

A grayscale photograph of a meeting. A man in the foreground is pointing at a whiteboard with a marker. A woman with glasses is looking at the whiteboard. The whiteboard has several yellow sticky notes and some handwritten text. The background is slightly blurred.

# Professionalisering van het intern toezicht

## Proposities voor RvC / RvT

Frank van Egeraat

April 2020

## Context

- Vele voorbeelden van falend intern toezicht, zowel in de private als de (semi-)publieke sector
- Maatschappelijke roep om versteviging van het intern toezicht
- Toename van aansprakelijkheidsrisico
- Afbreukrisico voor commissaris steeds groter



Noodzaak tot professionalisering van het intern toezicht



ROCHDALE

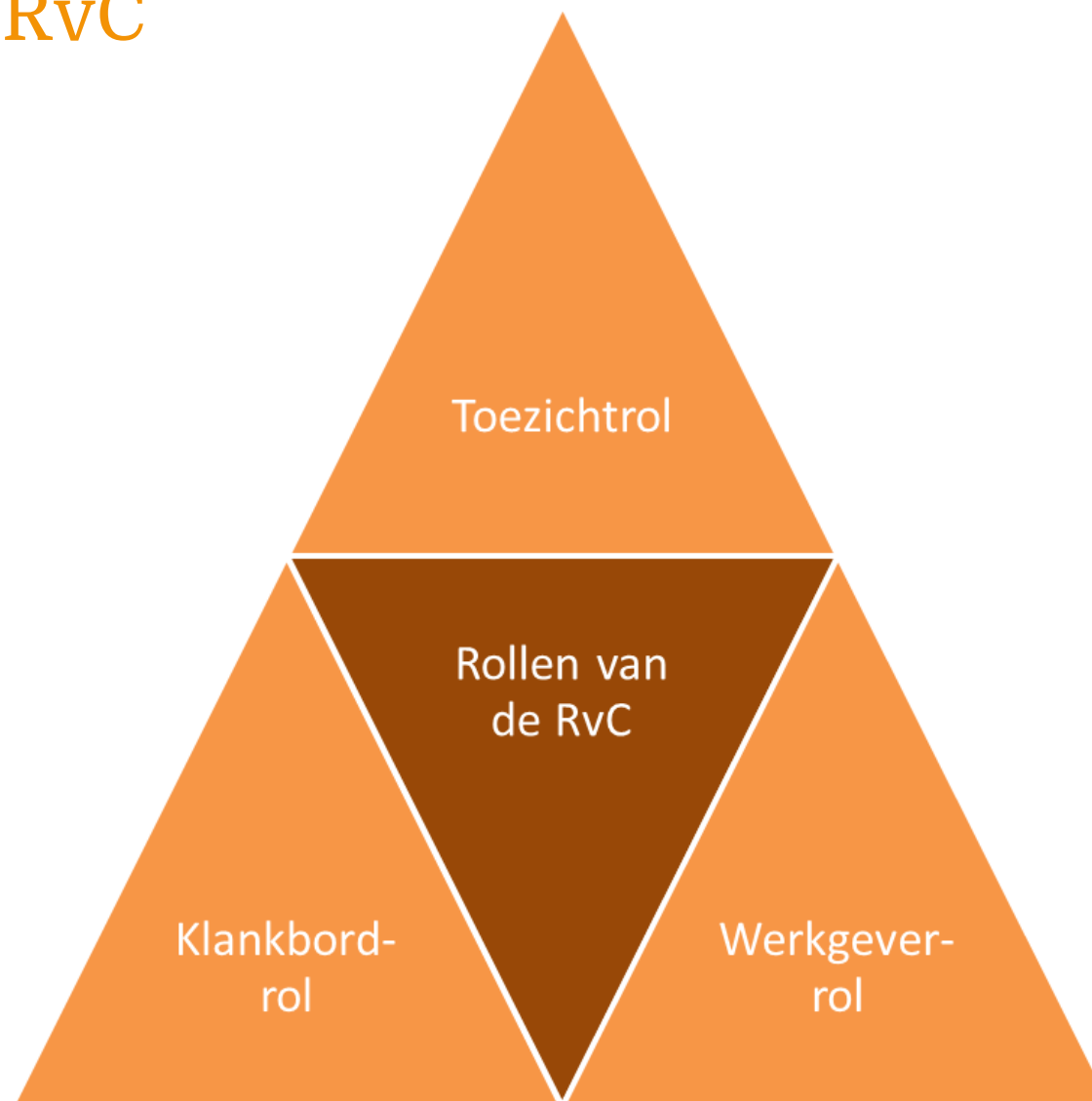


VESTIA

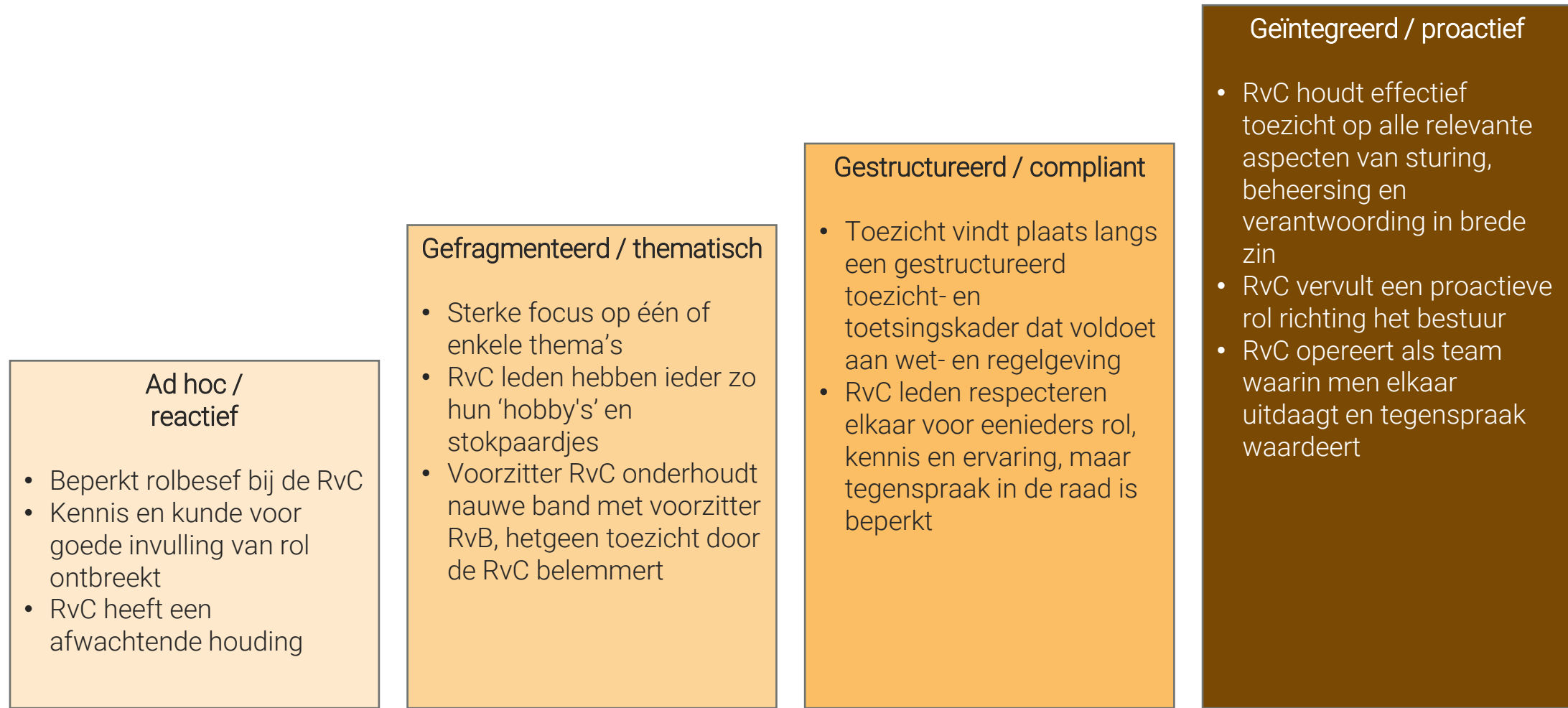
meavita  
nederland



## Rollen van de RvC

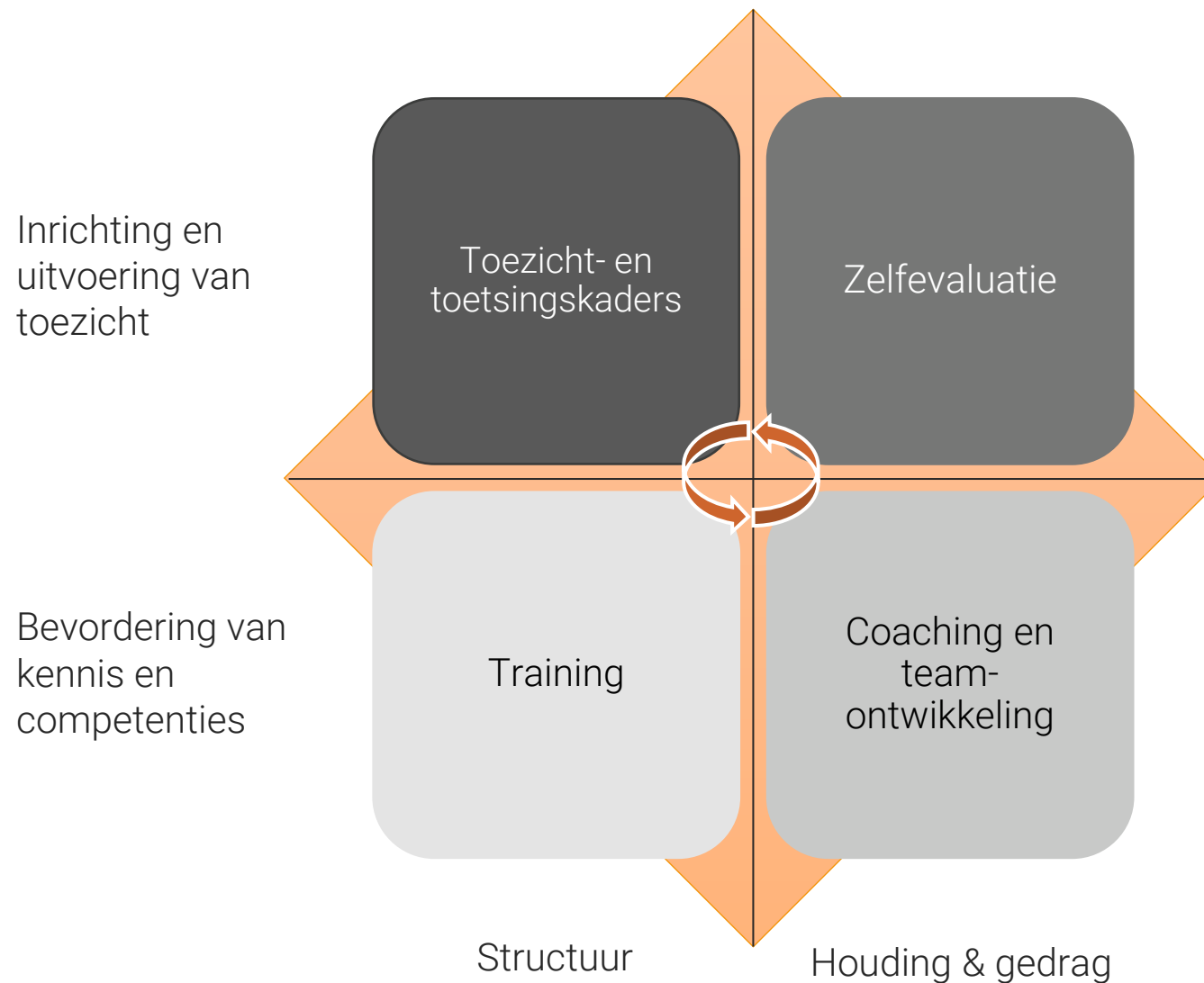


# Volwassenheidsniveau van toezicht



Op welk niveau zit uw Raad van Commissarissen?

# Proposities van Accent Advies



# Proposities van Accent Advies toegelicht

## Toezicht- en toetsingskader

Governance scan

- Toets van het toezicht- en toetsingskader van de RvC
- Advies voor verbetering
- Kan vooruitlopend op externe visitatie

Uitwerken en implementeren van een toezicht- en toetsingskader

- Uitwerken van een 'visie op toezicht'
- Opstellen van voor toezicht relevante kaders

## Zelfevaluatie

Instrumenten voor de zelfevaluatie

- Governance scan
- Vragenlijst / enquête
- Online survey tool en stelsysteem

Begeleiding van de zelfevaluatie

- Individuele interviews
- Gestructureerde discussie in de RvC
- Terugkoppeling en advies

## Training

Inhouse trainingen, workshops en simulatiespellen op verschillende onderwerpen

- Governance
- Financieel management
- Risicomanagement
- Boardroom dynamics

Training van RvC samen met bestuur/MT mogelijk

Vervullen van PE verplichting

## Coaching en teamontwikkeling

Aankomende en zittende commissarissen

- Voorbereiding voor selectieprocedure en/of fit & proper test
- Invulling en professionalisering van rol als toezichthouder

RvC als team

- Inzicht in teamrollen en teamdynamiek
- Advies en coaching gericht op het verstevigen van het team

# Toezicht- en toetsingskader

In een **Toezichtvisie** beschrijft de RvC haar rolopvatting als toezichthouder, klankbord en werkgever, de onderlinge wisselwerking in rollen en de verhoudingen tussen het bestuur en de RvC.

Het **Toezichtkader** beschrijft op hoofdlijnen het speelveld en de taken van de organisatie en omvat het geheel van spelregels die de RvC bij het uitoefenen van haar taken volgt.

- Externe kaders: relevante wet- en regelgeving, incl. sectorspecifieke codes
- Interne kaders: Statuten, bestuursreglement, reglement RvC, profielschets RvC, statuut/charter van RvC commissies (remuneratiecommissie, auditcommissie, investeringscommissie, stakeholder commissie)

Het **Toetsingskader** omvat de besturings- en beheersingskaders waaraan de RvC bestuursvoorstellen en –besluiten inhoudelijk kan toetsen.

- Besturingskaders: visiedocument, strategisch plan, ondernemingsplan, meerjarenbegroting, jaarplan, overzicht belangenhouders, prestatieafspraken met belangenhouders
- Beheersingskaders: financiële kaders, investeringsbeleid, treasury- en financieringsbeleid, interne risicobeheersings- en controlesystemen, ICT beleid, kwaliteitsbeleid, integriteitscode en klokkenluidersregeling, organisatie- en formatieplan, HR beleid

## Onze diensten



Governance scan



Uitwerken  
toezicht- en  
toetsingskader

# Training

Aan de professionele kennis en kunde van RvC leden worden steeds hogere eisen gesteld. Veel RvC leden moeten tegenwoordig voldoen aan Permanente Educatie (PE) verplichtingen.

Kennis en kunde wordt verwacht op gebieden als:

- Governance
- Financieel management
- Risicomanagement
- Boardroom dynamics

Daarbij is het van belang aandacht te besteden aan deze onderwerpen vanuit het perspectief van de RvC

- Vereiste kennis en kunde, en toepassing daarvan, vanuit de rolevulling als toezichthouder, klankbord en werkgever

Het is mogelijk een gezamenlijke training te organiseren voor de RvC en het bestuur/MT van de organisatie

- Zinvol voor het stimuleren van de interactie tussen bestuur/MT en de RvC

## Onze diensten



Inhouse trainingen en workshops



Simulatiespellen





# Coaching en teamontwikkeling

Een aankomend commissaris staat voor een aantal uitdagingen:

- Hoe doorloop ik succesvol het selectieproces?
- Wat moet ik verwachten van de fit & proper test (indien van toepassing)?
- Hoe verschijn ik goed voorbereid aan de start van mijn commissariaat?

Maar ook zittende commissarissen moeten zich permanent ontwikkelen en 'bij de tijd blijven'

- Veranderende opvattingen over wat 'goed toezicht houden' is
- Actuele ontwikkelingen op vakinhoudelijke gebieden (governance, financiën, risicomanagement)

Daarnaast is een RvC niet alleen een samenstel van individuen, maar vooral ook een team. Ook de RvC als team moet zich blijven ontwikkelen:

- Dit vereist inzicht in de dynamiek in het team, begrip van elkaars rollen en drijfveren

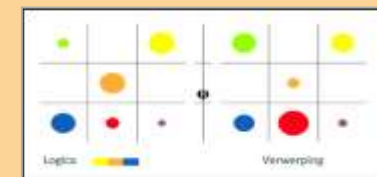
Onze diensten



Coaching nieuwe commissarissen



Coaching zittende commissarissen



Coaching en ontwikkeling RvC als team

# Zelfevaluatie

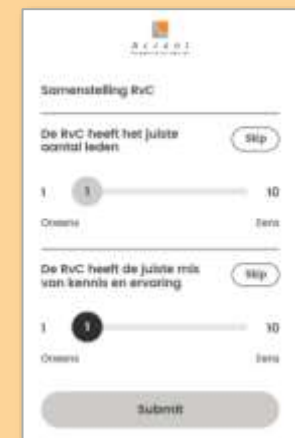
Van een RvC wordt verwacht dat zij ten minste eenmaal per jaar haar eigen functioneren, het functioneren van de afzonderlijke commissies van de raad en dat van de individuele commissarissen evalueert. Hierbij besteedt de RvC aandacht aan:

- inhoudelijke aspecten, de onderlinge interactie en de interactie met het bestuur;
- zaken die zich in de praktijk hebben voorgedaan waaruit lessen kunnen worden getrokken; en
- het gewenste profiel, de samenstelling, competenties en deskundigheid van de RvC.

Het periodiek evalueren van het eigen functioneren door de RvC is een essentiële stap naar verdere professionalisering van het intern toezicht. Voor de jaarlijkse zelfevaluatie kunnen verschillende instrumenten gebruikt worden, zoals een vragenlijst, online survey of een stemsysteem om de meningen van RvC leden te peilen. De zelfevaluatie bestaat echter uit meer dan alleen het afvinken van lijstjes.

Het is te doen gebruikelijk, en in sommige sectoren zelfs verplicht, om de zelfevaluatie periodiek (om de 2-3 jaar) te laten plaatsvinden onder onafhankelijke, externe begeleiding.

## Onze diensten



Instrumenten voor de zelfevaluatie



Externe begeleiding van de zelfevaluatie

## Waarom Accent Advies?

- Onze adviseurs hebben praktijkervaring als commissaris / toezichthouder
- Wij hebben ruime ervaring met het ontwikkelen en verzorgen van trainingsprogramma's voor aankomende alsmede zittende commissarissen. Daarnaast coachen wij nieuwe commissarissen in hun rol
- Wij faciliteren regelmatig discussies binnen een RvC en tussen het bestuur en een RvC op onderwerpen als risicomanagement, risicocultuur en boardroom dynamics
- Wij hebben praktische ervaring met het uitwerken van een toezicht- en toetsingskader voor een organisatie, en weten wat een RvC daarin verwacht



Amaliawolde, Amaliaaan 126-E, 3743 KJ Baarn, 035-6920108, [accentadvies.nl](http://accentadvies.nl)

Frank van Egeraat

06-23162382

[f.vanegeraat@accentadvies.nl](mailto:f.vanegeraat@accentadvies.nl)