



DE SECRETARIS WORDT STEEDS BELANGRIJKER

Voor een bestuurssecretaris ligt de lat steeds hoger. Zijn rol, taken en positie verschuiven, blijkt uit recent onderzoek onder deze beroepsgroep. Daarmee bewegen zijn toenemende verantwoordelijkheden mee met de professionalisering van de governance in het algemeen. De invloed van de secretaris op de besluitvorming en governance is in de afgelopen vijf jaar groter geworden, constateren de onderzoekers.

Stefan Peij en Koen Castenmiller

Het is opvallend hoe weinig er goed onderzoek wordt gedaan naar de rol en positie van de bestuurssecretaris of *company secretary* (verder aan te duiden als ‘secretaris’), zowel in Nederland als wereldwijd. Er wordt van alles geschreven over de secretaris, maar vrijwel uitsluitend in populaire en interne media, zoals door de ICOSA – en door ons als Governance University¹. Vijf jaar geleden lukte het ons als eerste Nederlandse instelling om een respons van meer dan honderd te behalen, alsmede een wetenschappelijke publicatie over de secretaris te realiseren². Daarmee waren we ook bijna de eerste wereldwijd³.

In het voorjaar van 2019 hebben wij voor de tweede maal onderzoek gedaan met een nóg hogere participatie (bijna driehonderd secretarissen vulden de enquête in). Dit laat zien dat Nederlandse secretarissen graag willen bijdragen aan de verdere ontwikkeling van de eigen beroepsgroep.

Rol en positie verschuiven

Uit eerder onderzoek⁴ bleek dat de rol en positie van secretaris op bepaalde gebieden verschuift. Het accent blijft liggen op het organiseren en ondersteunen van bijeenkomsten van Raden van Bestuur (RvB's) en Raden van Commissarissen of Toezicht (RvC's⁵), maar er komt ook nadrukkelijk aandacht voor het onderzoeken en bijhouden van corporate governance⁶ ten behoeve van deze raden. Ook blijft het accent liggen op verslaglegging van bijeenkomsten, maar komt daar het adviseren van de eigen RvB en RvC op breed gebied van corporate

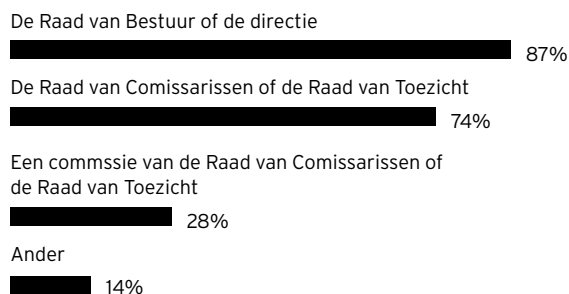
governance aangelegenheden bij. Dit beeld wordt in ons 2019 onderzoek bevestigd.

Meer in het algemeen constateren we dat de secretaris universitair geschoold is, meerjarig ervaren, vaker vrouw dan man en rond de vijftig jaar oud. Hij⁷ verdient meestal tussen de 4000 en 8000 euro per maand en besteedt zijn professionele tijd vooral ten behoeve van één organisatie; hij vervult weinig nevenfuncties.

De meeste secretarissen dienen zowel RvB als de RvC, zoals in de volgende figuur is te zien.

Ik ben secretaris van:

(meerdere antwoorden mogelijk)



De secretaris heeft het meeste contact met de RvB en het senior management. In de volgende figuur (en enkele van de figuren hierna) vergelijken wij dat met de uitkomsten in 2014⁸.

Antwoordkeuzen	2014	2019	Vershil
Raad van Bestuur/directie	2,9	3,0	+ 0,1
Senior-management (niet zijnde RvB/directie)	2,6	2,7	+ 0,1
Raad van Commissarissen	2,4	2,4	0,0
Werknemers	2,2	2,1	- 0,1
Ondernemingsraad	1,9	1,7	- 0,2
Externe autoriteiten (AFM, NMA e.d.)	1,2	1,2	0,0
Afnemers (consumenten/patiënten/huurders)	1,2	1,1	- 0,1
Leveranciers	0,8	0,8	0,0
Aandeelhouders	1,7	0,6	- 1,1
Anders	1,6	1,0	- 0,6

0 = nooit 1 = soms/incidenteel 2 = regelmatig 3 = vaak

Ondanks dat uit deze tabel blijkt dat de secretaris meer *contact* heeft met het senior management dan met de RvC, blijkt tegelijkertijd uit de volgende figuur dat hij meer *werkt* voor de RvC dan voor het senior manage-

ment. Op volgorde: de secretaris werkt vooral voor de RvB-voorzitter, gevolgd door de RvB als geheel, de RvC-voorzitter en de RvC als geheel.

Antwoordkeuzen	2014	2019	Vershil
Directie/bestuursvoorzitter	2,8	2,9	+ 0,1
Gehele Raad van Bestuur/directie	2,8	2,6	- 0,2
Voorzitter RvC of RvT	2,2	2,3	+ 0,1
Gehele RvC of RvT	2,1	2,3	+ 0,2
Senior-management	1,9	1,7	- 0,2
Hoofd financiën	1,3	1,2	- 0,1
Hoofd juridische zaken	1,2	0,4	- 0,8
Anderen	1,5	1,2	- 0,3

0 = nooit 1 = soms/incidenteel 2 = regelmatig 3 = vaak

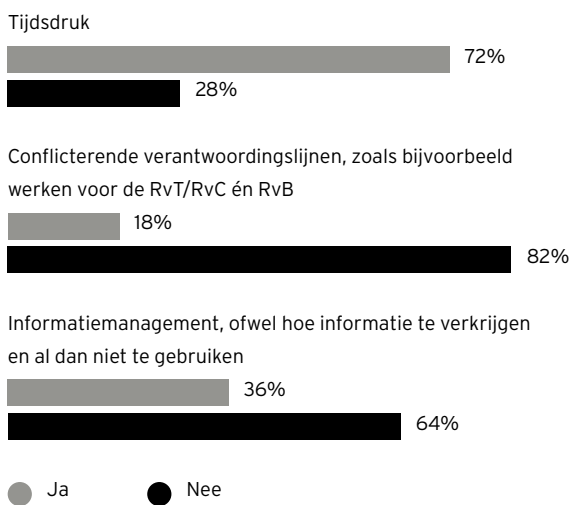
Overige interessante kenmerken van secretarissen zijn de volgende.

- Secretarissen besteden gemiddeld ruim driekwart van hun tijd aan hun secretarisfunctie en combineren die in de meeste gevallen met een andere functie binnen één organisatie – die dus gemiddeld genomen minder tijd kost dan het secretariaat zelf. De secretarisfunctie is derhalve de hoofdfunctie van de secretaris.
- Vrijwel alle secretarissen werken in een two-tier bestuursmodel, hetgeen in de Nederlandse context niet verwonderlijk is.
- Inhoudelijk ziet de secretaris zichzelf vooral als ‘procedure-bewaarder’ en adviseur. Hij ziet zichzelf liever in de staf dan in de lijn gepositioneerd. Het belangrijkste werk van de secretaris betreft volgens hemzelf het ondersteunen van vergaderingen, gevolgd door de ondersteuning van verslaggeving (jaarlijkse corporate governance paragraaf, het jaarlijkse verslag van de RvC) en het informeren van en verantwoorden aan het bestuur.

Belangrijkste uitdagingen

Uit het onderzoek in 2014 kwam naar voren dat secretarissen drie belangrijke problemen of uitdagingen ervaren. Dit jaar hebben we opnieuw gevraagd naar de mate waarin en de wijze waarop secretarissen deze problemen ervaren. Onderstaande figuur laat zien dat 72 procent van

Belangrijkste probleem van de secretaris = tijdsdruk



de respondenten dit jaar aangeeft *tijdsdruk* te ervaren. De andere problemen (conflicterende verantwoordingslijnen, zoals bijvoorbeeld werken voor de RvC én RvB, en informatiemanagement, ofwel hoe informatie te verkrijgen en al dan niet te gebruiken) worden dit jaar in mindere mate ervaren door de respondenten. Wel geven respondenten aan dat onduidelijkheid over rol, taken en positie van de secretaris belangrijke oorzaken zijn van alle in de figuur genoemde problemen.

De toelichtingen die respondenten geven ten aanzien van de ervaren tijdsdruk maken duidelijk dat het gaat om piekbelastingen, ad hoc issues en last minute-wijzigingen, het zijn van vraagbaak, dwingende vergadercycli en deadlines, goed op de details moeten letten, afhankelijkheid van anderen, meerdere verantwoordelijkheden tegelijk dragen en veel taken hebben.

Als gevolg daarvan ervaren secretarissen stress en weinig bewegingsvrijheid, maken ze soms lange dagen en kunnen ze niet altijd het door hen gewenste kwaliteitsniveau halen.

Als oorzaken voor deze problemen zien de secretarissen onder meer het gegeven dat de secretaris een solofunctie heeft, onvoldoende (administratieve) ondersteuning, weinig mogelijkheden tot delen van werkzaamheden, meervoudige verantwoordelijkheden en taken, de positie (spilfunctie), afhankelijkheid van anderen voor informatievoorziening (timing en inhoud) van anderen, een RvC die onvoldoende ingevoerd of ingewerkt is, vertrouwen van de Raad van Commissarissen naar de organisatie en vice versa, onvoldoende nemen van verantwoordelijkheid en beslissingen en tot slot wisselingen van bestuurders.

Oplossingen die respondenten aandragen zijn prioriteren, delegeren / regisseren in plaats van uitvoeren, parallel aandacht geven aan de langetermijnplannen als ad-hoc zaken, discipline / strak tijdmanagement, thuiswerken (rust en afzondering), opleiding en training, feedback geven, coachen en organisatieveranderingstrajecten, takenpakket scherper neerzetten, verwachtingenmanagement, communiceren en verbinden met collega's, extra uren maken, reminders geven en aanspreken, interim secretaris aanstellen, creatief zijn, kalm blijven en niet te veel proactief werken (wat meer werk creëert).

Antwoordkeuzen	2014	2019	Vershil
Het administratieve proces van governance (informatievoorziening, agenda)	3,4	3,6	+ 0,2
De informatievoorziening van bestuur/directie naar de RvC	3,2	3,4	+ 0,2
De inhoud van de governance (bijv. kennisontwikkeling, opstellen reglement/gedragscodes)	3,1	3,3	+ 0,2
De besluitvorming binnen de RvB/directie	2,6	2,8	+ 0,2
De cultuur van de governance (bijv. wijze van communiceren, transparantie)	2,7	2,8	+ 0,1
De informatievoorziening van RvC naar het bestuur/directie	2,4	2,6	+ 0,2
De vormgeving van de governance-structuur (samenstelling van RvC en evt. commissies)	2,2	2,3	+ 0,1
De besluitvorming binnen de RvC	1,8	2,2	+ 0,4

Meer invloed op besluitvorming en governance

Aan de secretarissen is gevraagd op welke aspecten van corporate governance zij de meeste invloed hebben. Dat is te zien in de bovenstaande figuur.

Als het gaat om de invloed van de secretarissen zijn de uitkomsten van het onderzoek in 2019 over de volle breedte hoger dan de uitkomsten van het onderzoek in 2014 en dat is misschien wel de belangrijkste constatering van het hele onderzoek. We constateren dat de invloed van de secretaris op besluitvorming en governance in de afgelopen vijf jaar is toegenomen.

Het grootste verschil met het onderzoek uit 2014 is de gemiddelde score op besluitvorming binnen de RvC: deze is met 0,4 gestegen (maar blijft desondanks onderaan staan). In absolute zin blijft de invloed van de secretaris op het administratieve proces van governance, de informatievoorziening van bestuur/directie naar de RvC en de inhoud van de governance het grootst.

Kwaliteit van de governance: ruim voldoende

De respondenten beoordelen de kwaliteit van de governance binnen de eigen organisatie (met uitzondering van een lichte daling van de beoordeling van de communicatie tussen RvB/directie en RvC) vrijwel over de hele linie hoger dan in 2014, zoals blijkt uit de figuur op de rechterpagina.

Secretarissen beoordelen de kwaliteit van governance binnen de eigen organisatie met een gemiddelde van 7,4 als ruim voldoende (in 2014 was dat 7,2, dus er is sprake van een gestegen waardering). De openheid van de RvB ten opzichte van RvC, de communicatie tussen de RvB en RvC, de onafhankelijkheid van de leden van de RvC ten opzichte van RvB, de sfeer tussen de RvB en de RvC en het verslag van de RvC beschouwen ze als 'goed'.

In 2019 zijn absoluut gezien de meeste secretarissen minder tevreden over diversiteit in leeftijd binnen de RvC en over de (zelf-)evaluatie van het functioneren van de RvC (hoewel die laatste wel een opwaartse trend vertoont). Meer secretarissen dan uit de voorgaande onderzoeken zijn ontevreden over de mate van diversiteit in leeftijd en kennis binnen de RvC, terwijl een verbetering zichtbaar is in de mate van diversiteit in geslacht binnen de RvC en de eerder genoemde sfeer tussen de RvB en RvC, alsmede het kennisniveau van de RvC en de diversiteit in kennis en ervaring in de RvC.

Zelf ervaart de secretaris minder conflict en voldoende onafhankelijkheid in het governanceproces. Hij ziet de door hem verzamelde informatie en de eigen kennis en ervaring als belangrijke bijdrage aan besluitvorming binnen bestuur / directie.

Onderdeel	2014	2019
De openheid van de RvB/directie ten opzichte van RvC/RvT	7,9	7,9
De sfeer tussen RvB/directie en RvC/RvT	7,6	7,8
De onafhankelijkheid van de RvC ten opzichte van de RvB	7,7	7,8
Het verslag van de RvC/RvT	7,5	7,6
De communicatie tussen RvB/directie en RvC/RvT	7,7	7,6
De kritische houding van de RvC ten opzichte van de RvB	7,3	7,5
De mate van diversiteit naar kennis/ervaring binnen de RvC/RvT	7,1	7,5
De tijdsbesteding van de RvC/RvT	7,2	7,5
Het kennisniveau van RvC/RvT	6,9	7,3
De mate van diversiteit naar geslacht binnen de RvC/RvT	6,5	7,2
De communicatie naar aandeelhouders of andere belanghebbenden	7,1	7,1
De evaluatie van het functioneren van de RvC/RvT	6,3	6,7
De mate van diversiteit naar leeftijden binnen de RvC/RvT	6,2	6,4

0 = slecht > 10 = Erg goed

Is de secretarisfunctie een beroep?

Aan de secretarissen werd gevraagd welke functie zij hiervoor vervulden en wat de verwachting is voor de toekomstige functie. Uit de antwoorden blijkt dat de secretarissen vooral uit staffuncties komen. Ook blijkt dat verreweg de meeste secretarissen in de toekomst verwachten te kiezen voor een soortgelijke functie bij een andere organisatie. Hier wordt ook duidelijk meer gekozen voor staf dan voor lijn. We constateren dat secretarissen hun werk meer zien als (blijvend) beroep

dan als (voorbijgaande) functie.

Evenals vijf jaar geleden hebben secretarissen in dit onderzoek stellingen voorgelegd gekregen ten aanzien van hun functie. De antwoordkeuzen van de stellingen luiden: zeer oneens (-2), oneens (-1), neutraal (0), eens (1) en zeer eens (2).

Wat kunnen we op basis van deze stellingen constateren? De secretarisfunctie eist veel (senioriteit, kennis en ervaring) maar biedt ook veel (vrijheid, waardering).

**ALS GEVOLG VAN DE WERKDRIK ERVAREN SECRETARISSEN
 STRESS EN WEINIG BEWEGINGSVRIJHEID, MAKEN ZE SOMS LANGE
 DAGEN EN KUNNEN NIET ALTIJD HET DOOR HEN GEWENSTE
 KWALITEITSNIVEAU BEHALEN**

Antwoordkeuzen	2014	2019	Vershil
Ik heb veel vrijheid om mijn taak naar eigen inzicht uit te oefenen	1,4	1,4	0,0
Voor deze functie is senioriteit vereist	1,3	1,2	- 0,1
Voor deze functie is een ruime kennis/ervaring vereist	1,1	1,1	0,0
Mijn eigen kennis/ervaring is ruim voldoende voor mijn functie	1,0	0,9	- 0,1
Ik ervaar vaak tijdsdruk bij het uitoefenen van mijn taken	0,8	0,8	0,0
Ik ervaar genoeg ondersteuning voor het goed kunnen uitoefenen van mijn taak	0,8	0,8	0,0
Mijn rol als secretaris wordt voldoende gewaardeerd	0,8	0,9	+ 0,1
De secretarisfunctie zou gekwalificeerd moeten worden als een professioneel beroep	0,6	0,6	0,0
Mijn taken als secretaris zijn afhankelijk van de omstandigheden continue veranderlijk	0,5	0,4	- 0,1
De rol van de secretaris zou meer aandacht in de governancecodes moeten krijgen	0,5	0,6	+ 0,1
Recente ontwikkelingen (schandalen, regulering, codes) hebben mijn positie als secretaris versterkt	0,4	0,3	- 0,1
De verantwoordelijkheden van een secretaris moeten beter vastgelegd worden	0,4	0,2	- 0,2
Er zou een apart opleidingsprogramma/eisen moeten komen	0,3	0,5	+ 0,2
Er zou een apart opleidingsprogramma/eisen moeten komen	0,2	0,0	- 0,2
Mijn taken als secretaris zijn formeel bij ieder bekend	0,1	0,2	+ 0,1
Mijn taken als secretaris zijn formeel vastgelegd	0,0	0,2	+ 0,2
Mijn rol als secretaris wordt onderschat	- 0,1	-0,2	- 0,1
Een secretaris dient juridisch geschoold te zijn	- 0,1	-0,3	- 0,2
Een RvC zou een eigen secretaris moeten hebben	- 0,6	-0,5	+ 0,1

De functie hoeft volgens de respondenten niet verder ingeregeld of beschreven te worden in statuten of daarbuiten. Ook de toegevoegde waarde van het verder beschrijven van de secretarisrol in codes of kwalificeren van de secretaris als beroep kwam niet overtuigend uit dit deel van de enquête.

Governance en de secretaris verschillen per sector

In het onderzoek hebben we kruisverbanden gelegd tussen de vijf sectoren met de meeste respondenten: respectievelijk zorginstellingen, niet-beursgenoteerde ondernemingen, woningcorporaties, onderwijsinstellingen en beursgenoteerde ondernemingen.

We hebben de kruisverbanden vooral gelegd tussen de kenmerken van de secretaris (ervaring, rollen en verantwoordelijkheden, tijdbesteding, vrijheid, verantwoordelijkheden, inbedding, achtergronden) en tussen de waardering door de secretaris van de eigen governance.

In grote lijnen zien we dat secretarissen van beursge-

noteerde bedrijven de governance in de eigen sector het hoogst inschalen, secretarissen van niet-beursge-noteerde het laagst en de hele semipublieke sector zit daar tussenin.

Enkele kenmerken per sector worden in de volgende tabel uitgelicht:

Sector	Kenmerken scores toegekend door eigen secretarissen
Beursgenoteerde bedrijven	Secretarissen... - Zijn het vaakst mannelijk van alle sectoren, hebben vaker een juridische achtergrond, zijn vaker vertrouwenspersoon. - Scoren van alle sectoren de meeste kenmerken van de eigen governance het hoogst, met uitzondering van diversiteit naar geslacht binnen de RvC. - Scoren lager op de stelling 'De secretarisfunctie zou gekwalificeerd moeten worden als een professioneel beroep'. - Vinden vaker dat een RvC een eigen secretaris zou moeten hebben. - Vinden vaker dat de rol van de secretaris meer aandacht in de governancecodes zou moeten krijgen.
Niet-beursgenoteerde bedrijven	- Niet-beursgenoteerde (en familiebedrijven) hebben voornamelijk secretarissen met juridische achtergrond. - Scoren de meeste kenmerken van de eigen governance van alle sectoren het laagst. - Geven vaker aan dat de rol van secretaris in de onderneming wordt onderschat.
Zorginstellingen	- Scoren van alle sectoren statistisch het hoogst op aantal jaren ervaring als secretaris (zowel binnen als buiten de huidige instelling). Ook scoren zij het hoogst op het aantal andere rollen dat zij binnen de huidige instelling vervullen, alsmede op het aantal uren en percentage van de week dat wordt besteed aan de secretarisfunctie. - Waarderen de zelfevaluatie van het functioneren van de RvC lager dan andere sectoren.
Woningcorporaties	- Scoren van alle sectoren het laagst op aantal jaren ervaring als secretaris buiten de huidige instelling. Ook scoren zij het laagst op het aantal andere rollen dat zij binnen de huidige instelling vervullen, alsmede op het aantal uren en percentage van de week dat wordt besteed aan de secretarisfunctie. - Hebben, net als familiebedrijven, gemiddeld minder hoogopgeleide secretarissen. - Scoren van semipublieke instellingen hoger op de meeste kenmerken van de governance in de eigen sector.
Onderwijsinstellingen	- Hebben, net als woningcorporaties en zorginstellingen, veel meer secretarissen met een niet-juridische achtergrond. - Scoren de governance in de eigen sector hoger voor wat betreft sfeer, openheid, waardering van de eigen rol. - Scoren de governance in de eigen sector lager voor wat betreft kennisniveau en tijdsbesteding van de RvC.

DE SECRETARISFUNCTIE EIST VEEL (SENIORITEIT, KENNIS EN ERVARING) MAAR BIEDT OOK VEEL (VRIJHEID, WAARDERING)

INHOUDELIJK ZIET DE SECRETARIS ZICHZELF VOORAL ALS 'PROCEDURE-BEWAARDER' EN ADVISEUR

Functie en context worden steeds professioneler

Uit het onderzoek komt een aantal interessante dilemma's en vragen naar voren.

- Enerzijds constateren we dat de invloed en verantwoordelijkheid van de secretaris verder toeneemt. Anderzijds constateren we dat tijdsdruk zijn grootste uitdaging is. Hoe kan de secretaris zorgen dat hij zodanig met zijn tijd omgaat dat hij zijn verantwoordelijkheid kan blijven nemen?
- Enerzijds constateren we dat de secretaris zijn functie niet verder wil inregelen of beschrijven in statuten of codes of wil kwalificeren als beroep. Anderzijds constateren we dat onduidelijkheid over rol, taken en positie van de secretaris belangrijke oorzaken zijn van problemen rondom tijdsdruk, conflicterende verantwoordelijkheden en informatie-management. Wat is hier wijsheid?

We constateren dat secretarissen van beursgenoteerde bedrijven de governance in de eigen sector het hoogst inschalen, secretarissen van niet-beursgenoteerde het laagst en de hele semipublieke sector zit daar tussenin. Dit is interessant, omdat dat – volgens de interpretatie van de onderzoekers – ook de volgorde van intensiteit van externe monitoring lijkt te zijn: beursgenoteerde bedrijven worden door externe toezichthouders gemonitord, door een monitoring governancecodecommissie, maar ook door beursautoriteiten en de eigen aandeelhoudersvergadering. De lat móet dus wel hoog liggen om aan alle vereisten te kunnen voldoen. Voor niet-beursgenoteerde bedrijven gelden over het algemeen minder regels (er is bijvoorbeeld geen governancecode voor niet-beursgenoteerde bedrijven). Dit sluit aan bij eerder onderzoek, waaruit bleek dat het toezicht door externe toezichthouders 'effectief' is⁹.

De vraag is nu: ziet de secretaris dat ook zo en zouden externe partijen beter kunnen worden 'benut' om de

secretaris te helpen de eigen governance op een hoger peil te krijgen?

Een andere verklaring zou kunnen liggen in de mate waarin secretarissen kritisch naar de eigen governance kijken en navenant strenger of milder scoren op de governance in de eigen sector.

Het is de moeite waard om deze dilemma's en vragen verder te onderzoeken en te bediscussiëren in de beroepsgroep.

In 2014 spraken wij de verwachting uit dat de trend van het werken in een meer professionele governancecontext, zichtbaar in de vorm van minder conflicten en meer onafhankelijkheid vanuit de eigen rol, zich in de komende jaren verder doorzet. Dat kunnen we nu, vijf jaar later, bevestigen. Net zoals een aantal andere zaken uit eerdere onderzoeken en literatuur wordt bevestigd in dit onderzoek. We hebben nu dus een duidelijk en – gezien de hoge responsgraad en veelal eenduidige antwoorden – representatief beeld van de rol, taken en positie van de secretaris. De secretaris beweegt mee met de professionalisering van de governance in het algemeen, getuige zijn toenemende verantwoordelijkheden en oplossingsgerichte houding ten opzichte van ervaren problemen.

Over de auteurs

Stefan Peij en Koen Castenmiller zijn directeur en onderzoeker bij Governance University. Koen Castenmiller is student aan de Hogeschool Rotterdam.



Noten

1. S.C. Peij (2015). Hier schort het aan, vindt de secretaris, Management Scope, nummer 1 en S.C. Peij (2017). Does the company secretary share responsibility for board effectiveness?, Governance Directions, December
2. S.C. Peij en P.J. Bezemer (2015). Role Ambiguity and Conflicts, A Study of Company Secretaries and Two Tier Boards in The Netherlands, Journal of Company Ownership and Control, Volume 12, Issue 3, Spring 2015, pp. 113-122, Virtus Interpress
3. De University of Liverpool was ons nét voor met de mooie publicatie McNulty, T. and Stewart, A., (2014), Developing the Governance Space: A Study of the Role and Potential of the Company Secretary in and around the Board of Directors, Organization Studies, December 3, 2014
4. PwC/Nive (2009). Boardroom Insider, Amsterdam; Lückérath-Rovers, Dr. M., Oostdam, Mr. P. (2010). Administrator of chief governance officer. De rol van de secretaris in corporate governance. Rotterdam: Erasmus Instituut Toezicht & Compliance; Peij, S.C. (2014). De secretaris: functie of beroep?. Doorn: Governance University
5. We hanteren de afkorting RvC voor zowel de Raad van Commissarissen als de Raad van Toezicht.
6. We hanteren de term 'corporate governance' vanuit de betekenis van 'goed bestuur en toezicht' in zowel maatschappelijke als commerciële organisaties.
7. We hanteren voor het gemak één geslachtsvorm.
8. Hoewel de respons qua aantallen en samenstelling (uiteraard) anders is dan in 2014, geeft de vergelijking vaak extra informatie en vergroot het in dit geval de robuustheid van de uitkomsten.
9. Onderzoek 'Hoe overleef ik mijn externe toezichthouder?', Governance University, augustus 2016