

TIAS

SCHOOL FOR
BUSINESS AND SOCIETY



NATIONAAL COMMISSARISSSEN ONDERZOEK 2014

Prof. dr. Mijntje Lückerath-Rovers

Prof. dr. Auke de Bos RA

Het Nationaal Commissarissen Onderzoek is een jaarlijkse uitgave. De rapporten vanaf 2007, inclusief het onderzoek 2014, zijn kosteloos te downloaden via <http://knowledge.tiasnimbis.edu/kennisgebied/governancelab>

© De auteurs 2015

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means electronic or mechanical, including photocopying, recording, or by any information storage and retrieval system, without explicit permission from the author.

Inhoud

Samenvatting en conclusies.....	5
Inleiding.....	9
De Commissaris.....	9
Geslacht.....	10
Leeftijd.....	10
Opleiding	10
Ervaring	10
Aantal commissariaten en/of toezichtfuncties.....	11
Het Commissariaat.....	11
Het meest aansprekende commissariaat	11
Verkrijging commissariaat	12
Omvang organisaties.....	13
Aantal personen in RvC.....	13
Voorzitters	13
Commissies.....	13
Tijdsbesteding.....	14
Jaarlijkse vergoeding.....	15
Vergoeding adequaat?	15
Aansprakelijkheid.....	16
De toegevoegde waarde van de accountant.....	17
Het accountantskantoor	17
Benoeming & selectieprocedure accountant.....	18
De benoeming.....	18
Leidende rol bij de selectie	19
Beoordeling functioneren	20
Rapportage	20
Toegevoegde waarde accountant voor het functioneren als commissaris	21
Wijze van verantwoordelijkheid afleggen door de accountant.....	22
Aanwezigheid en rol jaarlijkse vergaderingen	22
Ontwikkelingen controleverklaring	24
Interactie	25
Aanbevelingen ten aanzien van de relatie tussen de accountant en de RvC	25
Bijdrage accountant aan functioneren RvC.....	27
Bijdrage door rol van- en de gesprekken met de externe accountant.....	27
Bijdrage door interne auditfunctie	28
Bijdrage accountant aan beoordeling Tone at the Top	29
Open vragen	31
De auteurs.....	36

Samenvatting en conclusies

Het Nationaal Commissarissen Onderzoek 2014 richt zich, naast de jaarlijkse algemene vragen over de commissaris en het commissariaat, vooral op de toegevoegde waarde van de externe accountant. Het Nationaal Commissarissen Onderzoek werd dit jaar voor de achtste keer uitgevoerd. 299 commissarissen en toezichthouders bij beursvennootschappen, familiebedrijven, zorginstellingen, woningcorporaties et cetera, hebben dit jaar meegedaan. Net als in voorgaande jaren is het onderzoek ook dit jaar uitgevoerd door Prof. dr. Mijntje Lückérath-Rovers (Tilburg University/TIAS) en Prof. dr. Auke de Bos RA (Erasmus Universiteit Rotterdam). Het onderzoek is dit jaar mede mogelijk gemaakt door de Stichting Accountantsfonds.

De Commissaris

De karakteristieken van de 299 commissarissen die aan het onderzoek meedoen zijn nauwelijks aan verandering onderhevig:

- De gemiddelde leeftijd is 59,3 jaar, een ruime meerderheid (72%) is man, 76% heeft een universitaire opleiding, gemiddeld heeft de commissaris 10,8 jaar ervaring als commissaris, en bedraagt het gemiddeld aantal commissariaten per commissaris 2,9.
- De commissarissen die meededen vervulden tezamen 880 commissariaten, verdeeld over verschillende sectoren. Er is sprake van een goede spreiding.
- Vrouwelijke commissarissen zijn gemiddeld jonger, zijn iets minder lang commissaris en hebben iets minder commissariaten.

Het Commissariaat

Om de vragen te kunnen verdelen over de verschillende typen organisaties wordt aan de commissarissen gevraagd hiervoor hun meest aansprekende commissariaat in gedachte te nemen.

- Commissarissen geven aan dat hun meest aansprekende commissariaat wordt bepaald door het feit dat dit commissariaat de meeste aandacht vraagt, de meeste uitdaging geeft of dat de organisatie het grootste is.
- Commissarissen verkrijgen hun commissariaat ten opzichte van vorig jaar meer via hun eigen netwerk (51%). Het aantal commissarissen dat het commissariaat via een intermediair kreeg is gedaald van 18% naar 15%.
- De gemiddelde RvC bestaat uit 5,1 personen, 36 % van de commissariaten bestaat uit 5 personen, 29 % uit minder dan 5 personen en 36 % uit meer dan 5 personen. Gemiddeld hebben de RvC's 1,8 commissies ingesteld. De auditcommissie komt het meest frequent voor.
- De gemiddelde tijdbesteding is iets lager dan vorig jaar van 16,7 naar 16,0 uur per maand, maar dus gemiddeld nog steeds twee dagen per maand. Er is sprake van een iets toegenomen tijdsbesteding bij beurs- en niet-beursgenoteerde ondernemingen, respectievelijk 24 uur en 19 uur per maand). Aan het commissariaat bij onderwijsinstellingen wordt relatief gezien de minste tijd besteed (11,6 uur per maand).
- 27% van de commissarissen ontvangt een vergoeding tussen de 5 en 10 duizend euro voor zijn commissariaat, 31% tussen de 10 en 25 duizend euro.
- Er zijn qua vergoeding grote verschillen tussen de sectoren. In de profitsector (zoals beurs- en niet-beursondernemingen, familiebedrijven (en coöperaties)) zijn de vergoedingen over het algemeen aanzienlijk hoger dan bij de non-profitsector (zorginstellingen, woningcorporaties, cultuur en goede doelen instellingen en onderwijsinstellingen). Een kleine meerderheid 56% is

tevreden over de vergoeding. Bij de familiebedrijven zijn de meeste commissarissen tevreden over de huidige vergoeding (85%).

- De meerderheid van de commissarissen (51%) is van mening dat de aansprakelijkheid is toegenomen. Daarnaast is ook een groot deel (21%) van mening dat de aansprakelijkheid substantieel is toegenomen.

De Toegevoegde Waarde van de Accountant

- Bij 76% van de commissarissen in het onderzoek is 1 van de vier grote accountantskantoren betrokken. Het accountantskantoor is vaak al tussen de 1 en 10 jaar betrokken bij de organisatie (71%). De werkzaamheden die de accountant verricht verschillen van wettelijke controle (78%) tot samenstelopdrachten (20%). De overige 2% wordt niet nader gespecificeerd.

Benoeming & selectieprocedure

- De onafhankelijkheid van de accountant wordt als meest belangrijke criterium genoemd door de commissarissen bij de selectie en de benoeming van het accountantskantoor. Daarna volgen sectorkennis, ervaring in het team en de waardering van de accountant als gesprekspartner. De internationale positie van het accountantskantoor wordt als een minder belangrijk criterium gezien bij de benoeming van het accountantskantoor. Dit geldt niet voor de beursgenoteerde ondernemingen waar het juist wel heel belangrijk wordt gevonden.
- Volgens de commissarissen speelt vooral de auditcommissie, maar vervolgens ook de RvC en de RvB een belangrijke rol in de selectieprocedure van het accountantskantoor. De aandeelhoudersvergadering speelt een relatief beperkte rol (ondanks dat deze natuurlijk wel een belangrijke rol heeft bij de formele benoeming).
- 72% van de commissarissen geeft aan dat binnen de organisatie elke 4 jaar het functioneren van de externe accountant geëvalueerd wordt. In 23% van de organisaties vindt een dergelijke evaluatie wel plaats, maar is de periode langer dan vier jaar.
- Commissarissen vinden het relatief belangrijk dat zij in hun RvC verslag rapporteren over de wijze van opvolgen van management letter punten, de onafhankelijkheid van de accountant, de selectie van de accountant en tenslotte over de uitkomsten van de evaluatie en de gehanteerde criteria. Het merendeel van de commissarissen (84%) vindt dat er over deze punten nu al meer dan voldoende wordt gerapporteerd.

Afleggen verantwoording

- Gemiddeld is bij 75% van de ondernemingen de accountant aanwezig tijdens een verantwoordingsorgaan. De accountant voert dan het woord (78%) of is aanwezig om vragen te beantwoorden (92%) tijdens een dergelijke vergadering. Commissarissen vinden het belangrijk dat die mogelijkheden er zijn. 68% van de commissarissen vindt dat de accountant een verplichte toelichting moet geven, 93% vindt dat de accountant aanwezig moet zijn om eventuele vragen te beantwoorden.
- Commissarissen zijn het relatief eens met stellingen die pleiten dat accountant verantwoording aflegt in vergaderingen, waaronder de argumenten dat dit de transparantie vergroot en extra inzicht geeft. Wel vindt een groot deel van de commissarissen (68%) dat het afleggen van verantwoording een taak van het bestuur is.
- De commissarissen hebben hun mening gegeven over de ontwikkelingen van een controleverklaring van de accountant. Ze vinden het positief dat accountants meer over belangrijke risico's rapporteren, maar vinden wel dat hetgeen de accountants willen

rapporteren afgestemd moet worden met de RvB en de RvC. Ook zijn de commissarissen van mening dat ze zelf moeten ingaan op belangrijk risico's in het RvC verslag.

Interactie

- Over het algemeen heeft de accountant het vaakst overleg met de auditcommissie, dit kan met de gehele commissie zijn of met een enkel lid van de commissie (dit hoeft niet de voorzitter te zijn).
- De commissarissen hebben hun mening gegeven over een aantal aanbevelingen uit het NBA-rapport “De RvC als opdrachtgever van de accountant”. Alle aanbevelingen worden van groot of zeer groot belang gevonden. De volgende aanbevelingen worden het belangrijkste gevonden (meer dan 75% vindt deze aanbeveling van groot of zeer groot belang):
 - De auditcommissie heeft de leiding bij de selectie van de accountant De accountant bespreekt de reikwijdte van de controle met de auditcommissie
 - De auditcommissie overlegt ten minste tweemaal per jaar met de accountant
 - De accountant brengt jaarlijks een management letter uit, gericht aan de auditcommissie waarin ook het commentaar van het bestuur is opgenomen
 - Minstens één lid van de auditcommissie heeft ervaring als financieel directeur of controlerend accountant.

Bijdrage aan toezichtstaken

- De commissarissen zijn van mening dat de accountants door hun werk en rapportages een belangrijke bijdrage kunnen leveren bij hun toezicht op een aantal onderwerpen, namelijk bij het toezicht op de jaarrekening en de risico's (zoals: frauderisico's, inschatten toekomstige risico's, It-systeem/omgeving).
- De rapportage en de rol van de accountant bij het toezicht van de commissarissen op de strategievorming en MVO is voor het eigen functioneren maar van enig belang.
- In 47% van de organisaties is een interne audit dienst of een dergelijke functie aanwezig.
- In het grootste deel van de organisaties waar een interne accountant aanwezig is functioneert deze onder de verantwoording van het bestuur en heeft hij rapportage lijnen naar de RvC. Zowel de accountant als de RvC worden betrokken bij het opstellen van het werkplan en nemen kennis van de bevindingen van de interne accountant. Het grootste deel van interne accountants heeft toegang tot de voorzitter van de RvC. De percentages zijn in alle gevallen nog hoger bij de commissarissen bij beursondernemingen.

Tone at the Top

- Meer dan driekwart van de commissarissen geeft aan dat de betreffende organisatie voldoet aan de NBA-criteria voor een effectieve Tone at the Top, te weten Walk the Talk (91%), zichtbaarheid (92%) en een open cultuur waar dilemma's bespreekbaar zijn (86%) en de top open staat voor kritiek (84%).
- De bijdrage van de accountant aan deze aspecten is nog beperkt, de percentages voor de bijdrage van de accountant waarbij onvoldoende of matig wordt beoordeeld zijn Walk the Talk (55%), zichtbaarheid (60%) en een open cultuur waar dilemma's bespreekbaar zijn (45%) en de top open staat voor kritiek (46%). Wellicht zijn deze percentages relatief hoog omdat commissarissen vinden dat de accountant hier geen rol heeft.

Inleiding

Het Nationaal Commissarissen Onderzoek 2014 richt zich, naast de jaarlijkse algemene vragen over de commissaris en het commissariaat, vooral op de toegevoegde waarde van de externe accountant. Ten eerste wordt gekeken naar de selectie, benoeming en beoordeling van de externe accountant, en vervolgens wordt er ingegaan op de bijdrage van de accountant aan het afleggen van verantwoording, de interactie tussen de accountant en de commissaris, de bijdrage aan toezichtstaken en de bijdrage aan inzicht over de juiste Tone at the Top. De rol van de interne accountant komt daarbij ook aan bod.

Het Nationaal Commissarissen Onderzoek werd dit jaar voor de achtste keer uitgevoerd. In de afgelopen jaren heeft het onderzoek tot meerdere publicaties geleid en heeft het bijgedragen aan het debat rondom bestuur en toezicht in verschillende sectoren. Een paar honderd commissarissen en toezichthouders in deze sectoren, waaronder beursvennootschappen, familiebedrijven, zorginstellingen, woningcorporaties et cetera, doen jaarlijks mee en vergroten daarmee onze kennis van het gevoerde toezicht. Net als in voorgaande jaren wordt het onderzoek ook dit jaar uitgevoerd door Prof. Dr. Mijntje Lückérath-Rovers (Tilburg University/TIAS) en Prof. Dr. Auke de Bos RA (Erasmus Universiteit Rotterdam).

Dit jaar wordt het onderzoek mede mogelijk gemaakt door de Stichting Accountantsfonds. Deze stichting heeft mede als doelstelling om onderzoek – en educatieprogramma's te subsidiëren die adequate regelgeving voor accountants bevorderen.

De Commissaris

Deze enquête was bedoeld voor commissarissen en hun RvC (en toezichthouders en hun RvT, hierna gemakshalve aangeduid als commissaris en RvC). De enquête bestaat allereerst uit een deel algemene gegevens over de commissaris en het commissariaat, daarna wordt vooral ingegaan op de rolopvatting en taken van de commissaris.

Sinds 2011 is de enquête uitsluitend nog digitaal in te vullen. De link naar de enquête is verstuurd naar 500 emailadressen van commissarissen die al eerder aan het onderzoek hebben meegedaan. Na drie weken is een reminder verstuurd. Daarnaast is de link naar de enquête opgenomen in nieuwsbrieven en mailings van het NKCC, het Nationaal Register, het NCD, VTOI, NVTZ, EY-commissarissen programma en anderen. Ook zijn er links geplaatst op specifieke LinkedIn pagina's, waaronder De Commissaris (DLA Piper), CommissarissenAgenda (Deloitte).

In totaal hebben er in 2014 299 personen de enquête ingevuld.

	2014		2013		2012	
	n	%	n	%	n	%
Commissaris	237	79%	258	76%	196	80%
Commissaris en bestuurder	62	21%	80	24%	50	20%
Totaal	299	100%	338	100%	246	100%

Van de 299 commissarissen is 21% ook actief als bestuurder. In 2013 deden 338 commissarissen mee aan het onderzoek, waarvan 24% ook actief was als bestuurder.

Geslacht

296 Commissarissen hebben deze vraag beantwoord. Een ruime meerderheid (72%) van de commissarissen in het onderzoek is een man, 28% is vrouw. Deze verhouding is gelijk aan de verhouding in 2013.

Geslacht	2014		2013		2012	
	n	%	n	%	n	%
Man	212	72%	240	72%	189	77%
Vrouw	84	28%	95	28%	56	23%
Totaal	296	100%	335	100%	245	100%

Leeftijd

De gemiddelde leeftijd van de 299 commissarissen is 59,3 jaar, dit is gemiddeld iets jonger dan in 2013 (59,6 jaar). De vrouwelijke commissarissen zijn gemiddeld ruim zeven jaar jonger dan de mannelijke commissarissen (54,0 jaar ten opzichte van 61,3 jaar). Tussen de sectoren zijn er verschillen zichtbaar. Bij de culturele en goede doelen instellingen zitten relatief de jongste commissarissen (51,4 jaar), bij familiebedrijven relatief de oudste commissarissen (61,2 jaar). De oudste commissaris in het onderzoek is 75 jaar en is commissaris bij een niet-beursonderneming, de jongste commissaris is 27 jaar en is commissaris bij een woningbouworganisatie.

Opleiding

Aan de commissarissen is gevraagd wat de hoogste genoten opleiding is. Deze vraag is door 298 commissarissen ingevuld. 227 commissarissen (76%) hebben een universitaire opleiding gevolgd (2013: 78%) en 57 (19%) commissarissen hebben een hogere beroepsopleiding gevolgd (2013: 21%). Slechts twee commissarissen geven aan middelbaar (beroeps-) onderwijs te hebben gevolgd (1%).

Opleiding	2014		2013		2012	
	n	%	n	%	n	%
MBO	2	1%	2	1%	2	1%
HBO	57	19%	70	21%	43	18%
WO	227	76%	263	78%	192	79%
Anders	12	4%	2	1%	5	2%
Totaal	298	100%	337	100%	242	100%

Achtergrond	n	%
Economisch	105	35%
Bedrijfskundig	82	28%
Juridisch	33	11%
Technisch	31	10%
Anders	46	15%
Totaal	297	100%

Aan de commissarissen is tevens gevraagd wat de belangrijkste opleidingsachtergrond is. Meer dan de helft van de commissarissen heeft een economische (35%) of bedrijfskundige (28%) achtergrond. Ongeveer één op tien heeft een juridische (11%) of technische (10%) achtergrond. Buiten de genoemde achtergronden in de enquête zijn er meerdere commissarissen die sociologie of bestuurskunde hebben gestudeerd.

Ervaring

Aan de commissarissen is gevraagd hoe lang hij al actief is als commissaris. 297 commissarissen hebben deze vraag beantwoord. Gemiddeld is de commissaris 10,8 jaar commissaris; dit is vrijwel gelijk aan vorig jaar (2013: 10,7). De vrouwelijke commissarissen zijn gemiddeld 7,6 jaar in functie als commissaris (2013: 8,9). De mannelijke commissarissen zijn gemiddeld ruim vier jaar langer commissaris, namelijk 12,0 jaar (2013: 11,4).

Aantal jaren commissaris	2014	2013	2012
	n=297	n=332	n=246
Minimum	1	1	1
Gemiddelde	10,8	10,7	9,9
Maximum	42	41	40

Aantal commissariaten en/of toezichtfuncties

Het gemiddeld aantal commissariaten is 2,9 per commissaris, dit is vrijwel gelijk aan 2013 (3,0). De 212 mannelijke commissarissen hebben gemiddeld 3,1 commissariaten (2013:2,9), de 84 vrouwelijke commissarissen hebben gemiddeld 2,5 commissariaten (2013:3,1). In totaal vervullen de 296 respondenten gezamenlijk 880 commissariaten (2013: 997 commissariaten door 335 personen), hiervan worden er 212 (32%) vervuld door een vrouwelijke commissaris (2012:29%). De verdeling van het aantal commissariaten dat door de commissarissen vervuld wordt is als volgt:

Gebruikte afkorting in rapport	Totaal aantal commissariaten	2014		2013	
		n	%	n	%
B	Beursonderneming	76	9%	48	5%
NB	Niet-beursonderneming	196	22%	240	24%
C	Coöperatie	45	5%	51	5%
F	Familiebedrijf	96	11%	104	10%
Z	Zorginstelling	126	14%	178	18%
W	Woningbouwcorporatie	68	8%	92	9%
O	Onderwijsinstelling	79	9%	60	6%
CI	Cultuur	50	6%	139 ¹	14% ¹
GD	Goede doelen	31	4%		
P	Pensioenfonds	50	6%	0	0
	Anders	63	7%	85	9%
	Totaal	880	100%	997	100%

NB. In de diverse grafieken worden de uitkomsten per sector uitgesplitst. Omwille van de ruimte wordt daarbij gebruik gemaakt van de hierboven weergegeven afkortingen. Aangezien de categorie ‘Anders’ derhalve gevarieerd is samengesteld is het weinig zinvol de antwoorden hiervan te groeperen als 1 sector. Deze categorie wordt daarom wel meegenomen in de totaal antwoorden, maar niet in de uitsplitsingen.

Het Commissariaat

Bij de volgende vragen diende de commissaris de vragen te beantwoorden voor slechts één van zijn commissariaten om zodoende de antwoorden te kunnen categoriseren. De commissaris moest hierbij dit commissariaat in gedachte nemen. Dit kan voor elke commissaris anders gekozen zijn zodat hem ook is gevraagd aan te geven waarom hij specifiek dit commissariaat koos.

Het meest aansprekende commissariaat

De grootste groep van de commissarissen koos voor het commissariaat bij de zorginstelling als meest aansprekende commissariaat (18%). Ook de commissariaten bij niet-beursondernemingen werden vaak als meest aansprekend genoemd (17%). Het minst vaak is gekozen voor het commissariaat bij een cultuur of goede doelen instelling (2%).

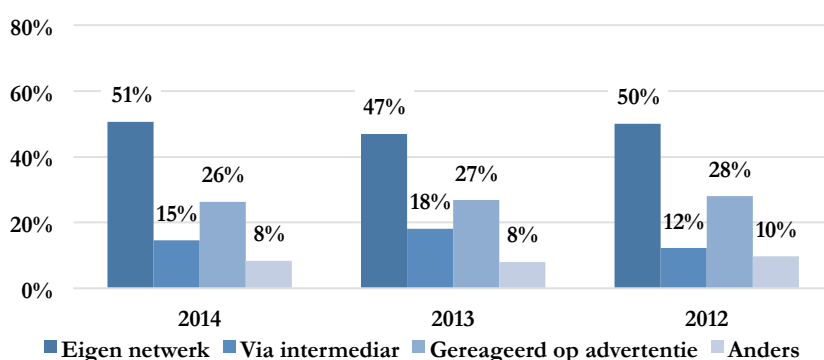
¹ In 2013 werd cultuur/goede doelen als één categorie beschouwd.

Meest aansprekende commissariaat	2014		2013		2012	
	n	%	n	%	n	%
Beursonderneming	32	11%	16	5%	19	8%
Niet-beursonderneming	51	17%	61	18%	47	19%
Coöperatie	24	8%	27	8%	22	9%
Familiebedrijf	28	9%	34	10%	30	12%
Zorginstelling	55	18%	78	23%	50	20%
Woningbouwcorporatie	39	13%	51	15%	51	21%
Onderwijsinstelling	39	13%	24	7%	11	5%
Cultuur/goede-doelen	7	2%	19	6%	3	1%
Pensioenfonds	13	4%	0	0	0	0
Anders	10	3%	28	8%	13	5%
Totaal	298	100%	338	100%	246	100%

Aan de commissaris werd gevraagd waarom hij juist dit commissariaat in gedachte neemt, waarbij meerdere antwoorden mogelijk waren. Voor 84 commissarissen is dit het enige commissariaat en is er dus geen alternatief. Andere redenen zijn dat dit commissariaat de meeste aandacht vraagt (geantwoord door 93 commissarissen), de meeste uitdaging geeft (geantwoord door 91 commissarissen) of dat de organisatie het grootst is (geantwoord door 56 commissarissen). Verder werd nog genoemd dat ze het commissariaat kozen waar ze voorzitter van waren, waar ze de meeste ervaring mee hadden of waar ze lid zijn van een bepaalde commissie.

Verkrijging commissariaat

Aan de commissarissen is gevraagd hoe zij dit commissariaat hebben verkregen. 150 commissarissen (51%) hebben dit commissariaat verkregen door hun eigen netwerk, dit is iets meer dan in 2013 (47%), maar bijna gelijk aan 2012 (50%). Het percentage dat zijn commissariaat via een intermediair heeft verkregen is een beetje afgenomen naar 15% waar het in 2013 nog 18% was. Sollicitatie via een advertentie blijft ongeveer gelijk op 26% (2012: 27%). Verder werden commissarissen vaak gevraagd of voordragen door de desbetreffende organisatie waar zij het commissariaat hebben.

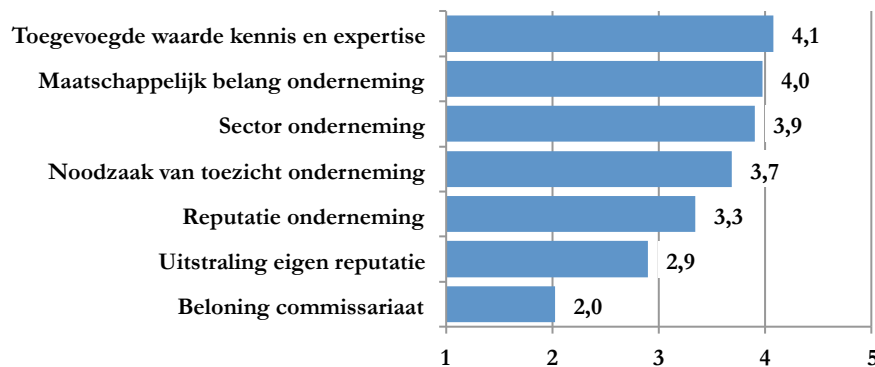


Overwegingen acceptatie commissariaat

Aan de commissaris werd gevraagd wat de belangrijkste overwegingen zijn geweest bij de acceptatie van het commissariaat. Hierbij moest de commissaris het belang aangeven (geen belang tot zeer groot belang) van een aantal genoemde overwegingen.

Om een betere idee te krijgen van het belang van bepaalde overwegingen is een gemiddelde score berekend voor alle overwegingen. Hierbij geldt dat geen belang een waarde krijgt van 1 en dit loopt op

tot 5 als een commissaris aangeeft dat de overweging van zeer groot belang is geweest. Op deze manier is te zien dat de toegevoegde waarde van de eigen kennis en expertise voor de RvC als meest belangrijke overweging wordt gezien om een commissariaat te accepteren (score 4,1 op schaal 5), gevolgd door het maatschappelijk belang van de onderneming (4,0) en zijn ook de noodzaak van toezicht (3,7) en de sector van de onderneming (3,9) belangrijke overwegingen. De beloning en de uitstraling die het commissariaat oplevert worden als minst belangrijk beschouwd bij het accepteren van een commissariaat.

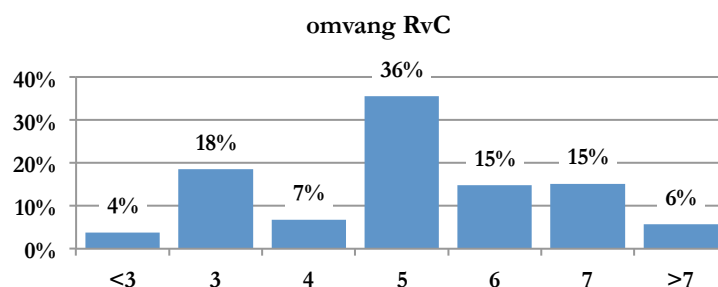


Omvang organisaties

29% van de ondervraagden is commissaris bij een organisatie met tussen de 50 en de 250 werknemers en 24% is commissaris bij een organisatie met tussen de 1.000 en 10.000 werknemers. Maar een klein deel van de commissarissen valt onder een organisatie waarbij meer dan 10.000 werknemers in dienst zijn (6%).

Aantal personen in RvC

Gemiddeld bestaat de RvC uit 5,1 personen. In 106 van de 298 organisaties bestaat de RvC uit vijf personen (36%). Een RvC bestaande uit drie, zes of zeven personen komt ook relatief vaak voor, respectievelijk 18% en 15%.



Voorzitters

104 commissarissen zijn tevens de voorzitter, dit is 35% (2013: 38%). Van de 104 voorzitters is 15% een vrouw, dit is minder dan vanuit de verdeling in de dataset verwacht zou kunnen worden bij een gelijke verdeling (28% van alle commissarissen is een vrouw).

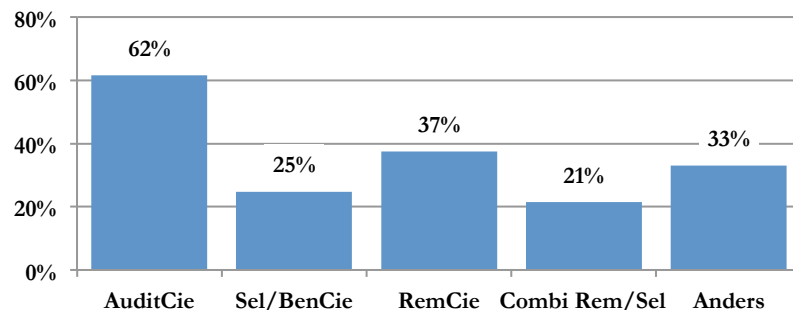
Commissies

Aan de commissaris is gevraagd of de RvC aparte commissies heeft ingesteld. 46 commissarissen geven aan dat er geen commissies zijn ingesteld. Hiervan zitten 11 commissarissen in een RvC die uit meer

dan vier leden bestaat en dus eigenlijk (in ieder geval vanuit de Corporate Governance Code) aparte commissies zouden moeten instellen.² De commissarissen bij beursondernemingen hebben allen minimaal één commissie in de RvC.

De audit commissie komt het meest vaak voor, bij 184 commissarissen is er een audit commissie ingesteld (62%). De selectie- en benoemingscommissie en de remuneratiecommissie komen relatief minder vaak voor. Een combinatie van deze twee commissies komt ook voor, bij ongeveer één op de vijf RvCs (21%). Gemiddeld hebben de RvCs 1,8 commissies ingesteld, bij beursondernemingen zijn dit er 2,6.

33 % van de commissarissen geeft aan dat er andere commissies zijn ingesteld dan de hier genoemde. Relatief vaak worden daarbij genoemd: kwaliteitscommissie, strategiecommissie, veiligheidscommissie of een stakeholdercommissie.



De commissaris is ook gevraagd of hij lid is van één of meerdere van deze aangestelde commissies. Er zijn 66 commissarissen die van geen enkele commissie lid zijn (22%). Het grootste deel van de commissarissen is lid van één commissie (164, 55%). Het gemiddeld aantal commissies per commissaris is gelijk aan 1,1. 118 commissarissen, waarvan 35 vrouwen, hebben aangegeven ook voorzitter te zijn van één van de commissies.

Tijdsbesteding

Aan de commissarissen is gevraagd hoeveel tijd zij gemiddeld per maand aan hun commissariaat besteden. Gemiddeld besteedt een commissaris 16,0 uur per maand aan zijn commissariaat, dit is iets minder dan in 2013 (16,7).

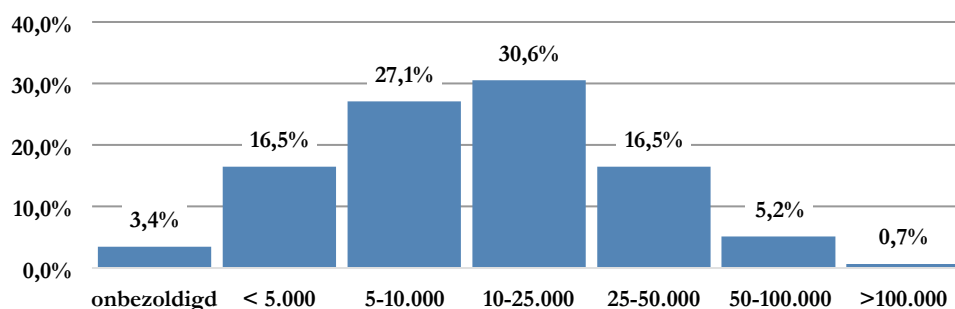
Tijdsbesteding	2014		2013		2012	
	n	uren	n	uren	n	uren
Beursonderneming	32	24,0	16	21,1	19	21,6
Niet-beursonderneming	51	18,6	61	16,8	47	15,2
Coöperatie	24	18,5	27	18,3	22	18,5
Familiebedrijf	28	13,5	33	12,6	30	13,3
Zorginstelling	55	13,0	77	16,4	50	21,4
Woningbouwcorporatie	39	17,3	51	20	51	17,3
Onderwijsinstelling	39	11,6	24	14,4	11	11,2
Cultuur/goede-doelen	7	12,1	19	12,1	3	13
Pensioenfonds	13	17,0	0	0	0	0
Anders	10	14,2	28	17,3	13	16,1
Totaal	298	16,0	336	16,7	246	17,3

² Principe: III.5 Samenstelling en rol van drie kerncommissies van de raad van commissarissen. "Indien de raad van commissarissen meer dan vier leden omvat stelt de raad van commissarissen uit zijn midden een auditcommissie, een remuneratiecommissie en een selectie- en benoemingscommissie in."

Er zijn grote verschillen in tijdsbesteding tussen de sectoren, waarbij commissarissen bij beursondernemingen veel meer tijd aan het commissariaat besteden (24 uur) dan commissarissen in de andere sectoren. Daarnaast besteden commissarissen bij niet-beursondernemingen en coöperaties (beide gemiddeld bijna 19 uur) ook meer tijd aan hun commissariaat ten opzichte van de andere sectoren.

Jaarlijkse vergoeding

Aan de commissarissen is gevraagd om ongeveer aan te geven wat de vergoeding voor dit commissariaat is. 27% van de commissarissen verdient tussen de 5 en 10 duizend euro per jaar, en 31% tussen de 10 en 25 duizend euro. Tien commissarissen vervullen deze toezichtsfunctie onbezoldigd en zeventien commissarissen ontvangen meer dan 50 duizend euro, waarvan er elf commissaris zijn bij een beursonderneming.

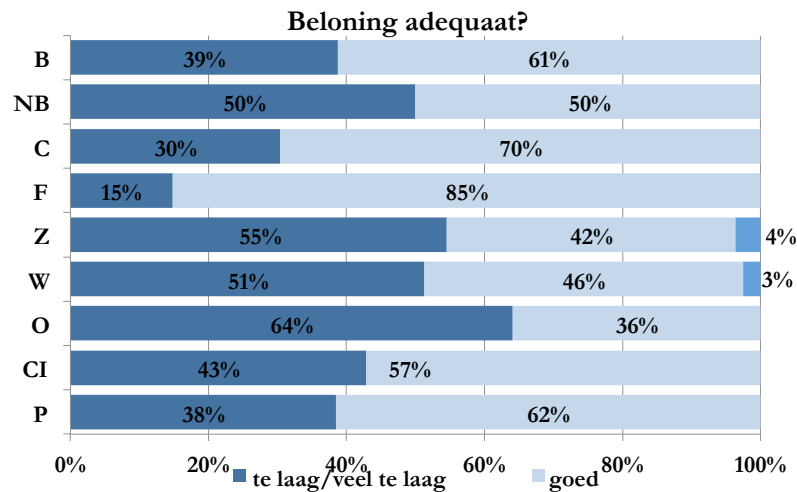


Er zijn grote verschillen tussen de sectoren. Gemiddeld verdient de commissaris bij een beursonderneming het meest, ruim 49 duizend euro. In de andere sectoren is dit fors minder, waarbij commissarissen bij niet-beursondernemingen, coöperaties en familiebedrijven nog boven de 20 duizend verdienen, maar zorginstellingen en woningcorporaties verdienen fors minder: gemiddeld 8 à 10 duizend euro. Commissarissen bij pensioenfondsen verdienen rond de 15 duizend euro.

Vergoeding adequaat?

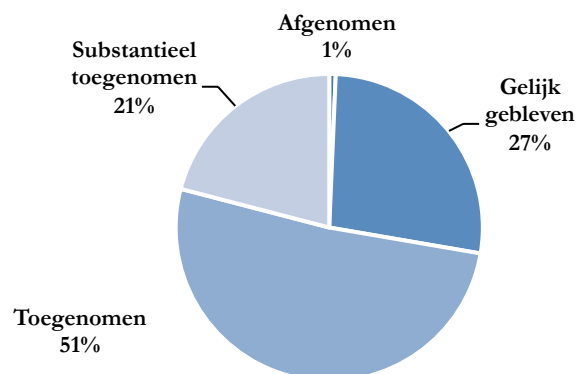
Aan de commissarissen is gevraagd of zij de beloning adequaat vinden, zij konden hiervoor aangeven te laag of veel te laag, precies goed, te hoog of veel te hoog.

298 commissarissen hebben deze vraag beantwoord. Gemiddeld is 57% van de commissarissen tevreden over de vergoeding in relatie tot de toezichtfunctie (2013: 58%). Het meest tevreden met de vergoeding zijn de commissarissen bij familiebedrijven (85% is tevreden) en bij coöperaties (70% is tevreden), gevolgd door pensioenfondsen (62% is tevreden). Het minst tevreden zijn de commissarissen bij onderwijsinstellingen (64% vindt de vergoeding te laag of veel te laag), bij zorginstellingen (55%) en bij woningcorporaties (51%). Drie keer wordt aangegeven dat de vergoeding te hoog of veel te hoog is, twee bij een zorginstelling en één bij een woningcorporatie.



Aansprakelijkheid

De commissaris is gevraagd of hij van mening is dat de aansprakelijkheid in de afgelopen jaren is gewijzigd. Een grote meerderheid van de commissarissen (72%) is van mening dat de aansprakelijkheid is toegenomen of zelfs substantieel is toegenomen (resp. 51% en 21%). Slechts twee commissarissen geven aan dat de aansprakelijkheid is afgenomen. Iets meer dan een kwart (27%) geeft aan dat de aansprakelijkheid gelijk is gebleven.



De toegevoegde waarde van de accountant

In het vervolg van de enquête gaan we verder in op de visie van de commissaris op de toegevoegde waarde van de accountant voor het eigen functioneren als commissaris.

Allereerst gaan de vragen over de wijze waarop de accountant wordt geselecteerd, benoemd en beoordeeld. Daarna hebben de vragen betrekking op de specifieke bijdrage die de accountant levert aan de toezichtsrol van de commissaris en hoe de accountant bijdraagt aan het functioneren van de commissaris.

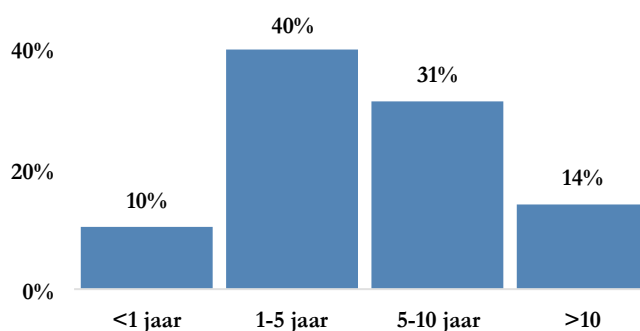
De relatie tussen de commissaris en de accountant wordt mede bepaald door de omvang en aard van de organisatie en de daarmee samenhangende wettelijke taken. Bij de vraagstelling is daarom aangegeven dat, ook als de commissaris van mening is dat bepaalde vragen niet op de commissaris of op de organisatie van toepassing zijn, het toch voor het onderzoek van belang om deze verschillen bloot te leggen.

Daarnaast hebben we aangegeven dat we een onderscheid maken tussen de accountant als persoon, en het accountantskantoor waaraan hij of zij verbonden is. Als dit voor de vraag relevant was, werd dit expliciet aan gegeven.

Het accountantskantoor

Aan de commissaris is gevraagd aan te geven welk type accountantskantoor betrokken is bij deze organisatie. Hiervoor kon de commissaris aangeven groot, middelgroot of klein.³ 76% van de commissarissen geeft aan dat een groot accountantskantoor betrokken is bij de organisatie, 15% van de organisaties heeft een accountant van een middelgroot kantoor en 7% heeft een accountant van een klein kantoor. Een klein aantal commissarissen (2%) kruiste de categorie 'anders' aan. Hierbij wordt bijvoorbeeld genoemd dat de accountantsdienst van de holding de controle uitvoert.

Aan de commissarissen is ook gevraagd hoe lang het accountantskantoor al betrokken is bij deze organisatie.

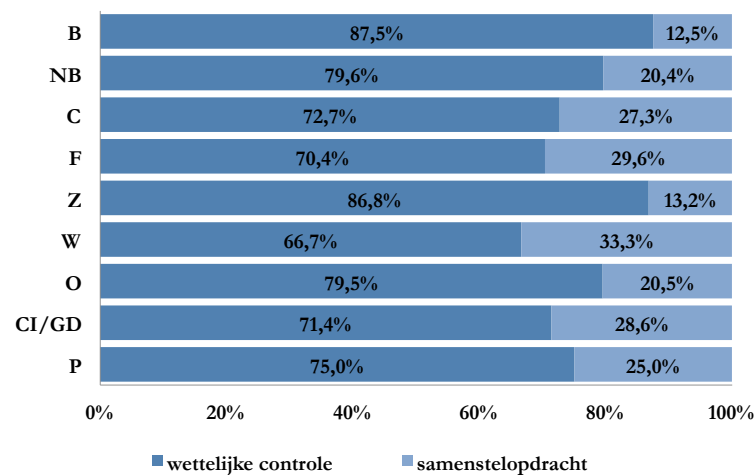


10% van de commissarissen gaf aan dat de accountant minder dan een jaar betrokken is bij de organisatie. Voor het grootste deel van de organisaties geldt ze tussen de 1 en 10 jaar betrokken zijn bij een accountantskantoor (71%). Voor 41 van de 291 organisaties (14%) geldt dat ze al meer dan 10 jaar bij hetzelfde accountantskantoor zitten, waarvan de meeste bij beursondernemingen (12), coöperaties (9) en familiebedrijven (10). Geen van de commissarissen bij woningcorporaties, pensioenfondsen en

³ Bij de vraagstelling is de volgende indeling als verduidelijking gebruikt: Groot: Deloitte, EY, PWC, KPMG; Middelgroot, *bijvoorbeeld* BDO, Flynth, Accon AVM, Baker Tilly Berk, Mazars, Alfa, Grant Thornton

bij de culturele instellingen/goede doelen gaf aan dat het accountantskantoor al langer dan 10 jaar betrokken is. Voor de beursondernemingen (als OOB) geldt dat zij per 1 januari 2016 moeten voldoen aan de nieuwe wet aangezien het dan verplicht wordt om na tien jaar van accountantskantoor te wisselen.⁴

De commissaris is gevraagd in welke categorie de werkzaamheden van het accountantskantoor vallen, te weten a) controlewerkzaamheden en b) samenstelopdracht.⁵ 290 commissarissen hebben deze vraag beantwoord en 78% geeft aan dat de accountant de wettelijke controle doet. Bij 58 organisaties (20%) doet de accountant samenstelopdrachten. Vijf commissarissen (2%) geven aan dat andere werkzaamheden plaatsvinden, welke echter niet nader gespecificeerd zijn. Bij de beursondernemingen en de zorginstellingen komt de wettelijke controle relatief het meest vaak voor (resp. 87,5% en 86,8%), desondanks geven ook enkele commissarissen (resp. 12,5 en 13,2%) aan dat er een samenstelopdracht wordt uitgevoerd in plaats van een wettelijke controle.



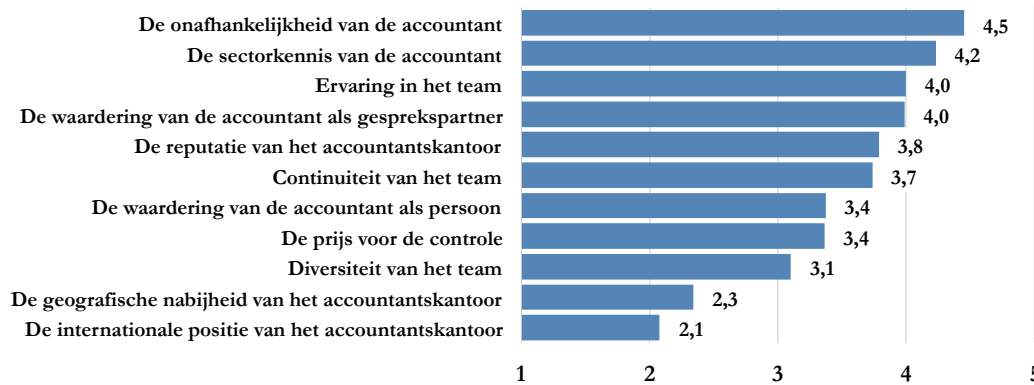
Benoeming & selectieprocedure accountant

De benoeming

Aan de commissaris is gevraagd het belang aan te geven van een aantal aspecten bij de benoeming van het accountantskantoor en de accountant. Hierbij hadden vier aspecten betrekking op de accountant als persoon (de partner), drie aspecten hadden betrekking op het gehele team en drie aspecten op het accountantskantoor. Tot slot werd de prijs van de werkzaamheden genoemd. Van de gegeven antwoorden is een gemiddelde score berekend waarbij de waarde 1 wordt gegeven als de commissaris de vraag met geen belang beantwoordt en een waarde 5 als de commissaris de vraag met zeer groot belang beantwoordt. 284 commissarissen hebben deze vraag beantwoord.

⁴ In 2012 is een verplichte kantoorrotatie na 8 jaar voor organisaties van openbaar belang (OOB's) in de Wet toezicht accountantsorganisaties (Wta) opgenomen. Dit moet ingaan per 1 januari. Echter, recent is de termijn voor verplichte kantoorrotatie op tien jaar gesteld in de EU-regelgeving. De termijn in de Wta zal daardoor worden aangepast.

⁵ Artikel 393 boek 2 BW vereist dat grote en middelgrote rechtspersonen een deskundigheidsonderzoek, lees accountantscontrole, laten uitvoeren. Dit onderzoek wordt aangeduid als de wettelijke controle. Rechtspersonen die geen verplichting tot controle hebben c.q. deze niet op vrijwillige basis laten uitvoeren, kunnen besluiten om een accountant een samenstelopdracht uit te laten voeren. De zekerheid die de accountant dan bij de cijfers geeft is dan aanzienlijk lager.

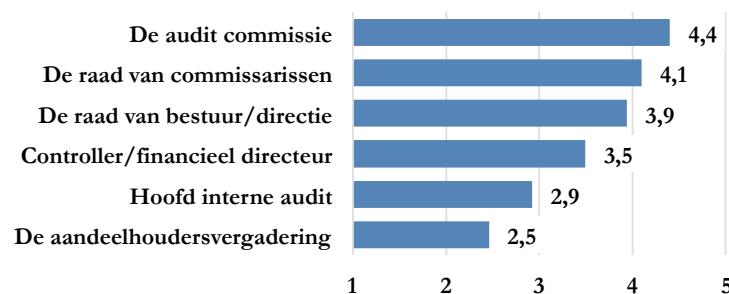


De onafhankelijkheid van de accountant wordt het meest vaak genoemd als (zeer) belangrijk bij de benoeming (score 4,5 op schaal 5). Onafhankelijkheid was niet nader gedefinieerd waardoor het onbekend is of de commissarissen met name de onafhankelijkheid ten opzichte van de onderneming bedoelen, waaronder bijvoorbeeld de scheiding tussen advies en controle, danwel andere onafhankelijkheidsaspecten meenemen in hun oordeel. Daarna volgt de sectorkennis van de accountant (4,2) en vervolgens de ervaring in het team en de waardering van de accountant als gesprekspartner (beide 4,0). Relatief minder belangrijk zijn de diversiteit in het team (3,1) maar ook de prijs lijkt niet het grootste belang te hebben bij de benoeming (3,4). De nabijheid van het kantoor of de internationale positie lijkt gemiddeld genomen het minst belangrijk.

Er zijn geen grote verschillen tussen de soorten organisaties, met uitzondering van de internationale positie van het accountantskantoor, de gemiddelde score hierbij is 2,1 maar dit is 3,5 voor beursondernemingen, en ook bij de niet-beursondernemingen, de coöperaties en de familiebedrijven scoort dit boven gemiddeld. Mogelijk hangt de positieve score samen met het feit of een organisatie buitenlandse activiteiten heeft.

Leidende rol bij de selectie

Aan de commissaris is gevraagd wie een meer of minder leidende rol heeft in de selectieprocedure van een nieuwe accountant. De antwoordmogelijkheden varieerden van geen rol (1) tot een zeer grote rol (5). Onderstaande grafiek geeft de gemiddelde scores weer. Als één van de genoemde partijen niet bestaat binnen de organisatie (bijvoorbeeld de auditcommissie, de interne auditor of aandeelhoudersvergadering) moest de commissaris 'n.v.t.' invullen. De scores houden daar derhalve rekening mee.



De commissarissen geven aan dat de auditcommissie het meest leidend is bij de selectie van de accountant (score 4,4 op schaal 5) en daarna de RvC als collectief (4,1). De raad van bestuur of directie

komt pas op de derde positie (3,9). Van de 194 commissarissen die deze vraag voor de auditcommissie hebben beantwoord geeft 60% (116) aan dat de auditcommissie hier een zeer grote rol hierin heeft.⁶

139 commissarissen hebben de vraag beantwoord voor de algemene vergadering van aandeelhouders (AVA), hiervan vinden 31 commissarissen (22%) dat de AVA een grote of zeer grote rol speelt bij de selectie van de accountant. Toch vinden ook 78 commissarissen (56%) dat de AVA geen of een beperkte rol speelt en komt de gemiddelde score op 2,5. Ondanks dat de AVA een belangrijke formele rol speelt bij de benoeming van de accountant, heeft de AVA dus slechts een beperkte rol bij de selectie.

Beoordeling functioneren

Volgens de Corporate Governance Code, gericht aan beursondernemingen, dient 'ten minste eenmaal in de vier jaar een grondige beoordeling van het functioneren van de externe accountant te worden gemaakt' (BP V.2.3). Aan de commissaris is gevraagd of dit, ook in de andere sectoren, inderdaad gebeurt. De vraag is door 279 commissarissen beantwoord en 72% van de commissarissen geeft aan dat dit inderdaad het geval is. Zestien commissarissen geven aan dat dit nog nooit heeft plaatsgevonden en bijna een kwart (23%) geeft aan dat dit wel plaatsvindt maar over een langere periode. Van de 31 commissarissen bij beursondernemingen die deze vraag hebben beantwoord, geven er 25 aan dat de grondige beoordeling inderdaad eens in de vier jaar plaatsvindt (81%) en zes (19%) geven aan dat dit wel plaatsvindt maar over een langere periode.

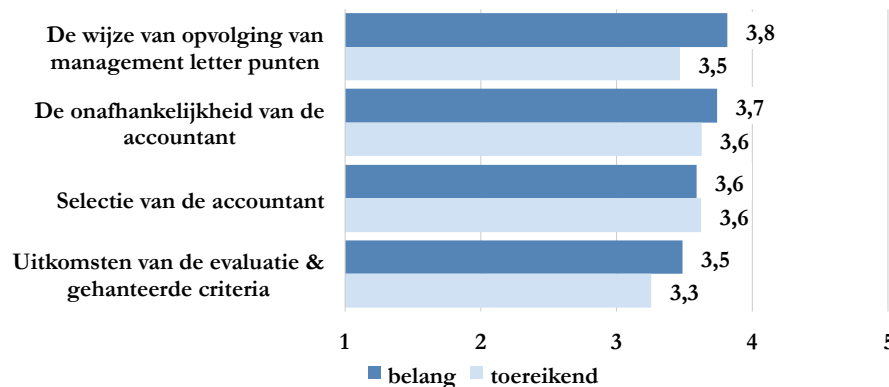
Beoordeling functioneren Accountant		
	n	%
Vindt nooit plaats	16	6%
Vindt plaats, over een langere periode	63	23%
Vindt elke vier jaar plaats	200	72%
Totaal	279	100%

Rapportage

Commissarissen en/of audit commissies zijn steeds vaker betrokken bij de selectie en evaluatie van de accountant, de onafhankelijkheid van de accountant en het toezicht op de wijze van opvolging van de management letter punten. Aan de commissaris is gevraagd in hoeverre hij het belangrijk vindt dat over deze zaken gerapporteerd wordt in het RvC verslag en of hij van mening is dat deze rapportage op dit moment al toereikend is. De gemiddelde scoren voor de mate van belang en het wel of niet toereikend zijn van de rapportages lopen van 1 (geen belang of matig) tot 5 (zeer groot belang of zeer goed). Een score hoger dan drie betekent meer dan enig belang of een voldoende of hoger voor de rapportage.

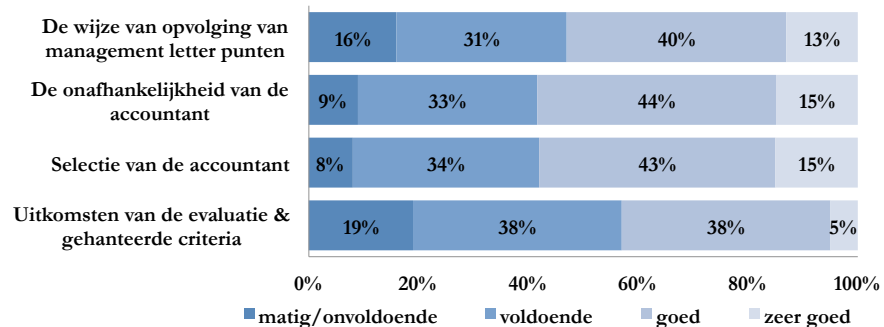
Alle punten worden als belangrijk gekwalificeerd (scores minimaal 3,3 op schaal 5). Het meeste belang wordt gehecht aan de rapportage van de wijze van opvolging management letter, en daar zijn de commissarissen ook al relatief tevreden over (score 3,5).

⁶ 76 commissarissen hebben hier nvt aangegeven. Echter eerder gaven slechts 184 commissarissen aan dat ze een auditcommissie hebben en de hiergenoemde 194 commissarissen zullen derhalve niet alleen vanuit de huidige praktijk de vraag hebben beantwoord, maar enkele commissarissen ook hoe het zou moeten zijn.



De rapportage over deze zaken wordt over het algemeen gezien als voldoende toereikend. Het merendeel van de commissarissen vindt alle vier de besproken zaken ‘ruim voldoende’ gerapporteerd, met gemiddelde scores variërend van minimaal 3,3 en maximaal 3,6.

De uitkomsten van de evaluatie en gehanteerde criteria worden het meest vaak als matig en/of onvoldoende beschouwd (samen 19%). En ondanks het feit dat een ruime meerderheid (84%) de opvolging van de management letter punten als voldoende tot zeer goed waardeert, waardeert 16% dit ook als matig tot onvoldoende.



Er zijn hierbij geen grote verschillen zichtbaar tussen de sectoren. Het percentage voor de opvolging van de management letter punten bijvoorbeeld is voor beursondernemingen niet wezenlijk anders dan voor de andere sectoren, 13% waardeert dit als matig of onvoldoende en ook 13% als zeer goed. Het meest tevreden zijn de commissarissen over de rapportage in het RvC verslag over de selectie en de onafhankelijkheid van de accountant, een ruime meerderheid geeft aan dat dit goed of zeer goed is (resp. 49% en 48%).

Toegevoegde waarde accountant voor het functioneren als commissaris

De volgende vragen gaan meer specifiek over de toegevoegde waarde van de accountant voor het functioneren als commissaris. Hierbij kijken we naar vier verschillende onderwerpen:

- De bijdrage van de accountant aan het afleggen van verantwoording over het gevoerde toezicht
- De interactie tussen de accountant en de commissaris
- De bijdrage aan de toezichtstaken
- De bijdrage van de accountant aan inzicht over de juiste Tone at the Top

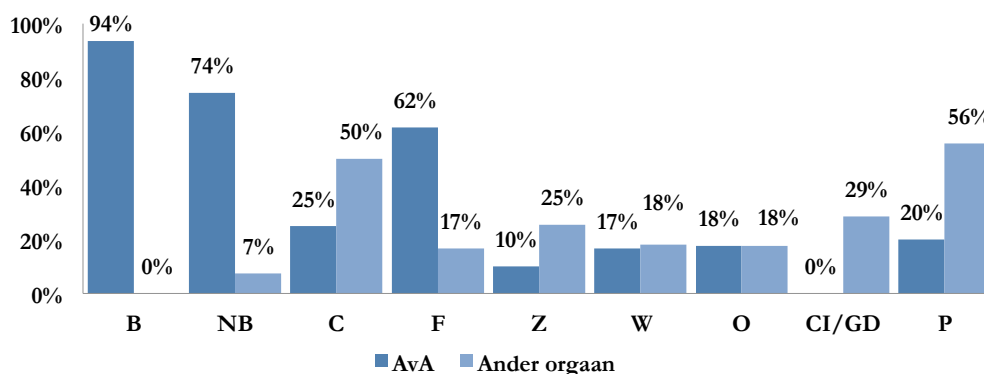
Wijze van verantwoordelijkheid afleggen door de accountant

De accountant zal de uitkomsten van zijn controle communiceren via zijn accountantsverslag aan het bestuur en de Raad van Commissarissen. Deze rapportage is niet beschikbaar voor de aandeelhouders en het bredere publiek. De accountant kan wel in de jaarlijkse vergadering met aandeelhouders en/of andere organen waaraan de RvC verantwoording aflegt het woord voeren respectievelijk worden bevraagd. In de corporate governance Code is in BBP V.2.1⁷ opgenomen dat de accountant tijdens de algemene vergadering kan worden bevraagd over zijn controleverklaring. De volgende twee vragen gaan over de wijze waarop de accountant verantwoording aflegt in deze jaarlijkse vergadering respectievelijk via zijn controleverklaring.

Aanwezigheid en rol jaarlijkse vergaderingen

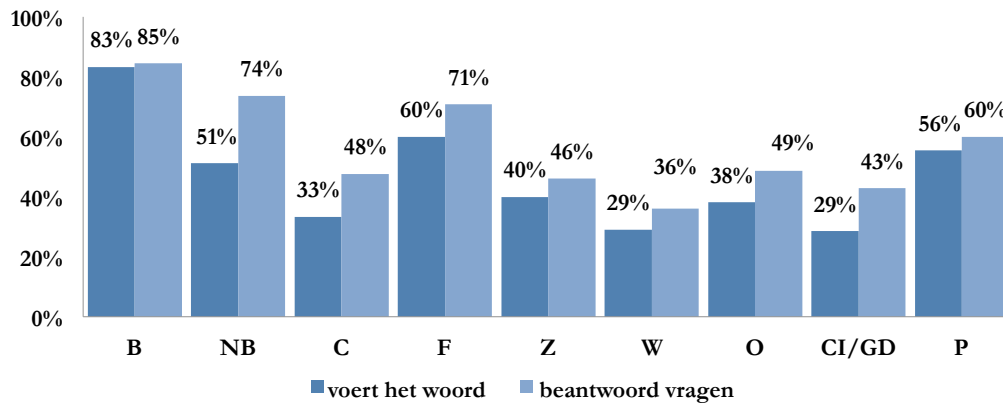
Aan de commissarissen is gevraagd of de accountant aanwezig is bij jaarlijkse vergadering met aandeelhouders en/of andere organen waaraan de RvC verantwoording aflegt. Indien een dergelijk orgaan niet van toepassing is voor deze organisatie kon de commissaris dit ook aangeven.

Gemiddeld is in 54% van de organisaties met een aandeelhoudersvergadering (n=91) de accountant aanwezig tijdens de aandeelhoudersvergadering en in 75% van de organisaties met (ook) een ander verantwoordingsorgaan (n=138) is de accountant hierbij aanwezig. Onderstaande grafiek geeft aan hoeveel commissarissen hebben aangegeven dat de accountant aanwezig was bij ofwel de AVA ofwel een ander verantwoordingsorgaan. Vrijwel alle commissarissen bij beursondernemingen (94%) geven aan dat de accountant bij de AVA aanwezig was, niet één commissaris geeft vervolgens aan dat de accountant ook bij een ander verantwoordingsorgaan aanwezig was. Ook bij niet-beursondernemingen en familiebedrijven is de accountant veelal aanwezig bij de AVA (resp. 74% en 62%), echter bij deze organisaties komt de accountant ook bij andere verantwoordingsorganen (resp. 7% en 17%). Bij coöperaties en pensioenfondsen zijn de percentages het hoogst voor de categorie andere verantwoordingsorganen, resp. 50% en 56% geeft aan dat de accountant bij een dergelijk verantwoordingsorgaan aanwezig is.

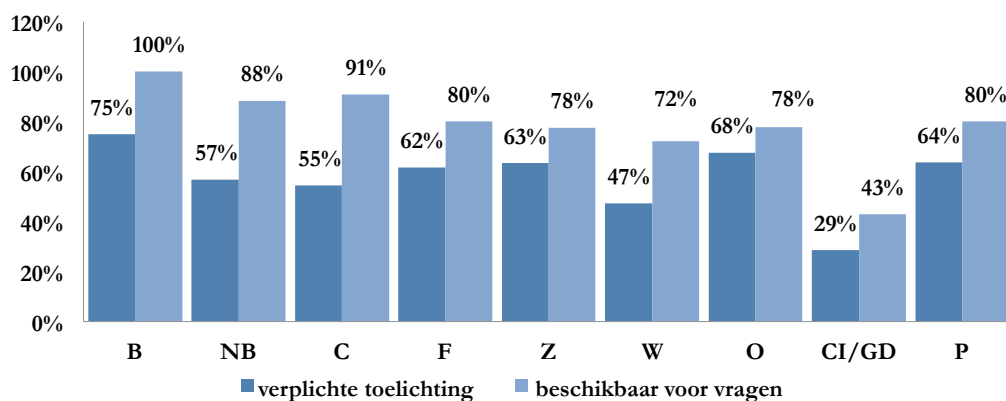


Indien de accountant aanwezig was gaf 78% van de commissarissen aan dat de accountant ook het woord voert tijdens deze vergaderingen of in ieder geval bij 92% van de organisaties aanwezig is om vragen te beantwoorden.

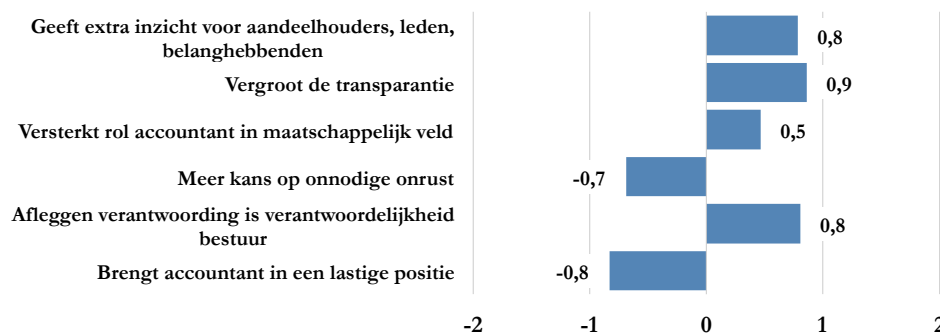
⁷ V.2.1 De externe accountant kan over zijn verklaring omtrent de getrouwheid van de jaarrekening worden bevraagd door de algemene vergadering. De externe accountant woont daartoe deze vergadering bij en is daarin bevoegd het woord te voeren. De NBA onderzoekt sinds 2013 het optreden van de accountant in de aandeelhoudersvergadering. In februari 2015 verschijnt het rapport naar het optreden van de accountant in de aandeelhoudersvergaderingen 2014.



Aan de commissaris is gevraagd of hij voorstander is van een verplichting dat de accountant een toelichting moet geven danwel beschikbaar moet zijn om vragen te beantwoorden in een dergelijk verantwoordingsorgaan. 270 commissarissen hebben deze vraag beantwoord, waarvan 34 'n.v.t.' aankruisten. Van de overgebleven 236 commissarissen waren er 162 commissarissen (68%) van mening dat de accountant een verplichte toelichting moet geven aan een verantwoordingsorgaan en 215 commissarissen (93%) vinden dat de accountant in ieder geval beschikbaar moet zijn voor het beantwoorden van vragen. Dit is zelfs 100% voor de commissarissen van beursondernemingen.



Aan de commissaris is gevraagd of hij van een zestal argumenten, waarvan drie voor en drie tegen de verantwoording van de accountant tijdens de jaarlijkse vergadering, kan aangeven in hoeverre hij het hier mee eens is. De gemiddelde score varieert van -2 (zeer oneens) tot +2 (zeer eens) en geeft aan in hoeverre de commissarissen het eens waren met de stelling. Bij een score groter dan 0, waren de commissarissen het gemiddeld meer eens dan oneens.



De commissarissen zijn het over algemeen eens met de argumenten die pleiten voor de verantwoording van de accountant. Het grootste deel van de commissarissen vindt dat het

woordvoeren door de accountant extra inzicht voor aandeelhouders, leden en belanghebbende (74% is het eens of zeer eens) oplevert en dat het de transparantie vergroot (75%). Over het argument dat het woordvoeren van de accountant zijn rol in het maatschappelijk veld versterkt, zijn de commissarissen het minst uitgesproken, 35% is het daarmee noch eens, noch oneens.

De commissarissen zijn niet van mening dat het woordvoeren meer onnodige onrust oplevert (66% is het hiermee oneens of zeer oneens) of het de accountant in een lastige positie brengt (71%). Wel vindt 68% van de commissarissen dat het afleggen van verantwoording de taak is van het bestuur.

Ontwikkelingen controleverklaring

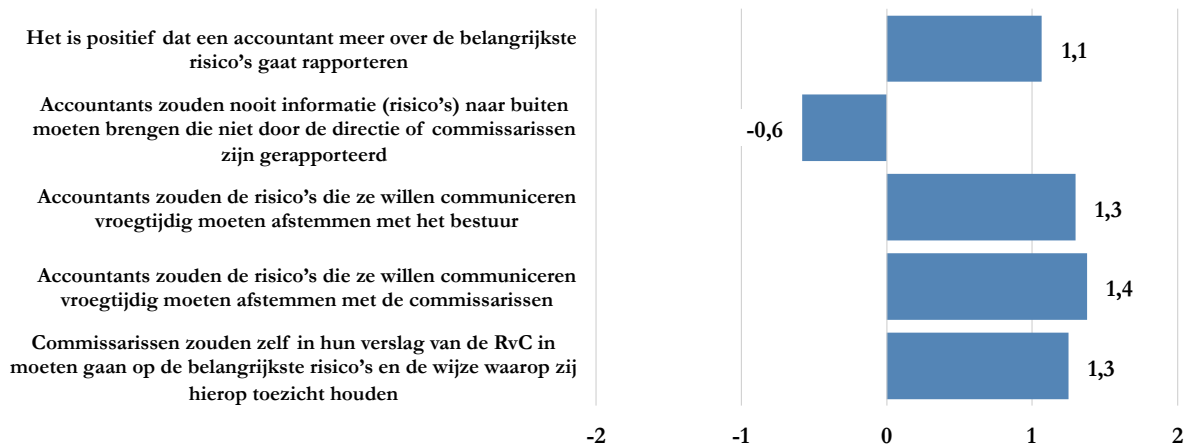
De huidige controleverklaring beperkt zicht tot het geven van een oordeel over de getrouwheid van de jaarrekening. Op deze verklaring is kritiek vanuit de maatschappij gekomen. Mede naar aanleiding hiervan heeft de NBA⁸ een nieuwe standaard gepubliceerd voor controleverklaringen gepubliceerd. Met ingang van boekjaar 2014 zullen de accountants van Organisaties van Openbaar Belang (OOB) verplicht worden om deze nieuwe verklaring af te geven. Mogelijk zullen accountants ook bij semipublieke organisaties een nieuwe controleverklaring verstrekken. In de nieuwe controleverklaring rapporteert de accountant over de belangrijkste risico's onderkend tijdens zijn controle. Aan de commissaris is gevraagd wat zijn mening is over een aantal stellingen met betrekking tot deze ontwikkelingen. De stellingen zijn als volgt:

1. Het is positief dat een accountant meer over de belangrijkste risico's gaat rapporteren.
2. Accountants zouden nooit informatie naar buiten moeten brengen die niet door de directie of commissarissen zijn gerapporteerd.
3. Accountants zouden de risico's die ze willen communiceren vroegtijdig moeten afstemmen met het bestuur.
4. Accountants zouden de risico's die ze willen communiceren vroegtijdig moeten afstemmen met de commissarissen.
5. Commissarissen zouden zelf in hun verslag van de RvC in moeten gaan op de belangrijkste risico's en de wijze waarop zij hierop toezicht houden.

Ook voor deze stellingen is een gemiddelde berekend, waarbij een 2 aangeeft dat de commissarissen het zeer met de stelling eens zijn en -2 dat ze het er zeer meer oneens zijn. Commissarissen zijn over het algemeen van mening dat accountants de risico's die ze willen communiceren vroegtijdig moeten afstemmen met zowel het bestuur (score 1,3) als de commissarissen (score 1,4) en dat commissarissen zelf in hun verslag van de RvC in moeten gaan op de belangrijkste risico's en de wijze waarop zij hierop toezicht houden. (score 1,3).

80% van de commissarissen vindt het positief dat een accountant meer over de belangrijkste risico's gaat rapporteren. Een kleine meerderheid (54%) van de commissarissen is het niet eens met de stelling dat accountant nooit informatie naar buiten moeten brengen die niet door de RvB of RvC gerapporteerd is. Voor de laatste drie stellingen geldt dat maar een heel klein deel van de commissarissen oneens heeft geantwoord (1% of 2%) en er was zelfs geen enkele commissaris die zeer oneens heeft geantwoord.

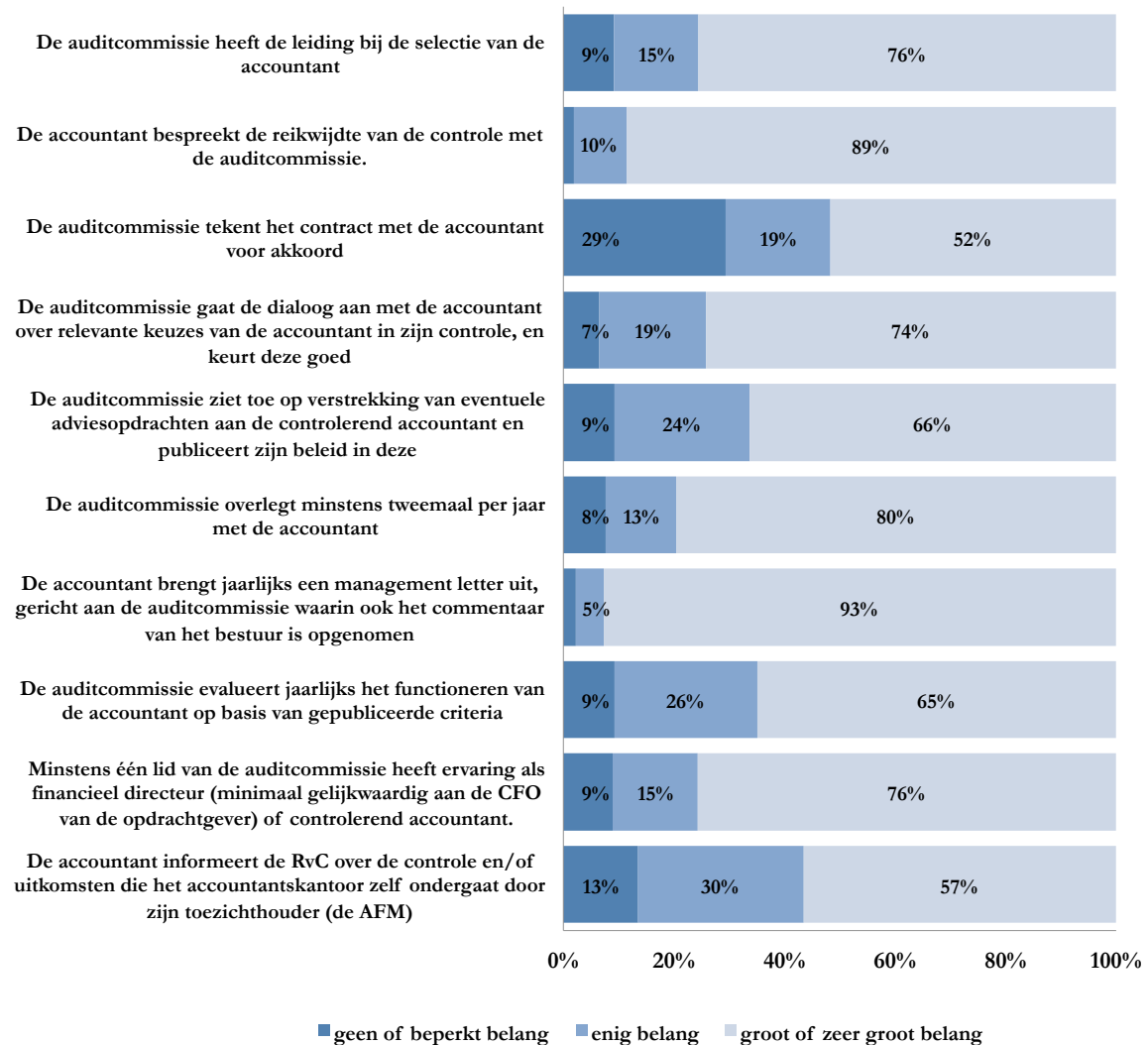
⁸ Nederlandse Beroepsorganisatie voor Accountants (december 2014), Standaard 702N, Aanvullingen met betrekking tot het rapporteren bij een volledige set van financiële overzichten voor algemene doeleinden bij een organisatie van openbaar belang



Interactie

Aanbevelingen ten aanzien van de relatie tussen de accountant en de RvC

In het rapport “De RvC als opdrachtgever van de accountant” van de NBA wordt een aantal aanbevelingen gedaan ten aanzien van de relatie tussen de accountant en de RvC bij Organisaties van Openbaar Belang (OOBs). Aan de commissaris is gevraagd het belang aan te geven van bepaalde aanbevelingen in de relatie tussen RvC (auditcommissie) en de accountant. (Ongeacht of de organisatie van de commissaris een OOB is). De stellingen en de beoordeling van de commissarissen over deze stellingen zijn als volgt. Bij elke vraag worden de antwoorden van de commissarissen bij beursondernemingen separaat genoemd, aangezien zij in ieder geval behoren tot de OOBs, de auditcommissies daar het langst zijn ingeburgerd en via de Corporate Governance Code de meest formele rol hebben toebedeeld gekregen.



1. De grote meerderheid van 76% (beursondernemingen 80%) vindt het van groot tot zeer groot belang dat de auditcommissie de leiding heeft bij de selectie van de accountant. Slechts zes commissarissen (9%) vonden dit totaal niet belangrijk, geen van allen bij beursondernemingen.
2. De commissarissen (89%) vinden het belangrijk dat de accountant de reikwijdte van de controle met de auditcommissie bespreekt. Alle commissarissen bij beursondernemingen (100%) geven hier groot of zeer groot belang aan.
3. De meningen van de commissaris over de stelling dat de auditcommissie het contract voor akkoord tekent met de accountant zijn verdeeld. De antwoorden groot of zeer groot belang zijn het meest het vaak gekozen (52%; beursondernemingen 72%) maar toch is ook 29% (beursondernemingen 14%) van de commissarissen van mening dat het geen of een beperkt belang heeft.
4. De auditcommissie gaat de dialoog aan met de accountant over relevante keuzes van de accountant in zijn controle en keurt deze goed, wordt door 74% van de commissarissen als groot tot zeer groot belang beoordeeld. Bij beursondernemingen was dit 87%.
5. Een meerderheid van 66% van de commissarissen vindt het van groot tot zeer groot belang dat de auditcommissie toe ziet op verstrekking van eventuele adviesopdrachten aan de controlerend accountant en publiceert zijn beleid in deze. Bij beursondernemingen was dit 82%. 24 commissarissen (7%) vinden dit niet of beperkt van belang (beursonderneming 4%).

6. De auditcommissie overlegt minstens tweemaal per jaar met de accountant, wordt ook als een belangrijke stelling beschouwd (80% kiest groot belang of zeer groot belang), bij beursondernemingen is dit 93%.
7. Op 18 commissarissen (7%) na vinden alle commissarissen (93%) het van groot of zeer groot belang dat de accountant jaarlijks een management letter uitbrengt, gericht aan de auditcommissie waarin ook het commentaar van het bestuur is opgenomen. Bij beursondernemingen is dit 100%.
8. Een ruime meerderheid van de commissarissen (65%) vindt het van groot tot zeer groot belang dat de auditcommissie jaarlijks het functioneren van de accountant op basis van gepubliceerde criteria evalueert. Bij beursondernemingen is dit 79%. 9% van de commissarissen vindt dit niet- of beperkt van belang (beursondernemingen 3%).
9. Op de stelling of minstens één lid van de auditcommissie ervaring heeft of zou moeten hebben als financieel directeur (minimaal gelijkwaardig aan de CFO van de opdrachtgever) of controlerend accountant, gaf 76% aan dat dit van groot tot zeer groot belang is. Bij beursondernemingen was dit 100%.
10. De vraag of de commissaris het belangrijk vindt dat de accountant geïnformeerd wordt over de controle en/of uitkomsten die het accountantskantoor zelf ondergaat door zijn toezichthouden (de AFM) geeft 57% van de commissarissen aan dat dit van groot of zeer groot belang is. 14% vindt het van geen of beperkt belang. Bij beursondernemingen was dit 79%, twee commissarissen bij een beursonderneming vonden het belang beperkt (7%) .

Bijdrage accountant aan functioneren RvC

Bijdrage door rol van- en de gesprekken met de externe accountant

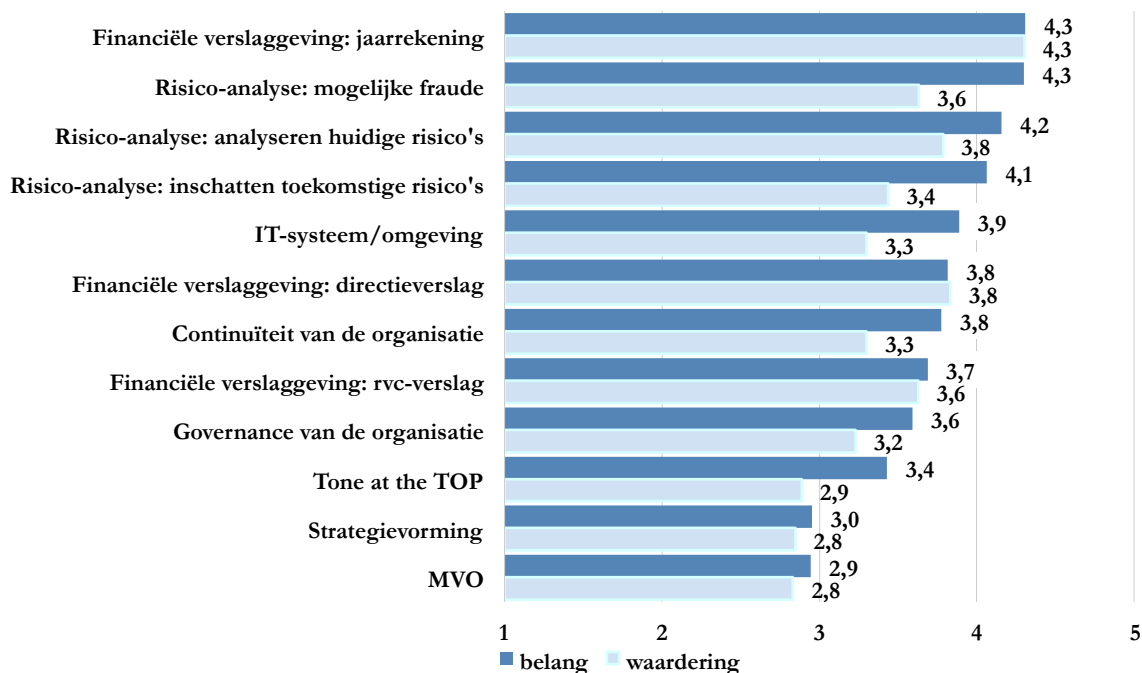
Aan de commissaris is gevraagd naar het belang- en de waardering voor de rol van- en de gesprekken met de externe accountant voor zijn eigen functioneren ten aanzien van een aantal onderwerpen. De antwoord categorieën varieerden weer van geen tot zeer groot belang, voor de waardering variëren de antwoorden van onvoldoende tot goed. Voor zowel het belang als de waardering is een gemiddelde berekend.

Top drie belang en waardering

Het grootste belang van de accountant voor het functioneren van de commissaris zien de commissarissen in de financiële verslaggeving ten aanzien van de jaarrekening (score belang 4,3 op schaal 5), en in de risicoanalyse ten aanzien van fraude (score 4,3) en de huidige risico's (score 4,2). De waardering voor met name de jaarrekening is ruim voldoende tot goed (ook score 4,3), maar voor de analyse van de risico's iets lager (tussen voldoende en ruim-voldoende in).

Onderste drie belang en waardering

Het minste belang hechten de commissarissen aan de bijdrage van de accountant aan Tone at the Top (score 2,9), de strategievorming (3,0) en MVO (2,9). Naast dat het belang voor deze onderwerpen relatief laag wordt gewaardeerd sluit ook de huidige waardering daar op aan.



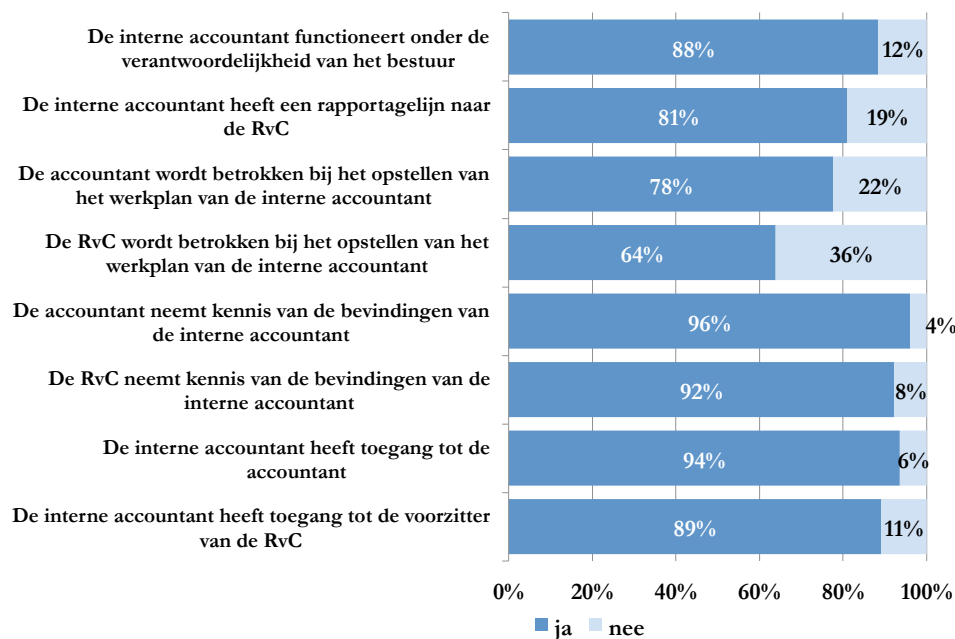
Er zijn verschillen zichtbaar tussen de sectoren. 'Tone at the Top' scoort bijvoorbeeld bij commissarissen bij beursondernemingen fors hoger, namelijk 3,7 voor het belang, maar zelfs 4,0 voor de waardering van de rol van de accountant hierbij. Deze scores zijn daarmee de hoogste van alle sectoren. Het belang van de bijdrage van de accountant aan de rol van de commissaris bij MVO of strategievorming blijft onveranderd (relatief) laag (resp. 3,0 en 2,8).

Bijdrage door interne auditfunctie

47% van de organisaties heeft een interne auditfunctie of een soortgelijke functie. Bij 134 commissarissen (53%) is er niet een dergelijke functie aanwezig. Van de commissarissen bij de beursondernemingen geeft 52% aan een interne auditfunctie te hebben, en ook 15% dat er een vergelijkbare functie bestaat, waarbij bijvoorbeeld wordt aangegeven dat 'het een internationaal concern brede internal auditor betreft', of dat het 'min of meer ingebakken zit bij de financial control functie'.

Interne auditfunctie	2014	
	n	%
Ja een interne audit dienst	82	32%
Nee	134	53%
Nee, wel een vergelijkbare functie	38	15%
Totaal	254	100%

Aan de commissaris is gevraagd aan te geven of onderstaande stellingen van toepassing zijn met betrekking tot de interne accountant. De mogelijke antwoorden op de stellingen waren ja, nee en niet van toepassing als er geen interne accountant aanwezig is.



In het grootste deel van de organisaties functioneert de interne accountant onder de verantwoordelijkheid van het bestuur (88% / beurs: 95%) en heeft hij een rapportagelijijn naar de RvC (81% / beurs: 90%). 104 commissarissen gaven aan dat deze twee stellingen niet van toepassing zijn op hun organisatie. 94 commissarissen (78% / beurs: 88%) geven aan dat de accountant wordt betrokken bij het opstellen van het werkplan van de interne accountant en 81 commissarissen (64% / beurs: 90%) geven aan dat de RvC hierbij betrokken wordt. Indien van toepassing, nemen bij vrijwel alle organisaties de accountant (96%/ beurs: 100%) en de RvC (92% / beurs: 95%) kennis van de bevindingen van de interne accountant. Ook heeft in vrijwel alle organisaties de interne accountant toegang tot de externe accountant (94% / beurs: 100%) of tot de voorzitter van de RvC (89% / beurs: 100%).

Bijdrage accountant aan beoordeling Tone at the Top

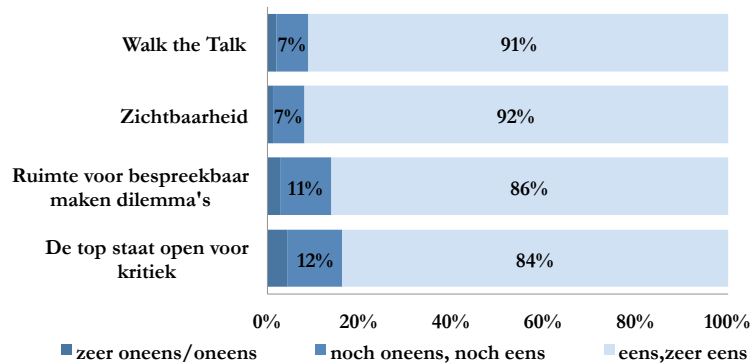
In de brochure van de NBA 'Accountants en Toon aan de Top' wordt Tone at the Top beschreven als het (voorbeeld) gedrag van bestuur. Een effectieve Toon aan de Top voldoet aan drie voorwaarden:

1. Walk the talk: bestuurders moeten doen wat zij uitdragen naar de rest van de organisatie. De beleving van voorbeeldgedrag is heel belangrijk.
2. Zichtbaarheid: het (voorbeeldgedrag van het) bestuur dient zichtbaar te zijn voor het personeel.
3. Open cultuur en vertrouwen: hierbij gaat het
 - a. om ruimte voor het bespreekbaar maken van dilemma's en
 - b. om de vraag of de top open staat voor kritiek.

De commissaris is gevraagd in hoeverre hij het eens is met de aspecten van Tone at the Top in zijn organisatie en in hoeverre hij de accountant van waarde acht in de beoordeling van deze aspecten. De mogelijke antwoorden variëren van helemaal mee oneens tot helemaal mee eens en voor de waarde van de accountant van onvoldoende tot goed.

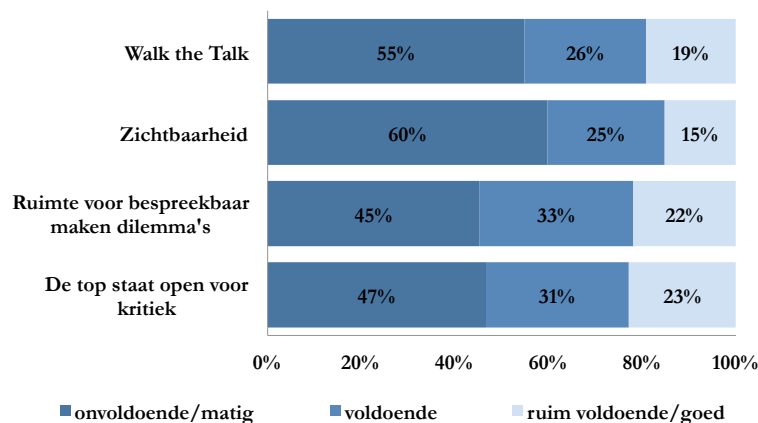
Het merendeel van de commissarissen geeft aan dat de genoemde aspecten binnen zijn/haar organisatie van toepassing zijn. Voor de vier genoemde aspecten geldt dat minimaal 84% van de

commissarissen het eens is met deze kwalificaties. De meeste ruimte voor verbetering zit in de twee aspecten van een open cultuur en vertrouwen.



Opvallend is dat de commissarissen bij beursondernemingen op twee punten iets vaker een of zeer eens aangeven (93% is het eens met “walk the talk” en 89% dat de top open staat voor kritiek), echter op de andere twee punten wordt minder vaak eens aangegeven (85% is het eens met de zichtbaarheid van de Tone at the Top, 81% met het bespreekbaar maken). Dit zou te verklaren zijn door het feit dat de beursondernemingen tot de groter ondernemingen behoren.

Vervolgens wordt ingegaan in hoeverre de accountant nu reeds van waarde is in het beoordelen over de aspecten van Tone at the Top. Ongeveer 40 commissarissen geven aan dat ze deze vraag niet kunnen beantwoorden omdat het niet van toepassing is. Voor alle vier de genoemde onderwerpen is steeds een groot deel van de commissarissen van mening dat de waarde van accountant daarin (nu nog) beperkt is. De percentages voor de bijdrage van de accountant waarbij onvoldoende of matig wordt beoordeeld zijn Walk the Talk (55%), zichtbaarheid (60%) en een open cultuur waar dilemma's bespreekbaar zijn (45%) en de top open staat voor kritiek (46%).



De commissarissen bij beursondernemingen zijn in alle gevallen veel minder kritisch, in alle gevallen geeft juist de meerderheid nu een voldoende tot goed (walk the talk 67% voldoende tot goed, zichtbaarheid 59%, ruimte voor bespreekbaar maken 74%, en top open voor kritiek 71%)

Vervolgens is aan de commissarissen gevraagd of ze denken dat de accountant überhaupt een bijdrage kan leveren aan het analyseren van Tone at the Top. 48% van de commissarissen vindt dat de accountant een bijdrage kan leveren en 40% vindt van niet.

Bijdrage accountant	2014	
	N	%
Ja	123	48%
Nee	102	40%
Geen mening	29	11%
Totaal	254	100%

Open vragen

Aan de commissarissen is gevraagd of er nog andere aspecten zijn die hij naar voren wil brengen over de rol en toegevoegde waarde van de accountant voor de commissaris en zijn RvC. 45 commissarissen hebben daarvan gebruik gemaakt. Deze reacties hadden voornamelijk betrekking op de volgende vier onderwerpen:

1. De rol en verantwoordelijkheid van de accountant
2. Opdrachtgeverschap en onafhankelijkheid
3. De interactie tussen accountant en commissaris
4. Bijdrage van de accountant aan het beoordelen van de Toon at the Top

1. De rol en verantwoordelijkheid van de accountant

De meeste opmerkingen hebben de commissarissen gemaakt over de rol en de verantwoordelijkheid van de accountant. De commissarissen merken op dat de accountants een belangrijke rol vervullen voor de maatschappij. Wel geeft een aantal commissarissen aan dat de accountants hiertoe beter en kritischer moeten worden. Een aantal commissarissen geeft expliciet aan wat zij van de accountant verwachten, namelijk:

- Het attenderen op veranderingen in wet- en regelgeving, met name op financieel gebied.
- Het verstrekken van benchmark gegevens op het gebied van risicomanagement, financiële structuur en rapportages.
- Het voorhouden van een (kritische) spiegel.

Daarnaast merkt een aantal commissarissen op dat accountants zich vooral moeten richten op de controle van de jaarrekening en de financiële en risico's en niet op gebieden zoals bijvoorbeeld strategie en cultuur.

De volgende opmerkingen zijn over dit onderwerp gemaakt.

- *Accountant behoort weer een echte professionele en onafhankelijke publieke functie te worden.*
- *Accountant moet minder pretentius worden. Als het gewone werk matig wordt uitgevoerd, zijn verdere ambities misplaatst.*
- *Accountant vervult zeer belangrijke rol voor de RvC. Maar RvC heeft daarnaast eigen verantwoordelijkheid om ook anderszins de organisatie goed te kennen, informatie te verwerven om te kunnen beoordelen. Informatieverwerving in de organisatie mag en moet niet afhankelijk zijn van de directie/ bestuurder. Maar dat betekent niet dat organisatiemedewerkers (w.o. de controller!) aparte status zouden behoren te hebben en rechtstreeks - i.e. buiten de directie- toegang tot de RvC: dus één richtingsverkeer (top down)*
- *Attenderen op toekomstige c.q. verwachte veranderingen in wet- en regelgeving. Zoals nieuwe regelgeving m.b.t. de verslaglegging in de jaarrekening, financiële waarderingen en governance. Idem m.b.t. de kwaliteit en capaciteit van de organisatie m.b.t. het financieel management.*

- *Belang accountant is kleiner dan de indruk die veelal bestaat*
- *Benchmarkgegevens' van vergelijkbare organisaties, bijvoorbeeld op gebied van risicomanagement, financiële structuur, financiële rapportages. Verder moet de accountant mijns inziens niet te ver van de kerntaak afdwalen; des te meer loopt hij het risico zijn eigenlijke taak niet goed (meer) uit te voeren*
- *De rol van accountant is primair het controleren van de jaarrekening en voor zover relevant het jaarverslag. De management letter en het accountantsverslag zijn daarbij de belangrijkste documenten. Ga de accountant geen taken erbij geven waarvoor ze niet toegerust en opgeleid zijn. De accountant is slechts af en toe in het bedrijf aanwezig (vaak enkele specifieke periodes in het jaar). Hij/ zij heeft dus maar beperkte waarnemingen.*
- *Het maken van een marktverkenning en duidelijk maken aan RvT/RvB hoe de organisatie staat in de vergelijking met de "peers".*
- *Het risico van deze enquête is dat de rol van de accountant te veel wordt opgeblazen. Dat mag niet gebeuren. De accountant heeft een eigen verantwoordelijkheid, maar is voor het interne toezicht een hulpmiddel. De commissarissen moeten niet achter de accountant schuilen.*
- *Accountants nog te veel geconcentreerd zijn op financiële en governance rapportages, maar vraag me af of ze ook zicht hebben op strategie en of cultuuraspecten. Immers de meeste accountants hebben deze zaken in de eigen organisatie niet of zeer slecht op orde. In zijn algemeenheid vind ik accountants onderwets en onder de maat presteren.*
- *Meer inspelen op de ontwikkelingen in de bedrijfstak en dit niet alleen vertalen naar jaarverslaggevingszaken*
- *Rolverdwazing van de accountant veroorzaakt alleen maar ruis, houdt accountant voor financiële zaken/ beleid/ advies, maak hem geen panacee voor eventuele problemen op governancegebied, tone at the top, mvo, etc.*

2. Opdrachtgeverschap en onafhankelijkheid

Een deel van de commissarissen maakt opmerkingen over de opdrachtgeverschap, waarin zij nog eens benadrukken dat er een spanningsveld bestaat tussen de accountant en opdrachtgever. Benadrukt wordt dat de accountant zich kritisch moet opstellen ten opzichte van het bestuur en dat hij zich moet realiseren dat de RvC / AC de opdrachtgever is. Een commissaris geeft aan dat het juridisch niet kan dat de commissaris de opdrachtgever wordt, en een andere commissaris benadrukt dat de dagelijkse aansturing via de CFO en zijn team zal blijven lopen.

Op dit moment is het niet mogelijk dat de RvC formeel opdrachtgever wordt. Voorgenomen maatregel 4.1. uit het rapport In het Publiek Belang luidt⁹: “De accountant mag een controle-opdracht of verzoek tot het uitbrengen van een proposal voor een controle-opdracht slechts aanvaarden als hij deze rechtstreeks heeft ontvangen van de algemene vergadering (of vergelijkbaar orgaan) of van het toezichthoudend orgaan (rvv, rvt of vergelijkbaar orgaan), hij de proposal presenteert aan dit orgaan, zijn honorarium wordt afgesproken met dit orgaan en hij rapporteert aan dit orgaan.

⁹ <https://www.nba.nl/Actueel/Nieuws/Nieuwsarchief/Jonge-accountants-presenteren-omvangrijk-pakket-maatregelenVertrouwensfunctie-weer-kern-van-accountantsberoep/>

De accountant accepteert dus geen situatie waarin het bestuur de facto de accountant selecteert en benoemt tenzij de bestuurder en aandeelhouder dezelfde persoon zijn en geen toezichthoudend orgaan aanwezig is. Indien de aandeelhouders en het toezichthoudend orgaan in gebreke blijven dan dient de (beoogd) accountant het bestuur te adviseren om de NBA te benaderen ten behoeve van de benoeming van een accountant.” Veelal zullen de statuten van de vennootschap hiervoor moeten worden aangepast.

De volgende opmerkingen zijn over dit onderwerp gemaakt.

- *De beroepsgroep zou zich moeten bezinnen op het fee systeem. Vaste fee kan leiden tot onvoldoende diepgang bij het werk. Het eerste jaar na wijziging van accountant zou de inwerk fee in rekening gebracht moeten worden. Door concurrentie wordt dit niet gedaan. 2. De accountant is vooral zakelijk en niet beducht voor lastige verhoudingen met de cfo en de ceo.*
- *De 3 rollen van de accountant, advies, voorbereiden en controle jaarrekening zouden gescheiden behoren te zijn. Vermenging van deze rollen levert conflicten voor de accountant op. Zo kost het accountants bijvoorbeeld bijzonder veel moeite te adviseren en te controleren over honorarium bestuurder en toezichthouder op basis van de huidige (complexe) wetgeving. Men brengt kennelijk liever geen advies uit dat de opdrachtgever direct raakt.*
- *De accountant moet de auditcommissie en de RvC serieus nemen, een open houding hebben en kritisch durven zijn t.o.v. het bestuur. Hij moet zich ervan bewust zijn dat de RvC zijn opdrachtgever is.*
- *De door U aangehaalde NBA voorstellen kunnen helemaal niet in het Nederlands, vigerend juridisch bestel (vraag 36). U geeft er ook blijk van niet goed te begrijpen wat de rol is van een RvB (Bestuur) en RvC (toezicht). Als de RvC de blote eigenaar wordt van de relatie met de accountant, ondermijnt zij het Bestuur*
- *Het opdrachtgeverschap van RvC (of AC) heeft per definitie beperkingen (AC is niet vaak ter plaatse). De dagelijkse aansturing zal van de CFO en zijn/haar team moeten blijven komen. Dit punt gaat niet veranderen. Er is echter wel ruimte voor een AC om een meer inhoudelijk gesprek te voeren met de externe accountant over de kwaliteit van zijn controle, de bestede uren, en het kwaliteitsbeleid van zijn kantoor*
- *Net de AC maar de RvC is de opdrachtgever van de externe accountant. De AC tekent dus de opdracht zeker niet maar de RvC.*
- *Vanuit de rol die de auditcommissie hoort te hebben betekent dit ook, dat de externe accountant elke 5 jaar wisselt, om op deze wijze ook daar de scherpte en onafhankelijkheid in toezicht te waarborgen.*

3. De interactie tussen accountant en commissaris

Een deel van de opmerkingen van de commissarissen gaat over de interactie tussen accountant en commissaris. De commissarissen merken op dat mondelinge communicatie van belang is aangezien er dan plaats is voor minder “harde” waarnemingen, de communicatie informeler kan zijn en dat accountants hierbij kritisch moeten zijn tegenover commissarissen. Ook merkt een commissaris op dat het gaat om de driehoek RvB/RvT-RvC/Accountant, dus de bestuurder moet niet worden vergeten. Tot slot wordt het belang van een goede relatie waar openheid en vertrouwen aan de basis liggen.

Wij zijn van mening dat naast de schriftelijke communicatie, mondelinge communicatie van groot belang is aangezien deze informeler is en daarmee onderwerpen en issues op een andere manier kunnen worden besproken en benoemd. De volgende opmerkingen zijn over dit onderwerp gemaakt.

- *Belangrijk vind ik de bijdrage van de accountant aan de verbetering van de organisatie door onafhankelijk en kritisch spiegels voor te houden over een breed scala aan onderwerpen. En dit zowel met bestuur als met commissarissen bespreken. Zowel schriftelijk, maar ook mondeling, waar in dialoog soms meer ruimte kan zijn voor het bespreken van minder "harde" waarnemingen inzake de cultuur en de waarden van een organisatie en haar management.*
- *Belangrijkste is complete transparantie m.b.t. afgesproken communicatie momenten in drieboek RvB/RvT-RvC/accountant.*
- *De accountant moet de auditcommissie en de RvC serieus nemen, een open houding hebben en kritisch durven zijn t.o.v. het bestuur. Hij moet zich ervan bewust zijn dat de RvC zijn opdrachtgever is.*
- *Er moet een speelse relatie kunnen zijn tussen auditcie en de accountant, waarbij zo nu en dan aan een korte opmerking voldoende duidelijk moet zijn hoe de situatie is. Lange verhalen en slagen om de arm heb ik niets aan. Helaas gebeurt dat hier en daar te veel.*
- *Informeel overleg met de v.z. RvC en Audit Cie is van grote waarde.*
- *Meer contact zoeken met alle commissarissen,*
- *Naast vanzelfsprekende zaken als kennis van zaken etc. is voor mij het belangrijkste onderling vertrouwen en openheid tussen RvC en accountant.*

4. Bijdrage van de accountant aan het beoordelen van de Tone at the Top

Zoals hiervoor aangegeven komt uit de enquête naar voren dat 48 % van de commissarissen vindt dat een accountant een bijdrage kan leveren aan het beoordelen (of analyseren?) van de Tone at the Top. 40 % van de commissarissen ziet geen of een zeer beperkte rol voor de accountants weggelegd. Het zijn vooral deze commissarissen die gebruik hebben gemaakt om hun antwoord van commentaar te voorzien. De belangrijkste redenen hiervoor die zij noemen hebben betrekking op het feit dat zij geen verantwoordelijkheid voor de accountant zien, of dat de accountant te beperkt aanwezig is, of dat de accountant daarvoor niet is opgeleid.

Mede gezien de uitkomsten van het onderzoek dat 48% van de commissarissen wel een bijdrage op dit terrein van de accountant zien zitten, lijkt het de moeite waard om dit onderwerp nader te onderzoeken en uit te werken. De publicatie van de NBA over dit onderwerp kan worden gezien als een eerste aanzet daartoe.

De volgende opmerkingen zijn over dit onderwerp gemaakt.

- *De accountant kan misschien wel iets zeggen of signaleren over tone at the top, maar ik vind het daar niet het meest geëigende instrument voor,*
- *Tone at the top heel belangrijk, maar ik zie geen spilpositie voor de accountant in deze.*

- *Bijdrage accountant in analyse RvC over tone aan de top is beperkt . Die beperkte rol mag wat mij betreft zo blijven als die is.*
- *Bijdrage accountant in oordeelsvorming Tone at the Top moet met de nodige voorzichtigheid worden gezien: de accountant is maar beperkt bij een organisatie aanwezig, in een beperkt aantal -niet day-to-day- situaties en met het risico dat het accountantsteam wordt beïnvloed door de 'hear-say' in een organisatie i.p.v. dat eigen observaties leidend zijn. Risico dat te hoge verwachting bij RvC wordt gewekt, dan wel dat accountant zaken inbrengt die onvoldoende gefundeerd zijn (en daarmee in lastig parket komt).*
- *De accountant heeft in mijn beleving met name een cijfermatige rol en vult de "tone at the top" rol nog helemaal niet in.*
- *....En accountants zijn ten enenmale ongeschikt om over soft Management Skills te oordelen; tone at the Top b.v. Dat is een kwestie van behoorlijk bestuur en toezicht daarop. Maar niet alle toezicht is voorbehouden aan accountants*
- *Het voorbeeldgedrag van de accountant in het nakomen van afspraken beïnvloedt de mate waarin de accountant zijn rol kan hebben in de tone at the top.*
- *Walk the Talk moet primair ook voor de accountant zelf gelden, pas dan kan hij/ zij effectief bijdragen aan verdere verbetering van de organisatiecultuur.*

De auteurs

Prof. dr. Mijntje Lückerath-Rovers



Mijntje Lückerath-Rovers is hoogleraar Corporate Governance aan Tilburg University/TIAS. Haar onderzoek richt zich binnen het vakgebied Corporate Governance specifiek op de rol en samenstelling van de Raad van Commissarissen in relatie tot de Raad van Bestuur en relevante stakeholders. Zij is commissaris bij Achmea, ASN Beleggingsfondsen, KNGF Geleidehonden, lid van de Commissie Publiek Belang van EY en bestuurslid van de Betaalvereniging Nederland. Ze is tevens lid van de Monitoring Commissie Code Pensioenfondsen.

Prof. dr. Auke de Bos RA



Auke de Bos is parttime hoogleraar Bedrijfseconomie aan de Erasmus Universiteit Rotterdam en senior partner bij EY Accountants. Bij EY is hij voorzitter van het Directoraat Vaktechniek. Hij is lid van diverse commissies zoals, het Overleg Platform Accountantskantoren en van de Nederlandse Beroepsorganisatie van accountants en lid van de Netherlands and European Forum of Audit Quality. Hij is lid van de Raad van Toezicht van de School Adviesdienst Wassenaar.