.F. Cassée
J.B. Crol
R. Cuntz
D. Daams
T.R. Doesburg
R.O. Elderenbosch
A. Elsenaar
R.M. van Erp - Bruinsma
F. Eusman
G.B. Fokkema
M.T.H. de Gaay Fortman
E.J. van Garderen
M.C. van Gelder
L.M. van der Goes
F. Gommer
R.A.M.M. Gradus
J.R.J. Greitemann
R.J.B. Groot Koerkamp
D. Haank
A.R. Hanlo
S. Havenga
M.M.A.E. Heemskerk
J. Heikoop
J. Heimel
M.H. Hendrikse
F.A.M. van den Heuvel

T.J.L.M. van der Heijden
M. den Heijer
C.A.R. Hillhorst
P.H.M. Hofsté
F.I.M. Houterman
J.C. van Houwelingen
H. ten Hove
J.J.Tj. van den Hul - Omta
M.M.R. Huizinga
R.S. Icke
M.C. van der Jagt
P.J. de Jong
B. Jonker
F. Keurentjes
F.W.M. Kevenaar
S. Klop
W.E. Kooijman
A. Lambert
J.W. de Lange
R.E. de Lange
T.R.C. de Lange
A. van der Lely
J.C. Lobbezoo
S. Lohf
A.G.M. Loomans
J. van Loon
A. Man
H.J. Maters
M. Meijer
M. Meijs
J.T.M. Munten
T.A. Muusse
J.J. Nooitgedagt
H. Noy
L. Nugteren
E. Obbink
S. Oerlemans
M.H.J. Oomes
H. Oostrom
M.C.J. van Pernis
C.J.M. van Rijn
J.P. Rijdsdijk
A.M. Roeters
G. Romgens
C. Rooijmans

F.A. Roozen
R.J. Routs
P.A.M. Sampers
R.J. van Schaik
E.J.J. Schenk
T.S.M. van Schie
E.J.J. van Seggelen
K.J.H.M. van Sleeuwen
C. Smilde
R. Smith
D.G. Smits - Hoekstra
H. Sniijders
J.L. Spaan
J. van der Starre
R. van der Steeg
E. Stienstra
D.H.C.M. Stolker
J.J.G. Straathof
B.C. Stuyfzand
D.M. Swagerman
R. Sijberden
S. Timmer
S. Timmerman
A.P.M. van der Veer
M.E. Vermeulen
R.J.M. Verstegen
P. van der Voort
R. de Vos
J.K. de Vries
C.W. van der Waaij
K. van der Wal
L.C.M. Walraven
I. Walravens
B.G.J.T. Wein
F. van Westen
P. Westenberg
C. Witte
G. van Woerkom
J.H.J. Zegering Hadders
T.R. Zomer

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

Voorwoord van Annemarie Jongerden

Voor u ligt het derde en laatste deelrapport met een selectie van de resultaten van de twaalfde editie van het commissarissen benchmarkonderzoek.

In dit rapport wordt ingezoomd op de samenwerking tussen rvc en rvb, deelaspecten met betrekking tot ethiek en integriteit, criteria en informatiebronnen met betrekking tot de beoordeling van de rvb, de relatie met de rvb, aspecten van digitalisering en de 'due diligence' bij een nieuw commissariaat (het onderzoek dat de kandidaat uitvoert naar de organisatie, de overige rvc- en de bestuursleden, zowel in de oriëntatie- als gespreksfase).

De meest gedeelde verbeterwensen bij het onderdeel ethiek en integriteit gaan over het hebben van voldoende tegenspraak in de organisatie ten opzichte van de rvb. Het jaarlijks onderzoeken van de integriteit van de rvc en rvb is hier ook een aandachtspunt. Respondenten zien hierin een verbeterwens, hoewel andere benchmarks zover nog niet zijn; zij zien wel dat het onderwerp bespreekbaar wordt. Wordt in uw rvc en rvb jaarlijks al een verklaring afgelegd met betrekking tot integer handelen? We zien een ontwikkeling op dit terrein.

Is de respondent bereid om losgeld te betalen bij een ransomware-aanval? Als we de media volgen, is deze vraag actueler dan ooit. Er is sprake van een lichte afwijzing van de twee stellingen die daarover gaan. Tegelijkertijd is er geen sprake van een complete afwijzing. Gezien de open opmerkingen, lijkt niet iedereen dit onderwerp al eens

op de rvc-agenda te hebben gezet. Dit is dan ook een van de gedachten die de onderzoekers u als lezer willen meegeven.

Bij de beoordeling van de rvb moet volgens respondenten meer worden gekeken naar de visionaire en strategische competenties inclusief de implementatiekracht. Brengt de rvb een duidelijk verhaal? Zijn de doelen helder? Is er vertrouwen? En is er sprake van voorbeeldgedrag? Op deze punten zien de respondenten graag ontwikkeling.

De informatiebehoefte van de rvc kent vele verbeterwensen. Het gaat hierbij vooral om informatie die buiten het bestuur om wordt verkregen.

Ook zien we onderwerpen zonder verbeterwensen. Er zijn bijvoorbeeld geen veranderwensen in de relatie met de voorzitter van de rvc.

Dit rapport, dat verder diverse andere aspecten onderzoekt – teveel om in dit voorwoord te noemen –, biedt een leidraad om uw raad en organisatie tegen te spiegelen. We hopen met deze inzichten een bijdrage te leveren aan het activeren van een wenselijke verandering.

We danken FBned, de FINEM, de Governance University, de NCD, de NVTZ, de VTW, stichting Topvrouwen.nl, VNO NCW metropoolregio Amsterdam



en stichting Blikverruimers.nl voor hun medewerking en de auteurs Aalt Klaassen, Dirk-Jaap Klaasen, Herbert Rijken en Oscar Toeboosch voor het onderzoek, de rapporten en de nieuwe inzichten.

Regelmatig organiseren we samen met de auteurs bijeenkomsten voor respondenten aan dit onderzoek waarin we resultaten bespreken, al dan niet specifiek gericht op een sector. Bent u commissaris of toezichthouder, bestuurder, secretaris of internal auditor en wenst u ook deel te nemen aan dit onderzoek? Meld u dan aan bij Board in Balance. U wordt dan - indien u dit aangeeft - vanzelf uitgenodigd voor de bijeenkomsten van Grant Thornton. Geïnterviewde respondenten aan het onderzoek geven bovendien aan dat deelname hen tot denken aanzet en helpt met het formuleren van agendapunten voor de rvc. U krijgt nieuwe inzichten en draagt via het onderzoek bij aan goed bestuur. Kortom: wij hopen u binnenkort te zien!

Annemarie Jongerden

Partner

Grant Thornton

Samenvatting

In de zomer van 2020 is de twaalfde editie van het Grant Thornton commissarissen benchmarkonderzoek van Board in Balance en Herbert Rijken gehouden. Dit onderzoek kent een vergelijkbare aanpak als de voorgaande jaarlijkse onderzoeken. In totaal zijn 204 vragenlijsten in voldoende mate ingevuld om gebruikt te worden in de kwantitatieve analyse. Hiervan waren er 145 ingevuld door commissarissen, 16 door leden van directie/rvb's, 22 door secretarissen van rvc's en 21 door internal auditors. Een deel van de vragenlijsten is ingevuld in combinatie met een persoonlijk interview. Dit jaar zijn er 105 persoonlijke interviews afgenomen. De overige vragenlijsten zijn via een webbased vragenlijst ingevuld. Voor de verwerking van de resultaten is een regressieanalyse toegepast. In dit rapport zijn de eerste twee hoofdstukken gebaseerd op dit onderzoek.

In de winter van 2020/2021 is een pilot gehouden met een tussentijds onderzoek. Deze was kleiner van opzet en alleen gericht op commissarissen en bestuurders en kon alleen via een webbased vragenlijst worden ingevuld. Aan deze wintereditie deden 19 respondenten uit de profitsector mee en 44 uit de non-profitsector. Bij het winteronderzoek is gewerkt met gemiddeldes. De hoofdstukken 4 tot en met 10 zijn gebaseerd op de resultaten uit dit onderzoek.

Grant Thornton was dit jaar voor de elfde keer in successie de hoofdsponsor van het onderzoek. Ortec is toegetreden als sectorsponsor (IT & Digital), IntegrationPeople was dit jaar voor het tweede jaar cosponsor.

Inhoud

Dit rapport vormt het derde en laatste rapport van het onderzoek⁴. In de eerste rapporten zijn onder andere de volgende onderwerpen aan bod gekomen: 'de basis' van het commissariaat, namelijk 'de organisatie/het bedrijf', informatievoorziening, samenwerking binnen de rvc, effecten van de coronacrisis op de rvc-agenda, deel duurzaamheid, het vooroverleg van de rvc en het gebruik van KPI's op een viertal toepassingsgebieden en negentiental domeinen. Voor een toelichting op de regressieanalyse verwijzen we u ook naar het einde van het eerste rapport.

In dit rapport wordt ingezoomd op de samenwerking tussen rvc en rvb, op de aspecten met betrekking tot ethiek en integriteit, op criteria en informatiebronnen met betrekking tot de beoordeling van de rvb, de relatie met de rvb, aspecten van digitalisering en due diligence bij een nieuw commissariaat (in de oriëntatiefase en gespreksfase).

Hoofdstuk 2 Samenwerking tussen rvc en rvb

Wenselijke situatie

Het belang van samenwerking tussen de rvc en rvb wordt, niet onverwacht, door de respondenten onderschreven. Overall valt in de wenselijke situatie 78 procent van de onderwerpen in de klasse 'duidelijk mee eens' of hoger.

- In de top vijf bevinden zich (ook bij het basisprofiel): de rvc is betrokken, de rvc wordt proactief betrokken bij belangrijke besluitvorming in de rvb, de rvb staat open voor adviezen van de rvc, elke commissaris begrijpt de producten/markten van het bedrijf en de relatie tussen de voorzitters van de rvc en rvb is voldoende transparant.
- Dicht hierbij, maar met een iets lagere mate van instemming, liggen: de rvc schenkt voldoende aandacht aan risicomangement, de rvc gaat niet op de stoel van de rvb zitten, de rvc vergadert geregeld zowel met als zonder rvb en de rvc schenkt voldoende aandacht aan integriteit en ethische dilemma's.
- Ook wordt er duidelijk mee ingestemd dat de voorzitters onderling niet te veel mogen regelen.

Veranderwensen

Voor alle benchmarks gezamenlijk is het veranderpercentage 19 procent. Dat is relatief gering waarmee de respondenten over het algemeen een tevredenheid uitspreken over de onderlinge samenwerking.

De meest gedeelde verbeterwensen gaan op voor:

- het voldoende aandacht schenken aan risicomangement (bij 9 benchmarks);
- het hebben van begrip van de producten/markten van het bedrijf bij commissarissen (9 keer); en
- er moet meer of minder onderling worden geregeld door de beide voorzitters (5 keer).

⁴ De eerste twee rapporten kunt u vinden op www.grantthornton.nl/commissarissenonderzoek

Hoofdstuk 3 Ethiek en integriteit (I)

In dit onderdeel zijn de volgende zaken onderzocht: of voldoende aandacht wordt geschonken aan integriteit en ethische dilemma's, of de rvb voldoende tegenspraak in de organisatie heeft, de bereidheid tot het betalen van losgeld bij de rvc en bij de rvb, het jaarlijks onderzoeken van de integriteit van de rvc en de rvb en het op orde hebben van het datamanagement in de organisatie.

Wenselijke situatie

- Het is (zeer) wenselijk dat de rvc (voldoende) aandacht schenkt aan integriteit en ethische dilemma's. Alle benchmarks zijn het daar mee eens, op twee na die wel zeer dicht in de buurt van die score zitten.
- De stelling 'onze rvb heeft voldoende tegenspraak in de organisatie' kan bij zes benchmarks op instemming rekenen. De andere benchmarks zijn het min of meer eens met deze stelling. De hoogste wenselijkheid zit bij de Secretaris en de Woningcorporatie, de laagste bij Onderwijs en NOIA.
- Er is weinig bereidheid om losgeld te betalen bij een ransomware-aanval. Er is sprake van een lichte afwijzing van de twee stellingen die daarover gaan, de score zit bij alle benchmarks onder de 3.0. Tegelijkertijd is er geen sprake van een complete afwijzing. De scores duiken ook nergens onder de 2.0. Gezien de open opmerkingen lijkt ook niet iedereen dit onderwerp al eens op de rvc-agenda te hebben gezet.
- Het jaarlijks onderzoeken van de integriteit van de rvc en rvb kan bij respectievelijk tien en negen benchmarks op lichte instemming rekenen. De andere benchmarks scoren tussen de 2.8 en 3.2 qua instemming. Daar is sprake van een licht afwijkende houding of twijfel of dit wel wenselijk is.

Veranderwensen

Alleen de overige non-profit, de vrouwelijke commissaris en de secretaris van de rvc vinden dat op dit moment te weinig aandacht wordt geschonken aan integriteit en ethische dilemma's.

- De **meest gedeelde verbeterwensen** gaan op voor:
 - het hebben van **voldoende tegenspraak in de organisatie ten opzichte van de rvb** (11 keer);
 - het jaarlijks onderzoeken van de integriteit van de rvc en rvb (beide 8 keer, en voor 8 andere benchmarks een bespreekbaar geworden punt); en
 - de bereidheid bij de rvc en rvb tot het betalen van losgeld bij een ransomware-aanval is bij respectievelijk zeven en acht benchmarks een issue.

Hoofdstuk 4 Beoordeling rvb: beoordelingsaspecten

Met betrekking tot de beoordeling van de rvb is onderzocht in hoeverre de rvb: een duidelijke visie over de toekomst van de organisatie weet neer te zetten, duidelijke doelstellingen weet te formuleren, een bijbehorende strategie weet neer te zetten, de strategie weet te operationaliseren, een voorbeeldfunctie vervult voor de organisatie, interne betrokkenheid weet te creëren bij de doelstellingen en strategie, een sfeer van saamhorigheid weet te realiseren, het vertrouwen heeft van de medewerkers, ervoor zorgt dat medewerkers vertrouwen hebben in waar de organisatie voor staat en resultaten boekt.

Wenselijke situatie

Profit en non-profit zijn eensgezind over de wenselijke situatie. Alle tien voorgelegde beoordelingsaspecten zijn (zeer) wenselijk en er zijn geen grote verschillen tussen de twee sectoren.

Veranderwensen

In de **profitsector** moet bij de beoordeling van de rvb meer worden gekeken naar de mate waarin de rvb een duidelijke visie over de toekomst van de organisatie weet neer te zetten, duidelijke doelstellingen weet te formuleren, een bijbehorende strategie weet neer te zetten, een voorbeeldfunctie vervult voor de organisatie, interne betrokkenheid weet te creëren bij de doelstellingen en strategie, een sfeer van saamhorigheid weet te creëren, het vertrouwen heeft van medewerkers en ervoor zorgen dat medewerkers vertrouwen hebben in waar de organisatie voor staat.

De **non-profit** heeft drie verbeterwensen. Vaker moet worden gekeken naar de mate waarin de rvb een strategie weet te formuleren bij de doelstellingen, die strategie weet te operationaliseren en resultaten boekt.

Hoofdstuk 5 Beoordeling rvb: informatiebronnen

De volgende bronnen die van pas kunnen komen bij de beoordeling van de rvb zijn voorgelegd: door een externe verricht medewerkersonderzoek, door de organisatie zelf verricht medewerkersonderzoek, door een externe verricht klantenonderzoek, door de organisatie zelf verricht klantenonderzoek, door een externe verricht ander stakeholdersonderzoek, door de organisatie zelf verricht ander stakeholdersonderzoek, gesprekken met de compliance officer, gesprekken met de internal auditor, input van de HR-directeur, input van de voorzitter van de (C)OR, gesprekken met klagende klanten en gesprekken met managers, die ongewenst weggaan.

Wenselijke situatie

Bij de beoordeling van de rvb is het wenselijk dat de rvc in de profitsector gebruikmaakt van informatie verkregen via input van de voorzitter (C)OR en gesprekken met de compliance officer. De non-profitsector is het nergens volstrekt of duidelijk mee eens. Het dichtst in de buurt komt een gesprek met de voorzitter van de (C)OR.

Veranderwensen

De **profitsector** heeft bij alle twaalf informatiebronnen veranderwensen. Daarvan zijn acht urgent. In volgorde van wenselijkheid gaat het hierbij om input van de voorzitter van de (C)OR, door externe verricht medewerkersonderzoek, input van de HR-directeur, gesprekken met managers die ongewenst weggaan, door externe verricht klantenonderzoek, door de organisatie zelf verricht medewerkersonderzoek, door externe verricht ander stakeholderonderzoek en door de organisatie zelf verricht ander stakeholderonderzoek.

De **non-profitsector** heeft negen verbeterwensen waarvan één urgent. Dat betreft het door een externe verricht ander stakeholderonderzoek. Wel zit de instemming bij deze bron in de wenselijke situatie, maar net in de klasse 'neigt naar instemming'.

Hoofdstuk 6 Relatie met de voorzitter van de rvb

Gevraagd was om de relatie met de rvb aan de hand van een vijftal zaken te duiden : zakelijk, open, warm en informeel, directief en coachend.

Wenselijke situatie

Zowel in de profit- als in de non-profitsector moet de relatie met de voorzitter van de rvb in elk geval open zijn. Ook de zakelijk en coachende aspecten scoren hoog. Voor de non-profitsector geldt dat ook nog voor warm en informeel. Voor de profitsector is dat wat minder. Beide sectoren vinden het niet wenselijk dat de relatie met de voorzitter van de rvb directief van aard is.

Veranderwensen

Er zijn geen verander- of verbeterwensen. De relatie zoals die er nu is, is prima wat betreft de vijf voorgelegde aspecten.

Hoofdstuk 7 Voorafgaand onderzoek: oriëntatiefase

Aan de respondenten zijn vijftien stellingen voorgelegd met betrekking tot due diligence in de oriëntatiefase van (het zoeken naar) een commissariaat. Welke documenten lees je door en welke niet. Raadpleeg je je netwerk om wat meer informatie te verkrijgen?

Wenselijke situatie

Zowel de respondent uit de profit- als uit de non-profitsector is het minimaal duidelijk eens met een vijftal stellingen: het doornemen van de laatste twee jaarverslagen, het doornemen van de jaarrekeningen, de naam van zittende rvc-leden en de naam van de organisatie door een zoekmachine halen en zichzelf afvragen wat de eigen toegevoegde waarde is.

Veranderwensen

Beide sectoren hebben acht veranderwensen. Ze delen vijf verbeterwensen. Het gaat hierbij om het **doornemen** van de **statuten** van de **organisatie**, het doornemen van de **rvc-reglementen**, het doornemen van **reglementen van de rvc-commissies**, het doornemen van het **bestuursreglement** en in het eigen netwerk vragen naar **informatie over zittende rvb-leden**.

Hoofdstuk 8 Onderzoek: gespreksfase

Aan de respondenten zijn 22 stellingen voorgelegd over onderzoek in de gespreksfase (voor een officiële benoeming en de daaropvolgende bijbehorende inwerkperiode).

Wenselijke situatie

De respondenten uit de **profit- en non-profitsector** zijn het samen minimaal duidelijk eens met een tweetal aspecten tijdens de gespreksfase: het **ondernemingsplan lezen** en **ieder lid van de selectie en benoemingscommissie spreken**. De profitsector heeft daarnaast nog een zestal andere aspecten dat in deze categorie valt.

Veranderwensen

Zowel de profit- als non-profitsector hebben beide veel veranderwensen, zestien om achttien. Daarvan zijn er bij beide zes die als bespreekbaar punt zijn aan te merken. Beide hebben vier urgente verbeterwensen. Bij de **profitsector** gaat het om het **doornemen** van de **managementletter accountant**, het doornemen van het **laatste zelf-evaluatierapport** van de rvc, **een-op-een spreken** met de **voorzitter** van de **OR** en een-op-een spreken met de **externe accountant**. Bij die laatste is de instemming in de wenselijke situatie, maar net boven 3.2 gelegen.

Bij de **non-profitsector** betreft het de **managementletter accountant** doornemen, **laatste zelf-evaluatierapport rvc** doornemen, **een-op-een spreken** met de **rvb** en een-op-een spreken met de **voorzitter van de OR**.

Hoofdstuk 9 Digitalisering

Er zijn een zevental stellingen met betrekking tot digitalisering voorgelegd.

Wenselijke situatie

Zowel profit- als non-profitsector zijn het **minimaal duidelijk mee eens** dat de organisatie en de rvb bekwaam moeten zijn om de digitale transformatie vorm te geven. Voor de profitsector geldt daarnaast, dat ook de inhuur van ethische hackers en het (voldoende) duidelijk zijn voor de rvc wat de ethische aspecten zijn van digitalisering, in deze klasse qua instemming vallen.

Veranderwensen

Zowel de profit- als de non-profitsector hebben twee urgente verbeterwensen. Namelijk het inhuren van een ethische hacker één keer per drie jaar en voor het (voldoende) bekwaam zijn van de organisatie om de digitale transformatie vorm te geven. De profitsector heeft daarnaast nog drie forse verbeterwensen en de non-profitsector vier.

Hoofdstuk 10 Ethiek en integriteit (II)

Evenals in hoofdstuk 3 zijn weer enkele aspecten voorgelegd die verschillende kanten van ethiek en integriteit raken. Omdat twee verschillende analysemethoden zijn toegepast, hebben we deze niet geïntegreerd. We zijn ons er daarnaast uiteraard van bewust dat vele kanten nog onbelicht blijven.

Wenselijke situatie

De **non-profitsector** is het er 'duidelijk mee eens' dat een nieuw lid van de rvb of een nieuwe commissaris een VOG-verklaring moet overleggen alvorens te worden benoemd. In de profitsector geldt deze mate van instemming alleen voor het (voldoende) duidelijk zijn voor de rvc van ethische aspecten van digitalisering.

Veranderwensen

De profitsector heeft twee verbeterwensen, beide in relatie tot het overleggen van een VOG-verklaring. Voor een nieuwe commissaris is dat een urgente verbeterwens. De non-profitsector heeft enkel een verbeterwens voor het (voldoende) duidelijk zijn van de ethische aspecten van digitalisering.

Discussievragen naar aanleiding van het onderzoek

1. Waarom is begrip krijgen van de producten/markten van het bedrijf zo'n probleem?
2. Is het organiseren van tegenspraak voor de rvb in de organisatie een taak voor de rvc?
3. Bedrijft rvc struisvogelpolitiek met niet willen betalen van losgeld bij ransomware?
4. Waar moet volgens de rvb zelf naar gekeken worden bij zijn beoordeling?
5. Is het jaarverslag niet ook een visitekaartje voor een aan te trekken commissaris?
6. Waarom is sprake van een beperkte wenselijkheid bij het gebruik van een medewerkersonderzoek bij de beoordeling van de rvb?
7. Is de internal auditor een geschikte bron om informatie te leveren bij beoordeling van de rvb?
8. Waarom spreekt een aankomende commissaris in de non-profitsector, in de gespreksfase, niet met elk lid van de rvc?
9. Waarom is het zicht op verhoudingen en problemen niet altijd even helder voor een aankomende commissaris in de non-profitsector?
10. Beschikt de rvc over voldoende kwaliteit om te kunnen beoordelen wat de eisen zijn voor het vormgeven van de digitale transformatie?
11. Waarom lichte twijfel in de non-profitsector over het eens in de drie jaar inhuren van ethische hackers?
12. Waarom geen overleggen van een VOG alvorens een commissaris of bestuurder wordt benoemd in de profitsector?

1 Inleiding

1.1 Overzicht indeling rapport

Belangrijkste bevindingen, discussievragen en inleiding

In het **begin van** dit **rapport** zijn de belangrijkste bevindingen en een aantal **discussievragen** weergegeven. Hierna volgt een inleidend hoofdstuk met de achtergrond van het rapport en verantwoording van de onderliggende onderzoeken.

Samenwerking rvc-rvb en deel I ethiek en integriteit

In hoofdstuk 2 wordt nader ingegaan op de samenwerking tussen de rvc en de rvb. In hoofdstuk 3 kijken we vervolgens naar enige deelaspecten met betrekking tot ethiek en integriteit. Dit zijn resultaten die voortkomen uit het zomeronderzoek 2020.

Beoordeling en relatie met rvb

Vanaf hoofdstuk 4 gaan we in op de winterresultaten en we beginnen met enige criteria met betrekking tot de beoordeling van de rvb. Hoofdstuk 5 sluit daar op aan, doordat we daar behandelen in hoeverre enige geselecteerde informatiebronnen worden gebruikt bij de beoordeling van de rvb. In hoofdstuk 6 staat nog steeds de relatie tussen de rvc en de rvb centraal. Maar hier gaat het om hoe de relatie met de voorzitter van de rvb getypeerd wordt.

Voorafgaand onderzoek

In de hoofdstukken 7 en 8 kijken we vervolgens naar het onderzoek in de oriëntatiefase en de gespreksfase die een aankomende commissaris doet voordat hij of zij officieel wordt benoemd.

Digitalisering en deel II integriteit en ethiek

In het een-na-laatste hoofdstuk gaan we in op enige resultaten met betrekking tot digitalisering, daarna sluiten we af met het tweede deel met betrekking tot ethiek en integriteit.

1.2 Aanpak in de onderzoeken

Repeterende vragen en capita selecta

Dit onderzoek kent deels een vergelijkbare aanpak als de voorgaande jaarlijkse onderzoeken in 2008 tot en met 2019. Vragen over samenwerking binnen de rvc, informatieverstrekking aan de rvc en de algemene beoordeling van de rvc zijn nagenoeg identiek aan alle voorgaande versies, zodat trends in de periode tussen 2008 en 2020 kunnen worden geanalyseerd. Ook de vragen over het toekomstperspectief (verwachtingen, bedreigingen/uitdagingen/dilemma's en gewenste assets/kwaliteiten) zijn inmiddels standaard geworden.

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

Voor de **zomer** van **2020** waren de onderwerpen:

- toekomstperspectieven voor de organisatie waaraan de rvc is verbonden;
- de gevolgen van de coronacrisis voor de rvc agenda;
- samenwerking binnen rvc en met rvb;
- gebruik van KPI's bij aansturing van de organisatie, beoordeling rvb en publieke verantwoording;
- informatieverstrekking aan rvc en informatiekanaal rvc;
- vooroverleg rvc; en
- diverse stellingen waaronder duurzaamheid en ethische dilemma's/integriteit.

Voor de **winter** van **2020/2021** waren de onderwerpen:

- beoordeling rvb: beoordelingscriteria;

- beoordeling rvb: informatiebronnen;
- relatie rvb en rvc aan de hand van vijf steekwoorden;
- onderzoek: oriëntatiefase;
- onderzoek: gespreksfase;
- digitalisering; en
- ethiek en integriteit.

204 deelnemers aan zomeronderzoek

In totaal zijn 204 vragenlijsten in voldoende mate ingevuld om gebruikt te worden in de kwantitatieve analyse. Hiervan waren 145 ingevuld door commissarissen, 16 door leden van directie/rvb's, 22 door secretarissen van rvc's en 21 door internal auditors. Een deel van de vragenlijsten is ingevuld in combinatie met een persoonlijk interview. Dit jaar zijn er 105 afgenomen.

De resterende 99 vragenlijsten zijn via een webbased vragenlijst ingevuld. Hiervoor zijn commissarissen benaderd via FBned, de FINEM, de Governance University, de NCD, de NVTZ, de VTW, stichting Topvrouwen.nl, VNO-NCW metropoolregio Amsterdam, stichting Blikverruimers en het netwerk van Board in Balance.

63 deelnemers aan wintereditie

Aan de wintereditie hebben 63 respondenten deelgenomen. Alleen commissarissen en bestuurders, die eerder hadden aangegeven in beperkte mate te mogen worden benaderd, zijn daarvoor uitgenodigd. Er zijn in de winter geen persoonlijke interviews gehouden.

1.3 Uitwerking resultaten naar basisprofiel en variaties daarop

Basisprofiel als referentiepunt

De structuur van de analyse is als volgt:

Allereerst zijn de resultaten geanalyseerd voor een herkenbaar basisprofiel. De definitie van het basisprofiel wordt gegeven in paragraaf 1.3.1.

Daarna is de invloed van variaties in het basisprofiel op de resultaten geanalyseerd. Zie ook paragraaf 1.3.1 voor de definities van de variaties.

Het voordeel van het werken met een basisprofiel is dat de resultaten beter kunnen worden geïnterpreteerd aan de hand van een helder eenduidig profiel. Ook de invloed van variaties in scores op het basisprofiel leveren extra inzicht op. Bovendien zijn de resultaten hiermee onafhankelijk gemaakt van de toevallige samenstelling van de groep commissarissen en anderen die de enquête hebben ingevuld. Hierdoor zijn de resultaten van dit onderzoek goed te vergelijken met de eerdere versies van dit onderzoeken.

1.3.1 Basisprofiel en variaties/benchmarks

Respondenten is gevraagd de enquête in te vullen vanuit het perspectief van één van de commissariaten [of andere toezichthoudende functies]. Leden van rvb's/directies, secretarissen van rvc's en internal auditors beantwoorden de enquête vanuit het perspectief van de eigen organisatie. Ook is gevraagd 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 kenmerkgevragen:

- een deel van de kenmerkgevragen betreft de achtergrondgegevens van de respondent, zoals bijvoorbeeld de leeftijd van de respondent en of de respondent nu elders een positie in een rvb bekleedt; en
- daarnaast heeft de respondent aangegeven vanuit welk perspectief hij/zij de vragenlijst invult. Dit perspectief bevat het type organisatie, de grootte van de organisatie en de rol die de respondent heeft bij de organisatie.

Definitie basisprofiel

Net als in de vorige edities van het onderzoek is het basisprofiel als volgt gedefinieerd: hij/zij

- is commissaris bij een beursgenoteerde onderneming;
- is een rvc-lid en geen voorzitter;
- heeft zitting in een two-tier board;
- heeft geen zitting in een rvb elders;
- is ouder dan 55 jaar;
- is man; en
- geen lid van de auditcommissie.

Variaties op het basisprofiel

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

Tabel 1.1 Onderscheiden (basisprofiel + variaties)/benchmarks*

Bedrijfsprofielen/benchmarks	Persoonsgebonden profielen/benchmarks
bapr Basisprofiel/beursgenoteerd bedrijf (27)	VZ Voorzitter rvc/rvt (49)
GB Groot, niet-beursgenoteerd bedrijf (27)	RvB Commissaris met rvb-positie elders (32)
MKB Midden- en kleinbedrijf (30)	Jong Commissaris ≤ 55 jaar (81)
Fam Familiebedrijf (21)	VR Vrouwelijke commissaris (63)
Corp Woningcorporatie (66)	AC Commissaris lid auditcommissie (44)
Zorg Zorginstelling (52)	DIR Lid rvb/directie (16)
OW Onderwijsinstelling (16)	Secr Secretaris van de rvc (22)
ONP Overige non-profit (29)	IA Internal auditor (21)
1tier One-tier board (24)	
NOIA Geen internal auditor op payroll (119)	

Geen wijzigingen ten opzichte van vorig jaar in de benchmarks

Vergeleken met vorig jaar zijn de bedrijfsprofielen/benchmarks/profielen ongewijzigd gebleven.

Scores 'buitenstaanders' geven inzicht in zelfkritisch vermogen van rvc

Voor het vijfde jaar in successie zijn de enquêtes ook ingevuld door leden van rvb/directie en secretarissen van rvc's en rvb's. Recent is ook de groep internal auditors hier aan toegevoegd. De opvattingen van deze groepen kunnen inzicht geven in het zelfkritisch vermogen van de commissarissen.

Appendix 1 uit deelrapport 1: nadere uitleg regressieanalyse

1.3.2 Regressieresultaten

De resultaten zijn verkregen met behulp van een regressieanalyse. De regressieanalyse destilleert uit 204 ingevulde enquêteformulieren de resultaten voor het basisprofiel en de 'zuivere' verschillen tussen de variaties en het basisprofiel. [Appendix 1 uit deelrapport 1 geeft meer details van de regressieanalyse en de variaties.](#)

Voordeel regressieanalyse: inschatten basisprofiel/ variaties onafhankelijk van exacte samenstelling groep respondenten

Het voordeel van deze regressiemethodologie is driedelig:

- De resultaten voor het basisprofiel en haar variaties kunnen worden verkregen zonder dat respondenten aan de exacte profielbeschrijving van het basisprofiel hoeven te voldoen. Geen van de 204 respondenten voldoet exact aan het basisprofiel. Maar er zijn wel meer respondenten die op één of meer variaties na voldoen aan het basisprofiel. De regressieanalyse maakt ook gebruik van deze informatie.
- De analyse is niet afhankelijk van de exacte samenstelling van de groep respondenten. Deze verschilt van jaar op jaar. Door elk jaar voor de verschillen in de samenstelling te controleren, kunnen de resultaten voor meerdere jaren goed met elkaar worden vergeleken.
- De samenstelling van de groep respondenten is alleen van invloed op het significantieniveau van de resultaten voor het basisprofiel en de variaties. Indien maar enkele rvc-leden aan een beursgenoteerde onderneming verbonden zijn, kunnen nauwelijks significantie conclusies voor het basisprofiel worden getrokken. Er moet wel voldoende gescoord worden op de variaties. Daarom is 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.
- 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 regressiecoëfficiënten β_V representeren nagenoeg de 'zuivere' effecten. Voorwaarde is wel dat de variaties niet teveel met elkaar gecorreleerd zijn. Hierop wordt getoetst.

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

1.4 Profit en non-profit in wintereditie

De wintereditie kende met 63 deelnemers een goede opkomst maar te weinig om zinvol een regressieanalyse toe te kunnen passen. Daarom is besloten om voor het verwerken van de resultaten gebruik te maken van gemiddeldes en de respondenten onder te verdelen in profit- en non-profitsector, afhankelijk van het perspectief van waaruit de respondent de winterenquête heeft ingevuld. 19 respondenten vallen in de categorie profit en 44 vallen in de categorie non-profitsector.

1.5 Woord van dank

De auteurs spreken hierbij hun dank uit naar alle commissarissen, leden rvb's/ directies, secretarissen van rvc's en internal auditors voor hun medewerking. De persoonlijke interviews van gemiddeld circa 2,5 uur leverden ook dit jaar weer een belangrijke toegevoegde waarde op. De vele discussies op de uiteenlopende gebieden scherpen de geest en dwingen zowel 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: FBned, Finem, de Governance University, NCD, NVTZ, VTW, stichting Topvrouwen.nl, VNO-NCW metropoolregio Amsterdam en Stichting Blikverruimers.

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

Grant Thornton voor elfde jaar hoofdsponsor

Grant Thornton (www.grantthornton.nl) was ook dit jaar, inmiddels voor de **elfde keer** 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 door deze samenwerking een bijdrage kan worden geleverd aan de ontwikkeling van het commissariaat in Nederland.

Ortec is toegetreden als sectorsponsor (IT & Digital). Dit jaar was **IntegrationPeople cosponsor** van het onderzoek.

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

2 Samenwerking tussen rvb en rvc

Samenvatting

Wenselijke situatie

Overall valt in de wenselijke situatie **77 procent** van de onderwerpen in de klasse 'duidelijk mee eens' of hoger.

- In de **top vier** bevinden zich (ook bij het basisprofiel): de **rvc is betrokken**, de rvc wordt **proactief betrokken** bij belangrijke **besluitvorming** in de rvb, de **rvb staat open voor adviezen** van de rvc en elke commissaris **begrijpt de producten/markten** van het bedrijf.
- Dicht hierbij liggen: de relatie tussen de voorzitters van de rvc en rvb is voldoende transparant, de rvc schenkt voldoende aandacht aan risicomanagement, de rvc gaat niet op de stoel van de rvb zitten, de rvc vergadert geregeld zowel met als zonder rvb en de rvc schenkt voldoende aandacht aan integriteit en ethische dilemma's.
- Ook wordt er **duidelijk mee ingestemd** dat de **voorzitters onderling niet te veel mogen regelen**.

Veranderwensen

Voor **alle benchmarks** gezamenlijk is het **veranderpercentage 18 procent**. Voor de **bedrijfsprofielen** in totaal is dat percentage **17 procent**. De **profitsector** heeft een iets minder grote wens tot verbetering (13 procent) dan de **non-profit** (21 procent).

Voor de **persoonsgebonden profielen** is het overall veranderpercentage **19 procent**. De niet-**commissarissen** hebben een iets hogere wens tot verandering (21 procent) dan de **commissarissen** (19 procent).

De **meest gedeelde verbeterwensen** gaan op voor:

- het voldoende **aandacht** schenken aan **risicomanagement** (9 keer); en
- het hebben van **begrip van de producten/markten van het bedrijf bij commissarissen** (9 keer).

Huidige situatie

In de huidige situatie is meer dan **50 procent** van de benchmarks het minimaal duidelijk eens met een negental stellingen.

Dit zijn:

- de rvc is betrokken (100 procent);
- de relatie tussen de voorzitters van de rvc en rvb is transparant (71 procent);
- de rvc gaat niet op de stoel zitten van de rvb (65 procent);
- de rvc draagt mede bij aan de ondernemingsdoelstellingen en strategie (65 procent);
- de rvc benut geregeld de klankbordfunctie (65 procent);
- de rvc vergadert zowel met als zonder de rvb (65 procent);
- de rvc geeft geregeld advies (59 procent);
- de rvc schenkt (voldoende) aandacht aan integriteit en ethische dilemma's (59 procent); en
- de rvc wordt proactief betrokken bij belangrijke besluitvorming in de rvb (53 procent).

Onderzoeksvraag

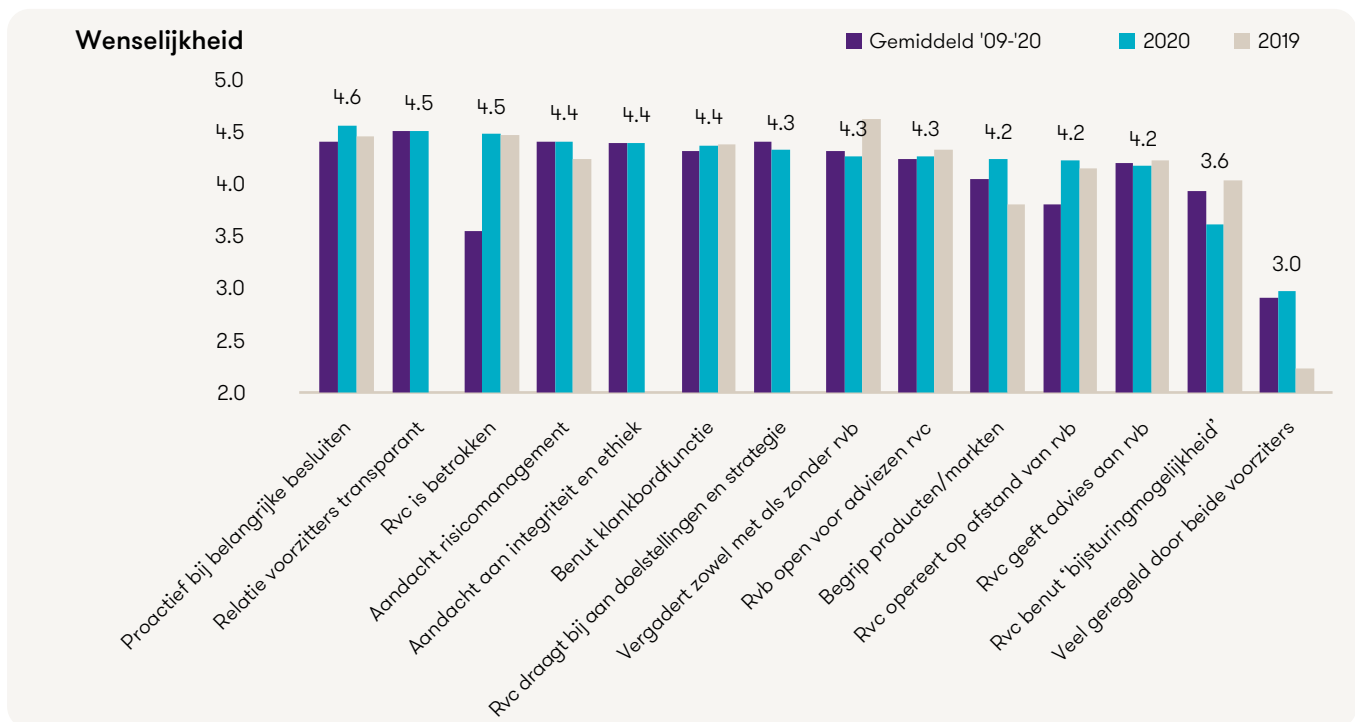
In het kader van de samenwerking tussen de rvb en de rvc is de respondenten gevraagd aan te geven wat zij vinden van de huidige en wenselijke situatie met betrekking tot de samenwerking tussen rvb en rvc. Een en ander is als stelling geformuleerd. Gebruikt is de 5-puntsschaal met 1 = volstrekt oneens, 2 = oneens, 3 = deels oneens/deels eens, 4 = eens en 5 = volstrekt mee eens.

Vergelijkbaarheid met historische resultaten

In 2017 was de stelling 'de rvc is betrokken' nog negatief geformuleerd als 'de rvc opereert op afstand (is niet betrokken)'. De score was in dat jaar dan ook laag en dat vertaalt zich ook in het langjarige gemiddelde voor deze stelling.

2.1 Wenselijke situatie

Figuur 2.1 Scores gewenste situatie voor de samenwerking tussen de rvb en rvc, basisprofiel (5-puntsschaal)



Legenda: de getallen in de grafiek betreffen de scores voor 2020.

Bijna voor alle opties (hoge) instemming. Top drie: proactief betrokken bij belangrijke besluiten, transparante relatie voorzitters rvc en rvb en betrokken zijn

Basisprofiel

In de categorie 'volstrekt mee eens' (score ≥ 4.5) vallen de stellingen dat de rvc proactief betrokken wordt bij belangrijke besluitvorming binnen de rvb, dat de relatie tussen de voorzitters van de rvc en rvb voldoende transparant is en dat de rvc betrokken is.

In de klasse 'duidelijk mee eens' ($4.0 \leq \text{score} < 4.5$) zien we, dat de rvc (voldoende) aandacht heeft voor risicomanagement en ook voor integriteit en ethische dilemma's, dat de rvc haar klankbordfunctie benut, dat de rvc mede bijdraagt aan bepaling van de ondernemingsdoelstellingen en strategie, dat de rvc zowel met als zonder rvb vergadert, dat de rvb openstaat voor adviezen van de rvc, het hebben van begrip voor producten/markten van het bedrijf bij commissarissen, dat de rvc op afstand opereert en dat de rvc (geregeld) advies geeft aan de rvb.

In de categorie 'min of meer mee eens' ($3.5 \leq \text{score} < 4.0$) bevindt zich: dat de rvc (voldoende) haar bijsturingmogelijkheid jegens rvb gebruikt.

Een duidelijk lagere score (niet eens, niet oneens) is er voor het veel geregeld door de voorzitters van rvb en rvc.

Vergelijking met onderzoek 2019/2020 en langer geleden

Overall gemiddeld is de mate van instemming voor 2020 nagenoeg identiek aan het gemiddelde van de jaren 2008-2020.

Het grootste verschil ten opzichte van vorig jaar is dat de instemming met het veel geregeld door beide voorzitters is toegenomen. Vorig jaar schreven we nog dat deze was afgenomen (en zelfs de laagste score ooit sinds we dat meten). Ook de instemming voor het begrip bij commissarissen van de producten/markten van het bedrijf is wederom toegenomen.

Aan de andere kant is de instemming bij het benutten van de 'bijsturingmogelijkheid' door de rvc en het zowel met als zonder rvb vergaderen als rvc afgenomen.

Overall gemiddeld min of meer gelijk. Sterkere benutting bijsturingmogelijkheid

Clustering mate van instemming alle benchmarks gezamenlijk⁵

16 procent in 'volstrekt mee eens' (score ≥ 4.5)

In deze klasse zijn genoemd: de rvc wordt **proactief** betrokken bij belangrijke **besluitvorming** in de rvb (9 keer), de **relatie** tussen de voorzitters van de rvc en rvb is **transparant** en de rvc is **betrokken** (beide 6 keer), de rvc schenkt voldoende **aandacht aan risicomangement** (5 keer), de rvc schenkt voldoende **aandacht aan integriteit en ethische dilemma's** (4 keer) en de rvc **vergadert** zowel **met** als **zonder rvb** (3 keer).

61 procent in klasse 'duidelijk mee eens' ($4 \leq \text{score} < 4.5$)

Evenals vorig jaar staat hier verreweg het **grootste deel** van de mogelijke combinaties 'benchmark en stelling'. Het betreft: elke commissaris begrijpt de producten/markten van het bedrijf, **openstaan** van de **rvb voor adviezen** van de rvc (beide 17 keer), rvc houdt voldoende afstand (14 keer), het **benutten** van de **klankbordrol** (13 keer), de **rvc draagt mede bij aan de ondernemingsdoelstellingen en strategie**, **vergadert** zowel **met** als **zonder rvb** (elk 12 keer), als rvc **betrokken zijn**, **voldoende aandacht schenken aan risicomangement** en **aan integriteit en ethische dilemma's** (elk 11 keer), de **relatie** tussen de voorzitters van de rvc en rvb is voldoende **transparant**, rvc geeft geregeld advies aan de rvb (beide 10 keer) en rvc wordt proactief betrokken bij belangrijke besluitvorming in de rvb (8 keer).

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

In deze klasse ligt het **accent** op: het benutten van de bijsturingmogelijkheid (11 keer) en geregeld advies geven aan de rvb (6 keer). De rvc draagt mede bij aan de ondernemingsdoelstellingen en strategie is door een enkele benchmark in deze categorie geplaatst (3 keer).

3 procent in de klasse 'neigt naar instemming' ($3.2 \leq \text{score} < 3.5$). Dit betreft het benutten van de bijsturingmogelijkheid (5 keer).

4 procent in de klasse 'deels oneens/deels eens' ($2.8 \leq \text{score} < 3.2$). Dit betreft de stelling dat **veel** zaken worden **geregeld door** de beide **voorzitters** (8 keer). 4 procent in de klasse **'neigt naar afwijzing/duidelijk afwijzend'** ($2.8 \leq \text{score} < 2.0$). Dit heeft eveneens betrekking op de stelling dat **veel** zaken worden **geregeld door** de beide **voorzitters**.

Gedeeld zijn van opvattingen in de klassen 'min of meer mee eens' en hoger (score ≥ 3.5)

Bij twaalf stellingen scoort 100 procent van de benchmarks een 3.5 of hoger. Onder die 100 procent scoren alleen: benutten bijsturingmogelijkheid (65 procent) en niet verbazingwekkend het veel regelen door de beide voorzitters (0 procent).

Andere benchmarks vergeleken met basisprofiel

Bedrijfsprofielen

Het overall percentage grote **afwijkingen** van de **bedrijfsprofielen** is **29 procent**. Bij de **profitsector** is dat **19 procent** en bij de **non-profitsector** **36 procent**.

In de **profitsector** is relatief veel overeenstemming met het basisprofiel. GB en MKB wijken drie keer negatief af, Fam twee keer negatief.

In de **non-profitsector** zijn de verschillen met het basisprofiel groter en eveneens negatief. Alle vier non-profitprofielen kunnen zich nog minder dan het basisprofiel vinden in de stelling dat de voorzitters onderling veel regelen. Dat de rvc mede bijdraagt aan de bepaling van de ondernemingsdoelstellingen en strategie en dat de rvc geregeld advies geeft aan de rvb, kan bij drie van de vier op minder instemming rekenen. Zorg en OW wijken bij zes van de veertien mogelijkheden af, Corp en ONP vier keer.

Persoonsgebonden profielen

Bij de **persoonsgebonden profielen** is het overall **afwijkingpercentage** met **16 procent laag**. Er is sprake van een grote mate van instemming met de opvattingen van het basisprofiel. Dit geldt vooral voor de **persoonsgebonden benchmarks** van de **commissarissen**. Het overall afwijkingpercentage is daar slechts **13 procent**.

Overall valt 77 procent van de onderwerpen qua wenselijkheid in de klasse 'duidelijk mee eens' of hoger

Veel regelen door voorzitters niet geliefd

Alle stellingen op twee na 100 procent met score ≥ 3.5

Vooraf veel verschillen bij non-profitsector

Bij non-profitsector nog minder wenselijk dat voorzitters onderling veel regelen

Grote consensus met basisprofiel

⁵ Er 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. Vanwege te weinig waarnemingen is bij deze vraag IA als benchmark niet meegenomen.








Die afwijkingen bij VZ (3 keer), AC (2 keer), VR en Jong (beide 1 keer) zijn allemaal positief. Alleen de commissaris die elders in een rvb zit, kent bij twee stellingen minder instemming; bij de stelling dat veel zaken onderling worden geregeld door de voorzitters en dat de rvc geregeld zijn bijsturingmogelijkheid gebruikt.

Bij de **niet-commissarissen** is het vergelijkbare **percentage met 25 procent hoger**. De **directie** kijkt slechts twee keer af, de secretaris vier keer.

2.2 Veranderwensen en huidige kwaliteit

Veranderwensen

Tabel 2.2 Veranderwensen basisprofiel en enkele benchmarks (5-puntsschaal)

	 bapr	 MKB	 Corp	 Zorg	 VZ	 VR	 DIR	Totaal
Houdt voldoende afstand (gaat niet op rvb stoel zitten)								1
Is betrokken								0
Vergadert zowel met als zonder rvb								3
Veel zaken worden geregeld door voorzitters van rvb/rvc								5
Proactief betrokken bij belangrijke besluitvorming rvb								5
Draagt mede bij aan bepaling doelstellingen en -strategie								1
Benut (geregeld) 'bijsturingmogelijkheid' richting rvb								0
Benut (geregeld) haar klankbordfunctie richting rvb								1
Geeft (geregeld) advies aan de rvb								0
'Mijn' rvb staat open voor adviezen van de rvc								4
Elke commissaris begrijpt producten/markten van bedrijf								9
Schenkt aandacht aan risicomanagement								9
Schenkt aandacht aan integriteit en ethische dilemma's								4
Relatie voorzitters rvc en rvb is voldoende transparant								2

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

Meer begrip bij commissaris van producten/markten bedrijf blijft gewenst

Basisprofiel

Bij het basisprofiel doet zich één **veranderwens** voor: het begrijpen van de producten/markten van het bedrijf door de commissaris kan beter.

Bijna traditioneel, zo zouden we de hierboven genoemde veranderwens kunnen omschrijven. Sinds 2010 is deze stelling in het onderzoek opgenomen en in die tien jaar was dit onderdeel alleen in 2013 en 2017 niet voorzien van een (al dan niet urgente) verbeterwens.

Aan de andere kant zijn er ook onderwerpen die, net als dit jaar, ook in voorgaande jaren geen of slechts een veranderwens opleverden. Zo waren het op afstand opereren en het (geregeld) advies geven aan de rvb alleen in 2010 een verbeterwens, en waren er geen veranderwensen in al die jaren bij het zowel met als zonder rvb vergaderen. Ook geen veranderwens was er bij het benutten van de klankbordfunctie sinds we die stelling in 2012 voor het eerst voorlegden.

Andere benchmarks

Voor **alle benchmarks** gezamenlijk is het **veranderpercentage 18 procent**. Voor de **bedrijfsprofielen** in totaal is dat percentage **17 procent**. De **profitsector** heeft een iets minder grote wens tot verbetering (13 procent) dan de **non-profit** (21 procent).

Voor de **persoonsgebonden profielen** is het overall veranderpercentage **19 procent**. De **niet-commissarissen** hebben een iets hogere wens tot verandering (21 procent) dan de **commissarissen** (19 procent).

Overall verbeterpercentage slechts 18 procent. Non-profit en niet-commissaris iets hoger percentage dan anderen

Bedrijfsprofielen

MKB bij profit en ONP bij non-profit

In de **profitsector** zijn de veranderwensen schaars. **GB**, dat vorig jaar nog bij zes van

meeste veranderwensen

de veertien onderdelen een wens tot verbetering had, heeft er dit jaar slechts een. Dat is dat de rvc wel wat meer afstand mag houden van de rvb. GB heeft met een veranderwens er een minder dan Fam en twee minder dan MKB.

In de **non-profitsector** is het vooral **ONP** die ontevreden is over de samenwerking. Bij zes onderdelen, waaronder het meer aandacht schenken aan risicomanagement en meer aandacht aan integriteit en ethische dilemma's, ziet zij verbetermogelijkheden. Zorg heeft geen verbeterwensen en Corp en OW beide drie.

Vooraf vrouwelijke commissaris dit jaar kritisch op samenwerking

Persoonsgebonden profielen

Bij de **commissarissen** is de vrouwelijke commissaris koploper met liefst zes veranderwensen. Zij vindt dat de rvc proactiever betrokken moet worden bij belangrijke besluitvorming in de rvb, dat de rvc meer moet bijdragen aan de ondernemingsdoelstellingen en strategie, dat de rvb meer open moet staan voor adviezen van de rvc, dat er meer begrip moet zijn bij de commissarissen van de producten/markten van het bedrijf en dat er meer aandacht moet worden geschonken aan risicomanagement en aan integriteit en ethische dilemma's. De 'rvb' heeft vier veranderwensen en VZ, Jong en AC elk een.

Bij de **niet-commissarissen** is het begrip van de product/markten net als vorig jaar een **urgente verbeterwens**. DIR heeft daarnaast nog drie verbeterwensen, waaronder het meer benutten van de klankbordfunctie en meer aandacht schenken aan risicomanagement door de rvc. Secr heeft naast die urgente verbeterwens voor een beter begrip nog een verbeterwens voor het aandacht schenken aan integriteit en ethische dilemma's.

Meer aandacht voor risicomanagement en meer begrip voor producten/diensten gewenst door negen benchmarks

Gedeelde verbeterwensen

De stellingen waar de **meeste verbeterwensen** zich voordoen, zijn die voor het **voldoende aandacht schenken aan risicomanagement** en het hebben van **begrip van de producten/markten van het bedrijf bij commissarissen**. Negen van de zeventien benchmarks hebben daar forse verbeterwensen. Bij de eerste waren er vorig jaar nog zes. Proactiever worden betrokken bij belangrijke besluitvorming in de rvb en minder gereguleerd tussen de voorzitter van de rvc en rvb onderling is bij vijf benchmarks nog een verbeterwens. Dat meer aandacht moet worden geschonken aan integriteit en ethische dilemma's en dat de rvb meer moet openstaan voor adviezen van de rvc, is voor vier benchmarks nog niet voldoende. Zowel met als zonder rvb vergaderen is bij drie benchmarks een verbeterwens.

Nu: rvc is betrokken vindt iedereen. In totaal voor 51 procent van de opties score ≥ 4.0

Huidige situatie

In de huidige situatie is **meer dan 50 procent** van de benchmarks, inclusief het basisprofiel, het minimaal **duidelijk eens** met een **negental stellingen**. Dit zijn:

- de rvc is betrokken (100 procent);
- de relatie tussen de voorzitters van de rvc en rvb is transparant (71 procent);
- de rvc gaat niet op de stoel zitten van de rvb (65 procent);
- de rvc draagt mede bij aan de ondernemingsdoelstellingen en strategie (65 procent);
- de rvc benut geregeld de klankbordfunctie (65 procent);
- de rvc vergadert zowel met als zonder de rvb (65 procent);
- de rvc geeft geregeld advies (59 procent);
- de rvc schenkt (voldoende) aandacht aan integriteit en ethische dilemma's (59 procent); en
- de rvc wordt proactief betrokken bij belangrijke besluitvorming in de rvb (53 procent).

Voor het **basisprofiel** geldt, met betrekking tot het bovenstaande, alleen het openstaan door de rvb voor adviezen van de rvc niet.

In totaal heeft **49 procent** van de opties een **score ≥ 4.0** . In de **wenselijke** situatie is dat **78 procent**. Wanneer de **afkapping** bij **3.5** wordt gelegd, scoort in de huidige situatie 87 procent boven die grens, tegen 90 procent in de wenselijke situatie.

Lagere scores dan 3.5 komen primair voor bij het hebben van **begrip** van de **producten/markten**, het **benutten** van de **bijsturingsmogelijkheid** jegens de rvb en uiteraard het **onderling veel regelen** door de voorzitters.

Bij de **bedrijfsbenchmarks** hebben zowel de profit als non-profit de nodige afwijkingen van het basisprofiel. Het merendeel daarvan is negatief. Dat wil zeggen dat ze minder

instemming hebben dan het basisprofiel. MKB wijkt het vaakst af (7 keer negatief en 1 keer positief) en Zorg het minst (2 keer negatief en 1 keer positief). Als we kijken naar het aantal afwijkingen per stelling, dan valt het op dat bij zes bedrijfsbenchmarks de voorzitters onderling minder zaken regelen dan bij het basisprofiel. Verder valt op dat bij vijf benchmarks het begrip bij de commissarissen over de producten/markten van het bedrijf beter op orde is.

Bij de **persoonsgebonden** benchmarks hebben de niet-commissarissen meer afwijkingen dan de commissarissen. Bij die laatste groep is **VZ** koploper met zeven **grote verschillen**, die alle positief zijn. VR wijkt twee keer af en de anderen telkens een keer. Zowel DIR als Secr zijn onder andere van mening dat het slechter gesteld is met het begrip van commissarissen van de producten/markten van het bedrijf dan het basisprofiel aangeeft. Andersom zijn deze twee niet-commissarissenbenchmarks van mening, dat de rvc proactiever wordt betrokken bij belangrijke besluitvorming en dat de relatie tussen de voorzitters van de rvc en rvb transparanter is dan het basisprofiel aangeeft.

Vergelijking voor basisprofiel met onderzoek 2019/2020 en eerder

Het grootste verschil met onderzoek 2019/2020 zit in het veel regelen door de voorzitters van de rvc en rvb. De instemming daarvan is zowel in de huidige als wenselijke situatie gestegen naar een hogere mate van instemming: van afwijzing naar deels oneens/deels eens. Als we wat verder terugkijken, zien we echter dat de score voor 2020 precies op het langjarig gemiddelde zit en daarmee niet als een trend kan worden gezien. Eenzelfde geldt in iets mindere mate voor het benutten van de bijsturingmogelijkheid. In vergelijking met vorig jaar is dat afgenomen, maar in vergelijking met voorgaande jaren zit de score maar net onder het langjarig gemiddelde. Een derde groot verschil met vorig jaar gaat over het zowel met als zonder rvb vergaderen als rvc. Ook dit gebeurt minder dan vorig jaar, maar op de lange termijn bekeken zit de score rond het gemiddelde. De instemming in zowel de huidige als wenselijke situatie blijft daarvoor overigens hoog (boven de 4.0).



Enige bespiegelingen

Waarom is begrip krijgen van de producten/markten van het bedrijf zo'n probleem?

Het begrip bij elke commissaris van de producten/markten van het bedrijf laat in de loop der tijden de nodige fluctuaties zien, waaronder bij het beursgenoteerd bedrijf. Zeer regelmatig wordt op dit gebied een verbeterwens geuit. Bij de directie/rvb is dat haast standaard en geregeld is deze verbeterwens ook urgent. Vanuit de directie/rvb begrijpen we deze wens. Maar een verklaring voor de veranderwensen bij de commissarissen is lastiger te geven. Ook in dit jaar is bij geen van de benchmarks, in de huidige situatie, de mate van instemming voldoende positief in die zin dat er een score van 4.0 of hoger is. Zelfs in de wenselijke situatie wordt deze score als ambitieniveau bij weinig benchmarks neergezet. Blijkbaar vinden de commissarissen dat er geen duidelijke instemming hoeft te

zijn met het door elke commissaris begrijpen van de producten/markten van het bedrijf, waar zij commissaris zijn. De eerste vraag is of dat wel of niet erg is. Kan een commissaris, die de producten/markten van het bedrijf maar in beperkte mate begrijpt, vanuit zijn discipline/expertise voldoende op het bedrijf afgestemde toegevoegde waarde bieden? Kan een bedrijf met een zogenaamde 'standaardaanpak' werken of is 'customising' noodzakelijk? De tweede vraag is echter waarom een ambitieniveau van 4.0 of meer niet wordt nagestreefd? Is het gemakzucht van de commissaris? Is het een kwestie van geen tijd hebben of gaat een en ander het bevattings- en/of inlevingsvermogen te boven? Of wordt het 'begrijpen van' teveel geïnterpreteerd als het exact moeten weten? Of is de organisatie zo complex en omvangrijk dat begrip van alle producten/diensten bij elke commissaris teveel gevraagd is. Op dit gebied is een 'taakverdeling' binnen

de rvc noodzakelijk. Maar het kan ook zijn dat de rvc een grondhouding heeft om zoveel mogelijk op bestuurlijk niveau te acteren, want afdalen naar de 'details' leidt af van de grote lijnen. Is het bijvoorbeeld, als we aan digitalisering denken, te moeilijk om te kunnen begrijpen hoe bij een specifiek bedrijf (of dienst), artificial intelligence en algoritmen, het mogelijk maken om productieprocessen en/of klantbediening effectiever en efficiënter te maken? Het kan natuurlijk ook zijn dat er geen adequaat introductieprogramma en updatesessies zijn. Gezien de opvattingen van de niet-commissarissen, die op dit gebied een urgente verbeterwens hebben, geven wij de commissarissen in overweging om eens met elkaar en de directie van gedachten te wisselen hoever het begrip van producten/markten moet gaan.

Aandacht voor risicomanagement nog steeds niet voldoende geacht bij elke benchmark

Het is frappant, maar misschien toch ook niet verbazingwekkend dat de aandacht voor risicomanagement bij negen van de achttien benchmarks nog niet als voldoende wordt beschouwd. Dit betreft bij de bedrijfsbenchmarks: MKB, Fam, Corp, OW en ONP en bij de persoonsgebonden profielen Jong, VR en DIR. ook bij de 1tier is dat het geval. Overigens vrezen wij, dat als wij gevraagd hadden naar de kwaliteit van de aandacht voor risicomanagement, het aantal benchmarks met veranderwensen nog wel eens sterk zou kunnen stijgen. Raadpleging van

de risicomanagement paragrafen in de jaarverslagen draagt doorgaans niet bij tot het krijgen van een goed gevoel wat die aandacht zou kunnen en moeten voorstellen. Ook resultaten van dit rapport met bijvoorbeeld de opvattingen over digitalisering, stemmen in dit verband niet vrolijk. Maar laten we ons beperken tot de respondenten, die wijzen op onvoldoende aandacht voor risicomanagement. Waar ligt dat dan aan? Kan de individuele commissaris de collega's van de raad niet overtuigen om wel de gewenste aandacht aan dit onderwerp te schenken? Is er een barrière bij de rvb om de benodigde informatie te kunnen of te willen genereren? Of begrijpt de rvb er ook

niet alles van? Mede op grond van recente, eerdere onderzoeken en gebeurtenissen uit de praktijk geven wij in overweging de aandacht van de rvc voor risicomanagement en de kwaliteiten op dit gebied van en rvc en rvb aan een kritische beschouwing te onderwerpen. Dat geldt ook voor de manier waarop door de rvc aandacht aan dit onderwerp wordt geschonken En misschien is het goed daarbij een extern expert bij te betrekken om te voorkomen dat bedrijfs- en/of sectorblindheid een goede discussie bemoeilijken. Naar onze opvatting mag tijdsgebrek nooit een excuus zijn.



3 Ethiek en integriteit (I)

Samenvatting

Wenselijke situatie

- Het is [zeer] wenselijk dat het datamanagement van het bedrijf op orde is en dat de rvc [voldoende] aandacht schenkt aan integriteit en ethische dilemma's. [Nagenoeg] alle benchmarks zijn het daar mee eens.
- De stelling 'onze rvc heeft voldoende tegenspraak in de organisatie' kan bij zes benchmarks op instemming rekenen. De andere benchmarks zijn het min of meer eens met deze stelling.
- Niemand is bereid om losgeld te betalen bij een ransomware-aanval. Er is sprake van een afwijzing, de score zit bij alle benchmarks onder 3.0, maar er is geen sprake van een complete afwijzing. De scores duiken ook nergens onder de 2.0. Gezien de open opmerkingen, lijkt niet iedereen dit onderwerp al eens op de rvc-agenda te hebben gezet.
- Het jaarlijks onderzoeken van de integriteit van de rvc en rvb kan bij respectievelijk zeven en zes benchmarks op een lichte instemming rekenen. De andere benchmarks scoren tussen de 2.8 en 3.2 qua instemming. Daar is sprake van een licht afwijkende houding of twijfel of dit wel wenselijk is.

Veranderwensen

Alleen ONP, VR en Secr vinden dat er op dit moment te weinig aandacht wordt geschonken aan integriteit en ethische dilemma's. De meest gedeelde verbeterwensen gaan op voor:

- zorgen dat het **datamanagement** van de organisatie **op orde** is [bij alle benchmarks relevant!];
- het hebben van **voldoende tegenspraak in de organisatie ten opzichte van de rvc**;
- het jaarlijks onderzoeken van de integriteit van de rvc en rvb [beide 8 keer, en voor 8 andere benchmarks een bespreekbaar geworden punt]; en
- de bereidheid bij de rvc en rvb tot het betalen van losgeld bij een ransomware-aanval is bij respectievelijk zeven en acht benchmarks een veranderwens. In die zin dat die eventuele bereidheid nog minder moet worden in de toekomst.

Huidige situatie

In de huidige situatie is **59 procent** van de benchmarks, inclusief het basisprofiel, het minimaal **duidelijk eens** met **één stelling**. Dit is het als rvc voldoende aandacht schenken aan integriteit en ethische dilemma's.

Opvallend is verder, dat bij het voldoende aanwezig zijn van tegenspraak in de organisatie, alleen de benchmarks 1tier en DIR het daar duidelijk mee eens zijn. De meeste benchmarks scoren daar in de categorie min of meer mee eens.

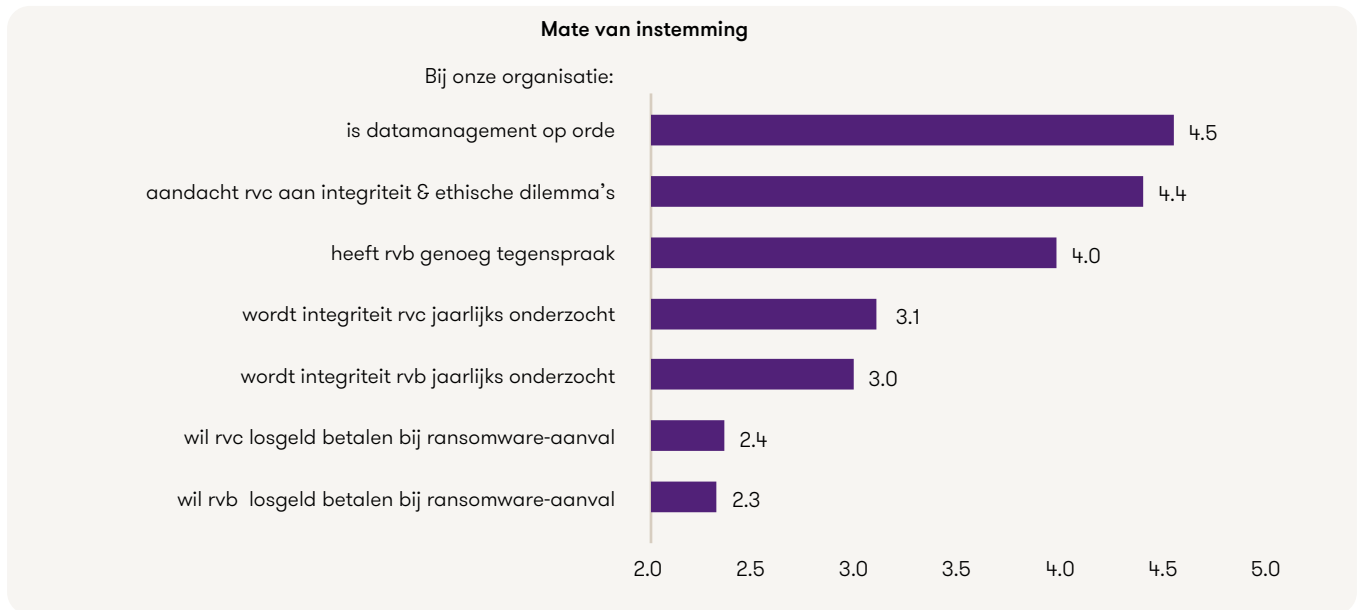
Het jaarlijks onderzoeken van de integriteit van de rvc, het jaarlijks onderzoeken van de integriteit van de rvb, de bereidheid tot het betalen van losgeld bij een ransomware-aanval door de rvc en de bereidheid tot het betalen van losgeld bij een ransomware-aanval door de rvb wordt door bijna alle benchmarks niet mee ingestemd. Dat gebeurt nu allemaal niet.

Onderzoeksvraag

In het kader van ethiek en integriteit zijn een aantal stellingen voorgelegd. Ook is de reeds behandelde stelling over datamanagement hier nogmaals opgenomen. Aan de respondenten is gevraagd aan te geven wat zij vinden van de huidige en wenselijke situatie met betrekking tot deze losse stellingen. Gebruikt is de 5-puntsschaal met 1 = volstrekt oneens, 2 = oneens, 3 = deels oneens/deels eens, 4 = eens en 5 = volstrekt mee eens.

3.1 Wenselijke situatie

Figuur 3.1 Scores gewenste situatie voor deelaspecten integriteit en ethische dilemma's, basisprofiel (5-puntsschaal)



Legenda: de getallen in de grafiek betreffen de scores voor het basisprofiel.

Overall valt 34 procent van de onderwerpen in de klasse 'duidelijk mee eens' of hoger

Basisprofiel

In de categorie 'volstrekt mee eens' (score ≥ 4.5) komt alleen 'het op orde zijn van het datamanagement'.

In de klasse 'duidelijk mee eens' ($4.0 \leq \text{score} < 4.5$) zit, dat 'de rvc (voldoende) aandacht schenkt aan integriteit en ethische dilemma's en dat 'de rvb voldoende tegenspraak in de organisatie heeft'.

In de categorie 'deels oneens/deels eens' ($2.8 \leq \text{score} < 3.2$) bevinden zich: 'integriteit van rvc en van rvb' worden jaarlijks onderzocht.

In de klasse 'neigt naar afwijzing/duidelijk afwijzend' ($2.8 \leq \text{score} < 2.0$) zit de (ontbrekende) bereidheid om te betalen door zowel rvc als rvb bij een ransomware-aanval.

Clustering mate van instemming alle benchmarks gezamenlijk⁶

10 procent van de stellingen in 'volstrekt mee eens' (score ≥ 4.5)

In deze klasse zijn genoemd: het datamanagement binnen onze organisatie is op orde (8 keer) en de rvc schenkt (voldoende) aandacht aan integriteit en ethische dilemma's (5 keer).

24 procent in de klasse 'duidelijk mee eens' ($4 \leq \text{score} < 4.5$)

De rvc schenkt (voldoende) aandacht aan integriteit en ethische dilemma's (11 keer), het datamanagement binnen onze organisatie is op orde (10 keer) en de rvb heeft voldoende tegenspraak in de organisatie (8 keer).

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

In deze klasse ligt het accent op: de rvb heeft voldoende tegenspraak in de organisatie (10 keer) en de integriteit van de rvc en van de rvb worden jaarlijks onderzocht (beide 3 keer).

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

De integriteit van de rvc en van de rvb worden jaarlijks onderzocht (respectievelijk 7 en 6 keer).

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

De integriteit van de rvc en van de rvb worden jaarlijks onderzocht (respectievelijk 7 en 8 keer).

⁶ Er 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. Vanwege te weinig waarnemingen is bij de stelling 'rvc schenkt (voldoende) aandacht aan integriteit en ethische dilemma's' IA als benchmark niet meegenomen.

Weinig bereidheid om losgeld te betalen

28 procent in de klasse ‘afwijzend’. Het betreft in bijna alle gevallen de stellingen dat de rvc of de rvb bereid is losgeld te betalen bij een ransomware-aanval.

Andere benchmarks vergeleken met basisprofiel⁷

Bedrijfsprofielen

Bij een derde stellingen verschillen

Het overall percentage grote **afwijkingen** van de **bedrijfsprofielen** is **55 procent**. Bij de **profitsector** is dat **67 procent** en bij de **non-profitsector** **46 procent**.

In de **profitsector** is het merendeel van de verschillen positief. Dat wil zeggen dat er meer instemming is met de betreffende stelling dan bij het basisprofiel. Fam wijkt het vaakst af (5 keer), gevolgd door MKB (4 keer) en GB (3 keer). Bij een stelling hebben deze drie allemaal een lagere instemming dan het basisprofiel. Het gaat hierbij om het (voldoende) aandacht schenken door de rvc aan integriteit en ethische dilemma's. Bij de stelling 'de integriteit van de rvb wordt jaarlijks onderzocht' stemmen deze drie dan weer meer in dan het basisprofiel. Bij de stelling 'de rvb heeft voldoende tegenspraak in de organisatie' wijken ze geen van drieën af van het basisprofiel.

Vooraf Corp meer instemming

In de **non-profitsector** wijkt vooral Corp (positief) af van het basisprofiel (4 keer). Zorg en ONP daarentegen slechts 2 keer. Deze kunnen zich beter vinden in de opvattingen van het basisprofiel. Dat de integriteit van zowel de rvc als rvb jaarlijks wordt onderzocht kan bij Corp op veel instemming rekenen. De instemming is bij deze twee stellingen het hoogst, en vaak ook fors hoger dan alle andere onderscheiden benchmarks.

Persoonsgebonden profielen








Grote consensus met basisprofiel

Bij de **persoonsgebonden** profielen is het overall **afwijkingpercentage** met **26 procent laag**. Er is sprake van een grotere mate van instemming met de opvattingen van het basisprofiel. Dit geldt zowel voor de **persoonsgebonden benchmarks** van de **commissarissen** als voor die van de niet-commissarissen. Het overall afwijkingpercentage bij de eerste is **27 procent**. Die afwijkingen bij VZ (3 keer), VR en AC (beide 2 keer) zijn positief. Alleen de commissaris die elders in een rvb zit, kent bij één stelling minder instemming.

Bij de **niet-commissarissen** is het vergelijkbare **percentage** met **24 procent lager**. De **directie** en **IA** wijken slechts een keer af, de secretaris twee keer.

3.2 Veranderwensen en huidige kwaliteit

Tabel 3.2 Veranderwensen basisprofiel en enige benchmarks (5-puntsschaal)

	 bapr	 MKB	 Corp	 Zorg	 VZ	 VR	 DIR	Totaal
Het datamanagement binnen ons bedrijf is op orde								18
Rvc bereid losgeld te betalen bij ransomware-aanval								7
Rvb bereid losgeld te betalen bij ransomware-aanval	B.P.							9
Aandacht rvc aan integriteit/ethische dilemma's								4
Wordt de integriteit van de rvc jaarlijks onderzocht	B.P.						B.P.	15
Wordt de integriteit van de rvb jaarlijks onderzocht	B.P.						B.P.	16
Rvb heeft voldoende tegenspraak in de organisatie								11

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

Basisprofiel

Bij het basisprofiel doen zich vier **veranderwensen** voor. Er is één verbeterwens voor het op orde hebben van het datamanagement. Verder zijn er drie bespreekbaar geworden punten, de score voor de gewenste situatie is hier 3.2 of lager. Het gaat hier om het jaarlijks onderzoeken van de integriteit van de rvc en rvb en om de bereidheid bij de rvb om bij een ransomware-aanval losgeld te betalen.

⁷ Bij dit onderdeel zijn de resultaten van de stelling 'het datamanagement binnen onze organisatie is op orde' niet uitgebreid besproken. Dat is gedaan bij het hoofdstuk over de informatie.

Overall veranderpercentage 65 procent	<p>Andere benchmarks</p> <p>Voor alle benchmarks gezamenlijk is het veranderpercentage 65 procent. In totaal is dat percentage voor de bedrijfsprofielen 62 procent. De profitsector heeft een grotere wens tot verandering (71 procent) dan de non-profit (52 procent).</p> <p>Voor de persoonsgebonden profielen is het overall veranderpercentage 69 procent. De niet-commissarissen hebben een wat hogere wens tot verandering (74 procent) dan de commissarissen (66 procent).</p>
Beter datamanagement urgent	<p>Bij alle benchmarks is het op orde hebben van het datamanagement een verbeterwens. Bij dertien van de achttien benchmarks is dit zelfs een urgente verbeterwens.</p>
GB, FAM bij profit en OW bij non-profit meeste veranderwensen	<p>Bedrijfsprofielen</p> <p>In de profitsector hebben GB en Fam beide zes veranderwensen. MKB en basisprofiel hebben er elk vier. Veel van deze wensen worden door de benchmarks gedeeld. GB, MKB en Fam zijn alle drie van mening dat de integriteit van de rvc en rvb op dit moment onvoldoende jaarlijks wordt onderzocht. De instemming in de wenselijke situatie zit niet erg ver boven de 3.2, maar is uiteindelijk voldoende om te spreken van verbeterwensen. Voor basisprofiel zijn dit bespreekbaar geworden punten. Het eerdergenoemde drietal heeft ook een verbeterwens bij het voldoende hebben van tegenspraak in de organisatie als rvb.</p> <p>Opvallend is dat zowel Fam als GB aangeven, dat zowel de rvc als de rvb iets minder bereid moeten zijn tot betaling van losgeld bij een ransomware-aanval.</p> <p>In de non-profitsector heeft ONP met zes de meeste veranderwensen. Daar staat Zorg tegenover met slechts één veranderwens. Corp vindt dat de rvb wel iets meer tegenspraak in de organisatie mag hebben en dat integriteit van de rvb meer dan nu jaarlijks onderzocht moet worden. Wat betreft die eerste veranderwens, over tegenspraak, delen ook OW en ONP die mening. Het onderzoek van de integriteit van de rvb is ook voor ONP een verbeterwens, maar voor OW een bespreekbaar geworden punt. De integriteit van de rvc jaarlijks onderzoeken is voor OW eveneens een bespreekbaar geworden punt, terwijl dat voor ONP een verbeterwens is.</p>
Vooral bij vrouwelijke commissaris wens tot verandering	<p>Persoonsgebonden profielen</p> <p>Bij de commissarissen is de vrouwelijke commissaris koploper met zes veranderwensen. Daarvan zijn die voor het jaarlijks onderzoeken van de integriteit bij zowel de rvc als rvb urgent. Verbeterwensen heeft zij verder bij het voldoende tegenspraak in de organisatie hebben als rvb en het als rvc voldoende aandacht schenken aan integriteit en ethische dilemma's. AC deelt de opvatting van de vrouwelijke commissaris onder andere bij het voldoende aanwezig zijn van tegenspraak in de organisatie. Een verbetering bij het jaarlijks onderzoek naar integriteit van de rvc wordt door VZ, AC, VR en Jong gedeeld. Voor 'RvB' is dit een bespreekbaar geworden punt.</p> <p>Bij de niet-commissarissen is het aantal verbeterwensen verschillend. Waar DIR, naast het datamanagement, alleen twee bespreekbaar geworden punten heeft voor het integriteitsonderzoek, heeft Secr daarnaast ook nog twee verbeterwensen voor de tegenspraak in de organisatie en voor het voldoende aandacht schenken door de rvc aan integriteit en ethische dilemma's. IA heeft vijf veranderwensen, waarvan twee een verbeterwens behelzen: het bieden van voldoende tegenspraak in de organisatie voor de rvb en het jaarlijks onderzoeken van de integriteit van de rvb.</p>
Datamanagement en integriteitsonderzoek rvc en rvb meest gedeeld	<p>Gedeelde verbeterwensen</p> <p>De stelling waar de meeste veranderwensen zich voordoen naast die voor het op orde hebben van het datamanagement, is die voor het jaarlijks doen van integriteitsonderzoek bij zowel de rvc als rvb. Respectievelijk vijftien en zestien van de achttien benchmarks hebben daar een veranderwens, waarvan bij beide de helft een verbeterwens betreft. Elf benchmarks vinden daarnaast dat de rvb meer tegenspraak in de organisatie nodig heeft. Het voldoende aandacht schenken aan integriteit en ethische dilemma's is voor slechts vier benchmarks voor verbetering vatbaar.</p> <p>Voor de bereidheid bij de rvc en de rvb tot het betalen van losgeld bij een ransomware-aanval zijn ook de nodige veranderwensen. Respectievelijk zeven en negen. Dat zijn geen van alle verbeterwensen. In de wenselijke situatie zat de instemming immers al onder 3.2. Wel vinden deze benchmarks dat de bereidheid bij de rvc en rvb nog wel minder kan.</p>

In totaal voor 10 procent van de opties score ≥ 4.0

Huidige situatie

In de huidige situatie is **59 procent** van de benchmarks het minimaal **duidelijk eens** met één **stelling**. Dit is het als rvc voldoende aandacht schenken aan integriteit en ethische dilemma's.

Opvallend is verder dat bij het voldoende aanwezig zijn van tegenspraak in de organisatie, alleen de benchmarks 1 tier en DIR het daar duidelijk mee eens zijn. De meeste benchmarks scoren daar in de in de categorie min of meer mee eens.

In totaal heeft **10 procent** van de opties een score ≥ 4.0 . In de **wenselijke** situatie is dat 33 procent. Wanneer de **grens** bij een score van **3.5** wordt gelegd, scoort in de huidige situatie 28 procent boven die grens, tegen 48 procent in de wenselijke situatie.

Lagere scores dan 3.5 komen primair voor bij de overige vier stellingen: het jaarlijks onderzoeken van de integriteit van de rvc, het jaarlijks onderzoeken van de integriteit van de rvb, de bereidheid tot het betalen van losgeld bij een ransomware-aanval door de rvc en de bereidheid tot het betalen van losgeld bij een ransomware-aanval door de rvb.

Twee opvallende uitzonderingen

Bijna alle benchmarks wijzen deze vier stellingen af. Dat gezegd hebbende, zijn er twee opvallende zaken. Ten eerste is dat de ondergrens weliswaar veelal onder de 3.0 score zit, maar nergens onder de 2.0 score duikt. Dat wil zeggen dat bij deze vier stellingen er geen sprake is van een totale afwijzing. Ten tweede is er één benchmark die wel instemt bij het jaarlijks doen van een integriteitsonderzoek bij de rvc en rvb. Dat is Corp.



Enige bespiegelingen

Wie betaalt er losgeld bij ransomware?

Rond de jaarwisseling '19/'20 kwam de Universiteit van Maastricht uitgebreid in het nieuws. In oktober 2019 waren via phishingmails hackers in de systemen doorgedrongen, die vervolgens net voor de kerst de hele boel plat legden en geld eisten om de gegijzelde bestanden weer vrij te geven. Ransomware dus.

We hadden dit onderwerp ook onder risicomanagement kunnen scharen. En het had daar vanzelfsprekend ook niet misstaan. Echter, hier zit ook een sterk ethische kant aan. Want hoe ver bent u bereid te gaan met wel of geen losgeld betalen? Weet u hoe uw collega's in de rvc daar over denken en hoe de rvb daar over denkt? En misschien is de mening van de medewerkers en de klanten ook nog van belang? Principieel zegt nagenoeg iedereen 'nee' wij betalen geen losgeld. Maar, maar, maar, wat als. Wat als 'we zingen het wel drie maanden uit' niet genoeg is, wat als 'iemand het product of de dienst hard nodig heeft, omdat de klant anders in de problemen komt', wat als het maar 50 euro kost om die container op tijd door de douane te krijgen? Die ambigue houding bleek ook uit de antwoorden. De scores zaten grotendeels rond de 3.0: deels eens/deels oneens. Ene kant, andere kant. Bovendien weinig of geen verander- of verbeterwensen. Uit de gehouden

interviews bleek dat het merendeel van de geïnterviewden cybercrime wel op de agenda had gehad, maar het betalen van ransomware niet. Dat gegeven kwam ook terug in de antwoorden op de eindvraag van de enquête 'welke onderwerpen de respondenten uit dit onderzoek op hun rvc-agenda gingen zetten naar aanleiding van hun deelname aan het onderzoek'. Ruim boven integriteit en duurzaamheid, die ook veelvuldig werden genoemd, kwam (het betalen van losgeld bij) ransomware naar boven als nummer één.

Waarom vindt de woningcorporatie het als enige benchmark wenselijk dat de integriteit van de rvc jaarlijks wordt onderzocht?

Zowel de integriteit van de rvc als die van de rvb worden nu niet jaarlijks onderzocht. Behalve bij de woningcorporatie. Deze benchmark vindt dat ook in de nabije toekomst het meest wenselijk, zeker in vergelijking met andere benchmarks, waarvan sommige dat ook helemaal niet willen (beursgenoteerd bedrijf en onderwijs). Bij de woningcorporaties speelt ongetwijfeld mee dat de autoriteit woningcorporaties (= AW) nieuwe en her te benoemen commissarissen kritisch beoordeelt op mogelijke conflicts of interest, wat betreft het voldoende

onafhankelijk zijn van de betrokken commissaris. Zeker in de beginperiode van de AW werden, naar verluidt, wel eens commissarissen afgewezen die banden hadden met partijen uit de vastgoedwereld. Dat dit gevolgen heeft voor het 'vastgoedondernemerschap' lijkt ons vrij aannemelijk.

'Jaarlijks onderzoeken' bleek ook wel voldoende eigen vragen op te roepen tijdens de interviews. Wat wordt daar mee bedoeld... Gaan we weer een lijstje met vinkjes zetten, waar halen we de tijd vandaan? Maar aan het begin van het jaar, de eerste rvc-vergadering, vast punt op de agenda: wat speelt er bij elk rvc-en rvb-lid zowel privé als zakelijk. Dat moet toch mogelijk zijn. En ja, daar zijn ook lijstjes voor.

Tijdens de interviews werden diverse vormen van onderzoek/aan de orde stellen van integriteit genoemd. Bij de meeste rvc's werd er de facto niets aan gedaan. Bij een deel van de organisaties werd er soms bij de begin-aanstelling van een lid van de rvb of een lid van de rvc een integriteitsonderzoek gedaan, al dan niet door een daarin gespecialiseerd bureau. Bij sommige bedrijven werd de vraag één keer per jaar gesteld tijdens de evaluatie van het functioneren van de rvc/rvb, maar er waren ook bedrijven waar integriteit elke vergadering weer expliciet op de agenda

stond. Voor commissarissen bij bedrijven met een listing in de USA moest er elk jaar met betrekking tot integriteit door elke commissaris een formulier worden ingevuld met vragen over integriteit. Er zijn dus diverse mogelijkheden om integriteit aan de orde te stellen. En zoals met zoveel zaken, lijkt het ons hier goed de teugels wat aan te trekken. Als we integriteit regelmatig adresseren, bespreken en onderling verklaren, wordt het vanzelf meer gangbaar.

Is het organiseren van tegenspraak in de organisatie een taak voor de rvc?

'Heeft onze rvb voldoende tegenspraak in de organisatie'? Volgens de rvb zelf wel. Volgens de secretaris van de rvc en de internal auditor niet voldoende. Ook de vrouwelijke commissaris, de commissaris die lid is van de auditcommissie en de bedrijfsbenchmarks GB, MKB, Fam, Corp, OW en ONP vinden dat dit beter kan. Dat geeft te denken. Waar is de mening van de commissarissen op gebaseerd? Op de interactie in de rvc-vergadering tussen MT-leden die aanschuiven en de leden van de rvb? Op de enkele bedrijfsbezoeken? Op de gesprekken met de OR? Gut feeling? Deelt u dit gevoel met uw medecommissarissen of heeft dit onderwerp nooit zo expliciet op de agenda gestaan?

Met name het signaal dat de internal auditors afgeven is opvallend. Zij zouden immers een redelijk mate van onafhankelijkheid moeten hebben, binnen de organisatie, om ongevraagd hun mening te geven. Hebben ze daarmee hun oordeel over hun eigen bewegingsruimte gegeven en/of aanschouwen ze de rest van de organisatie?

Is het organiseren van tegenspraak een taak van de rvc? Wij denken van niet. Is het laten organiseren van tegenspraak een taak van de rvc? Wij denken van wel. Een (lid van de) rvb heeft zelf misschien niet altijd voldoende door dat er de facto geen tegenspraak is, of wil dat ook niet. Daarom is het zaak dat de rvc de rvb ook op dit punt scherp houdt. Het ontbreken van 'uitbaar kritisch vermogen' in een organisatie, kan een signaal zijn van een zonnekoningssituatie en daarvan zijn ook

in Nederland genoeg voorbeelden, waartoe dit kan leiden.

Het begint met een veilige omgeving waar niemand bang is zijn/haar mening op een positieve manier te ventileren. Maar een rvc kan bijvoorbeeld ook denken aan het stimuleren van opleiding bij de OR en ook bij de rvb zelf, over onder andere dit onderwerp. Net als het bewaken van de onafhankelijkheid van de internal auditor kunnen dit allemaal stapjes zijn om tegenspraak te bevorderen. En geef zelf het goede voorbeeld in de rvc-vergadering natuurlijk.

Wordt er nu wel of niet voldoende aandacht door de rvc besteed aan ethiek en ethische dilemma's?

Bij het onderdeel samenwerking tussen de rvc en rvb hebben we dit jaar een nieuwe stelling toegevoegd: de rvc schenkt (voldoende) aandacht aan integriteit en ethische dilemma's. Bijna alle achttien benchmarks vinden het wenselijk dat dit gebeurt. De mate van wenselijkheid verschilt enigszins van elkaar. De voorzitter van de rvc en de secretaris hebben de hoogste score qua wenselijkheid. MB en GB vinden het min of meer wenselijk. Bij deze twee krijgen deze onderwerpen nu, in de huidige situatie, het minst de aandacht van de rvc. Bij de andere benchmarks is dat meer. Voor vrijwel geen van de benchmarks is de aandacht, die nu door de rvc aan ethiek en ethische dilemma's wordt besteed, onvoldoende. Van alle achttien benchmarks hadden alleen de vrouwelijke commissaris en de secretaris van de rvc hier een verbeterwens. Dat lijkt bemoedigend, zo weinig verbeterwensen. Echter, u voelt de 'maar' al aankomen waarschijnlijk.

Aan het einde van de vragenlijst hebben we zoals elk jaar een aantal 'losse stellingen' voorgelegd, waaronder of de rvc en rvb bereid zijn om losgeld te betalen bij een ransomware-aanval, of de integriteit van de rvc en rvb jaarlijks onderzocht wordt en of de rvb voldoende tegenspraak in de organisatie heeft. In tegenstelling tot de eerdergenoemde stelling over het voldoende aandacht schenken als rvc, bleken er bij de 'losse' stellingen dan wel weer de nodige verander- en verbeterwensen te zijn. Dat roept de vraag op in hoeverre er

daadwerkelijk een aparte discussie heeft plaatsgevonden over deze onderwerpen? Wel voldoende aandacht, maar ook van een voldoende kwalitatief niveau? Niet ad-hoc, maar kijkend naar wat wij als rvc daar van vinden, in relatie tot daar waar de organisatie impact op heeft. In veel organisaties vinden met enige regelmaat ethiektrainingen plaats voor medewerkers. Heeft de rvc dat als team ook als eens gedaan? Of zoals iemand tijdens een interview zei, samen met medewerkers, MT of rvb met cases of iets wel of niet kan?

Bedrijft rvc struisvogelpolitiek met niet willen betalen van losgeld bij ransomware?

Op de vraag of het datamanagement bij de organisatie op orde is, komt er bij geen benchmark een instemmend oordeel naar boven. Alle veranderwensen zijn verbeterwensen en bij het gros van de benchmarks is de verbeterwens zelfs urgent. Het lijkt ons aannemelijk dat het antwoord over het datamanagement ook wat zegt over de mogelijke gevoeligheid voor cybercrime in de ogen van de commissarissen. Uit eerdere onderzoeken bleek dat het digitale-/ICT-domein niet tot de sterkste competentie gerekend mag worden van commissarissen. Diverse in de publiciteit gekomen ervaringen van organisaties, profit en non-profit, en overheden hebben duidelijk gemaakt, dat over cybercrime niet te lichtvaardig mag worden gedacht. Gezien de uitspraak over datamanagement en de constatering dat cybercrime wel op de agenda heeft gestaan, maar het betalen van losgeld niet, verbazen wij ons over de naïviteit van commissarissen. Wat houdt dan in dat er voldoende aandacht is besteed aan cybercrime? Hoe is het gesteld met de kwaliteit van de aandacht? En breder geldt dit blijkbaar ook voor risicomangement in het algemeen.

Heeft u al eens gehoord van 'Ransomware as a service'? Vast niet. Maar waarom zouden criminele partijen dat businessmodel ook niet toepassen. Zorg in jaar één dat systemen, et cetera, geïnfecteerd zijn. In jaar twee ga je wat bestanden versleutelen en zorg je dat er losgeld wordt betaald. In jaar drie ga je weer wat andere bestanden versleutelen

en kom je met een nieuwe claim, et cetera. En laten we in het kader van het samenvallen van risico's nog eens verder denken. Neem eens aan dat een president van een of ander land bereid is een dergelijk crimineel hackerscollectief te gaan exploiteren, met zijn land als uitvalsbasis. Welke nieuwe uitdagingen gaan zich dan voordoen?

Verder lijken er steeds meer incidenten op te duiken waarin third-partysoftware wordt geïnfecteerd met malware, waarna die vervolgens met een update van die third-partysoftware wordt verspreid onder haar klanten. De Solarwind hack is waarschijnlijk

de meest bekende van de afgelopen tijd. Bent u de klant of de leverancier? Is er iemand die in de gaten houdt wat er op het dark web te koop wordt aangeboden? Hoe monitort u cyberrisico's?

Is de kwaliteit van de aandacht voor risicomanagement bij uw organisatie op orde?

Naar aanleiding van onze bespiegelingen en de resultaten van het onderzoek naar het belang van risico's en het hebben van draaiboeken in geval van calamiteiten in een eerder jaar, kwamen bij ons wat gedachten

op. Deze hebben natuurlijk een laag realiteitsgehalte, maar we geven ze toch maar voor wat ze waard zijn.

Wanneer is voor het laatst bij uw organisatie besproken of misschien zelfs een scenario opgesteld met antwoorden op de volgende vragen: hoe lang kan uw organisatie doordraaien als

- er geen internet beschikbaar is?;
- er geen elektriciteit beschikbaar is?;
- er geen schoon drinkwater beschikbaar is?; of
- twee of meer van de genoemde situaties zich voordoen?



4 Beoordeling rvb: beoordelingsaspecten

Samenvatting

Wenselijke situatie

Profit en non-profit zijn eensgezind over de wenselijke situatie. Alle tien voorgelegde beoordelingsaspecten zijn (zeer) wenselijk en er zijn geen grote verschillen tussen de twee sectoren.

Veranderwensen

Er moet bij de **profitsector** bij de beoordeling van de rvb meer worden gekeken naar de mate waarin de rvb een duidelijke visie over de toekomst van de organisatie weet neer te zetten, duidelijke doelstellingen weet te formuleren, een bijbehorende strategie weet neer te zetten, een voorbeeldfunctie vervult voor de organisatie, interne betrokkenheid weet te creëren bij de doelstellingen en strategie, een sfeer van saamhorigheid weet te creëren, het vertrouwen heeft van medewerkers en ervoor zorgt dat medewerkers vertrouwen hebben in waar de organisatie voor staat.

De **non-profitsector** heeft drie verbeterwensen. Er moet vaker gekeken worden naar de mate waarin de rvb een strategie weet te formuleren bij de doelstellingen, die strategie weet te operationaliseren en resultaten boekt.

Huidige situatie

Bij de beoordeling van de rvb kijkt de **profitsector** naar de mate waarin de rvb de strategie weet te operationaliseren en of deze resultaten boekt. Beide aspecten scoren tussen de 4.0 en 4.5 qua instemming. De overige aspecten zitten in de klasse daaronder, min of meer mee eens, met scores tussen de 3.5 en 4.0. Voor de **non-profitsector** geldt precies het tegenovergestelde, operationalisering strategie en resultaten boeken, vallen in de categorie 'min of meer mee eens', de andere in de 'duidelijk mee eens'.

Onderzoeksvraag

Aan de respondenten is gevraagd of bij de beoordeling van de rvb en zijn leden wordt gekeken naar de mate waarin de rvb:

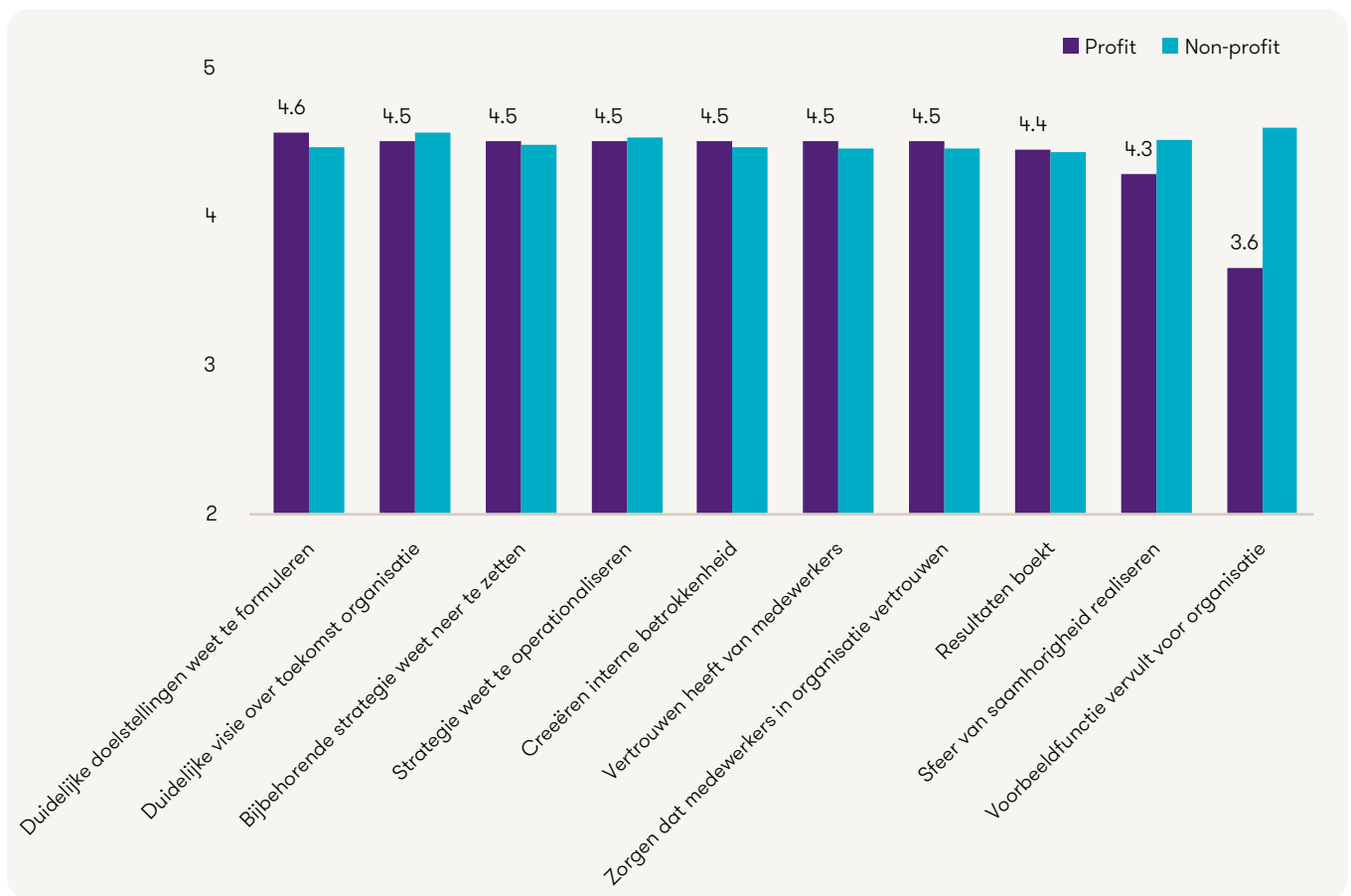
- een duidelijke visie over de toekomst van de organisatie weet neer te zetten;
- duidelijke doelstellingen weet te formuleren;
- een bijbehorende strategie weet neer te zetten;
- de strategie weet te operationaliseren;
- een voorbeeldfunctie vervult voor de organisatie;
- interne betrokkenheid weet te creëren bij de doelstellingen en strategie;
- een sfeer van saamhorigheid weet te realiseren;
- het vertrouwen heeft van de medewerkers ;
- ervoor zorgt dat medewerkers vertrouwen hebben in waar de organisatie voor staat; en
- resultaten boekt.

Ook in het onderzoek 2014/2015 zijn deze stellingen voorgelegd.

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

4.1 Wenselijke situatie

Figuur 4.1 Scores gewenste situatie voor profit en non-profit (5-puntsschaal)



Legenda: de getallen in de grafiek betreffen de scores van de profitsector.

Profitsector: alle tien (zeer) wenselijk

Gewenste situatie

Bij de profit scoren acht van de tien stellingen in de klasse ‘**volstrekt mee eens**’ (score ≥ 4.5). Het gaat er hierbij om, dat bij de beoordeling van de rvb en zijn leden wordt gekeken naar de mate waarin de rvb: duidelijke doelstellingen formuleert, een voorbeeldfunctie vervult voor de organisatie, een duidelijke visie over de toekomst van de organisatie weet neer te zetten, een bijbehorende strategie weet neer te zetten, interne betrokkenheid weet te creëren bij de doelstellingen en strategie, het vertrouwen heeft van medewerkers en ervoor zorgt dat medewerkers vertrouwen in waar de organisatie voor staat.

In de klasse **duidelijk mee eens** ($4.0 \leq \text{score} < 4.5$) vallen het boeken van resultaten en een sfeer van saamhorigheid weten te creëren.

Non-profit: alle tien (zeer) wenselijk

De commissaris uit de **non-profitsector** is het er ‘**volstrekt mee eens**’ dat bij de beoordeling van de rvb en zijn leden wordt gekeken naar de mate waarin de rvb een voorbeeldfunctie vervult voor de organisatie, een duidelijke visie over de toekomst van de organisatie weet neer te zetten, de strategie weet te operationaliseren en een sfeer van saamhorigheid weet te realiseren.

In de klasse **duidelijk mee eens** ($4.0 \leq \text{score} < 4.5$) vallen de overige zes stellingen.

Geen verschillen

Verschillen tussen profit en non-profit

Profit en non-profit zijn eensgezind over de wenselijke situatie. Alle tien voorgelegde beoordelingsaspecten zijn (zeer) wenselijk en er zijn geen grote verschillen.

4.2 Veranderwensen en huidige kwaliteit

Veranderwensen

Tabel 4.2 Veranderwens profit- en non-profitsector (5-puntsschaal)

	Profitsector	Non-profitsector
Duidelijke visie over toekomst organisatie	Oranje	Blanco
Duidelijke doelstellingen weet te formuleren	Oranje	Blanco
Bijbehorende strategie weet neer te zetten	Oranje	Blanco
Strategie weet te operationaliseren	Blanco	Oranje
Voorbeeldfunctie vervult voor organisatie	Oranje	Blanco
Creëren interne betrokkenheid	Oranje	Blanco
Sfeer van saamhorigheid realiseren	Oranje	Blanco
Vertrouwen heeft van medewerkers	Oranje	Blanco
Zorgen dat medewerkers in organisatie vertrouwen	Oranje	Blanco
Resultaten boekt	Blanco	Oranje

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

Profit: alleen bij operationalisering strategie en boeken resultaten geen verbeterwens

De **profitsector** heeft acht forse veranderwensen. Er moet meer worden gekeken naar de mate waarin de rvb een duidelijke visie over de toekomst van de organisatie weet neer te zetten, duidelijke doelstellingen weet te formuleren, een bijbehorende strategie weet neer te zetten, een voorbeeldfunctie vervult voor de organisatie, interne betrokkenheid weet te creëren bij de doelstellingen en strategie, een sfeer van saamhorigheid weet te creëren, het vertrouwen heeft van medewerkers en ervoor zorgt dat medewerkers het vertrouwen hebben in waar de organisatie voor staat. Alleen bij het operationaliseren van de strategie en het boeken van resultaten zijn geen verbeterwensen te zien. Dat wordt zichtbaar in voldoende mate bekeken bij de beoordeling.

Bij non-profit drie verbeterwensen

De **non-profitsector** heeft drie verbeterwensen. Er moet vaker gekeken worden naar de mate waarin de rvb een strategie weet te formuleren bij de doelstellingen, die strategie weet te operationaliseren en resultaten boekt.

Opmerkelijk onderscheid

Opmerkelijk is, dat bij twee (van de drie) verbeterwensen bij de non-profitsector, dit juist de enige beoordelingsaspecten zijn die bij de profitsector geen verbetering behoeven. Het gaat hier om het operationaliseren van de strategie en het boeken van resultaten.

Profit: nu gekeken naar resultaten en operationaliseren strategie

Huidige situatie

In de huidige situatie kijkt de respondent uit de **profitsector** bij de beoordeling van de rvb naar de mate waarin de rvb de strategie weet te operationaliseren en of deze resultaten boekt. Dat zijn de enige twee met een score boven de 4.0 qua instemming, i.e. **'duidelijk mee eens'** ($4 \leq \text{score} < 4.5$).

In de klasse **'min of meer mee eens'** ($3.5 \leq \text{score} < 4.0$) vallen alle overige acht aspecten. Aan de onderkant van deze klasse zitten een sfeer van saamhorigheid weten te realiseren en het creëren van interne betrokkenheid bij doelstellingen en de strategie.

Non-profit: zo goed als alles meegenomen

Bij de respondent uit de **non-profitsector** is de situatie precies 'tegengesteld'. Bijna alle aspecten worden meegenomen, met scores tussen de 4.0 en 4.5 in (**'duidelijk mee eens'**). Alleen voor het resultaten boeken en operationaliseren strategie zit de score daar net onder.

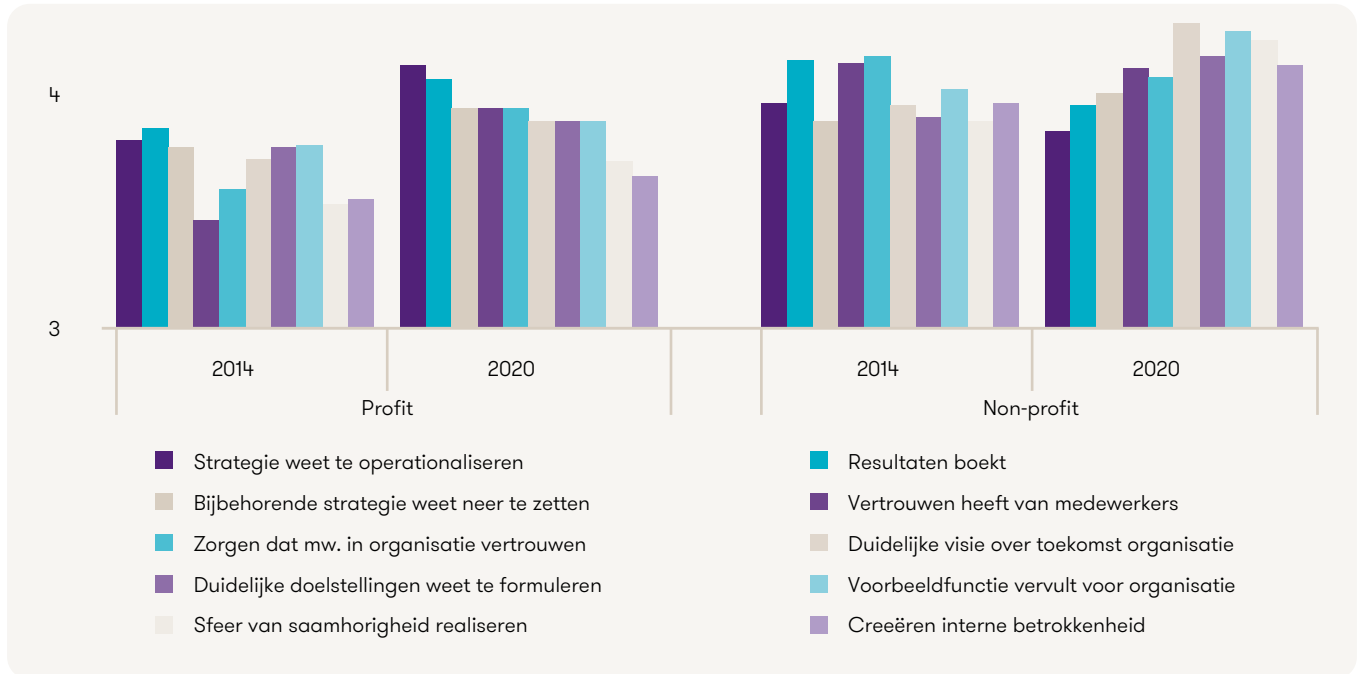
Verschillen tussen profit en non-profit

Er is sprake van vier grote verschillen. Waarbij geldt dat deze alle meer gebeuren bij de non-profit. Het gaat om het meewegen van het hebben van een duidelijke visie over de toekomst van de organisatie, een sfeer van saamhorigheid weet te realiseren, interne

betrokkenheid weet te creëren bij de doelstelling en strategie en een voorbeeldfunctie vervult voor de organisatie.

Trend

Figuur 4.2 Scores huidige situatie voor profit en non-profit in 2014 en 2020 (5-puntsschaal)



Wenselijkheid grotendeels hetzelfde gebleven

Als we een vergelijking maken tussen de resultaten uit het [onderzoek van 2014/2015](#) en die van nu, zien we maar weinig verandering⁸. De wenselijkheid lag en ligt nog steeds hoog op de tien onderzochte aspecten. Er zijn twee aspecten waar, bij de profit, de instemming nu hoger ligt dan in 2014/2015. Het gaat hierbij om duidelijke doelstellingen weten te formuleren en het vertrouwen hebben van de medewerkers. Bij de non-profit zijn in de wenselijke situatie geen grote verschillen.

Praktijk wel enigszins aangepast

Bij de vergelijking tussen de bestaande situatie van toen en nu zijn meer grotere verschillen te zien. Bij de profitsector wordt bij de beoordeling van de rvb, vaker dan zeven jaar geleden, meegewogen hoe deze de strategie weet te operationaliseren, het vertrouwen heeft van de medewerkers en ervoor zorgt dat de medewerkers vertrouwen hebben in waar de organisatie voor staat. Voor de non-profitsector lijkt het dat vooral het hebben van een duidelijke visie en een sfeer van saamhorigheid weten te creëren meer te worden meegewogen.

⁸ Om de vergelijking te kunnen maken, hebben we de resultaten uit het onderzoek 2014/2015 geaggregeerd naar profit en non-profit. Onder de eerste vallen de benchmarks basisprofiel, groot niet-beursgenoteerd bedrijf, MKB, familiebedrijf en de coöperatie. Onder de tweede vallen de corporatie en de stichting.



Enige bespiegelingen

Ligt de focus nog te veel op resultaten en operationalisering van de strategie bij de beoordeling van de rvb in de profitsector?

In de profitsector liggen in de huidige situatie de scores qua hoogte dicht bij elkaar. Opvallend is wel, dat de enige twee 'criteria' van belang voor de beoordeling van de rvb, met een score boven de 4.0 betrekking hebben op: hoe deze de strategie weet te operationaliseren en hoe deze resultaten boekt. En dit zijn juist de enige twee criteria bij de non-profitsector met een score onder de 4.0. Gezien de verbeterwensen bij de profitsector voor alle andere criteria, is dit een indicatie van een ontluikende, bredere oriëntatie in de kijk op de beoordeling van de rvb. Gezien de scores in de wenselijke situatie, moet daar dan nog wel even flink aan getrokken worden.

Krijgt non-profitsector meer oog voor een meer, klassiek bedrijfsmatig accent?

In de huidige situatie blijkt de non-profitsector al een groot deel van de onderzochte criteria te hanteren. Maar blijkbaar is er een omissie ten aanzien van de strategie en het boeken van resultaten. Niet zelden werd in de non-profitsector gezegd, dat een eigen strategie niet zoveel zin had, omdat de afhankelijkheid van Den Haag veel te groot was. Materiële stappen konden toch niet worden gezet vanwege wet- en regelgeving. Inmiddels realiseren ook non-profitorganisaties zich, dat ook zij een eigen verantwoordelijkheid hebben en dat binnen de randen van de wet- en regelgeving vrijheidsmarges bestaan, waar een zekere eigen invulling niet onmogelijk is. Zeer nadrukkelijk geldt dat bijvoorbeeld voor de cultuursector, waar er voorbeelden zijn dat directies samen met de rvc's in staat zijn

de subsidieafhankelijkheid fors te reduceren. Een dergelijke ontwikkeling stelt andere eisen aan een directie dan in het verleden gehanteerd. De door ons onderzochte criteria kunnen, bij de nadere invulling van de gewenste directieprofielen, een waardevolle aan- of invulling zijn.

Waarnaar moet volgens de rvb zelf gekeken worden bij zijn beoordeling?

De kant die we in dit deel van het onderzoek vooral belichten, is die vanuit het perspectief van de rvc en de commissaris. Toch zou het minstens zo interessant zijn om eens na te gaan welke gedachten er leven bij de bestuurders. Vinden zij alle genoemde twaalf aspecten ook zo belangrijk als de commissarissen dat vinden? Misschien is dat een vraag die u, beste commissaris, eens aan uw bestuurder kan voorleggen?



5 Beoordeling rvb: informatiebronnen

Samenvatting

Wenselijke situatie

Bij de beoordeling van de rvb is het wenselijk dat de rvc in de profitsector gebruikmaakt van informatie, verkregen via input van de voorzitter (C)OR en gesprekken met de compliance officer. De non-profit is het nergens volstrekt of duidelijk mee eens. Het dichtst in de buurt komt een gesprek met de voorzitter van de (C)OR.

Veranderwensen

De **profit** heeft bij alle twaalf informatiebronnen veranderwensen. Daarvan zijn er ook nog eens acht urgent. In volgorde van wenselijkheid gaat het hierbij om input van de voorzitter van de (C)OR, door externe verricht medewerkersonderzoek, input van de HR-directeur, gesprekken met managers die ongewenst weggaan, door externe verricht klantenonderzoek, door de organisatie zelf verricht medewerkersonderzoek, door externe verricht ander stakeholderonderzoek en door de organisatie zelf verricht ander stakeholderonderzoek.

De **non-profit** heeft negen verbeterwensen waarvan één urgent. Dat betreft het door een externe verricht ander stakeholderonderzoek. Wel zit de instemming bij deze bron in de wenselijke situatie maar net in de klasse 'neigt naar instemming'.

Huidige situatie

In de **huidige situatie** maakt de respondent uit de **profitsector** bij de beoordeling van de rvb **amper of geen gebruik** van informatie verkregen via een van de twaalf genoemde informatiebronnen. Bij de respondent uit de **non-profitsector** is de situatie min of meer hetzelfde. Alleen input van de voorzitter van de (C)OR kan op enige instemming rekenen (3.8, min of meer mee eens).

Onderzoeksvraag

Aan de respondenten is gevraagd of bij de beoordeling van de rvb, de rvc gebruikmaakt van informatie verkregen via:

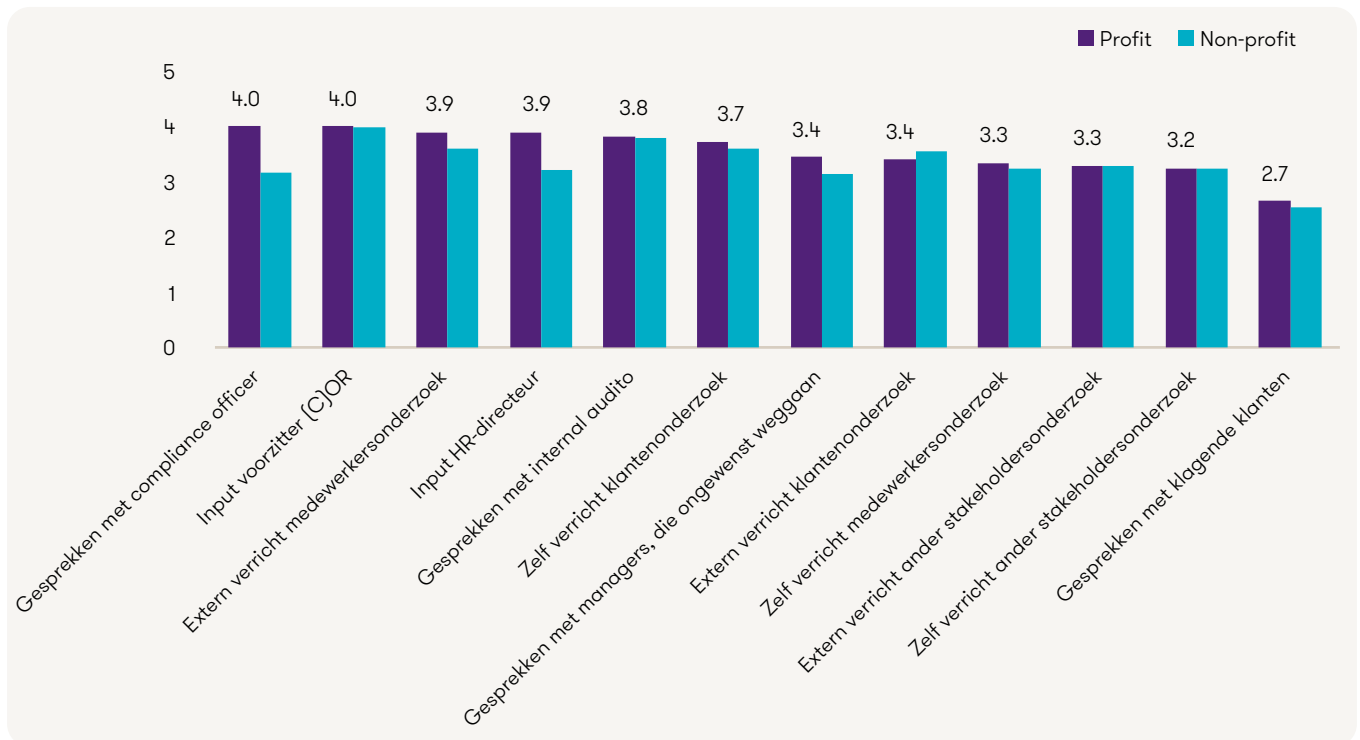
- een extern verricht medewerkersonderzoek;
- de organisatie zelf verricht medewerkersonderzoek;
- een extern verricht klantenonderzoek;
- de organisatie zelf verricht klantenonderzoek;
- een extern verricht ander stakeholderonderzoek;
- de organisatie zelf verricht ander stakeholderonderzoek;
- gesprekken met de compliance officer;
- gesprekken met de internal auditor;
- input van de HR-directeur;
- input van de voorzitter van de (C)OR;
- gesprekken met klagende klanten; en
- gesprekken met managers, die ongewenst weggaan.

Ook in 2015 zijn deze stellingen voorgelegd.

Een en ander is als stelling geformuleerd. Gebruikt is de 5-puntsschaal 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 profit en non-profit (5-puntsschaal)



Legenda: de getallen in de grafiek betreffen de scores van de profitsector.

Profitsector: input voorzitter (C)OR en gesprekken met compliance officer

Gewenste situatie

Bij de profit scores slechts twee van de twaalf stellingen in de klasse 'duidelijk mee eens' ($4.0 \leq \text{score} < 4.5$). Het gaat hierbij om gesprekken met de **compliance officer** en input van de **voorzitter van de (C)OR**.

In de klasse 'min of meer mee eens' ($3.5 \leq \text{score} < 4.0$) vallen het door een externe verricht medewerkersonderzoek, input van de HR-directeur, gesprekken met de internal auditor en door de organisatie zelf verricht klantenonderzoek.

In de klasse 'neigt naar instemming' ($3.2 \leq \text{score} < 3.5$) vallen met vijf de meeste bronnen. Gesprekken met managers die ongewenst weggaan, door een externe verricht klantenonderzoek, door de organisatie zelf verricht medewerkersonderzoek, door een externe verricht ander stakeholderonderzoek en door de organisatie zelf verricht ander stakeholderonderzoek.

Gesprekken met klagende klanten zijn niet gewenst (score van 2.65).

Non-profit: input voorzitter (C)OR komt dichtst in buurt wenselijkheid

De commissaris uit de **non-profitsector** is het nergens 'volstrekt of duidelijk mee eens'. Het dichtst in de buurt komt: informatie verkregen via input van de voorzitter van de (C)OR. De score bij deze informatiebron valt in de klasse 'min of meer mee eens'. Ook gesprekken met de internal auditor, door een externe verricht medewerkersonderzoek, door de organisatie zelf verricht klantenonderzoek en door een externe verricht klantenonderzoek vallen hierbinnen.

Evenals bij de profit, valt ook bij de non-profit een groot deel van de bronnen in de klasse 'neigt naar instemming' ($3.2 \leq \text{score} < 3.5$): een door een externe verricht ander stakeholderonderzoek, door de organisatie zelf verricht ander stakeholderonderzoek, door de organisatie zelf verricht medewerkersonderzoek en input van de HR-directeur. In de klasse 'deels oneens/deels eens' vinden we gesprekken met managers die ongewenst weggaan en gesprekken met de compliance officer.

Gesprekken met klagende klanten staat ook hier onderaan de lijst qua wenselijkheid (2.54).

Drie verschillen: HR-directeur, compliance officer en managers die ongewenst weggaan

Verschillen tussen profit en non-profit

Profit en non-profit zijn redelijk eensgezind over de wenselijke situatie, waarbij over zeven informatiebronnen geen of amper een verschil van mening bestaat. Het grootst is het verschil bij gesprekken met de compliance officer, waarvoor de instemming bij profit beduidend groter is. Niet onaannemelijk is dat die functie bij een non-profit niet altijd aanwezig is waardoor de instemming een stuk lager is.

Het tweede grotere verschil betreft de input van de HR-directeur, waar eveneens de instemming bij de profit hoger ligt dan bij de non-profit. De laatste zit net in de klasse 'neigt naar instemming' terwijl de eerste in de klasse 'min of meer mee eens' scoort. Het laatste verschil betreft gesprekken met managers, die ongewenst weggaan. Ook hier ligt de instemming weer hoger bij de profit ('neigt naar instemming' versus 'deels oneens/deels eens').

5.2 Veranderwensen en huidige kwaliteit

Veranderwensen

Tabel 5.2 Veranderwens profit en non-profit (5-puntsschaal)

	Profitsector	Non-profitsector
Door externe verricht medewerkersonderzoek		
Door de organisatie zelf verricht medewerkersonderzoek		
Door externe verricht klantenonderzoek		
Door de organisatie zelf verricht klantenonderzoek		
Door externe verricht ander stakeholdersonderzoek		
Door de organisatie zelf verricht ander stakeholdersonderzoek		
Gesprekken met de compliance officer		B.P.
Gesprekken met de internal auditor		
Input van de HR-directeur		
Input van de voorzitter van de (C)OR		
Gesprekken met klagende klanten	B.P.	
Gesprekken met managers, die ongewenst weggaan		B.P.

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

Profit: onder andere meer input voorzitter (C)OR en HR-directeur en door externe verricht medewerkersonderzoek gewenst

De **profit** heeft bij alle twaalf informatiebronnen veranderwensen. Daarvan zijn er ook nog eens acht urgent. In volgorde van wenselijkheid gaat het hierbij om input van de voorzitter van de (C)OR, door externe verricht medewerkersonderzoek, input van de HR-directeur, gesprekken met managers die ongewenst weggaan, door externe verricht klantenonderzoek, door de organisatie zelf verricht medewerkersonderzoek, door externe verricht ander stakeholderonderzoek en door de organisatie zelf verricht ander stakeholderonderzoek.

Daarnaast zijn er nog drie forse verbeterwensen: gesprekken met de compliance officer, met de internal auditor en door de organisatie zelf verricht klantenonderzoek. Het spreken met klagende klanten is een bespreekbaar punt.

Bij non-profit: negen veranderwensen

De **non-profit** heeft negen veranderwensen. Daarvan is er een urgent: het door een externe verricht ander stakeholderonderzoek. Wel zit de instemming bij deze bron in de wenselijke situatie, maar net in de klasse 'neigt naar instemming'.

Er is verder sprake van zes forse verbeterwensen: door een externe verricht medewerkersonderzoek, door de organisatie zelf verricht klantenonderzoek, door externe verricht klantenonderzoek, door de organisatie zelf verricht medewerkersonderzoek, door de organisatie zelf verricht ander stakeholderonderzoek en input van de HR-directeur.

Gesprekken met de compliance officer en gesprekken met managers die ongewenst weggaan, zijn bespreekbare punten.

Geen verbetering bij input internal auditor en voorzitter (C)OR

Er zijn twee bronnen waarbij geen veranderwensen zijn geventileerd en dat betreft input van de internal auditor en gesprekken met de voorzitter van de (C)OR.

Profit: amper of geen gebruik genoemde bronnen

Huidige situatie

In de huidige situatie maakt de respondent uit de **profitsector** bij de beoordeling van de rvb **amper of geen gebruik** van informatie verkregen via een van de twaalf genoemde informatiebronnen. Er zijn slechts twee bronnen die neigen naar instemming: gesprekken met de compliance officer en door de organisatie zelf verricht klantenonderzoek. Bij alle andere tien bronnen is de score 3.0 of lager.

Non-profit: alleen input voorzitter (C)OR en internal auditor

Bij de respondent uit de **non-profitsector** is de situatie min of meer hetzelfde. Alleen input van de voorzitter van de (C)OR kan op instemming rekenen (3.8, min of meer mee eens) en gesprekken met de internal auditor (3.46, neigt naar instemming). Van de rest maakt ook de non-profitrespondent amper of geen gebruik.

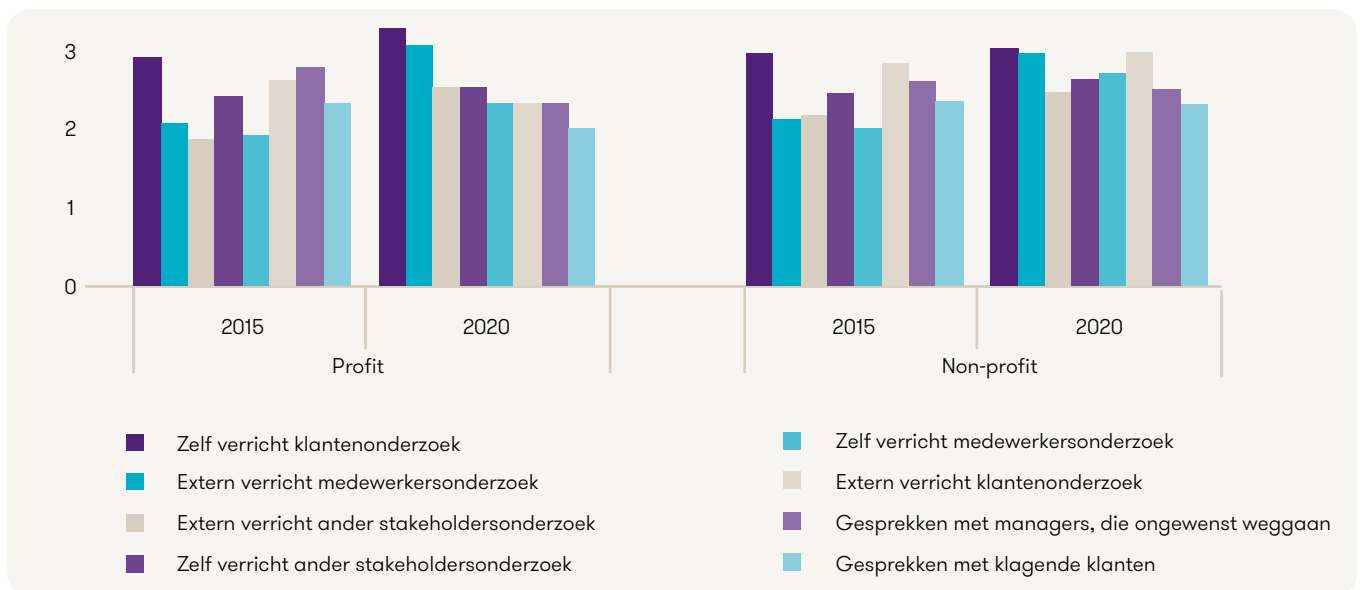
Zes grote verschillen

Verschillen tussen profit en non-profit

Er is sprake van een zestal grote verschillen. Bij vijf daarvan ligt de instemming hoger bij de non-profit dan bij de profit, bij een bron is het andersom. Om met de laatste te beginnen, dat gaat om het gesprekken voeren met de compliance officer. Dat gebeurt bij de non-profit niet waarschijnlijk doordat deze functie daar niet altijd bestaat. Wat betreft de vijf gaat het om gesprekken met de voorzitter van de (C)OR, gesprekken met de internal auditor, door externe verricht klantenonderzoek, door de organisatie zelf verricht medewerkersonderzoek en gesprekken met klagende klanten. Wel ligt de instemming bij de laatste genoemde bronnen ook de bij de non-profit onder 3.0 score.

Toen en nu

Figuur 5.2 Scores huidige situatie voor profit en non-profit in 2015 en 2020 (5-puntsschaal)



Gesprekken met compliance officer, internal auditor, HR-directeur en voorzitter (C)OR zijn in het onderzoek van 2015/2016 niet voorgelegd.

Wenselijkheid bij bepaalde aspecten verschoven

Praktijk wel enigszins aangepast

Als we een vergelijking maken tussen de resultaten uit het [onderzoek van 2015/2016](#) en die van nu, zien we een aantal veranderingen wat de betreft de **wenselijkheid** van bepaalde bronnen.⁹ De **profitsector** vindt het wenselijker dan in het verleden dat bij de beoordeling van de rvb gebruik wordt gemaakt van informatie, verkregen door een externe verricht medewerkersonderzoek, door de organisatie zelf verricht medewerkersonderzoek, door externe verricht ander stakeholderonderzoek, en het door het bedrijf zelf verricht klantenonderzoek.

Voor de **non-profit** zat het spreken met klagende klanten in 2015 nog in de deels eens/deels oneens sfeer, maar dat is duidelijk gekanteld naar de oneens sfeer. Het tegenovergestelde is te zien bij: door het bedrijf zelf verricht medewerkersonderzoek. Daar zat de wenselijkheid aan de onderkant van de deels eens/deel oneens grens, maar

⁹ Om de vergelijking te kunnen maken, hebben we de resultaten uit het onderzoek 2015/2016 geaggregeerd naar profit en non-profit. Onder de eerste vallen de benchmarks basisprofiel, groot niet-beursgenoteerd bedrijf, MKB, familiebedrijf en de coöperatie. Onder de tweede vallen de corporatie, de stichting en de zorg.

dat is in de loop der tijd gestegen naar een ‘neigt naar instemming’.

Bij de vergelijking tussen de **bestaande** situatie van toen en nu, zijn meer grotere verschillen te zien. Gesprekken met klagende klanten en managers die ongewenst weggaan, worden door de respondent uit de **profit** inmiddels als nog minder wenselijk gezien. Daarentegen lijkt er nu wat vaker gebruikgemaakt te worden van een door een externe verricht medewerkersonderzoek. Dat zat in de oneens sfeer en is gestegen naar een deels oneens/deels eens. Het door het bedrijf zelf verricht klantenonderzoek wordt ook wat vaker gebruikt tegenwoordig.

Voor de **non-profit** is het gebruik van een medewerkersonderzoek inmiddels iets minder onwenselijk. Door een externe verricht, lijkt richting acceptatie te kruipen.



Enige bespiegelingen

Wel gesprekken met grote aandeelhouders die zich terugtrekken? Waarom dan niet met (grote) klanten of managers die ongewenst weggaan?

In vergelijking met zes jaar geleden is de wenselijkheid bij de profitsector, om met managers te spreken, die ongewenst gaan, niet wezenlijk veranderd. De score ligt in het onderzoeksjaar 2020/2021 een fractie hoger dan in het onderzoeksjaar 2015/2016, maar blijft in beide gevallen in de klasse ‘neigt naar instemming’ vallen. In de praktijk (huidige situatie toen en nu) blijken dit soort gesprekken eerder afgenomen dan toegenomen te zijn. Waarom is de wenselijkheid beperkt en waarom zijn gesprekken eerder af- dan toegenomen? Om met dat eerste te beginnen, het kan zijn dat, bij de beoordeling van de rvb, de rvc misschien geen overzicht heeft gemaakt van waar zij informatie kan en wil halen en welke informatie al beschikbaar is. Tijd kan een rol spelen, evenals angst om op de bestuurdersstoel terecht te komen. Maar als een groot aandeelhouder opstapt, wil een rvc toch ook graag weten of dat niet enkel ligt aan de gekozen strategie, maar ook of dat misschien ligt aan een gebrek aan vertrouwen aan de zijde van de aandeelhouder in hoeverre de rvb de gekozen strategie kan uitvoeren. Ziet de aandeelhouder dat anders dan de rvc? Licht daar geen waardevolle informatie hoe een rvb optreedt/communiceert naar en met, in dit geval, de opgestapte groot aandeelhouder? Kan zoiets ook niet gezegd worden van een grote klant, die (na zoveel jaar) overstapt naar de concurrent? En kan een opgestapte manager, die ongewenst weggaat, niet iets zeggen over de cultuur van de organisatie? We denken dat de situatie bij ABN AMRO een goed voorbeeld is,

waarom het misschien geen gek idee is om als rvc dat soort gesprekken aan te gaan. Gezien de aarzelende instemming bij de wenselijke situatie, pleiten we ervoor om als rvc eens in kaart te brengen welke informatiebronnen tot nu toe worden geraadpleegd bij de beoordeling van de rvb, welke toegevoegde waarde die informatie heeft voor de beoordeling van de rvb en of gesprekken met managers, die ongewenst weggaan, niet voor een stukje inkleuring kunnen zorgen van de bedrijfs- en bestuurscultuur en daarmee kunnen bijdragen aan de beoordeling van de rvb. Misschien wordt er zelfs een tipje van de sluier gelicht over de (on)mogelijkheden van tegenspraak!

Waarom is sprake van een beperkte wenselijkheid bij het gebruik van een medewerkersonderzoek bij de beoordeling van de rvb?

In het vorige hoofdstuk, over de mate waarin naar bepaalde zaken wordt gekeken bij de beoordeling van de rvb, zagen we dat er zowel bij de profit als bij de non-profit een grote instemming is om te kijken naar de mate waarin de rvb saamhorigheid weet te creëren, het vertrouwen heeft van de medewerkers en ervoor zorgt dat medewerkers vertrouwen hebben in datgene waar de organisatie voor staat. Die wenselijkheid laat zich slecht rijmen met enkele zaken die in dit hoofdstuk naar voren komen. Of anders gezegd, lijkt er sprake van een disbalans tussen wenselijkheid van sfeer van saamhorigheid en vertrouwen medewerkers aan de ene kant en een beperkte wenselijkheid van een medewerkersonderzoek aan de andere kant. Met een 3.6 in de wenselijke situatie bij de non-profit en een 3.89 bij de profit, valt een door een externe

verricht onderzoek in de klasse ‘min of meer mee eens’. Een door de organisatie zelf verricht medewerkersonderzoek gebruiken bij de beoordeling van de rvb, wordt maar net aan wenselijk gevonden. De commissarissen zien dus wat meer nut in het gebruik van een medewerkersonderzoek als dat door een externe wordt gedaan dan door de organisatie zelf. Maar belangrijker is waarom, gezien het willen meewegen bij de beoordeling van de rvb van onder andere saamhorigheid, de wenselijkheid van een medewerkersonderzoek zo laag ligt? In de meeste gevallen vindt zo’n onderzoek al plaats, waarom dan niet meenemen? Zijn de vragen, die daarin gesteld worden, niet relevant genoeg voor de beoordeling van de rvb? Zeggen die niets iets over de cultuur van een organisatie? Of raken de onderwerpen, die worden meegenomen in het medewerkersonderzoek, zelden de taken van senior management en rvb? En zou de rvc dan zelf als opdrachtgever moeten fungeren voor zo’n extern onderzoek?

Heeft de commissaris uit de non-profit wel bewust nagedacht over wie te raadplegen bij de beoordeling van de rvb?

Qua wenselijkheid voor het vergaren van informatie voor de beoordeling van de rvb, lijken bij de non-profit alleen de voorzitter van de (C)OR en de internal auditor in aanmerking te komen. Dat zijn tegelijk ook twee van de drie waarbij geen veranderwens is geventileerd. Op het gesprek met klagende klanten na, zijn bij de andere negen informatiebronnen wel veranderwensen te zien. De wenselijkheid zit bij die negen echter grotendeels tussen 3.2 en 3.5 in, de ‘neigt naar instemming’ klasse. Hier klinkt wat twijfel door. Is er onzekerheid

of deze informatiebronnen er wel zijn binnen de organisatie? Is er wel eens kritisch naar het beoordelingsproces gekeken door de rvc? En door de rvb zelf?

Is de internal auditor een geschikte bron om informatie te leveren bij beoordeling van de rvb?

Zowel de profit als non-profit vinden het redelijk wenselijk (scores van 3.8) dat

bij de beoordeling van de rvb, de rvc gebruikmaakt van informatie, verkregen via de internal auditor. Dat vraagt wel enige voorzichtigheid. Uit eerder uitgevoerd onderzoek blijkt dat bij de internal auditors assurance en inzicht verstrekken op een en twee stonden en advies op drie. Dat was bij de commissarissen precies tegengesteld. Soms kijkt de internal auditor vooral naar ‘beneden’ in de organisatie en

niet zozeer naar boven. Toch zijn er voldoende internal auditors die dit ook doen. Die internal auditor kijkt ook naar de governance processen in de organisatie. We herhalen daarom de vraag die we ook in dat onderzoek stelden. Past daarin niet dat IA ook uitspraken doet over het functioneren van senior management, rvb en rvc?



10 <https://www.boardinbalance.com/nl/portfolio/internal-auditor-en-rvc-waarheen-volledige-versie/>

6 Relatie met voorzitter rvb

Samenvatting

Wenselijke situatie

De relatie met de voorzitter van de rvb moet in elk geval open zijn. Ook de zakelijk en coachende aspecten scoren hoog. Voor de non-profit geldt dat ook nog voor warm en informeel. Voor de profit is dat wat minder. Beide sectoren vinden het niet wenselijk dat de relatie met de voorzitter van de rvb directief van aard is.

Veranderwensen

Er zijn geen verander- of verbeterwensen. De relatie zoals die er nu is, is prima op genoemde aspecten.

Huidige situatie

De relatie met de voorzitter van de rvb is nu vooral open. Het aspect 'zakelijk' is iets meer van toepassing bij de profit dan bij de non-profit. Ook over het coachingsaspect zijn beide het min of meer mee eens. Het grootste verschil zit bij het aspect 'warm en informeel'. Dat is bij de non-profit meer aanwezig in de relatie met de voorzitter van de rvb dan bij de profit.

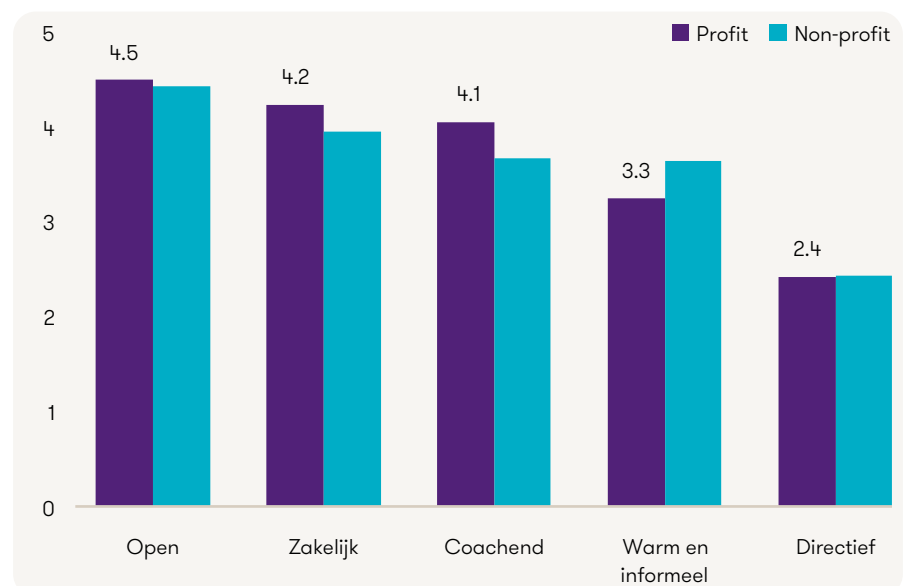
Onderzoeksvraag

Aan de respondenten is gevraagd hun relatie met de voorzitter van de rvb te omschrijven middels een vijftal steekwoorden. Die steekwoorden waren: zakelijk, open, warm en informeel, directief en coachend.

Een en ander is als stelling geformuleerd. Gebruikt is de 5-puntsschaal met 1 = volstrekt oneens, 2 = oneens, 3 = deels oneens/deels eens, 4 = eens en 5 = volstrekt mee eens.

6.1 Wenselijke situatie

Figuur 6.1 Scores gewenste situatie voor bepaalde kenmerken relatie met voorzitter rvb (5-puntsschaal)



Relatie met voorzitter rvb moet open zijn	Gewenste situatie De profitsector is het 'volstrekt mee eens' ($4.0 \leq \text{score} < 4.5$) met de stelling dat de relatie van de respondent met de voorzitter van de rvb open moet zijn. Ook voor de non-profit is dit steekwoord het meest gewenst, hoewel wel in een klasse lager: 'duidelijk mee eens' ($4 \leq \text{score} < 4.5$).
Ook zakelijk en coachend gewenst	Het is wenselijk voor de profitsector, dat de relatie met de voorzitter van de rvb, naast open, ook zakelijk en coachend is. Met respectievelijk scores van 4.2 en 4.1 vallen beide in de klasse 'duidelijk mee eens' ($4 \leq \text{score} < 4.5$). Voor de non-profit zit de score wat betreft zakelijk een fractie lager met 4.0. Dat de relatie met de voorzitter van de rvb coachend van aard is, valt voor non-profit in de klasse 'min of meer mee eens' ($3.5 \leq \text{score} < 4.0$).
Warm en informeel in beperkte mate	Profit 'neigt naar instemming' ($3.2 \leq \text{score} < 3.5$) als het gaat over de wenselijkheid van warm en informeel in de relatie met de voorzitter van de rvb. Non-profit kan zich daar wat meer in vinden met een 3.7 in de klasse 'min of meer mee eens'.
Directief niet gewenst	Zowel profit als non-profit vinden het niet wenselijk dat relatie met de voorzitter van de rvb directief van aard is. Maar de score zit bij beide ook zeker niet tegen volstrekt onwenselijk aan.

Verschillen tussen profit en non-profit

De 'grootste' verschillen zitten in de wenselijkheid van het coachende en het warme en informele aspect. De profit vindt het wenselijker dan de non-profit, dat de relatie met de voorzitter van de rvb coachend is. Daarentegen is de non-profit meer van mening dan de voorzitter van de profit, dat de relatie met de voorzitter van de rvb warm en informeel mag zijn.

6.2 Veranderwensen en huidige kwaliteit

Veranderwensen

Tabel 6.2 Veranderwens profit en non-profit (5-puntsschaal)

Er zijn geen veranderwensen geventileerd.

Geen veranderwensen	Zowel de profit als de non-profit hebben wat betreft de genoemde vijf aspecten ten aanzien van de relatie met de voorzitter van de rvb geen veranderwensen.
Profit: relatie met vz rvb zakelijk, open en iets mindere mate coachend	Huidige situatie Dat er geen veranderwensen zijn betekent dat de gewenste en huidige situatie dicht bij elkaar liggen. Voor de profitsector betekent dit dat de relatie van de respondent met de voorzitter van de rvb nu zakelijk en open is en in iets mindere mate ook coachend. Of die relatie warm en informeel is, hangt een beetje in het midden, profit is het deels oneens/deels eens met die stelling. De relatie is niet directief.
Non-profit; relatie met vz rvb vooral open	Voor de non-profitsector is de relatie met de voorzitter van de rvb vooral open. In iets mindere mate is die ook zakelijk, warm en informeel en coachend. De relatie is niet directief.
Warm en informeel verschilt per sector	Verschillen tussen profit en non-profit Met name of de relatie met de voorzitter van de rvb warm en informeel is, zorgt voor een groot verschil tussen beide sectoren. Profit geeft een deels oneens/deels eens als antwoord en de non-profit is het min of meer mee eens met die stelling. Dit verschil wordt nog eens versterkt bij de stelling 'of de relatie met de voorzitter van de rvb zakelijk is'. De instemming is hier bij de profitsector groter dan bij de non-profit.



Enige bespiegelingen

Heeft de profitsector een wat meer bedrijfsmatig/zakelijke instelling ten aanzien van de voorzitter van de rvb?

Het zijn niet de grootste verschillen, maar het is wel opvallend, dat de coachende rol in de profitsector wenselijker wordt gevonden dan in de non-profit, als het gaat om de relatie met de voorzitter van de rvb. Komt dat, omdat de rvb en rvc wat frequenter contact hebben in de profit dan in de non-profit? Zitten er in de rvc in de profit meer alfamannen en -vrouwen, die denken beter te kunnen coachen of zoekt de voorzitter van de rvb in de profit wat vaker de klankbordrol

op van de rvc? En is de voorzitter van de rvb bij non-profit dan wat minder onder de indruk van de klankbordrol van hun eigen rvc?

De opvattingen van de profitsector versus die van de non-profitsector suggereren, ook in lijn met andere antwoorden uit de 2020 onderzoeken, een 'zakelijke' verhouding tussen de voorzitter van de rvb en de rvc. De vraag is of in de profitsector de 'mens' achter de voorzitter van de rvb wel op eenzelfde manier wordt gezien als bij de non-profitsector. In dat verband is voor het afscheid nemen van leden van de

rvb in de profitsector, de barrière wat lager dan in de non-profitsector. Er wordt misschien eerder afscheid genomen van een lid van de rvb, dat niet op het niveau van een zeven presteert of van een lid van de rvb, dat niet meer past bij de nieuwe strategie van het bedrijf. Maar het kan ook zijn, dat meer institutionele factoren en/of reputationele overwegingen in de non-profitsector ten grondslag liggen aan een andere attitude ten aanzien van de (voorzitter van de) rvb.



7 Onderzoek: oriëntatiefase

Samenvatting

Wenselijke situatie

Zowel de respondent uit de profit als uit de non-profit is het minimaal duidelijk eens met een vijftal stellingen: het doornemen van de laatste twee jaarverslagen, het doornemen van de jaarrekeningen, de naam van zittende rvc-leden en de naam van de organisatie door een zoekmachine halen en zichzelf afvragen wat de eigen toegevoegde waarde is.

Veranderwensen

Beide sectoren hebben acht veranderwensen. Ze delen vijf verbeterwensen. Het gaat hierbij om het **doornemen** van de **statuten** van de **organisatie**, het doornemen van de **rvc-reglementen**, het doornemen van **reglementen van de rvc-commissies**, het doornemen van het **bestuursreglement** en in het eigen netwerk vragen naar **informatie over zittende rvc-leden**.

Huidige situatie

In de **huidige situatie** geven respondenten uit beide sectoren aan dat ze de laatste twee jaarverslagen en jaarrekeningen doornemen en bij zichzelf te rade gaan wat hun toegevoegde waarde is. Wat beide niet doen, is het opvragen van een KvK-uittreksel.

Onderzoeksvraag

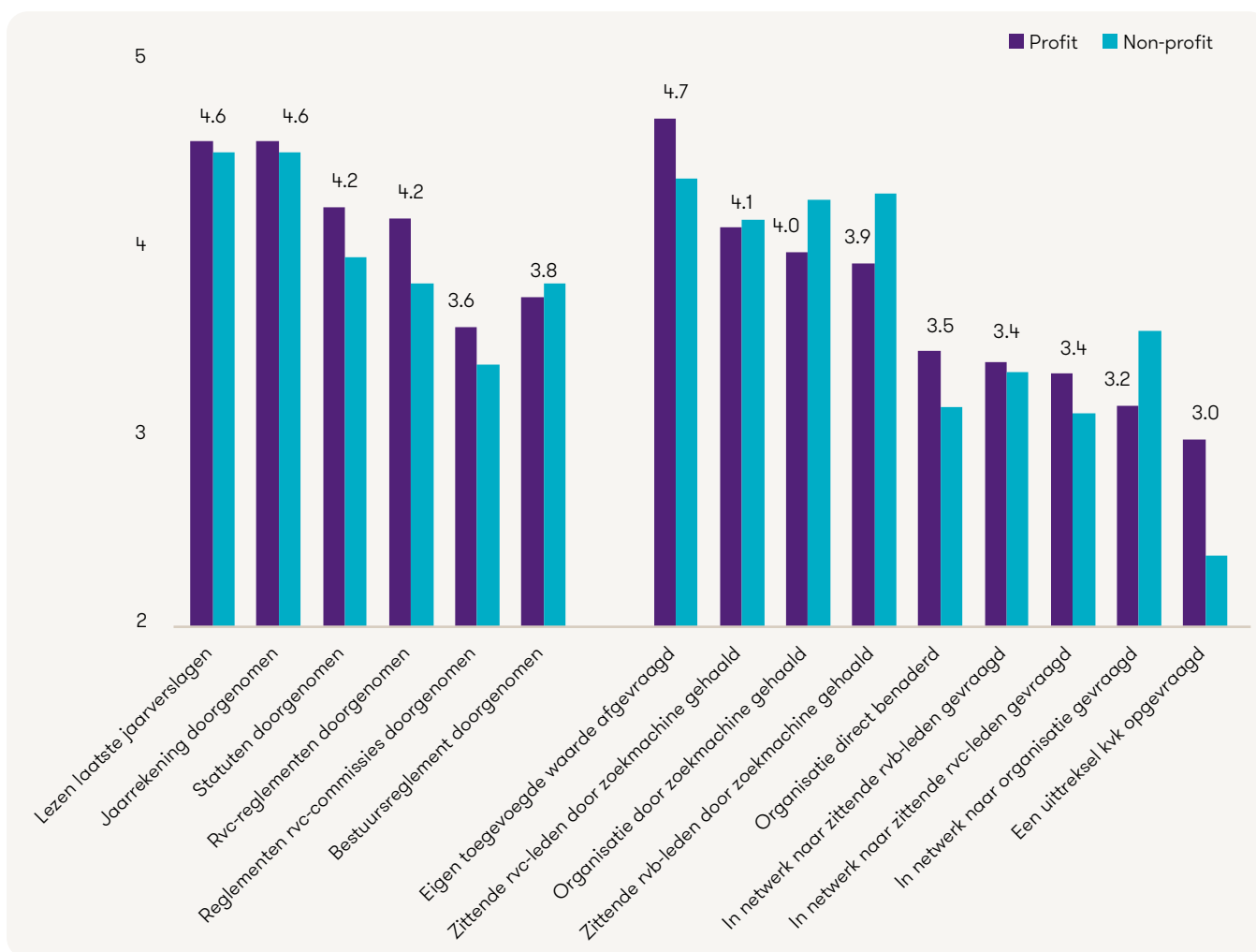
Aan de respondenten zijn vijftien stellingen voorgelegd met betrekking tot onderzoek in de oriëntatiefase van (het zoeken naar) een commissariaat.

Dit is de eerste keer dat we deze stellingen voorleggen en we hebben daarom geen vergelijkingsmateriaal uit eerdere jaren.

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

7.1 Wenselijke situatie

Figuur 7.1 Scores gewenste situatie acties in oriëntatiefase (5-puntsschaal)



Legenda: de getallen in de grafiek betreffen de scores van de profitsector.

Profitsector: volstrekt eens met eigen toegevoegde waarde bevragen en doornemen jaarverslagen en jaarrekeningen

Gewenste situatie

De commissaris uit de **profitsector** is het er **'volstrekt mee eens'** ($4.0 \leq \text{score} < 4.5$), dat in de oriëntatiefase op een commissariaat, hij of zij zichzelf afvraagt welke toegevoegde hij of zij heeft voor de betrokken organisatie. Daarnaast is het ook zeer wenselijk dat de laatste twee jaarverslagen worden gelezen en de jaarrekeningen worden doorgenomen. In de klasse **'duidelijk mee eens'** scoren vier stellingen. Het gaat hierbij om het doornemen van de statuten van de organisatie, de rvc-reglementen, zittende rvc-leden door een zoekmachine halen en de organisatie door een zoekmachine halen. In de klasse **'min of meer eens'** ($3.5 \leq \text{score} < 4.0$) vallen de stellingen: dat zittende rvb-leden door een zoekmachine worden gehaald en dat bestuursreglementen en reglementen van rvc-commissies worden doorgenomen. Weer een treetje lager in de klasse **'neigt naar instemming'** ($3.2 \leq \text{score} < 3.5$) vinden we de organisatie rechtstreeks benaderen voor informatie, in het eigen netwerk vragen naar informatie over zittende rvb- en rvc-leden en in het eigen netwerk naar informatie over de organisatie vragen. In de klasse **'deels oneens/deels eens'** ($2.8 \leq \text{score} < 3.2$) zit enkel de stelling dat door de respondent een uittreksel van de KvK wordt opgevraagd.

Non-profit: zeer wenselijk dat jaarverslagen en jaarrekeningen worden doorgenomen

De commissaris uit de **non-profitsector** is het er **'volstrekt mee eens'** ($4.0 \leq \text{score} < 4.5$), dat in de oriëntatiefase op een commissariaat, het zeer wenselijk is dat de laatste twee jaarverslagen worden gelezen en de jaarrekeningen worden doorgenomen. In de klasse **'duidelijk mee eens'** scoren vijf stellingen. Het gaat hierbij om het nadenken

over de eigen toegevoegde waarde, het doornemen van de statuten van de organisatie en zittende rvc- en rvb-leden en de organisatie door een zoekmachine halen.

In de klasse **min of meer eens** ($3.5 \leq \text{score} < 4.0$) vallen de stellingen: dat rvc- en bestuursreglementen worden doorgenomen en dat in het eigen netwerk naar de organisatie wordt geïnformeerd.

Weer een treetje lager in de klasse **'neigt naar instemming'** ($3.2 \leq \text{score} < 3.5$) vinden we het doornemen van reglementen van rvc-commissies en in het eigen netwerk vragen naar informatie over zittende rvb-leden.

In de klasse **'deels oneens/deels eens'** ($2.8 \leq \text{score} < 3.2$) zitten de stellingen: de organisatie rechtstreeks benaderen voor informatie en in het eigen netwerk vragen naar informatie over zittende rvc-leden.

Dat een uittreksel van de KvK wordt opgevraagd is minder wenselijk.

Verschillen tussen profit en non-profit

KvK-uittreksel minder afwijzend bij profit

Er is sprake van een vijftal grote verschillen tussen de respondent uit de profit en die uit de non-profit. Het grootst is dat verschil bij het **opvragen van een KvK-uittreksel**. De non-profit staat daar afwijzend tegenover, de profit is het deels oneens/deels eens met die stelling en twijfelt dus wat meer.

Non-profit: navragen organisatie in netwerk wenselijker

De non-profit vindt het daarentegen wenselijk om in het **eigen netwerk** rond te vragen naar de **betrokken organisatie**. Dat geldt niet voor de profit, die rond de deels oneens/deels eens score hangt.

De andere drie verschillen zijn wat minder opvallend. De non-profit (4.3) vindt het iets wenselijker dan de profit (3.9) om zittende rvb-leden door een zoekmachine te halen. Bij de non-profit is de instemming dan weer wat lager dan bij de profit als het gaat om het doornemen van rvc-reglementen (3.8 om 4.2) en over het nadenken van de eigen toegevoegde waarde (4.4 om 4.7).

7.2 Veranderwensen en huidige kwaliteit

Veranderwensen

Tabel 7.2 Veranderwens basisprofiel en enige benchmarks (5-puntsschaal)

	Profitsector	Non-profitsector
Lezen laatste twee jaarverslagen		
Jaarrekening doornemen		
Statuten doornemen		
Rvc-reglementen doornemen		
Reglementen rvc-commissies doornemen		
Bestuursreglement doornemen		
Organisatie door zoekmachine halen		
Zittende rvc-leden door zoekmachine halen		
Zittende rvb-leden door zoekmachine halen		
In eigen netwerk naar organisatie gevraagd	B.P.	
In eigen netwerk naar zittende rvc-leden gevraagd		B.P.
In eigen netwerk naar zittende rvb-leden gevraagd		
Eigen toegevoegde waarde afgevraagd		
Een uittreksel KvK opgevraagd	B.P.	B.P.
Organisatie direct benaderd voor informatie		B.P.

Blanco: de afwijking van het belang ligt tussen de +10 procent tot en met -10 procent en is in beginsel acceptabel; oranje: de afwijking ligt tussen de -10 procent tot en met -20 procent en is daarmee beslist een punt van aandacht; rood: de afwijking is onder de -20 procent gelegen, actie is noodzakelijk. B.P. is een bespreekbaar punt. Dat wil zeggen dat in de wenselijke situatie de score onder de 3.2 is gelegen.

Vijf gedeelde verbeterwensen

Zowel de profit als de non-profit hebben acht veranderwensen. Beide sectoren delen vijf verbeterwensen. Het gaat hierbij om het **doornemen** van de **statuten** van de **organisatie**, het doornemen van de **rvc-reglementen**, het doornemen van **reglementen van de rvc-commissies**, het doornemen van het **bestuursreglement** en in het eigen netwerk vragen naar **informatie over zittende rvb-leden**.

Daarnaast heeft de profitsector ook nog een verbeterwens voor het in het eigen netwerk

vragen naar **informatie over zittende rvc-leden**. En twee veranderwensen voor het opvragen van een KvK-uittreksel en het in eigen netwerk vragen naar informatie over de organisatie.

Naast de vijf met profit gedeelde verbeterwensen, heeft de non-profit nog drie veranderwensen voor het in het eigen netwerk vragen naar informatie over zittende rvc-leden, de betrokken organisatie direct benaderen voor informatie en het opvragen van een KvK-uittreksel.

Wel: jaarverslagen en jaarrekeningen doornemen + toegevoegde waarde

Niet: KvK-uittreksel en raadpleging netwerk voor informatie over organisatie

Wel: jaarverslagen en jaarrekeningen doornemen + toegevoegde waarde

Niet: KvK-uittreksel, in eigen netwerk navragen zittende rvc-leden en directe benadering organisatie

Drie relevante verschillen tussen profit en non-profit

Huidige situatie

In de huidige situatie neemt de respondent uit de **profitsector** in de oriëntatiefase in elk geval de laatste twee jaarverslagen en jaarrekeningen door, vraagt hij/zij zich af wat precies zijn/haar toegevoegde waarde is en wordt de naam van zittende rvc-leden door een zoekmachine gehaald. Bij deze vier aspecten ligt de score boven de 4.0 qua instemming.

Wat nu niet gebeurt, is dat het eigen netwerk wordt geraadpleegd voor informatie over de organisatie of dat een KvK-uittreksel wordt opgevraagd. In de range deels oneens/deels eens (scores tussen 2.8 en 3.2) zitten het raadplegen van het eigen netwerk voor informatie over zittende rvc- en rvb-leden en het doornemen van reglementen van rvc-commissies.

De respondent uit de **non-profitsector** bekijkt in de oriëntatiefase in elk geval de laatste twee jaarverslagen en de jaarrekeningen en vraagt zich daarnaast zijn/haar toegevoegde waarde voor de organisatie af.

Wat nu niet gebeurt, is dat een uittreksel van de KvK wordt opgevraagd. Ook het in het eigen netwerk navragen naar informatie over zittende rvc-leden en de betrokken organisatie direct benaderen voor informatie is niet waarschijnlijk.

In de range deels oneens/deels eens (scores tussen 2.8 en 3.2) zitten het raadplegen van het eigen netwerk voor informatie over zittende rvb-leden en het doornemen van reglementen van rvc-commissies.

Verschillen tussen profit en non-profit

In de huidige situatie is sprake van een viertal grote verschillen, waarvan drie relevant. Bij de profit wordt vaker dan bij de non-profit de organisatie direct benaderd voor informatie. Minder relevant is, dat de afwijzing bij de profit iets minder groot is, dan bij de non-profit als het gaat om het opvragen van een KvK-uittreksel.

Bij de non-profit wordt vaker de naam van zittende rvb-leden door een zoekmachine gehaald (3.9 om 3.6). Verder vraagt de respondent uit de non-profit nu al vaker dan de respondent uit de profit in het eigen netwerk naar informatie over de betrokken organisatie (3.3 om 2.7).



Enige bespiegelingen

Is het jaarverslag ook een visitekaartje voor een aan te trekken commissaris?

Bovenaan bij beide respondentengroepen staat in de huidige situatie, dat de laatste twee jaarverslagen worden doorgenomen inclusief de jaarrekening. Ook in de wenselijke situatie wil de respondent in de oriëntatiefase van een commissariaat daar naar kijken. Daarmee is een jaarverslag meer dan een (digitaal) verantwoordingsdocument voor externe toezichthouders en/of geïnteresseerde aandeelhouders. Wordt het jaarverslag als een serieus communicatiemiddel gezien, waarin naast het afleggen van verantwoording, ook een visie wordt gegeven over de

richting waar de onderneming naar toe wil bewegen? Een stukje openheid naar aan te trekken commissarissen (en misschien ook wel voor directeuren?). Laat je in dat jaarverslag iets doorschemeren over de cultuur binnen de organisatie? Over argumentatie waarom je iets hebt besloten als organisatie? Ga je voor openheid (voor zover mogelijk uiteraard) of kies je er voor om louter aan de verplichtingen te voldoen, die aan het jaarverslag worden gesteld? Datzelfde geldt natuurlijk voor het rvc-verslag in het jaarverslag. Is dat een juridisch vormgegeven stuk met name herhaling van de governancecode, zonder dat de rvc daadwerkelijk

aangeeft wat er mee is gedaan? Of geldt ook hier dat er met meer openheid wordt geschreven over wat de rvc het afgelopen jaar heeft gedaan en hoe ze over bepaalde zaken denkt? Het is natuurlijk niet het enige waar een eventuele toekomstige teamgenoot naar kijkt en papier en praktijk komen ook niet altijd overeen, maar het kan weer een puzzelstukje zijn, om als rvc de juiste commissaris te vinden.

Met welke bril bekijkt de commissaris in spé het verslag van de rvc?

Kijkt u naar wat er in het verslag van de rvc staat of ook wat er juist niet staat? En is het verslag zo geschreven dat, na

vervanging van de organisatiernaam, het verslag bij een andere onderneming kan worden gebruikt? Dat wil zeggen: er wordt gebruikgemaakt van algemene platituden en een concrete toelichting over hoe de rvc de toezichtsrol, de werkgeversrol, de adviesrol en de ambassadeursrol heeft ingevuld, ontbreekt volledig? Ook over de evaluatie van de rvc en de concrete bevindingen daarvan, is vaak niets concreet vermeld. Misschien is ook niet duidelijk waar en hoe de rvc haar onafhankelijke positie ten opzichte van de rvb illustreert. De vraag is, wat dit wel of niet zegt over de professionaliteit van de rvc. Ook is het zinvol te onderzoeken wat er in het verslag van de rvc staat over het profiel van de rvc en over dat van de afzonderlijke commissarissen. En in hoeverre deze bij de (strategie van de) organisatie passen. En hoe is het gesteld met de onderlinge onafhankelijkheid van de commissarissen en de rvb? Zitten ze misschien ergens gezamenlijk in een andere rvc of bestuur? Het rvc-verslag zegt meer dan u denkt.

Waarom wordt er nu in profitsector niet rondgevraagd in het eigen netwerk naar informatie over de mogelijke organisatie?

Het kan aan de populatie liggen,

die heeft deelgenomen aan dit winteronderzoek, maar waarom is de non-profit zoveel positiever over het in het eigen netwerk rondvragen naar informatie over een organisatie dan de profit? Dat gebeurt daar nu niet en zit in de wenselijke situatie, maar net onder de klasse 'neigt naar instemming'. Terwijl het bij de non-profit in de huidige situatie al net boven die grens zit. Uiteraard gaat het over de oriëntatiefase. Spelen concurrentieoverwegingen een rol? Zegt het wat over het netwerk? Of over de organisatie waar naar wordt gekeken? Of is sprake van een bepaalde schroom om rond te vragen?

Kan een kandidaat commissaris zich permitteren in de oriëntatiefase statuten en reglementen niet te lezen?

Zowel de profit- als de non-profitsector vinden dat ze in de oriëntatiefase wel vaker de statuten van de organisatie, de rvc-reglementen, het bestuursreglement en ook de reglementen van de rvc-commissies mogen doornemen. Dat gebeurt nu, bij met name de laatste twee, soms wel en soms niet. Dat komt op ons wat merkwaardig over. Is het niet van belang te weten of er bijvoorbeeld met betrekking tot de invulling van de werkgeversrol bepaalde bevoegdheden (bijvoorbeeld

benoeming selectie en benoeming leden rvb) elders zijn ondergebracht, bijvoorbeeld bij de aandeelhouders of bij een stichting prioriteitsaandeel? Zijn er specifieke bevoegdheden ten aanzien van dividenduitkering bij de rvb neergelegd en heeft de rvc daarover niets te vertellen? Daarnaast wordt in de profit het doornemen van de statuten van de organisatie en de rvc-reglementen een 'must' gevonden, in de nabije toekomst. De vraag is waar deze wens tot verbetering vandaan komt? Kijkt de commissaris tot nu toe slechts oppervlakkig naar de reglementen en statuten en moeten we deze verbeterwens interpreteren als zijnde, dat daar met iets meer nauwkeurigheid en aandacht naar moet worden gekeken? Of is dit een essentieel actiepunt tijdens de oriëntatiefase voor een commissariaat? Wat denkt de commissaris hier uit te halen? Is het een no-go als blijkt dat statuten en reglementen al jarenlang niet zijn geüpdatet? Of een no-go als er in de ogen van de potentieel nieuwe commissaris een belangrijke passage mist? Het zou interessant zijn om te zien welke bepaling dan het meest wordt gemist.

8 Onderzoek: gespreksfase

Samenvatting

Wenselijke situatie

De respondenten uit de **profit en non-profit** zijn het samen minimaal duidelijk eens met een tweetal aspecten tijdens de gespreksfase: het **ondernemingsplan lezen** en **ieder lid van de selectie en benoemingscommissie spreken**. De profit heeft daarnaast nog een zestal andere aspecten die in deze categorie vallen.

Veranderwensen

Zowel de profit als non-profit hebben beide veel veranderwensen, zestien om achttien. Daarvan zijn er bij beide zes die als bespreekbaar punt zijn aan te merken. Beide hebben vier urgente verbeterwensen. Bij de **profit** gaat het om het **doornemen** van de **managementletter accountant**, het doornemen van het **laatste zelf-evaluatierapport** van de rvc, **een-op-een spreken** met de **voorzitter** van de **OR** en een-op-een spreken met de **externe accountant**. Bij die laatste is de instemming in de wenselijke situatie wel maar net boven 3.2 gelegen.

Bij de **non-profit** betreft het de **managementletter accountant** doornemen, **laatste zelf-evaluatierapport rvc** doornemen, **een-op-een spreken** met de **rvb** en een-op-een spreken met de **voorzitter van de OR**.

Huidige situatie

In de **huidige situatie** spreekt de respondent uit de **profitsector** in elk geval elk lid van de rvc en ieder lid van de selectie/benoemingscommissie. De respondent uit de **non-profitsector** heeft in elk geval elk lid van de selectie/benoemingscommissie gesproken en het ondernemingsplan gelezen. De score qua instemming ligt boven de 4.0 en betekent minimaal 'duidelijk mee eens' met deze stellingen.

Onderzoeksvraag

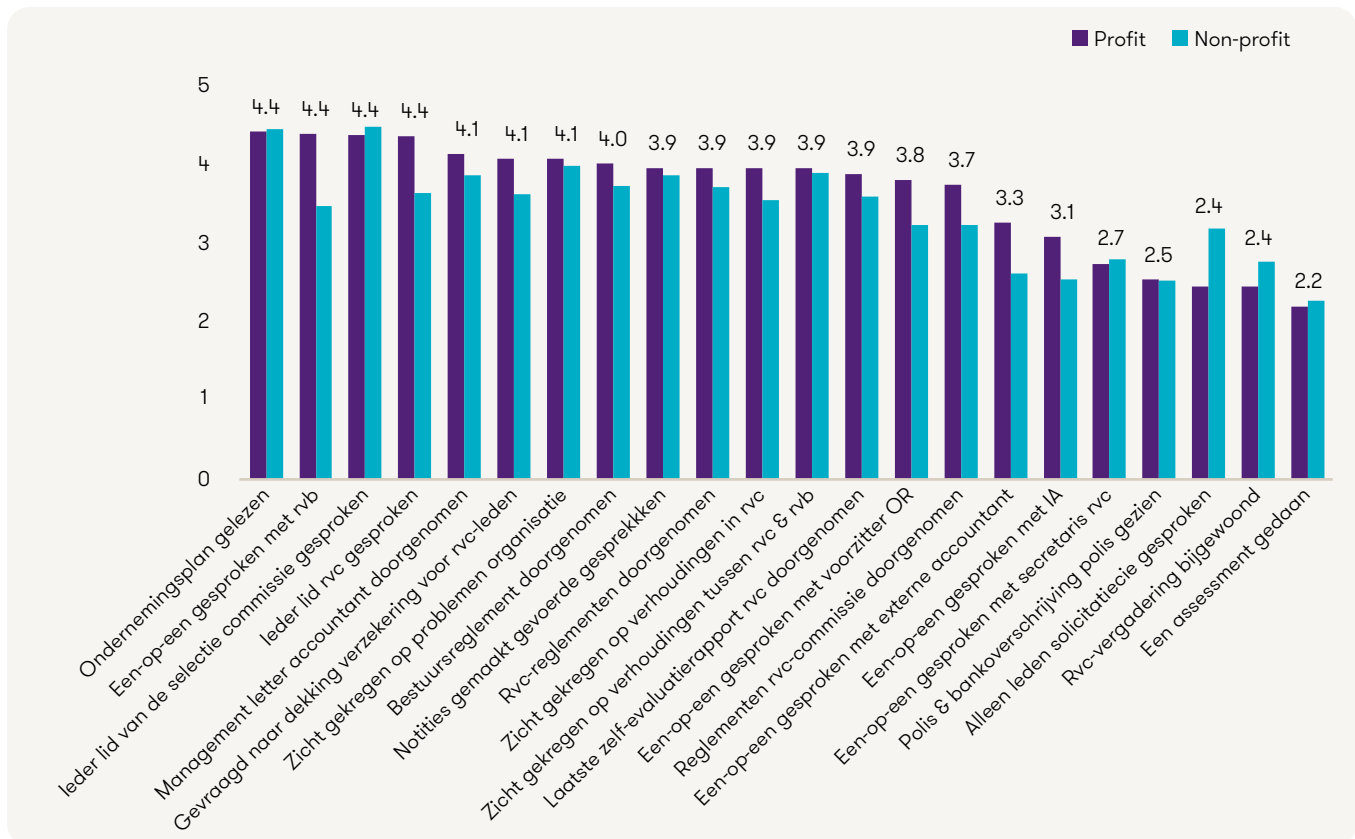
Aan de respondenten zijn 22 stellingen voorgelegd over onderzoek in de gespreksfase (voor een officiële benoeming en de daaropvolgende bijbehorende inwerkperiode).

Dit is de eerste keer dat we deze twee stellingen voorleggen en we hebben daarom geen vergelijkingsmateriaal uit eerdere jaren.

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

8.1 Wenselijke situatie

Figuur 8.1 Scores gewenste situatie voor acties in gespreksfase (5-puntsschaal)



Legenda: de getallen in de grafiek betreffen de scores van de profitsector.

Gewenste situatie

Profitsector: acht stellingen wenselijk

In de klasse **'duidelijk mee eens'** scoren bij de commissaris uit de **profitsector** acht stellingen. Het gaat hierbij om het doornemen van het ondernemingsplan, een-op-een spreken met de rvb, ieder lid van de selectie/benoemingscommissie van de rvc spreken, ieder lid van de rvc spreken, de rvc-reglementen, (voldoende) zicht krijgen op de problemen die er met betrekking tot de organisatie spelen, vragen naar de dekking van de verzekering voor rvc-leden en het bestuursreglement doornemen.

In de klasse **min of meer eens** ($3.5 \leq \text{score} < 4.0$) vallen het notities maken van gevoerde gesprekken, het (voldoende) zicht krijgen op de verhoudingen in de rvc en de verhoudingen tussen rvc en rvb, laatste zelf-evaluatierapport van de rvc doornemen, een-op-een spreken met de voorzitter van de OR en reglementen van rvc-commissie(s) doornemen.

In de klasse **'neigt naar instemming'** ($3.2 \leq \text{score} < 3.5$) vinden we alleen het een-op-een spreken met de externe accountant. In de klasse **'deels oneens/deels eens'** ($2.8 \leq \text{score} < 3.2$) zit een-op-een spreken met de internal auditor.

De andere vijf aspecten worden niet wenselijk gevonden en zitten qua instemming in de laagste klasse. Het gaat hierbij om een-op-een spreken met de secretaris van de rvc, de polis en de bankoverschrijving of het betaalbewijs van deze polis zien, een rvc-vergadering bijwonen, alleen de leden van de sollicitatiecommissie spreken en als laatste een assessment doen.

Non-profit: zeer wenselijk dat met elk lid selectie/benoemingscommissie wordt gesproken en ondernemingsplan wordt gelezen

De commissaris uit de **non-profitsector** is het er **'duidelijk mee eens'** dat met ieder lid van de selectie/benoemingscommissie wordt gesproken en dat het ondernemingsplan wordt gelezen.

In de klasse **min of meer eens** ($3.5 \leq \text{score} < 4.0$) vallen de stellingen: dat er tijdens de gespreksfase zicht moet worden verkregen over de problemen, die er met betrekking tot de organisatie spelen, (voldoende) zicht op de verhouding tussen rvc en rvb,

managementletter accountant, notities gemaakt van de gevoerde gesprekken, bestuursreglement doorgenomen, rvc-reglementen doornemen, ieder lid van de rvc spreken, vragen naar de dekking van de verzekering voor rvc-leden, laatste zelf-evaluatierapport van de rvc doornemen en (voldoende) zicht krijgen op de verhoudingen in de rvc.

Weer een treetje lager in de klasse **'neigt naar instemming'** ($3.2 \leq \text{score} < 3.5$) vinden we het een-op-een spreken met de rvb, het een-op-een spreken met de voorzitter van de OR en het doornemen van reglementen van rvc-commissie(s).

In de klasse **'deels oneens/deels eens'** ($2.8 \leq \text{score} < 3.2$) zit de stelling: in de gespreksfase heb ik alleen de leden van de sollicitatiecommissie gesproken.

Een-op-een spreken met de secretaris van de rvc, een rvc-vergadering bijwonen, een-op-een spreken met de externe accountant, een-op-een spreken met de internal auditor, de polis en de bankoverschrijving of het betaalbewijs van deze polis bekijken en als laatste een assessment doen.

Verschillen tussen profit en non-profit

Er is sprake van tien grote verschillen tussen beide sectoren. Bij twee daarvan is instemming bij de non-profit groter dan bij de profit, bij de andere acht is de instemming groter bij de profit.

De twee waar een grotere instemming is bij de non-profit, betreffen de aspecten 'alleen de leden van de sollicitatiecommissie gesproken' en een 'rvc-vergadering bijgewoond'. In beide gevallen vindt de profit dat niet wenselijk. De score van de non-profit zit in de range van **'deels oneens/deels eens'** ($2.8 \leq \text{score} < 3.2$) en de respondent uit deze sector is daarmee ook geen overtuigd voorstander.

De acht stellingen waar de profit het wenselijker vindt, dat die gebeuren tijdens de gespreksfase, is een-op-een spreken met de rvb, ieder lid van de rvc spreken, een-op-een spreken met de externe accountant, een-op-een spreken met de voorzitter van de OR, een-op-een spreken met de internal auditor, reglementen van de rvc-commissie(s) doornemen, gevraagd naar de dekking van de verzekering voor rvc-leden en (voldoende) zicht krijgen op de verhoudingen in de rvc.

8.2 Veranderwensen en huidige kwaliteit

Veranderwensen

Tabel 8.2 Veranderwens profit en non-profit (5-puntsschaal)

In de gespreksfase heb ik:	Profitsector	Non-profitsector
ieder lid van de rvc gesproken		
ieder lid van de selectie/benoemingscommissie van de rvc gesproken		
alleen de leden van de sollicitatiecommissie gesproken	B.P.	
een-op-een gesproken met de rvb		
een-op-een gesproken met de secretaris van de rvc	B.P.	B.P.
een-op-een gesproken met de internal auditor	B.P.	B.P.
een-op-een gesproken met de externe accountant		B.P.
een-op-een gesproken met de voorzitter van de OR		
notities gemaakt van de gevoerde gesprekken		
het ondernemingsplan gelezen		
rvc-reglementen doorgenomen		
reglementen van rvc-commissie(s) doorgenomen		
bestuursreglement doorgenomen		
managementletter accountant doorgenomen		
laatste zelf-evaluatierapport van de rvc doorgenomen		
gevraagd naar de dekking van de verzekering voor rvc-leden		
de polis en de bankoverschrijving of het betaalbewijs van deze polis gezien	B.P.	B.P.
een rvc-vergadering bijgewoond	B.P.	B.P.
(voldoende) zicht gekregen op de verhoudingen in de rvc		
(voldoende) zicht gekregen op de verhoudingen tussen rvc en rvb		
(voldoende) zicht gekregen op problemen die er met betrekking tot de organisatie spelen		
een assessment gedaan	B.P.	B.P.

Blanco: de afwijking van het belang ligt tussen de +10 procent tot en met -10 procent en is in beginsel acceptabel; oranje: de afwijking ligt tussen de -10 procent tot en met -20 procent en is daarmee beslist een punt van aandacht; rood: de afwijking is onder de -20 procent gelegen, actie is noodzakelijk. B.P. is een bespreekbaar punt. Dat wil zeggen dat in de wenselijke situatie de score onder de 3.2 is gelegen.

Profit: vier urgente verbeterwensen: managementletter, rapport zelf-evaluatie, gesprek met voorzitter OR en externe accountant

Alleen voor het spreken met elk lid van de selectie- en benoemingscommissie en het maken van notities van de gevoerde gesprekken, zijn geen veranderwensen te melden. De profit heeft zestien veranderwensen, de non-profit achttien. Beide sectoren delen acht verbeterwensen en vijf bespreekbare punten.

Van de acht verbeterwensen zijn er bij de **profit** vier urgent. Het gaat hierbij om het **doornemen** van de **managementletter accountant**, het doornemen van het **laatste zelf-evaluatierapport** van de rvc, **een-op-een spreken** met de **voorzitter** van de **OR** en een-op-een spreken met de **externe accountant**. Bij die laatste is de instemming in de wenselijke situatie wel, maar net boven 3.2 gelegen.

Verder zijn er nog verbeterwensen bij het een-op-een spreken met de rvb, het ondernemingsplan lezen, rvc-reglementen doornemen, reglementen van rvc-commissie(s) en het bestuursreglement doornemen en vragen naar de dekking van de verzekering voor rvc-leden.

En als laatste zijn er nog zes bespreekbare punten. Daarvan zit het een-op-een spreken met de internal auditor het dichtst tegen de instemming aan. Andere bespreekbare punten zijn alleen de leden van de sollicitatiecommissie spreken, een-op-een spreken met de secretaris van de rvc, de polis en de bankoverschrijving of het betaalbewijs van deze polis zien, een rvc-vergadering bijwonen en een assessment doen.

Non-profit, vier urgente verbeterwensen: managementletter, rapport zelf-evaluatie, gesprek met voorzitter OR en rvb

De **non-profit** heeft eveneens vier urgent verbeterwensen. Het betreft hierbij: **managementletter accountant** doornemen, **laatste zelf-evaluatierapport rvc** doornemen, **een-op-een spreken** met de **rvb** en een-op-een spreken met de **voorzitter van de OR**.

Daarnaast zijn er acht forse verbeterwensen. Het gaat hierbij om het voldoende zicht krijgen op de problemen, die er met betrekking tot de organisatie spelen, voldoende zicht krijgen op de verhoudingen tussen rvc en rvb, het bestuursreglement doornemen, rvc-reglement doornemen, vragen naar de dekking van de verzekering voor rvc-leden, ieder lid van de rvc spreken en reglementen van de rvc-commissie(s) doornemen. Verder heeft ook de non-profit een zestal bespreekbare punten: een rvc-vergadering bijwonen, een-op-een spreken met de secretaris van de rvc en de externe accountant, de polis en de bankoverschrijving of het betaalbewijs zien, een-op-een spreken met de internal auditor en een assessment doen.

Huidige situatie

In de huidige situatie heeft de respondent uit de **profitsector** in de gespreksfase (voor een officiële benoeming en de daarop volgende bijbehorende inwerkperiode) in elk geval elk lid van de rvc gesproken en ieder lid van de selectie/benoemingscommissie. Bij deze twee aspecten ligt de score boven de 4.0 qua instemming.

Wat ook wel gebeurt, maar met minder grote instemming en dus minder frequent, is het maken van notities van gevoerde gesprekken en het ondernemingsplan lezen.

In de instemmingsklasse daaronder, nog minder frequent, zitten (voldoende) zicht krijgen op verhoudingen in de rvc en de verhoudingen tussen rvc en rvb, (voldoende) zicht gekregen op de problemen, die er met betrekking tot de organisatie spelen, vragen naar dekking van de verzekering voor rvc-leden, een-op-een spreken met de rvb, bestuursreglement doornemen, rvc-reglementen doornemen en managementletter accountant doornemen.

Wat nu niet gebeurt, is dat een assessment wordt gedaan, de polis of de bankoverschrijving of het betaalbewijs van de verzekeringspolis voor rvc-leden bekeken, een rvc-vergadering wordt bijgewoond, alleen de leden van de sollicitatiecommissie spreken, een-op-een gesproken met de secretaris van de rvc, de internal auditor, de voorzitter van de OR of externe accountant. Evenmin wordt het laatste zelf-evaluatierapport van de rvc gelezen.

In de range deels oneens/deels eens (scores tussen 2.8 en 3.2) zit het doornemen van de reglementen van rvc-commissie(s).

De respondent uit de **non-profitsector** heeft in elk geval elk lid van de selectie/benoemingscommissie gesproken en het ondernemingsplan gelezen. De score qua instemming ligt boven de 4.0.

Wat nu niet gebeurt, is dat een assessment wordt gedaan, de polis en de bankoverschrijving of het betaalbewijs wordt bekeken, een-op-een gesproken wordt met de internal auditor, de secretaris van de rvc of de externe accountant. Ook een-op-een spreken met de rvb of de voorzitter van de OR, doornemen van reglementen van rvc-commissie(s) en een rvc-vergadering bijwonen, zijn niet waarschijnlijk.

In de range deels oneens/deels eens (scores tussen 2.8 en 3.2) zitten ieder lid van de rvc spreken, alleen de leden van de sollicitatiecommissie spreken, het doornemen van het rvc- en bestuursreglement, vragen naar de dekking van de verzekering voor rvc-leden en (voldoende) zicht krijgen op verhoudingen in de rvc.

Verschillen tussen profit en non-profit

Er zijn elf grote verschillen tussen de respondenten uit de profit en die uit de non-profit. De meest opvallende is, dat de respondent uit de profitsector elk lid van de rvc spreekt (4.1), tegenover die uit de non-profit, waar dat zeker geen zekerheid is (3.0). Een tweede verrassing is, dat een-op-een gesprekken met de rvb in de profit wel gebeuren in de gespreksfase, maar bij de non-profit niet. Dat er gevraagd wordt naar de dekking van de verzekering voor rvc-leden en dat (voldoende) zicht wordt verkregen op de verhoudingen in de rvc en tussen rvc en rvb kan ook op meer instemming rekenen aan de profitkant. De andere verschillen hebben grotendeels betrekking op de mate van afwijzing en zijn minder relevant.

Nu in profit: spreken met alle rvc-leden en alle leden van de selectiecommissie

Nu niet in de profit: negen acties waaronder een assessment doen of laatste zelf-evaluatierapport rvc

**Nu wel in de non-profit: gesprek met elk lid selectiecommissie en lezen ondernemingsplan
Niet: zeven acties waaronder een assessment doen of een-op-een spreken met externe accountant**

Profit spreekt onder andere vaker met elk lid van de rvc dan niet-profit



Enige bespiegelingen

Waarom spreekt een aankomende commissaris in de non-profit (in de gespreksfase) niet met elk lid van de rvc?

We moeten wat voorzichtig zijn met onze uitspraken in deze, gezien niet alle sollicitatieprocedures overal hetzelfde gaan. Ook de rol van het executive searchbureau is in de enquête buiten beschouwing gelaten. Niettemin is het opvallend, dat in de huidige situatie, in de gespreksfase (voor een officiële benoeming en daaropvolgende bijhorende inwerkperiode), een commissaris in de non-profit niet in alle gevallen met alle rvc-leden spreekt. Dat wordt blijkbaar vaker alleen aan de leden van de selectie- en benoemingscommissie over gelaten. De score in de wenselijke situatie ligt wat hoger maar is ook niet overtuigend te noemen (3.6). Dat staat in schril contrast met de profit, waar de respondent zowel nu als in de toekomst, graag met alle leden van de rvc wil kennismaken voordat hij/zij benoemd wordt. Waarom wil je dat niet als aankomende non-profitcommissaris? En waarom wil je dat niet als zittend rvc-lid? Elkaar proeven, ruiken en in de ogen kijken? Is het voldoende om als niet-lid van de selectie- en benoemingscommissie de cv's te bekijken en af te gaan op het oordeel van je collega? Of is er angst, dat bij afwijzing door een niet-lid, de hele procedure over moet? Kan dit verschil in instelling tussen beide sectoren misschien ook samenhangen bij de tijdsbesteding van het commissariaat en de ontvangen vergoeding? Maar uiteindelijk moet iedereen toch met de voordracht instemmen. Of laat u dat liever exclusief over aan de selectiecommissie?

Waarom is zicht op verhoudingen en problemen niet altijd even helder voor aankomende commissaris in non-profit?

Of de leden van selectie- en benoemingscommissie houden de kaarten tegen de borst of de mogelijk nieuwe commissaris vraagt te weinig

door. Want het zicht dat hij/zij heeft gekregen op de verhoudingen in de rvc, is op dit moment niet voldoende. Het zicht op de verhoudingen tussen de rvc en rvb is iets beter en het zicht op problemen, die er met de organisatie spelen, zit qua score daar weer net boven. Met maar een score van 3.47 neigt ook die laatste slechts naar lichte instemming. Niet overtuigend dus. Het is dan ook geen wonder dat er voor alle drie verbeterwensen zijn geventileerd door de non-profit.

Blijkbaar zijn de respondenten uit de non-profit na hun benoeming toch tegen zaken aangelopen, waarvan ze nu zeggen dat moet een volgende echt beter. Misschien helpt het dan om bij een volgende sollicitatie zelf ook meer te delen. Met betrekking tot problemen, die er met betrekking tot de organisatie spelen, moet dat toch prima kunnen? Maar kan sommige informatie niet uit het jaarverslag worden gehaald? Stel dat een directeur al vijftien jaar als directeur in dienst is van een non-profitorganisatie. En in die periode heeft de betrokken organisatie continu in de problemen gezeten. Nu staat in het meest recente jaarverslag, dat er een cultuuromslag moet plaatsvinden. Bovendien gaat de organisatie op een meer bedrijfsmatige manier werken. De directeur heeft dat met veel verve in het jaarverslag aangekondigd. Overigens staat in datzelfde verslag, dat zijn twee jaar geleden benoemde collega-directeur, ook al ruim twaalf jaar aan de organisatie is verbonden. Wat denkt u dan over de directie, de rvc en de voorzitter van de rvc?

De vraag of je het laatste zelf-evaluatierapport van de rvc wilt delen met de laatste paar kandidaten (de short-list), is wat dat betreft een spannende. Gezien de soms persoonlijke zaken die daarin staan, wil je dat misschien niet zomaar delen. Aan de andere kant biedt het een toekomstig teamgenoot wel een kans op meer zicht te krijgen op de verhoudingen in de rvc. Zeker als deze alleen de rvc-

leden spreekt, die in de selectie- en benoemingscommissie zit. Dat zelf-evaluatierapport van de rvc delen gebeurt nu niet. Dat geldt in dit geval voor zowel de profit als de non-profit. Maar beide hebben hier urgente verbeterwensen. Misschien dat een geanonimiseerde versie een mooie tussenoplossing biedt?

Het zicht op de verhoudingen tussen rvc en rvb hangt ook weer samen met wie de kandidaat spreekt. Een-op-een spreken met de rvb bijvoorbeeld. Nu wel met enige mate voorkomend in de profit, niet in de non-profit. Duidelijk mee eens dat dat moet gebeuren in de wenselijke situatie bij de profit, neigt naar instemming bij de non-profit. Andermaal een wereld van verschil in opvattingen. Het verklaart misschien wel waarom de profit meer zicht zegt te hebben op de verhoudingen tussen rvc en rvb in de gespreksfase.

Arme voorzitter van de (C)OR...

Er is nu bijna niemand die in gespreksfase met hem/haar spreekt. Terwijl de voorzitter van (C)OR misschien graag wat kwijt wil aan de laatste paar kandidaten, voordat een keuze wordt gemaakt door de rvc of de kandidaat besluit uit de 'race' te stappen. Gelukkig kan hij/zij in de nabije toekomst wel een belletje verwachten. In elk geval in de profitsector. Daar is de instemming om ook de voorzitter van de (C)OR te raadplegen in de gespreksfase gestegen tot een 3.79, bijna op de rand van de klasse 'min of meer mee eens'. Dat enthousiasme ontbreekt nog een beetje bij de non-profit, waar het gebrek aan instemming is afgenomen en verandert is in een mate van instemming, die betiteld kan worden als 'neigt naar instemming' met een 3.2. We kunnen ons voorstellen dat een voorzitter (C)OR wel een eigen kijk heeft op de problemen, die er met betrekking tot de organisatie spelen. Of het verstandig is dat hij/zij zich uitlaat over de verhoudingen tussen rvc en rvb kunnen we wat minder goed oordelen.

9 Digitalisering

Samenvatting

Wenselijke situatie

Zowel profit als non-profit zijn het er **minimaal duidelijk mee eens** dat de organisatie en de rvb bekwaam moeten zijn om de digitale transformatie vorm te geven. Voor de profit geldt daarnaast, dat ook de inhuur van ethische hackers en het (voldoende) duidelijk zijn voor de rvc wat de ethische aspecten zijn van digitalisering, in deze klasse qua instemming vallen.

Veranderwensen

Zowel de profit als de non-profit hebben twee urgente verbeterwensen. Namelijk voor de inhuur van minimaal één keer per drie jaar van een ethische hacker en voor het (voldoende) bekwaam zijn van de organisatie om de digitale transformatie vorm te geven. De profit heeft daarnaast nog drie forse verbeterwensen en de non-profit vier.

Huidige situatie

In de **huidige situatie** is alleen de profit het minimaal duidelijk eens met een tweetal stellingen. Namelijk die over de bekwaamheid van de rvb om de digitale transformatie vorm te geven en over het duidelijk zijn voor de rvc wat de ethische aspecten van de digitalisering zijn. De non-profit zit qua instemming daar, en bij de andere vijf stellingen, nog veel verder onder.

Onderzoeksvraag

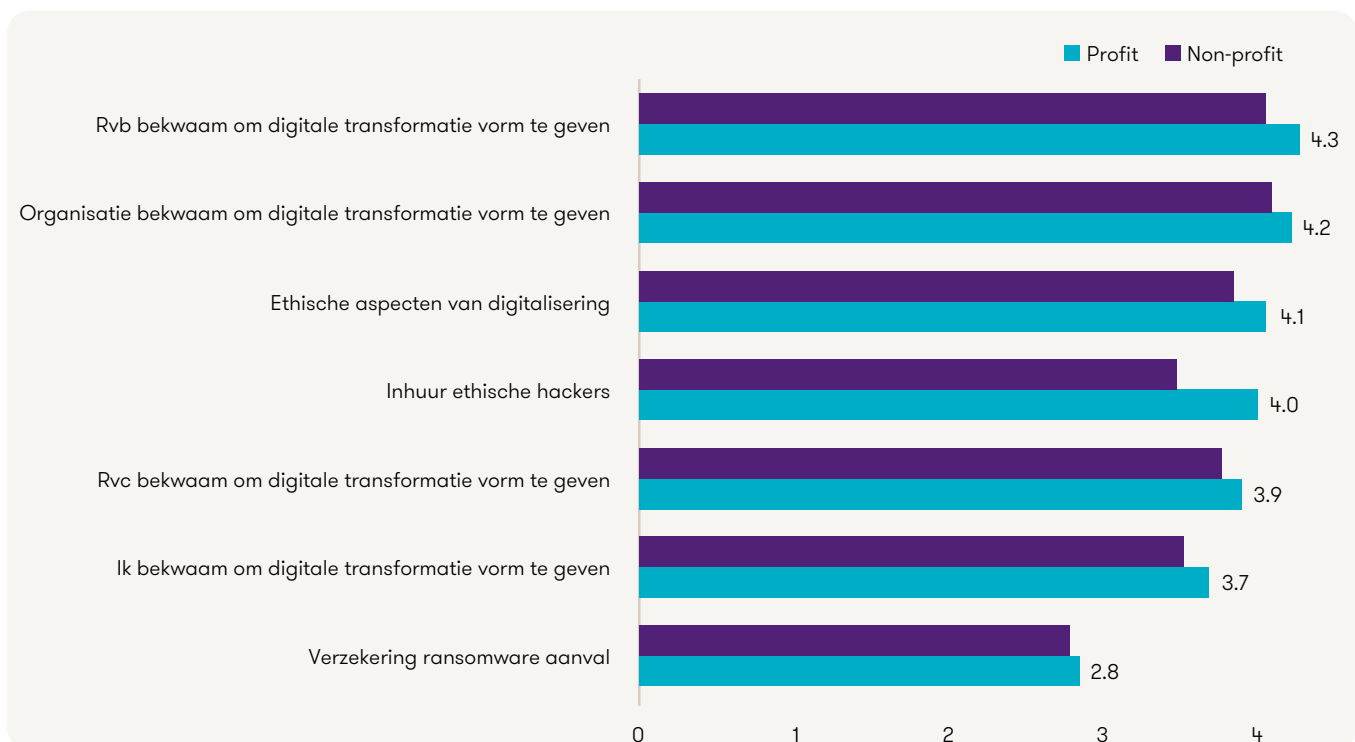
Aan de respondenten is een zevental stellingen met betrekking tot digitalisering voorgelegd.

Dit is de eerste keer dat we deze zeven stellingen voorleggen en we hebben daarom geen vergelijkingsmateriaal uit eerdere jaren.

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

9.1 Wenselijke situatie

Figuur 9.1 Scores gewenste situatie profit en non-profit (5-puntsschaal)



Legenda: de getallen in de grafiek betreffen de scores van de profitsector.

Gewenste situatie

Profit: bekwaamheid rvb en organisatie met betrekking tot digitale transformatie, ethische aspecten digitalisering duidelijk voor rvc en inhuur ethische hackers

In de klasse **'duidelijk mee eens'** scoren bij de **profit** vier stellingen. Het gaat hierbij om het (voldoende) bekwaam zijn van de directie om de digitale transformatie vorm te geven, het (voldoende) bekwaam zijn van de organisatie om die transformatie vorm te geven, het voor de rvc voldoende duidelijk is wat de ethische aspecten van digitalisering zijn en en minimaal één keer per drie jaar huurt 'mijn' organisatie een ethische hacker in om in te zien of er lekken zijn in de ICT-systemen en/of software.

In de klasse **min of meer eens** ($3.5 \leq \text{score} < 4.0$) vallen het zelf, als commissaris en als rvc geheel, (voldoende) bekwaam zijn om de digitale transformatie vorm te geven.

In de klasse **'deels oneens/deels eens'** ($2.8 \leq \text{score} < 3.2$) zit het als organisatie een verzekering afsluiten voor het geval losgeld betaald moet worden vanwege een ransomware aanval.

Non-profit: rvb en organisatie moeten voldoende bekwaam zijn om digitale transformatie vorm te geven

De commissaris uit de **non-profitsector** is het er **'duidelijk mee eens'** dat de organisatie en de rvb (voldoende) bekwaam moeten zijn om de digitale transformatie vorm te geven.

In de klasse **min of meer eens** ($3.5 \leq \text{score} < 4.0$) vallen de stellingen: dat het voor de rvc voldoende duidelijk is wat de ethische aspecten van digitalisering zijn, het als commissaris en rvc zelf (voldoende) bekwaam zijn om de digitale transformatie vorm te geven en minimaal één keer in de drie jaar huurt mijn organisatie een ethisch hacker in om in om te zien of er lekken zijn in de ICT-systemen en/of software.

In de klasse **'deels oneens/deels eens'** ($2.8 \leq \text{score} < 3.2$) zit de stelling: het als organisatie afsluiten van een verzekering, voor het geval losgeld betaald moet worden vanwege een ransomware aanval.

Verschillen tussen profit en non-profit

Alleen over er eens in de drie jaar ethische hackers moeten worden ingehuurd, verschillen de profit en non-profit van mening. De eerste is het daar duidelijk mee eens, de tweede heeft wat meer bedenkingen.

9.2 Veranderwensen en huidige kwaliteit

Veranderwensen

Tabel 9.2 Veranderwens basisprofiel en enige benchmarks (5-puntsschaal)

	Profitsector	Non-profitsector
Minimaal één keer in de drie jaar huurt 'mijn' organisatie ethische hackers in om te zien of er lekken zijn in onze ICT-systemen en/of software.		
Onze organisatie heeft een verzekering afgesloten voor het geval losgeld betaald moet worden vanwege een ransomware aanval.	B.P.	B.P.
Onze organisatie is (voldoende) bekwaam om de digitale transformatie vorm te geven.		
De rvb is (voldoende) bekwaam om de digitale transformatie vorm te geven.		
De rvc is (voldoende) bekwaam om de digitale transformatie vorm te geven.		
Ik ben (voldoende) bekwaam om de digitale transformatie vorm te geven.		
Het is de rvc (voldoende) duidelijk wat de ethische aspecten zijn van digitalisering.		

Blanco: de afwijking van het belang ligt tussen de +10 procent tot en met -10 procent en is in beginsel acceptabel; oranje: de afwijking ligt tussen de -10 procent tot en met -20 procent en is daarmee beslist een punt van aandacht; rood: de afwijking is onder de -20 procent gelegen, actie is noodzakelijk. B.P. is een bespreekbaar punt. Dat wil zeggen dat in de wenselijke situatie de score onder de 3.2 is gelegen.

Profit: urgentie bij inhuur ethische hackers en bekwaamheid organisatie

De **profit** heeft zes veranderwensen, waarvan er één een bespreekbaar punt is. De urgentie voor de profit zit in de **inhuur van ethische hackers** om minimaal één keer in de drie jaar te zien of er lekken zijn in de ICT-systemen en/of software. Een andere urgentie zit bij de **bekwaamheid** van de **organisatie** om de digitale transformatie vorm te geven. Daarnaast heeft de profitsector ook nog forse verbeterwensen bij de bekwaamheid van de rvb, de rvc en de respondent zelf om de digitale transformatie vorm te geven. Het door de organisatie afsluiten van een verzekering, voor het geval losgeld betaald moet worden vanwege een ransomware aanval is een bespreekbaar punt.

Ook bij non-profit urgentie bij hackers en bekwaamheid organisatie

De **non-profit** heeft zeven veranderwensen, waarvan er één een bespreekbaar punt is. De urgentie voor de non-profit zit ook in de **inhuur van ethische hackers** om minimaal één keer in de drie jaar te zien of er lekken zijn in de ICT-systemen en/of software. Een andere urgentie zit bij de **bekwaamheid** van de **organisatie** om de digitale transformatie vorm te geven. Daarnaast heeft de non-profitsector ook nog forse verbeterwensen bij de bekwaamheid van de rvb, de rvc en de respondent zelf om de digitale transformatie vorm te geven. En bij het als rvc (voldoende) duidelijk zijn wat de ethische aspecten van digitalisering zijn. Het door de organisatie afsluiten van een verzekering, voor het geval losgeld betaald moet worden vanwege een ransomware aanval is een bespreekbaar punt.

Zes gedeelde veranderwensen

Zowel de profit als de non-profit delen zes veranderwensen op in totaal zeven stellingen. Het enige verschil betreft de stelling 'het als rvc (voldoende) duidelijk zijn wat de ethische aspecten van digitalisering zijn'. Daar heeft de profit geen veranderwens en de non-profit wel.

Verder is het altijd goed om naar de wenselijke situatie te kijken in hoeverre verbeterwensen overeenkomen. Zowel de profit als de non-profit hebben bijvoorbeeld een verbeterwens bij de inhuur van ethische hackers. Maar waar de profit het daar in de wenselijke situatie duidelijk mee eens is (score 4.0 of hoger), zit die score bij de non-profit op 3.47, wat net in de klasse 'neigt naar instemming' valt.

Huidige situatie

Profit: bekwaamheid rvb en duidelijk zijn ethische aspecten digitalisering

In de huidige situatie is van geen van de zeven voorgelegde stellingen de respondent uit de **profitsector** overtuigt, dat dat zo is of gebeurt. Er wordt namelijk nergens een score boven de 4.0 qua instemming genoteerd. Het meeste vertrouwen lijkt er in de bekwaamheid van de rvb om de digitale transformatie vorm te geven. Dit valt met een score van 3.8 in de klasse '**min of meer mee eens**'. Ook het (voldoende) duidelijk zijn voor de rvc wat de ethische aspecten van digitalisering zijn, valt in deze klasse. In de klasse '**neigt naar instemming**' vallen het (voldoende) bekwaam zijn van de organisatie en de rvc om de digitale transformatie vorm te geven. In de klasse

Geen verzekering nu

Non-profit: bekwaamheid bij alle vier betwijfeld

daaronder, **deels oneens/deels eens**, vallen het zelf bekwaam zijn en het minimaal een keer per drie jaar inhuren van een ethisch hacker.

Wat nu niet gebeurt, is dat een verzekering is afgesloten voor het geval losgeld betaald moet worden vanwege een ransomware aanval.

Bij de respondent uit de **non-profitsector** is de gemiddelde instemming nog veel lager. Bij geen van de zeven stellingen wordt minimaal min of meer ingestemd (score van 3.5 of hoger). Het 'hoogst' scoort het (voldoende) duidelijk zijn van de ethische aspecten van digitalisering voor de rvc met een 3.3. In de klasse 'deels oneens/deels eens' met de stelling, scoren het voldoende bekwaam zijn van de rvb, de rvc, de respondent zelf en de organisatie om de digitale transformatie vorm te geven.

Wat nu niet gebeurt, is dat een verzekering is afgesloten of dat een ethisch hacker wordt ingehuurd.

Verschillen tussen profit en non-profit

Zoals uit de voorgaande alinea's al bleek, zijn er grote verschillen tussen profit en non-profit, waarbij over het algemeen de profit meer instemming heeft dan de non-profit. Alleen bij het (voldoende) bekwaam zijn van de rvc en de respondent zelf zijn geen grote verschillen.



Enige bespiegelingen

Beschikt de rvc over voldoende kwaliteit, om te kunnen beoordelen wat de eisen zijn voor het vormgeven van de digitale transformatie?

Het vertrouwen dat de rvb bekwaam genoeg is om de digitale transformatie vorm te geven, is bij de non-profit laag in de huidige situatie (3.1). Nog wat lager, wat betreft dat vertrouwen in bekwaamheid, is er in de rvc (3.08) en de respondent zelf (2.9). Ook bij de profit zijn deze drie lagen te zien. Er is een redelijk vertrouwen in de rvb (3.8), maar voor de rvc (3.3) en de respondent zelf (3.0), is dat flink lager. De vraag die dan bij ons opkomt, is of de individuele commissaris en de rvc wel over voldoende kwaliteit beschikken, om ervoor te zorgen dat de gewenste verbeterlagen kunnen worden gemaakt. Daarbij speelt de volgende zin heel nadrukkelijk in ons hoofd: "als je niet weet wat er is, weet je ook niet wat je mist".

In de eerste plaats betreft dit de vraag: waar is wat nodig? In de tweede plaats betreft de vraag, of de individuele commissaris, de digitale transformatie

kwaliteiten van zichzelf en van zijn collega-commissarissen goed kan beoordelen. Hetzelfde geldt vervolgens voor deze kwaliteiten bij de rvb en organisatie. En in de vierde plaats, aannemende dat een externe en/of een interne expert wordt geraadpleegd, is het de vraag of commissaris en rvc, de kwaliteit en adviezen van deze experts kunnen beoordelen. Wij kunnen ons voorstellen dat onze vragen enigszins sceptisch over (kunnen) komen. Dat wordt dan ingegeven, dat wij al heel lang constateren dat commissarissen aangeven op dit gebied niet over de vereiste kennis en ervaring te beschikken. En dat daarin structureel geen verandering lijkt te komen. Waaraan ligt dat dan?

Waarom lichte twijfel in de non-profitsector over eens in de drie jaar inhuren van ethische hackers?

De markt voor ethische hackers is relatief nieuw en het zal nog genoeg moeite kosten om daar de komende jaren voldoende mensen voor op te leiden en daardoor ook genoeg moeite kosten

om ze te vinden om in te huren. Op dit moment lijkt die inhuur, om te zien of er lekken zijn in de ICT-systemen en/of software, niet plaats te vinden in de non-profit. In de profit zit de score precies in het midden en gebeurt dat sommige bedrijven en sommige bedrijven niet. Opmerkelijk is vooral het verschil in de wenselijke situatie, de bereidheid om ethische hackers de nabije toekomst in te huren. Die bereidheid is zeker aanwezig in de profit. De respondenten in deze sector zijn het duidelijk eens met de stelling. De respondenten in de non-profit komen niet verder dan een 'min of meer mee eens'. De vraag is waar deze aarzelende houding op is gestoeld? Gaat het om de kosten van de inhuur? De onbekendheid met wat een dergelijke inhuur precies voor nut zou kunnen hebben voor de eigen organisatie? Misschien is het goed om dat eens met de rvb te bespreken? Of op de agenda van auditcommissie te zetten? Of is het juist beter om dat eens te bespreken met de rvc en/of rvb van een bedrijf, dat recent met een hack is geconfronteerd.

10 Ethiek en integriteit (II)

Samenvatting

Wenselijke situatie

De **non-profitsector** is het er 'duidelijk mee eens', dat een nieuw lid van de rvb of een nieuwe commissaris, een VOG-verklaring moet overleggen alvorens te worden benoemd. In de profit geldt deze mate van instemming alleen voor het (voldoende) duidelijk zijn voor de rvc van ethische aspecten van digitalisering.

Veranderwensen

De profit heeft twee verbeterwensen, beide in relatie tot het overleggen van een VOG-verklaring. Voor een nieuwe commissaris is dat een urgente verbeterwens. De non-profit heeft enkel een verbeterwens voor het (voldoende) duidelijk zijn van de ethische aspecten van digitalisering.

Huidige situatie

De **profit** is het alleen min of meer eens met de stelling, dat het de rvc (voldoende) duidelijk is wat de ethische aspecten van digitalisering zijn. Een VOG-verklaring, voor een nieuwe commissaris of een nieuw lid van de rvb, valt in de klasse 'deels oneens/deels eens'.

De respondent uit de **non-profit** is het duidelijk eens met de stelling dat een **VOG-verklaring** overlegd wordt alvorens een **nieuw lid van de rvb** wordt benoemd. Min of meer mee eens is de respondent als het over een VOG-verklaring van een nieuwe commissaris gaat.

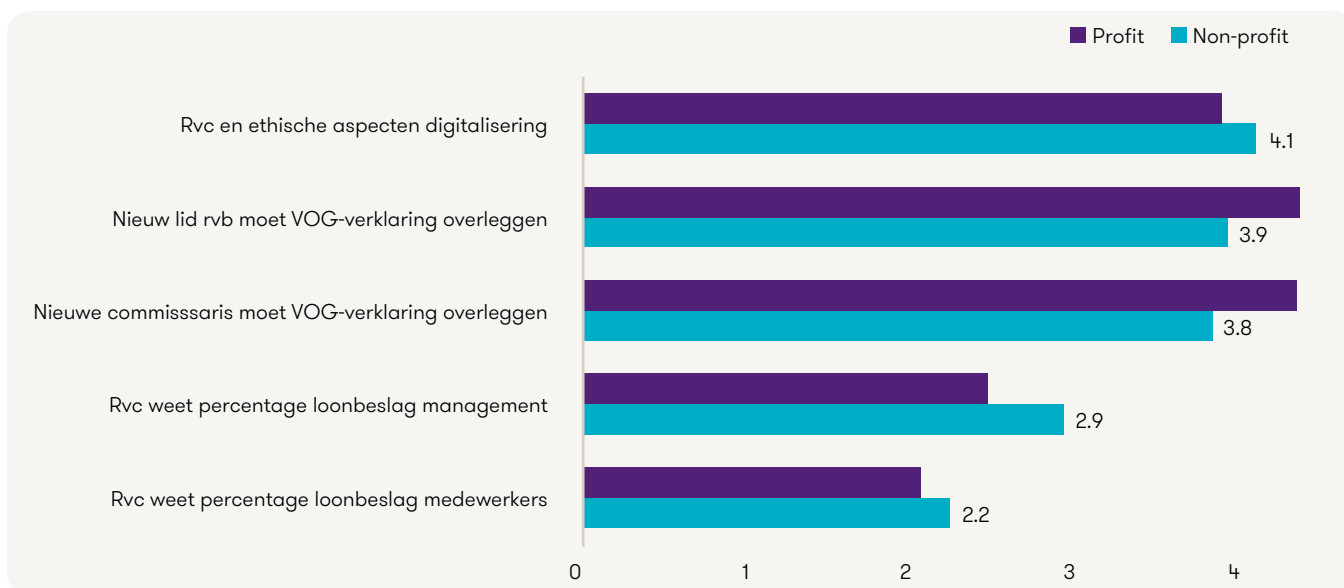
Onderzoeksvraag

Aan de respondenten zijn een vijftal aan ethiek en integriteit gerelateerde stellingen voorgelegd. De stelling over de ethische aspecten van digitalisering is hier nogmaals opgenomen. Daarnaast is op een indirecte manier onderzocht in hoeverre **schuldenproblematiek** in organisaties/bedrijven ook wordt **besproken op** het **niveau** van de **rvc**. Dat kan een indicatie zijn hoe serieus en bedrijfsmatig een bedrijf en ook een rvc zich bezig houden met de menselijke factor als één groep van belanghebbenden.

Dit is de eerste keer dat we deze stellingen voorleggen en hebben daarom geen vergelijkingsmateriaal uit eerdere jaren. Gebruikt is de 5-puntsschaal met 1 = volstrekt oneens, 2 = oneens, 3 = deels oneens/deels eens, 4 = eens en 5 = volstrekt mee eens.

10.1 Wenselijke situatie

Figuur 10.1 Scores gewenste situatie voor aspecten integriteit en ethiek, basisprofiel (5-puntsschaal)



Legenda: de getallen in de grafiek betreffen de scores van de profitsector.

Gewenste situatie

In de klasse **'duidelijk mee eens'** scoort één stelling en dat is het voor de rvc voldoende duidelijk zijn wat de ethische aspecten van digitalisering zijn.

In de klasse **min of meer eens** ($3.5 \leq \text{score} < 4.0$) vallen de twee volgende twee stellingen: het moeten overleggen van een VOG-verklaring alvorens te worden benoemd als nieuwe commissaris en als nieuw lid van de rvb het moeten overleggen van een VOG-verklaring.

In de klasse **'deels oneens/deels eens'** ($2.8 \leq \text{score} < 3.2$) zit de stelling: dat de rvc weet voor hoeveel procent van het management in Nederland een loonbeslag is gelegd. Als laagste qua instemming, eerder een afwijzing, staat dat de rvc datzelfde percentage voor de medewerkers weet.

Profit: wenselijk dat rvc ethische aspecten digitalisering kent

Non-profit: nieuwe commissaris en nieuw lid rvb VOG-verklaring overleggen voor benoeming

De commissaris uit de **non-profitsector** is het er **'duidelijk mee eens'** dat een nieuwe commissaris of een nieuw lid van de rvb een VOG-verklaring moet overleggen alvorens te worden benoemd.

In de klasse **min of meer eens** ($3.5 \leq \text{score} < 4.0$) valt de stelling: dat de rvc bekend moet zijn met de ethische aspecten van digitalisering. De stellingen over de percentages loonbeslag bij medewerkers en management valt twee klassen daaronder en wordt niet wenselijk gevonden.

Drie verschillen tussen profit en non-profit

Verschillen tussen profit en non-profit

Er zijn drie grotere verschillen. Voor het overleggen van een VOG-verklaring, voor benoeming van zowel een nieuwe commissaris als een nieuw lid van de rvb, bestaat een grotere mate van instemming bij de non-profit. Deze is het daar duidelijk mee eens. De non-profit is het er min of meer mee eens.

Aan de andere kant, kent de profit meer instemming dan de non-profit toe aan het als rvc op de hoogte zijn van het percentage loonbeslag bij management. Zij het dat ook de instemming van profit op een laag niveau zit, namelijk in de klasse deels oneens/deel eens.

10.2 Veranderwensen en huidige kwaliteit

Veranderwensen

Tabel 10.2 Veranderwens profit en non-profit (5-puntsschaal)

	Profitsector	Non-profitsector
Het is de rvc (voldoende) duidelijk wat de ethische aspecten zijn van digitalisering		
Een nieuwe commissaris moet alvorens te worden benoemd een VOG-verklaring overleggen		
Een nieuw lid van de rvb moet alvorens te worden benoemd een VOG-verklaring overleggen		
De rvc weet voor hoeveel procent van de medewerkers in Nederland een loonbeslag is gelegd	B.P.	B.P.
De rvc weet voor hoeveel procent van het management in Nederland een loonbeslag is gelegd	B.P.	B.P.

Blanco: de afwijking van het belang ligt tussen de +10 procent tot en met -10 procent en is in beginsel acceptabel; oranje: de afwijking ligt tussen de -10 procent tot en met -20 procent en is daarmee beslist een punt van aandacht; rood: de afwijking is onder de -20 procent gelegen, actie is noodzakelijk. B.P. is een bespreekbaar punt. Dat wil zeggen dat in de wenselijke situatie de score onder de 3.2 is gelegen.

Profit: urgentie bij VOG-verklaring nieuwe commissaris

De **profit** heeft vier veranderwensen, waarvan er twee bespreekbare punten zijn. De urgentie voor de profit zit er in, dat een nieuwe commissaris, alvorens te worden benoemd, een VOG-verklaring moet overleggen. Daarnaast is ook nog forse verbeterwensen bij het moeten overleggen van een VOG-verklaring door een nieuw lid van de rvb. Dat je als rvc moeten weten voor hoeveel procent van de medewerkers en van het management in Nederland loonbeslag is gelegd, zijn twee bespreekbare punten.

Non-profit: ethische aspecten digitalisering

De **non-profit** heeft een forse verbeterwens, en dat is voor het als rvc (voldoende) duidelijk zijn van de ethische aspecten van digitalisering. Ook voor de non-profit zijn het als rvc weten van het percentage loonbeslag van medewerkers en van het management in Nederland twee bespreekbare punten.

Profit: duidelijk zijn ethische aspecten digitalisering voor rvc

Huidige situatie

In de huidige situatie valt bij de **profit** alleen het (voldoende) duidelijk zijn voor de rvc wat de ethische aspecten van digitalisering zijn in de klasse 'min of meer mee eens'. In de klasse 'deels oneens/deels eens' vallen het overleggen van een VOG-verklaring door een nieuwe commissaris en een nieuw lid van de rvb alvorens te worden benoemd. De rvc weet niet voor hoeveel procent van de medewerkers en management uit Nederland een loonbeslag is gelegd.

Rvc weet percentage loonbeslag niet

Non-profit: VOG-verklaring voor nieuw lid rvb

De respondent uit de **non-profitsector** is het duidelijk eens met de stelling dat een nieuw lid van de rvb, alvorens te worden benoemd, een VOG-verklaring moet overleggen. Ook het overleggen van een VOG-verklaring voor een nieuwe commissaris wordt benoemd, kan op instemming rekenen, zei het net in een klasse lager (min of meer mee eens) dan voor de benoeming van een nieuw lid van de rvb. Nog weer een klasse lager qua instemming zit het (voldoende) duidelijk zijn voor de rvc wat de ethische aspecten zijn van digitalisering. Ook voor de non-profit geldt, dat de rvc niet weet voor hoeveel procent van de medewerkers en management uit Nederland een loonbeslag is gelegd.

Verschillen tussen profit en non-profit

Er zijn drie grotere verschillen tussen beide sectoren. Een VOG-verklaring overleggen gebeurt niet vaak bij de profit, terwijl dat bij de non-profit een veel gewonere gang van zaken is. Daarentegen is het voor de profit duidelijker wat de ethische aspecten zijn van digitalisering dan voor de non-profit.



Enige bespiegelingen

Is terughoudendheid in de profitsector ten aanzien van gebruik VOG-verklaring nog van deze tijd?

Zou een bedrijf verplicht moeten worden om tot ontslag leidend grensoverschrijdend gedrag van lid rvb of lid rvc voor de rechter te brengen?

Het overhandigen van een Verklaring Omtrent Gedrag is een verplicht onderdeel van de fit- en propertest voor nieuwe bestuurders en commissarissen van woningcorporaties. Ook in het concept uitvoeringsbesluit Wet toetreding zorgaanbieders (Uitvoeringsbesluit Wtza) worden VOG en interne toezicht aan elkaar gelinkt¹⁰. Het is dan ook niet verwonderlijk, dat er een hoge mate van instemming is bij de respondent uit de non-profit in de huidige situatie en dat er ook geen veranderwensen zijn geventileerd. Hoe anders is dat bij de profit, waar dat bij sommige bedrijven wel, maar sommige bedrijven niet schijnt te gebeuren. Tenminste, afgaand op de score van precies 3.0. De profit lijkt, gezien de (urgente) verbeterwensen, daar in de nabije toekomst wel voor open te staan. Zowel ten aanzien van een nieuw lid van de rvb als van de rvc. Op grond van enige ervaringen uit de praktijk, lijkt het erop dat bij misstanden, waarbij een lid van de rvb of een lid van de rvc betrokken is, een gang naar de rechtbank niet (altijd) de meest aangewezen weg is. Al dan niet terecht wordt vaak gewezen op mogelijke reputatieschade als iets in de publiciteit komt. Maar ook wordt geregeld de voorkeur gegeven aan een onderhandse regeling, waarin een en ander wordt vastgelegd over de beëindiging van de relatie met wederzijds de verplichting, dat op straffe van een forse boete hierover geen mededelingen mogen worden gedaan. Daarmee vervalt, voor zover ons bekend, de mogelijkheid dat er een belemmering kan ontstaan voor een VOG-verklaring. Dat kan een reden zijn dat een VOG-verklaring niet wordt gevraagd. De waarde van de VOG-verklaring zou toch gering zijn. Een andere reden om een VOG-verklaring te vragen, ligt meer in de

sfeer van 'dat is bij ons en op dit niveau niet gebruikelijk'. Dat doen we niet als 'heren/dames' onder elkaar. De vraag is of een dergelijke houding/opvatting in deze tijd uit oogpunt van behoorlijk bestuur nog staande kan worden gehouden. Maar stel dat een bestuurder zijn/haar handen niet heeft thuis kunnen houden ten aanzien van een medewerk(st)er van het bedrijf of de kas. De bestuurder wordt ontslagen. Er wordt een overeenkomst gesloten met onder andere een wederzijdse zwijgplicht. De bestuurder komt in dienst bij een ander bedrijf en ook daar slaagt deze er niet in zijn/haar handen thuis te houden en wordt ook daar ontslagen met eenzelfde soort overeenkomst. En een derde bedrijf neemt de betrokken bestuurder in dienst als CEO en ook daar gaat deze weer over de schreef. Zou dit derde bedrijf de eerdere twee ondernemingen in gebreke kunnen stellen, omdat zij hebben nagelaten de betrokken bestuurder voor de rechtbank te brengen, zodat een veroordeling geleid had tot het niet kunnen verkrijgen van een VOG-verklaring?

Hoe is het gesteld met de sociale antenne van de rvc/commissaris? Heeft commissaris wel voldoende oog voor impliciete eigen veronderstellingen en kaders om oog te hebben voor relevante signalen?

Een van de veronderstelde bijdragen van commissarissen aan een organisatie/bedrijf, betreft het naar binnen brengen van 'geluiden/signalen' uit de buitenwereld. Daarnaast dient een rvc rekening te houden met de diverse belanghebbenden, waaronder ook medewerk(st)ers en management. Nu is het al een paar jaar duidelijk, dat een zeer groot aantal huishoudens in Nederland in een situatie verkeert van problematische schulden. En het is aannemelijk dat dit in andere landen niet veel anders zal zijn en in sommige landen zelfs veel erger. Uit de antwoorden blijkt dat commissarissen in ieder geval met betrekking tot Nederland onvoldoende zicht hierop hebben, in relatie tot de medewerk(st)

ers en managers bij hun bedrijf. Een aantal vragen komt bij ons op. Verkeren de commissarissen in een dusdanige sociale bubbel, dat zij nooit in aanraking komen met mensen met problematische schulden? Of is dat wel het geval en maken deze commissarissen geen vertaalslag naar de organisatie waar zij commissaris zijn? Of denken ze dat het voor hun bedrijf niet relevant is? En mogen ze het bij dit denken laten? Wat is hun opvatting ten aanzien van de signalen van buiten, die zij moeten opvangen, en aan de orde moeten stellen bij hun bedrijf? Op deze vragen hebben wij geen antwoorden. Wel kunnen wij ons niet aan de indruk onttrekken, dat ook commissarissen een eigen referentiekader en wereldbeeld hebben, waarbij zij zich onvoldoende bewust zijn van de impliciete veronderstellingen en kaders die zij hanteren. Misschien is het goed dit geregeld aan de orde te stellen. Schuldenproblematiek doet zich namelijk niet alleen voor bij mensen met lage inkomens, maar ook bij mensen met hogere inkomens. En als we weten dat zeker één op de vijf huishoudingen problematische schulden heeft, waarom zou het dan bij bedrijven en organisaties niet bijvoorbeeld één op de tien zijn. Volgens een berekening van het NIBUD kunnen de jaarlijkse kosten van een medewerker in de schoonmaakbranche met een loonbeslag op circa 13.500 euro worden geschat als gevolg van lagere productiviteit en ziekteverzuim. Daarnaast blijkt bij dergelijke medewerkers/managers de gevoeligheid voor fraude ook niet te verwaarlozen. Al met al, naast het menselijk leed dat hier achter schuilt, ook bedrijfsmatig een serieus aandachtspunt.

Duidelijkheid over ethische aspecten hoeft niet tot ethisch handelen te leiden?

In de huidige situatie is periodieke inzet van ethische hackers bepaald geen gemeengoed. Opvallend is dat vooral de profitsector wel voorstander is van het periodiek inhuren van ethische hackers, maar dat de non-profitsector daarover

¹¹ <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/publicaties/2020/05/26/concept-uitvoeringsbesluit-wtza>

nog al aarzelend is. Als dat laatste te maken heeft met onbekendheid van het inzetten van ethische hackers of denken dat de eigen organisatie alles wel goed op de rails heeft, dan lijkt het ons dat de betrokken commissarissen de berichten in de media eens goed moeten lezen. Duidelijk is wel dat beide sectoren op dit gebied een urgente verbeterwens hebben. Hopelijk wachten ze niet te lang met het implementeren van deze wens. In de uitgangssituatie lijkt er sprake te zijn van een bescheiden mate van awareness voor de ethische aspecten van digitalisering. De profitsector vindt dat het beter kan en bij de

non-profitsector is er zelfs sprake van een forse verbeterwens. Het afsluiten van een verzekering om losgeld te kunnen betalen bij een ransomware aanval is nog niet gebeurd. Wel geven de wenselijke situatie en de veranderpercentages aan, dat dit bij beide sectoren een urgent/actueel bespreekbaar punt is geworden. Wij zijn geneigd hier een spanningsveld waar te nemen in de bekende sfeer van de dominee en de koopman. De dominee vindt eigenlijk dat wij op grond van ethische aspecten geen losgeld moeten betalen en daarmee ook geen verzekering moeten afsluiten.

De koopman denkt 'het kan me veel geld kosten en van principes kan ik niet eten'. De koopman zal zeggen: ik vind dat we het niet moeten doen, maar als het niet teveel geld kost, gewoon betalen en verhalen op de verzekeraar. En dat daarmee het businessmodel van de niet-ethisch hacker wordt gesteund, dat zij dan maar zo. Maar het kan natuurlijk ook zijn, dat de ethische aspecten heel duidelijk zijn en bewust wordt gekozen voor een verzekering voor het betalen van losgeld bij een ransomware aanval. Wel of geen losgeld, wel of geen verzekering?

Maak kennis met Grant Thornton



8

vestigingen in
Nederland

550+

medewerkers in Nederland

€ 66,1 miljoen

omzet in Nederland

750+

vestigingen wereldwijd

\$ 5,76 miljard

wereldwijde omzet

58.000

professionals wereldwijd

meer dan 135 landen



www.gt.nl

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

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

