

5-Minutes Commissarissen Update

Erasmus Universiteit Rotterdam

Maart 2010

Dr. Mijntje Lückerath-Rovers

Prof.dr. Auke de Bos

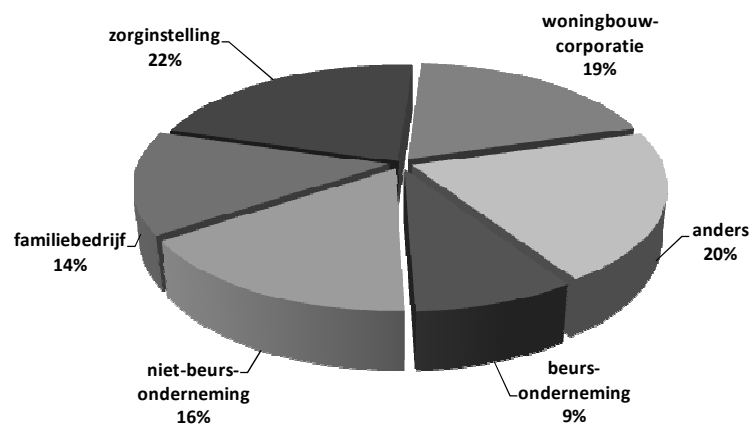
contact: luckerath@frg.eur.nl

- Het onderzoek** : De “5-Minutes Commissarissen Update” is een digitale survey die eens in de drie maanden verstuurd wordt naar ongeveer 300 commissarissen en toezichthouders. Het onderzoek betreft vijf tot maximaal tien vragen, die in maximaal vijf minuten te beantwoorden zijn.
- Benaderde respondenten** : Uitgenodigd 297 commissarissen en toezichthouders, waarvan er 100 ook in december 2009 hebben meegedaan.
- Deelnemende respondenten:** Totaal 93 deelnemende commissarissen en toezichthouders, gezamenlijk hebben deze respondenten 296 toezichtfuncties
- Thema Maart 2010** : De balans tussen wetgeving en zelfregulering
- Samenvatting** :

In dit onderzoek is aan commissarissen de vraag gesteld waar de balans ligt tussen wetgeving en zelfregulering. Hiervoor is allereerst gevraagd hoe ze momenteel hun eigen toezichtsituatie beoordelen op verschillende thema's. De commissarissen zijn binnen hun eigen toezichtfunctie minder tevreden over de mate van evalueren van de raad, de beloning van de commissarissen zelf, en het aandeel vrouwen in de raad. Op deze punten is verbetering mogelijk. Redelijk tevreden, maar eerder te hoog dan te laag, vinden de commissarissen: de beloning van de bestuurders, de gemiddelde leeftijd in de raad en zijn eigen kennis en ervaring. De commissarissen zijn voorstanders van regels om gewenst gedrag te bewerkstelligen, geen enkele vorm van regulering vinden ze zeer onwenselijk. De voorkeur gaat uit naar een governance code per sector, ook zijn een aantal voorstander van specifieke wettelijke bepalingen voor bepaalde thema's. Mogelijke thema's hiervoor bij commissarissen bij non-profit organisaties zijn de maximale variabele- en vaste beloningen van bestuurders, een maximale beloning voor commissarissen, en het maximum aantal toezichtfuncties per persoon. De commissarissen bij profit organisaties vinden wettelijke bepalingen voor deze thema's tamelijk onwenselijk. Overeenstemming bij alle commissarissen bestaat over de wenselijkheid van wettelijke bepalingen voor -kennis/ervaring vereisten, -verantwoording en transparantie, -onafhankelijkheid en -evaluatie van de raad. Het onderzoek wordt afgesloten met een zestal stellingen.

Omschrijving deelnemende commissarissen naar (1) het meest aansprekende commissariaat, (2) aantal verschillende toezichtfuncties, (3) leeftijd en (4) geslacht.

(1) Soort organisatie : Allereerst is aan de commissaris gevraagd zijn meest aansprekende commissariaat aan te geven. Dit commissariaat wordt in de latere vragen als leidraad genomen bij de beantwoording van de vragen. De 93 commissarissen zijn verdeeld over vijf verschillende organisaties en een restcategorie 'anders'. Bij verschillende vragen zijn de organisaties gesplitst in profit en non-profit, hierbij horen de beursondernemingen, niet-beursondernemingen en de familiebedrijven in de profit-groep, en de zorginstellingen en de woningbouwcorporaties in de non-profit groep.



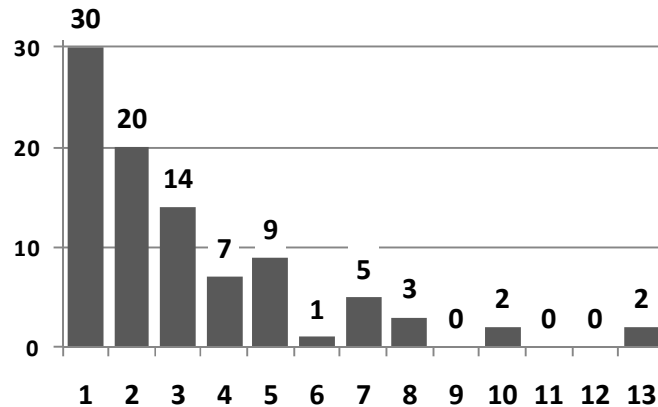
Organisatie	Aantal	Percentage
Beursonderneming	8	8,6%
Niet-beursonderneming	15	16,1%
Familiebedrijf	13	14,0%
Zorginstelling	20	21,5%
Woningbouwcorporatie	18	19,4%
Anders	19	20,4%
Totaal	93	100,0%

(2) Aantal commissariaten : Tevens is gevraagd het totaal aantal toezichtfuncties aan te geven. De 93 commissarissen in het onderzoek hebben samen 296 toezichtfuncties.

Organisatie	Aantal	Percentage
Beursonderneming	25	8,4%
Niet-beursonderneming	92	31,1%
Familiebedrijf	39	13,2%
Zorginstelling	40	13,5%
Woningbouwcorporatie	25	8,4%
Anders	75	25,3%
Totaal	296	100,0%

Dit is gemiddeld 3,2 toezichtfuncties per persoon. 22 commissarissen hebben vijf of meer toezichtfuncties.

Totaal toezichtfuncties



(3) Leeftijd

: De 93 commissarissen zijn gemiddeld 60,1 jaar oud. De jongste commissaris is 38 jaar oud (in de categorie 'anders', bij een kunst en cultuur organisatie). De oudste commissaris is 73 jaar oud (bij een woningbouwcorporatie).

Leeftijd	
Minimum	38
Gemiddeld	60,1
Maximum	73

(4) Geslacht

: Meer dan driekwart van de respondenten is man, 22,6% is vrouw. Bij zorginstellingen zijn relatief de meeste vrouwen toezichthouder (35%), onder de commissarissen bij familiebedrijven zijn ditmaal geen vrouwen (0%).

Geslacht	Aantal	Percentage
Man	72	77,4%
Vrouw	21	22,6%
Totaal	93	100,0%

Geslacht	Totaal respons	Aantal vrouwen	Percentage
Beursonderneming	8	1	12,5%
Niet-beursonderneming	15	5	33,3%
Familiebedrijf	13	0	0,0%
Zorginstelling	20	7	35,0%
Woningbouwcorporatie	18	2	11,1%
Anders	19	6	31,6%
Totaal	93	21	22,6%

Naast deze inleidende vragen over de achtergrond van de commissarissen is gekeken naar de balans tussen wetgeving en zelfregulering. Hiertoe zijn vier vragen gesteld. Vraag 5 beschrijft de mate van tevredenheid van de commissaris in zijn eigen (meest aansprekende) toezichtfunctie over onderwerpen waar binnen de maatschappij veel aandacht voor is. Bij vraag 6 is aan de commissaris gevraagd om in algemene zin aan te geven hoe bij voorkeur gewenst gedrag bewerkstelligd kan worden, variërend van geen regels tot specifieke bepalingen. Bij vraag 7 is in meer specifiek zin voor een elftal specifieke thema's aan te geven of specifieke wettelijke bepalingen wenselijk of onwenselijk zijn, volgens de commissaris. Deze thema's zijn niet beperkt tot thema's waarvoor al daadwerkelijk wetsvoorstellen voorbereid worden. Vraag 8 geeft zes stellingen waarbij de commissaris aan kan geven in hoeverre hij het eens of oneens.

(5) Oordeel eigen situatie : Aan de commissaris is gevraagd in hoeverre hij zelf tevreden is over negen aspecten van zijn toezichtfunctie. Negen stellingen zijn aan de commissaris voorgelegd, waarbij elke stelling begint met "Ik vind..." en waarbij de vijf antwoordcategorieën variëren van "veel te laag / veel te weinig", via "precies goed", naar "veel te hoog / veel te veel". Een gewogen gemiddelde score is berekend door het aantal keer dat de verschillende antwoordmogelijkheden te vermenigvuldigen met respectievelijk -2 tot 2 (precies goed=0), en vervolgens te delen door het aantal respondenten. De uitkomsten van deze vragen zijn in twee grafieken met gemiddelde scores weergegeven en vervolgens per vraag het percentage respondenten per antwoordcategorie. De gewogen gemiddelde scores variëren van minimaal -0,7 tot maximaal 0,3. De scores gesplitst naar profit en non-profit zijn in overeenstemming met elkaar qua richting (te hoog of te laag) maar hebben in enkele gevallen een groter bereik, de minimale score is dan -0,9 en de maximale score 0,5. Hierna volgt een gedetailleerdere toelichting.

Relatief tevreden, maar eerder te hoog dan te laag

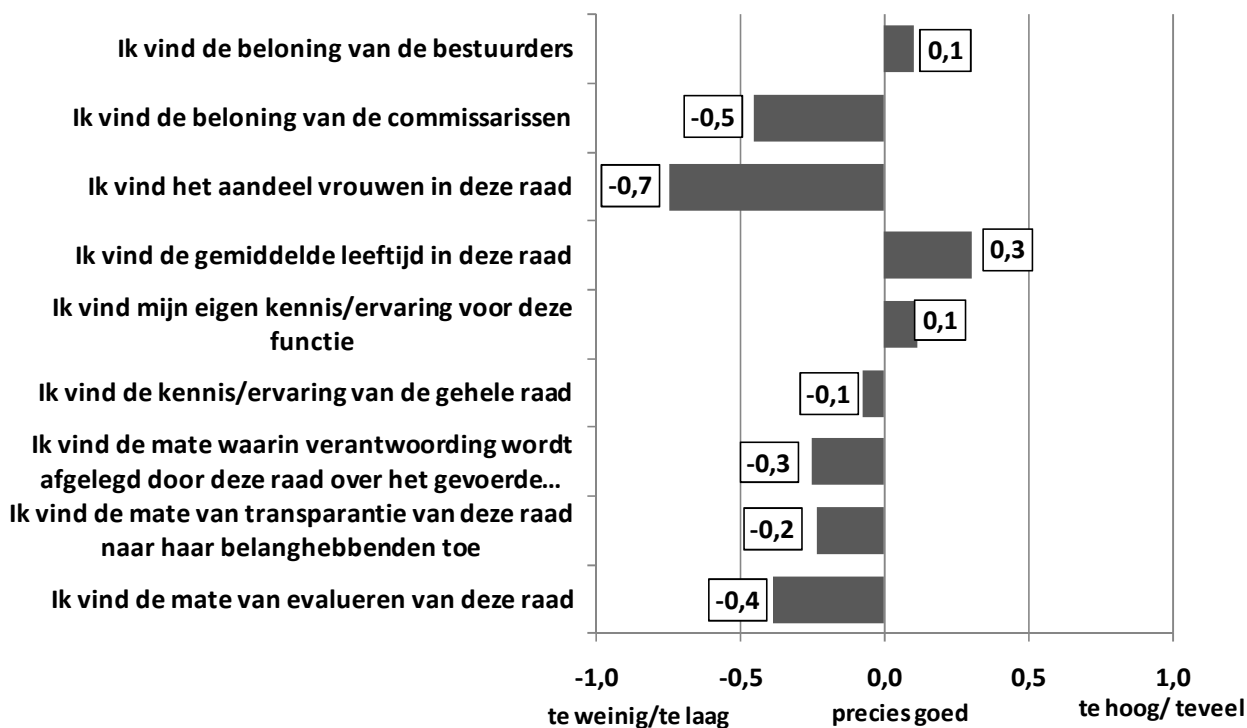
Scores rond de 0,0 betekenen dat de commissarissen relatief tevreden zijn over deze aspecten binnen hun eigen toezichtstfunctie. Redelijk tevreden, maar eerder te hoog dan te laag, vinden de commissarissen: de beloning van de bestuurders (0,1), de gemiddelde leeftijd in de Raad (0,3) en zijn eigen kennis en ervaring (0,1). Gesplitst naar profit/non-profit terden hier weinig verschillen op, met uitzondering van de gemiddelde leeftijd van de raad: meer non-profit toezichthouders vinden deze te hoog of veel te hoog (score 0,5).

Relatief tevreden, maar eerder te laag dan te hoog

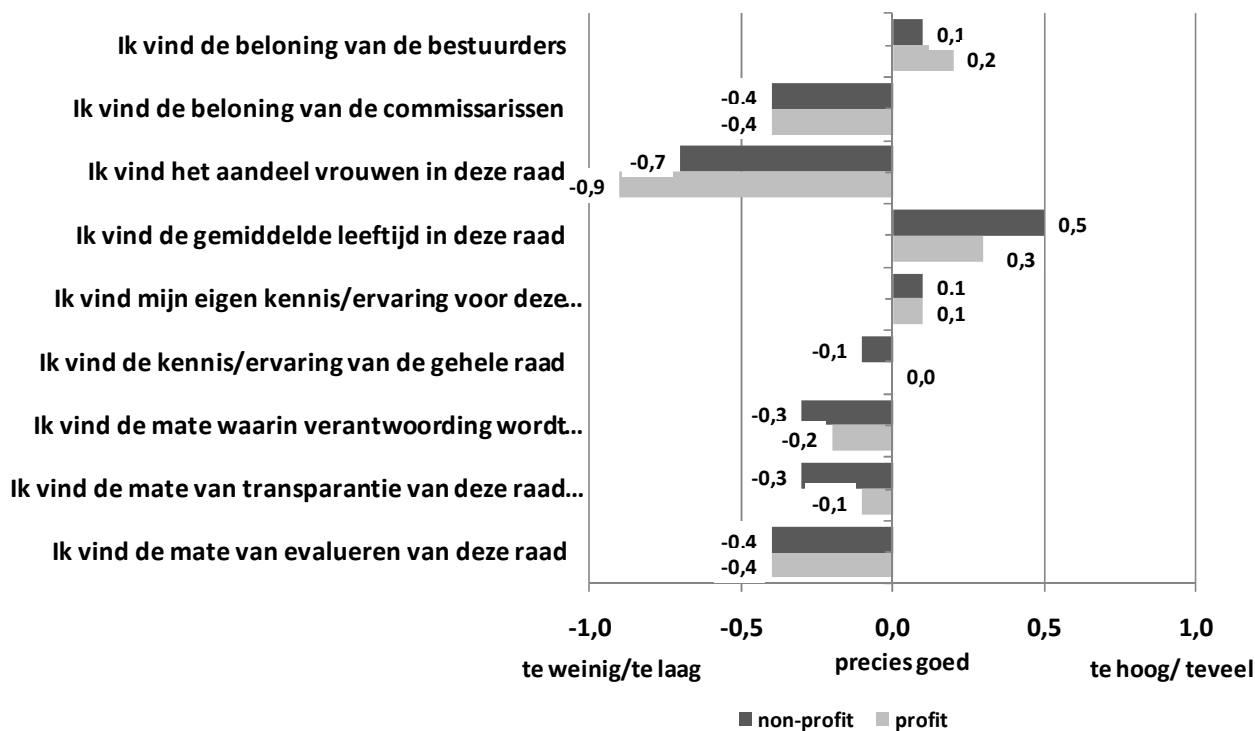
Relatief tevreden maar eerder te laag dan te hoog, vinden de commissarissen de kennis en ervaring van de gehele raad (-0,1), de mate waarin verantwoording wordt afgelegd (-0,3) en de mate van transparantie van de raad (-0,3). Ook binnen deze thema's zijn weinig verschillen tussen de profit/non-profit commissarissen, waarbij de scores bij de non-profit commissarissen wel in alle gevallen lager uitvallen en zij dus relatief minder tevreden zijn.

Minder tevreden, aspecten beoordeeld als te laag/ te weinig

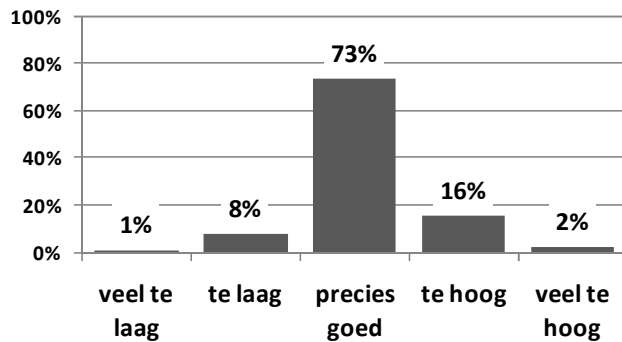
Relatief ontevredener, en in alle gevallen beoordelen ze deze aspecten als te laag of te weinig, zijn de commissarissen over de mate van evalueren van de raad (-0,4), de beloning van de commissarissen zelf (-0,5) en het meest ontevreden zijn de commissarissen over het aandeel vrouwen in de raad (-0,7). Overigens geven de mannen hier vaker aan dat het aandeel te laag is dan de vrouwen, 46 mannen (van de 66; 70%) geven aan dat het aandeel te laag of veel te laag is, bij de vrouwen zijn dit er 11 (van de 21; 52%). Dit is uiteraard te verklaren door het feit dat bij de vrouwelijke commissarissen er in ieder geval één vrouw in de raad zit (zijzelf) en dit bij de mannen niet het geval hoeft te zijn. De overige commissarissen vinden het aandeel precies goed, geen enkele commissaris vindt het aandeel te hoog. Ook hier weer weinig verschil tussen profit/non-profit, maar vinden relatief meer commissarissen in de profit-groep het aandeel vrouwen te laag of veel te laag (gemiddelde score -0,9)



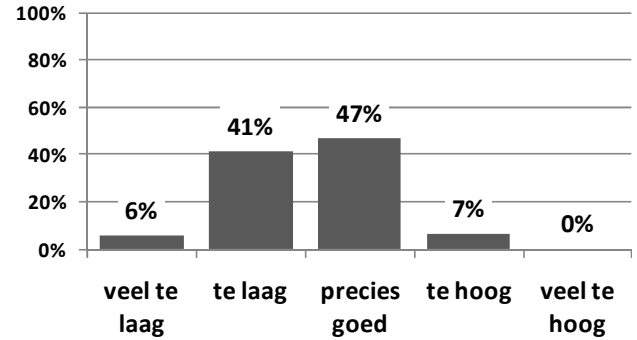
Gesplitst naar profit/non-profit



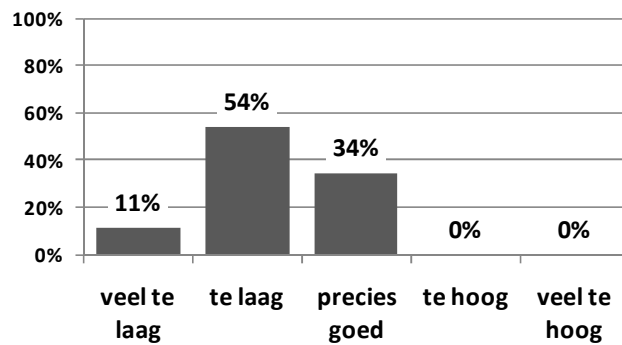
Ik vind de beloning van de bestuurders...



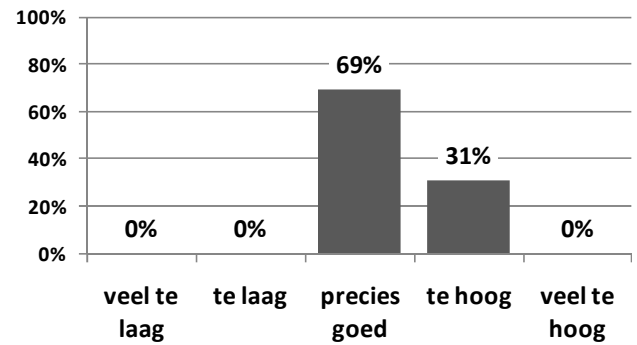
Ik vind de beloning van de commissarissen..



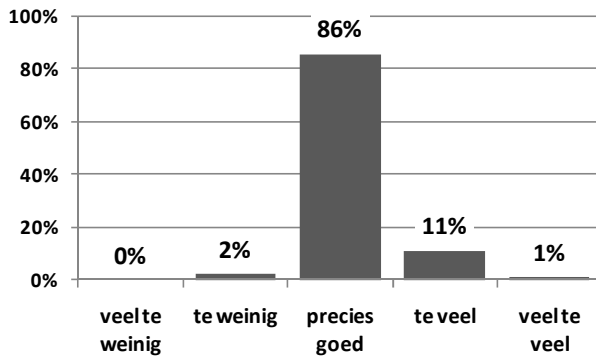
Ik vind het aandeel vrouwen in deze raad..



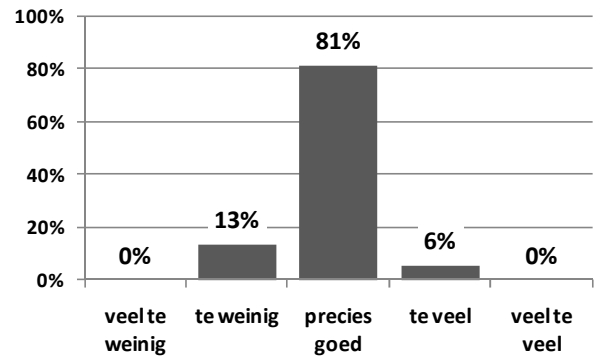
Ik vind de gemiddelde leeftijd in deze raad..



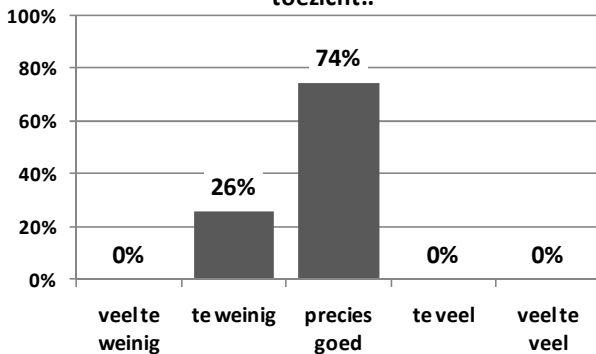
Ik vind mijn eigen kennis/ervaring voor deze functie..



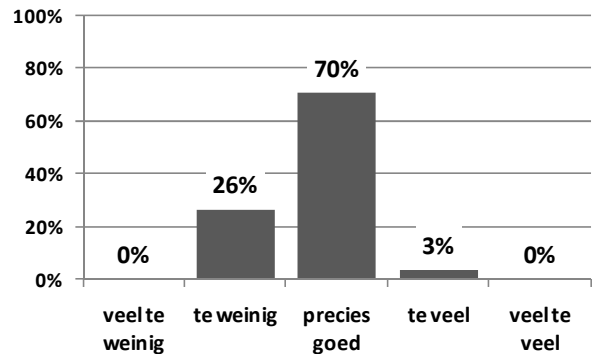
Ik vind de kennis/ervaring van de gehele raad..



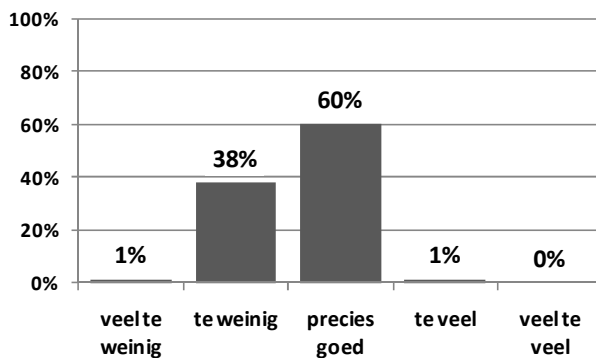
Ik vind de mate waarin verantwoording wordt afgelegd door deze raad over het gevoerde toezicht..



Ik vind de mate van transparantie van deze raad naar haar belanghebbenden toe..



Ik vind de mate van evalueren van deze raad..

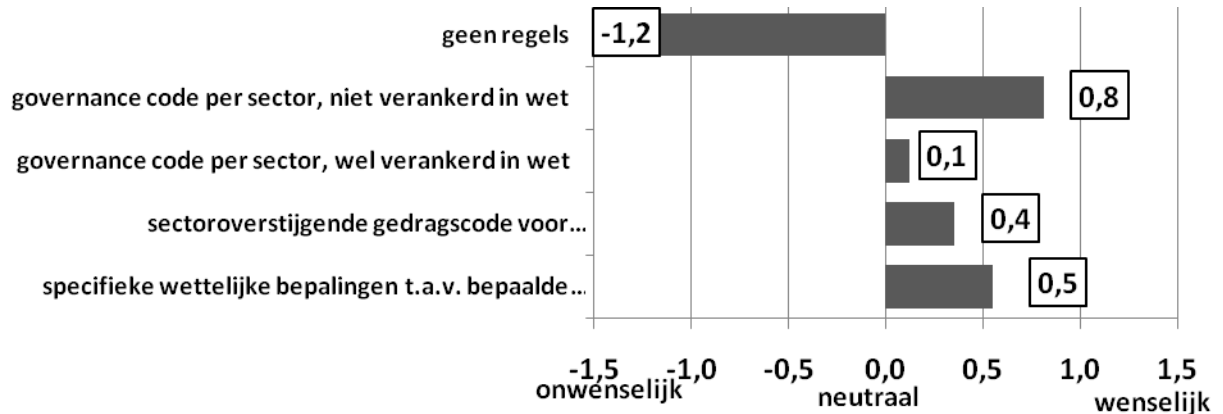


(6) Regulering

:

Gewenst gedrag van commissarissen en toezichthouders kan op verschillende manieren bewerkstelligd worden, variërend van geen regels ('commissarissen weten zelf welk gedrag het meest gewenst is'), via zelfregulering (governance codes of gedragscodes) tot specifieke wettelijke bepalingen. Aan de commissaris is gevraagd hoe wenselijk hij deze alternatieven

acht om gewenst gedrag bij commissarissen en toezichthouders te bewerkstelligen?

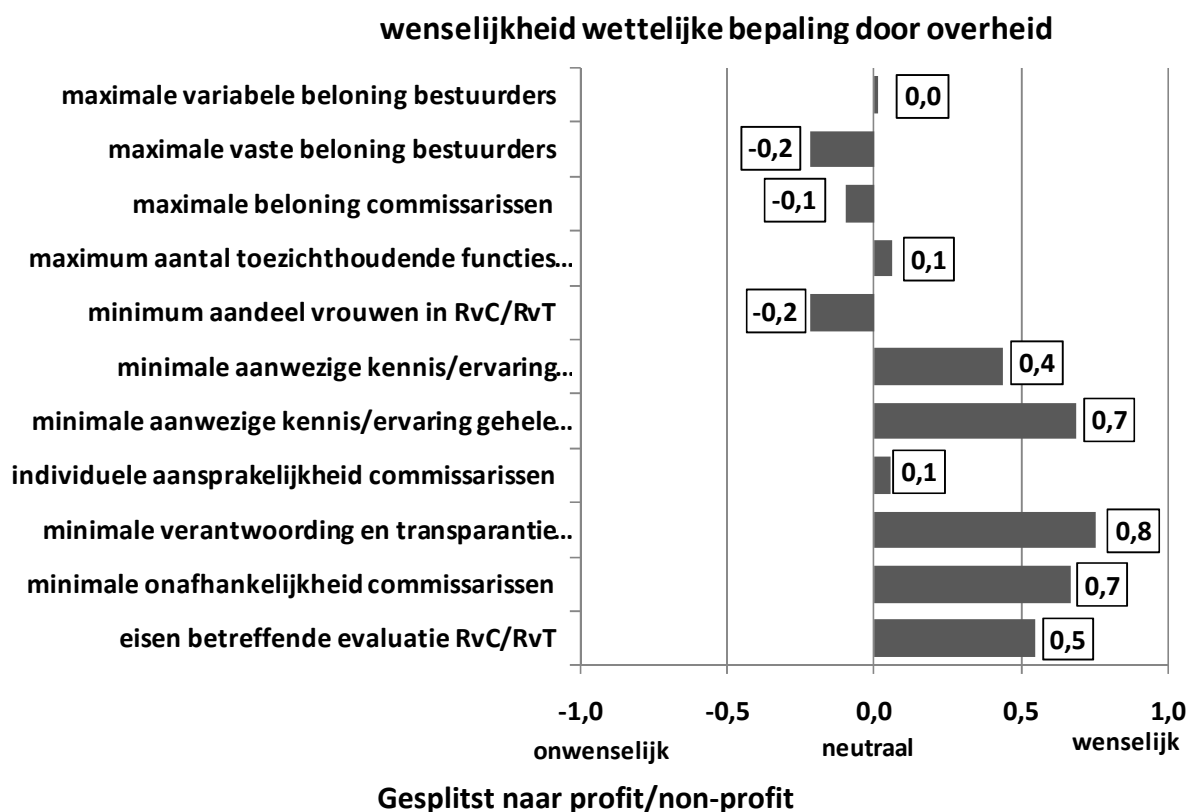


De commissarissen vinden geen regels zeer onwenselijk (-1,2), maar verschillen van mening over hoe dit dan wel vorm gegeven. Het meest overtuigd zijn de commissarissen over een governance per sector, die niet in de wet is verankerd. Opvallend is dat een governance code wel verankerd in de wet niet op veel steun kan rekenen. Dit wordt wellicht veroorzaakt door het feit dat dit in veel sectoren nu het geval is, en dat de commissarissen hier tevreden mee zijn. Een sectoroverstijgende gedragscode vinden de commissarissen tamelijk wenselijk (score 0,4), en specifieke wettelijke bepalingen voor bepaalde thema's kunnen ook wenselijk zijn. De commissarissen zijn dus duidelijk wel voor regelgeving of regulering, maar dit hoeft niet perse in de wet geregeld te zijn. Zelfregulering lijkt de grootste voorkeur te hebben.

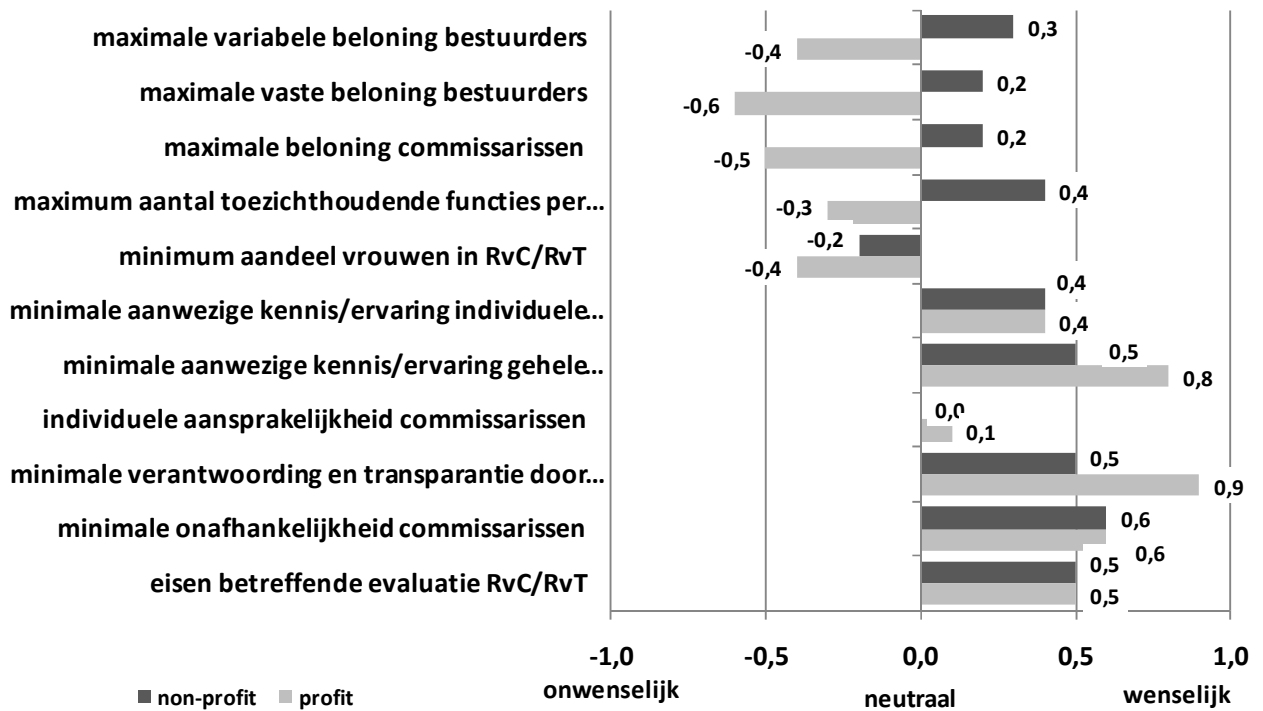
(7) Wettelijke bepalingen : Vanuit de overheid liggen momenteel een aantal wetsvoorstellen klaar voor de besluitvorming in eerste of tweede kamer. Hoewel door de val van het kabinet hier niet op korte termijn uitsluitel over wordt verwacht, zullen de voorbereidingen hierover verder gaan. Aan de commissarissen is gevraagd aan te geven in welke mate hij het wenselijk acht dat de overheid wettelijke eisen stelt aan de taakvervulling van commissarissen en toezichthouders? Bij de vraagstelling is aangegeven dat het hier niet gaat om specifiek genoemde aantallen of bedragen, maar of het überhaupt wenselijk is dat de overheid hierin regels opstelt. Overigens zijn niet alle alternatieven reeds onderwerp van (voorbereidende) wetsvoorstellen. De antwoorden op de vragen zijn weer in twee grafieken weergegeven met de gemiddelde scores voor alle commissarissen gezamenlijk en gesplitst naar profit/non-profit, en vervolgens geven elf deelgrafieken het percentage commissarissen per antwoordcategorie weer.

Bij onderstaande twee grafieken is een duidelijk tegenstelling zichtbaar tussen de twee categorieën commissarissen voor wat betreft de eerste vier thema's. Dit heeft tot gevolg dat in de eerste grafiek de gemiddelde scores van alle commissarissen gezamenlijk relatief laag zijn: het zijn gemiddelden van negatieve en positieve gemiddelde scores en komen zo rond de nul uit. Commissarissen bij non-profit organisaties vinden het tamelijk wenselijk dat er wettelijke bepalingen door de overheid worden opgesteld voor de maximale variabele en vaste beloningen van bestuurders (scores 0,3 en 0,2), een maximale beloning voor commissarissen (0,2) en het maximum aantal toezichtfuncties per persoon (0,4). De commissarissen bij profit organisaties staan hier lijnrecht tegenover, op deze vier thema's vinden zij wettelijke bepalingen in alle gevallen tamelijk onwenselijk (scores variërend van -0,3 tot -0,6).

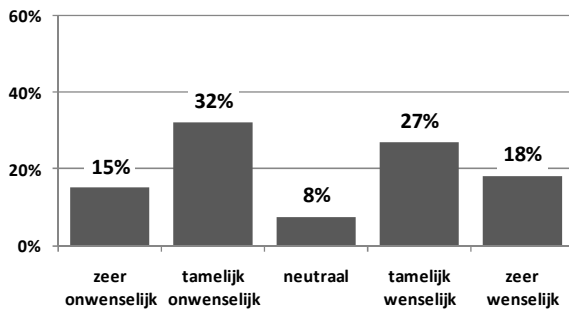
Daarnaast is opvallend dat de commissarissen het zeer eens zijn over de overige zeven thema's, waarbij ze in zes van de zeven thema's wettelijke bepalingen wenselijk vinden. Alleen een wettelijke bepaling voor vrouwen in de raad vinden ze tamelijk onwenselijk. De commissarissen vinden het tamelijk tot zeer wenselijk dat er wettelijke bepalingen komen voor kennis/ervaring vereisten, verantwoording en transparantie, onafhankelijkheid en evaluatie van de raad.



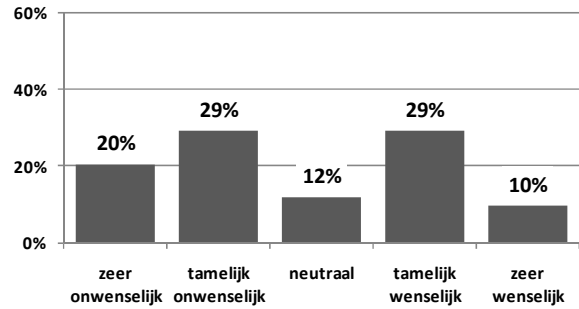
wenselijkheid wettelijke bepaling door overheid



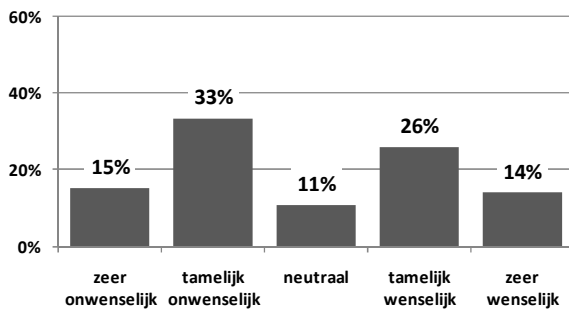
maximale variabele beloning bestuurders



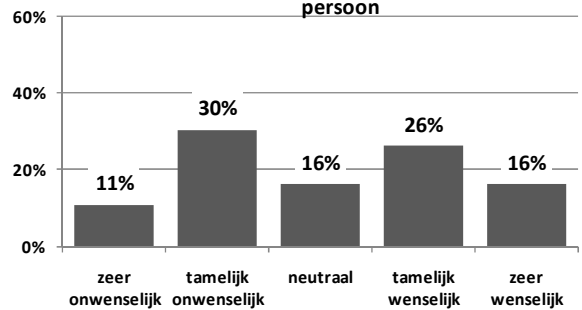
maximale vaste beloning bestuurders



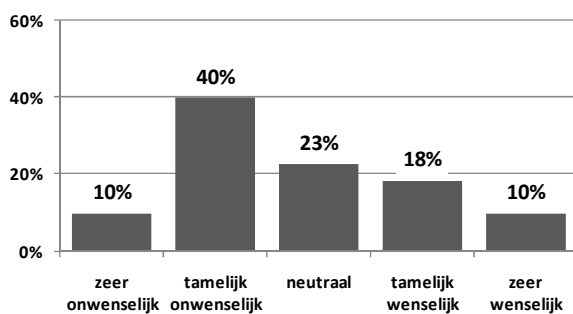
maximale beloning commissarissen



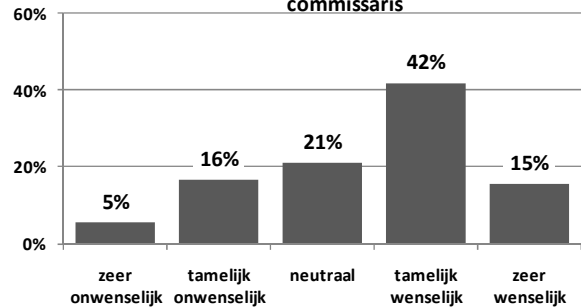
maximum aantal toezichthoudende functies per persoon



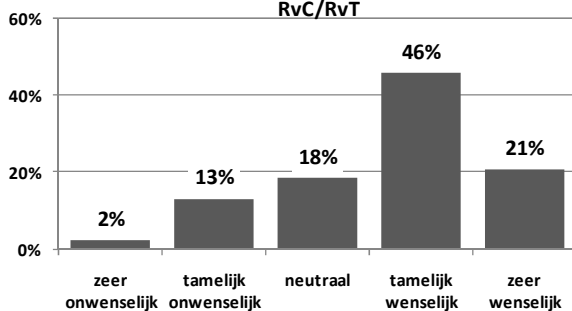
minimum aandeel vrouwen in RvC/RvT



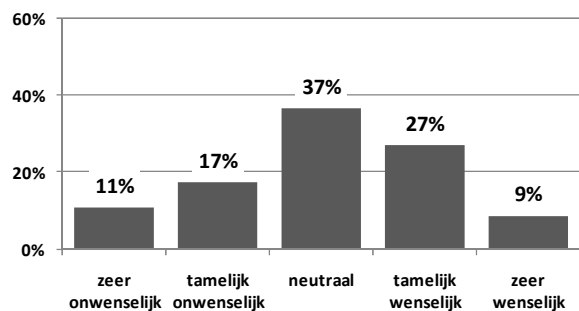
minimale aanwezige kennis/ervaring individuele commissaris

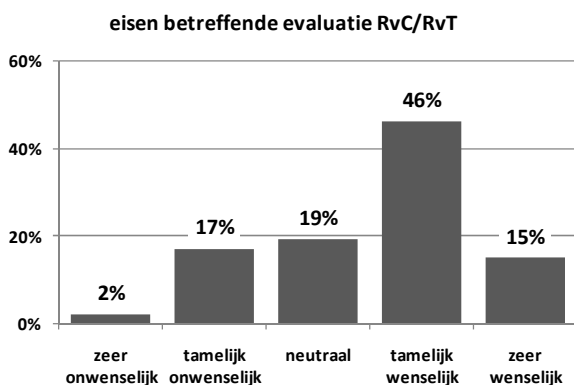
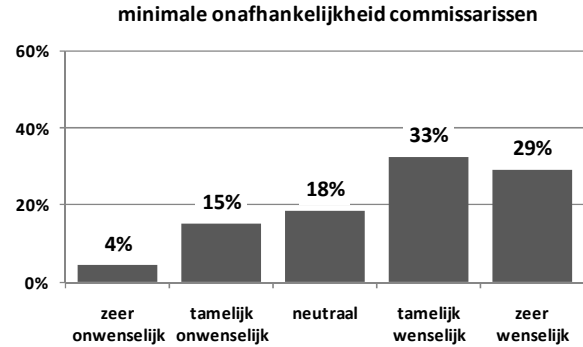
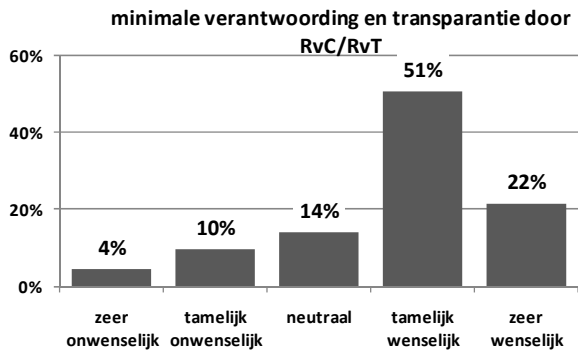


minimale aanwezige kennis/ervaring gehele RvC/RvT



individuele aansprakelijkheid commissarissen





(8) Stellingen

: Aan de commissarissen is gevraagd aan te geven in hoeverre ze het eens zijn met een zestal stellingen. Het percentage commissarissen per antwoordcategorie is per vraag weergegeven in zes grafieken. Ook zijn de zelfde zes grafieken nogmaals weergegeven om de verschillen tussen profit en non-profit bij deze stellingen zichtbaar te maken.

Stelling 1: *Commissarissen moeten zich bij het vaststellen van variabele beloningen van bestuurders meer richten op het maatschappelijk ongenoegen daarover*

45% van de commissarissen is het eens of zeer eens met deze stelling, 32% is het oneens of zeer oneens. Deze percentages zijn duidelijk een gemiddelde tussen de profit- en non-profit sector. De meerderheid (53%) van de commissarissen in de non-profit sector zijn het relatief meer eens met deze stelling, terwijl van de commissarissen in de profit-sector nog maar 36% het eens of zeer eens is met deze stelling.

Stelling 2: *Het nieuwe kabinet moet een eind maken aan de Balkenende-norm: het geeft rompslomp en het werkt in de praktijk niet*

Bijna tweederde is het eens of zeer eens met deze stelling (64%). Ook gesplitst naar beide sectoren blijft een meerderheid eens met deze stelling, alhoewel deze meerderheid overtuigender is bij de commissarissen in de profit sector (73%) dan in de non-profit sector (55%)

Stelling 3: *Het vastleggen van individuele aansprakelijkheid voor commissarissen leidt tot beter toezicht*

Stelling 4: *Het vastleggen van individuele aansprakelijkheid voor commissarissen zal leiden tot het terugtrekken van potentiële commissarissen*

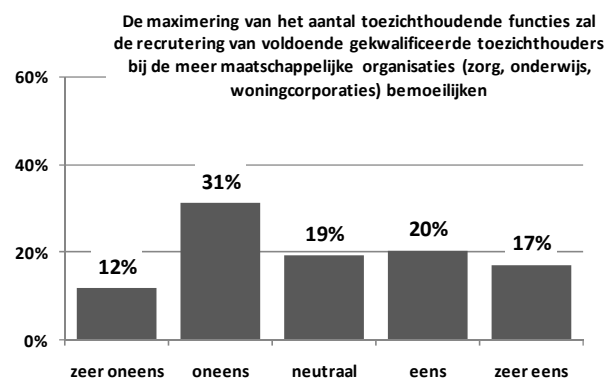
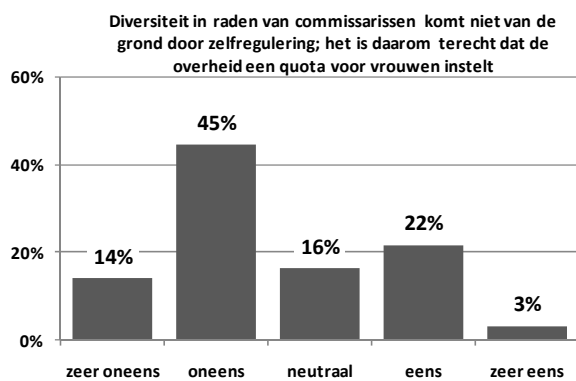
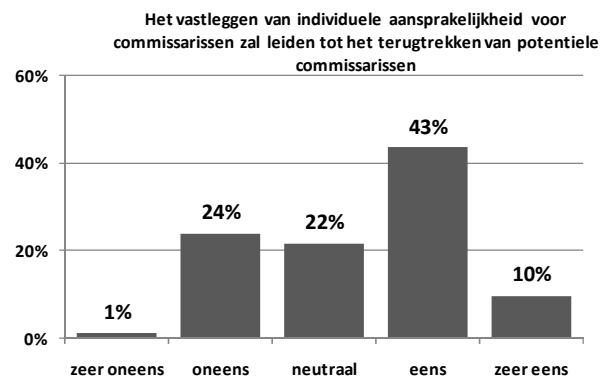
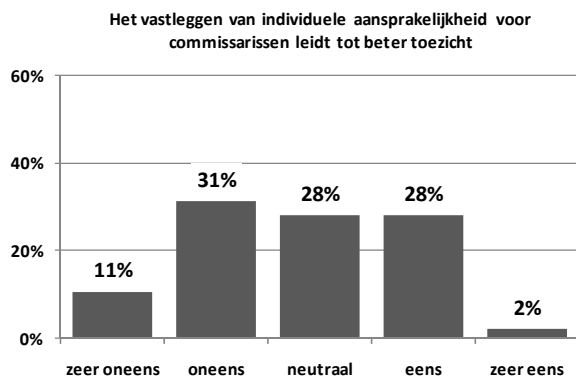
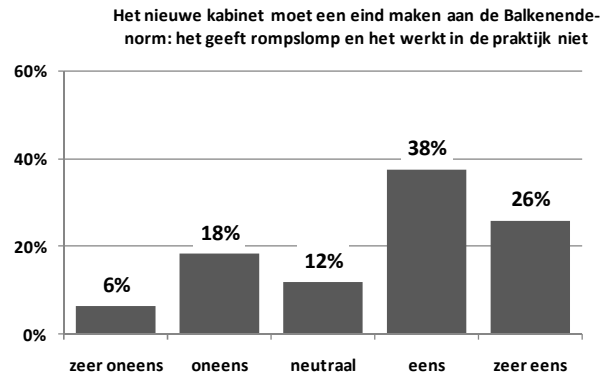
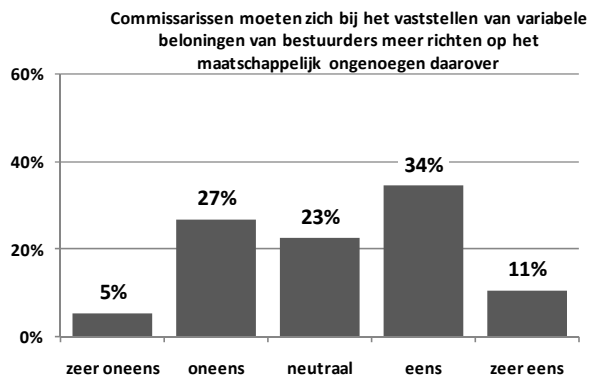
Bij stelling 3 zijn de meningen verdeeld; gemiddeld is 30% van de commissarissen het eens of zeer eens met deze stelling, 42% is het oneens of zeer oneens. Deze verdeeldheid blijft bestaan als de vraag gesplitst wordt naar profit- en non-profit. Overtuigender zijn de commissarissen het eens met stelling 4, waarin gevraagd wordt of het vastleggen van individuele aansprakelijkheid leidt tot het terugtrekken van potentiële commissarissen. Een meerderheid (53%)denkt dat dit inderdaad het geval zou kunnen zijn, dit is zelfs 68% voor de commissarissen in profit-organisaties.

Stelling 5: *Diversiteit in raden van commissarissen komt niet van de grond door zelfregulering; het is daarom terecht dat de overheid een quota voor vrouwen instelt*

Alhoewel we bij vraag 6 hebben gezien dat de meeste commissarissen het aandeel vrouwen in hun raad te laag vinden, is toch 70% het oneens of zeer oneens met bovenstaande stelling dat dit op te lossen is met een quota voor vrouwen. Ook hier zijn de commissarissen in de profit-sector het nog het meest mee oneens, 71% vindt dat een quota niet het juiste middel is om meer vrouwen in de raad te krijgen, ook 58% van de commissarissen in de non-profit sector is het hier mee oneens.

Stelling 6: *De maximering van het aantal toezichthoudende functies zal de recrutering van voldoende gekwalificeerde toezichthouders bij de meer maatschappelijke organisaties (zorg, onderwijs, woningcorporaties) bemoeilijken*

Bij deze stelling lopen de antwoorden weer zeer uiteen en is er bijna een gelijke verdeling te zien tussen de categorieën oneens en eens. 43% is het oneens of zeer oneens met deze stelling, 37% is het eens of zeer eens. Opvallend is dat de commissarissen in de non-profit sector zich het minste zorgen maken over de terugloop van potentiële commissarissen in hun sector, 52% denkt niet dat het maximeren van het aantal toezichtfuncties leidt tot het moeilijker kunnen recrutereren van gekwalificeerde toezichthouders.



Verdeeld over profit – not for profit

