

# De rol van de commissaris

## Verschillen tussen de profit en de non-profit sector

Mijntje Lückerath-Rovers, Luc Quadackers en Auke de Bos

**SAMENVATTING** Na de recente beursschandalen en de introductie van nieuwe corporate governance codes hebben commissarissen en toezichthouders een steeds belangrijker rol gekregen in de 'checks and balances' van organisaties. Er is echter nog weinig bekend over de wijze waarop commissarissen hun toezichthoudende rol vervullen. In dit artikel worden commissarissen in profit organisaties vergeleken met commissarissen in non-profit organisaties. Het betreft een exploratief onderzoek. Het onderzoek is een nadere analyse van de resultaten uit het Nationaal Commissarissen Onderzoek 2007 (De Bos, Lückerath-Rovers en Quadackers, 2007a). De resultaten laten zien dat significante verschillen bestaan tussen commissarissen in profit organisaties en non-profit organisaties.

**RELEVANTIE VOOR DE PRAKTIJK** De praktische relevantie van deze studie betreft de bewustwording van verschillen tussen commissarissen bij non-profit en profit organisaties. Een analyse van de verschillen tussen commissarissen bij profit en non profit organisaties kan leiden tot maatschappelijk debat.

Dr. M. Lückerath-Rovers is universitair docent Financiële Markten en Toezicht aan de Faculteit der Rechtsgeleerdheid van de Erasmus Universiteit Rotterdam. Drs. L.M. Quadackers is senior manager bij Ernst & Young Accountants en als onderzoeker verbonden aan het Amsterdam Research Center in Accounting (ARCA) van de Vrije Universiteit Amsterdam. Prof. dr. A. de Bos is hoogleraar Bedrijfseconomie aan de Erasmus Universiteit Rotterdam en partner bij Ernst & Young Accountants.

### 1 Inleiding

In dit artikel wordt een onderzoek gepresenteerd naar verschillen tussen commissarissen bij profit organisaties en non-profit organisaties in Nederland.<sup>1</sup> Profit organisaties hebben vaak als belangrijkste uitgangspunt dat een balans moet bestaan tussen aandeelhouders en bestuurders waarop de commissarissen toezien, terwijl non-profit organisaties meer uitgaan van een evenwicht tussen belanghebbenden (zijnde voornamelijk maatschappij en overheid) en bestuurders (Aartsen, Keet en Peij, 2006). Het verschil tussen deze uitgangspunten is onderdeel van het 'shareholder versus stakeholder dilemma'. Steane en Christie (2001, p. 50) stellen in dit kader dat governance met een focus op de aandeelhouder specifiek is gericht op efficiëntie en maximalisatie van de winst, terwijl governance met een focus op belanghebbenden vooral is gericht op het op één lijn brengen van de verschillende belangen van de diverse stakeholders. Het verschil tussen de shareholder versus stakeholder benadering in governance is dus in essentie een onderscheid in motivatie: de eerste benadering betreft een utilitaristisch gezichtspunt van de motieven die bestuur of toezicht kenmerken, de tweede is gebaseerd op meer verbondenheid en affiniteit onder belanghebbenden in de motieven van bestuur en toezicht (Steane en Christie, 2001). Als gevolg hiervan hebben commissarissen bij het houden van toezicht op het bestuur bij profit organisaties mogelijk een andere focus dan bij non-profit organisaties.<sup>2</sup> In dit artikel wordt een eerste aanzet gegeven naar onderzoek of, en hoe, deze focus tussen commissarissen bij profit versus non-profit van elkaar verschilt.

In dit artikel wordt in het bijzonder gekeken naar verschillen in kenmerken, opvattingen en werkwijzen van 395 commissarissen die hebben deelgenomen aan een enquête waarvan de resultaten zijn gepresenteerd in het Nationaal Commissarissen Onderzoek 2007 (De Bos, Lückerath-Rovers en Quadackers,

2007a).<sup>3</sup> De resultaten aangaande de totale groep van commissarissen worden door dit artikel aangevuld met een verschillenanalyse tussen profit en non-profit organisaties. De hier getoonde resultaten betreffen de verschillen in antwoorden op de vragen uit de enquête zonder de oorzaak van de verschillen te analyseren. De studie is daarom vooral beschrijvend in plaats van verklarend van aard en dient als richtinggevend voor toekomstig onderzoek.

Het artikel is als volgt opgebouwd. In paragraaf 2 worden enkele belangrijke verschillen tussen de profit en de non-profit sector uiteengezet en wordt de onderzoeksvraag gepresenteerd. In paragraaf 3 worden de onderzoeksaanpak en de dataset beschreven. De bevindingen zijn opgenomen in paragraaf 4 en zijn gerangschikt naar vijf paragrafen uit de Nederlandse Corporate Governance Code betreffende de RvC, te weten: profiel van de commissaris, taak en werkwijze, onafhankelijkheid, deskundigheid en samenstelling, en bezoldiging (Commissie Corporate Governance, 2003).<sup>4</sup> Paragraaf 5 bevat een discussie en conclusies.

## 2 De onderzoeksvraag: verschillen tussen commissarissen in de profit en de non-profit sector

Een zeer belangrijke exponent van de profit sector wordt gevormd door beursgenoteerde ondernemingen.<sup>5</sup> Beursgenoteerde ondernemingen die statutair zijn gevestigd in Nederland vallen onder de Nederlandse Corporate Governance Code. De Code is wettelijk verankerd in de zin dat ondernemingen die onderhevig zijn aan de Code het 'pas-toe-of-leg-uit' principe wettelijk verplicht moeten toepassen in hun jaarverslaggeving. De Code gaat ervan uit dat de vennootschap een langetermijnsamenwerkingsverband is van diverse bij de vennootschap betrokken partijen (de belanghebbenden of stakeholders). Hierbij hebben het bestuur en de Raad van Commissarissen (RvC) een integrale verantwoordelijkheid voor de afweging van deze belangen, doorgaans gericht op de continuïteit van de onderneming. Zo streeft de vennootschap naar het creëren van aandeelhouderswaarde op de lange termijn. Toch blijkt uit de taakopdracht van de Commissie Corporate Governance dat primair de invalshoek van de kapitaalmarkt centraal staat (Commissie Corporate Governance, 2003, p. 66). De nadere invulling van de Code heeft dan ook voor het belangrijkste deel betrekking op de relaties tussen aandeelhouders, bestuurders en commissarissen (en accountants). Waar voor profit organisaties vaak primair een balans moet bestaan tussen aandeelhouders, bestuurders en commissarissen, dient bij non-profit organisaties meer expliciet rekening te worden

gehouden met belanghebbenden als maatschappij en overheid (Aartsen, Keet en Peij, 2006). Dawson en Dunn (2006) geven aan dat dit onder andere komt doordat veel non-profit organisaties publieke middelen krijgen via belastingen, overheidssubsidies of contracten met lokale overheden, en er daardoor voornamelijk een publiek belang bestaat in deze organisaties. Dit grote publieke belang kan ertoe leiden dat van deze organisaties meer verantwoording en transparantie wordt verwacht dan van profit ondernemingen (zie Dawson en Dunn, 2006, p. 33). 'Accountability moves beyond an economic focus', aldus Dawson en Dunn (2006, p. 33).

Zo heeft bijvoorbeeld in de zorgsector de Commissie Health Care Governance (de 'Commissie Meurs') gedragsregels geformuleerd op het gebied van het toezicht in de gezondheidszorg (Commissie Health Care Governance, 1999). De Commissie Meurs zegt het volgende over het verschil tussen de governance van non-profit organisaties en die van ondernemingen: 'non-profit organisaties kennen geen aandeelhouders, zodat de vraag is aan wie hun bestuurders en toezicht-houders verantwoording afleggen. De maatschappelijke taak van non-profit organisaties, en in het bijzonder zorgorganisaties, stelt bovendien extra eisen aan goed bestuur van en adequaat toezicht op die organisaties en vereist methoden voor het afleggen van maatschappelijke verantwoording aan de belanghebbenden.' Analooq hieraan is volgens Aartsen, Keet en Peij (2006) bij woningcorporaties de verantwoording naar de minister en andere instanties een lastig punt. De meeste corporaties werken in stichtingsvorm waarbij het bestuur zelf de partij is waaraan verantwoording dient te worden afgelegd. Daarnaast is het voor woningbouwcorporaties ook lastiger dan bij een onderneming om te bepalen wie de belanghebbenden zijn.<sup>6</sup>

Hoe heeft dit nu zijn weerslag in de corporate governance codes van de non-profit sector? In dit kader is het effect van *mimicking* relevant (bijvoorbeeld Steane en Christie, 2001). Met *mimicking* wordt door Steane en Christie bedoeld dat opstellers van corporate governance codes zich zullen laten leiden door de belangrijkste code(s) uit de profit sector. In Nederland zou dat impliceren dat de diverse sectoren in de non-profit hoek de Nederlandse Corporate Governance Code als uitgangspunt zouden nemen bij het opstellen van hun code. Dat is in Nederland ook zeker het geval. Bijvoorbeeld, de Governance Code Woningcorporaties vertoont opvallende gelijkens (in de opzet) met de Code Tabaksblat.<sup>7</sup> Toch is een overkoepelende corporate governance code voor non-profit organisaties moeilijk te verwezenlijken. Dit is het gevolg van de diversiteit van non-profit organisaties,

zowel in termen van de juridische vormen van deze organisaties als de verscheidenheid aan belanghebbenden (Dawson en Dunn, 2006).

Samenvattend kan worden gesteld dat de primaire belanghebbenden van profit organisaties in zijn algemeenheid door andere groepen worden gevormd dan bij non-profit organisaties. Deze verschillen zouden ertoe kunnen leiden dat de commissarissen van non-profit en profit organisaties op een andere wijze en met een andere invalshoek te werk gaan. Hierdoor rijst de vraag of commissarissen nuances aanbrengen in de belangenbehartiging al naar gelang de organisatie waar ze als commissaris functioneren een profit of een non-profit organisatie is. Eerder onderzoek toont inderdaad aan dat belangrijke verschillen bestaan (b.v. Steane en Christie, 2001). Er bestaat echter nog geen Nederlands onderzoek over deze kwestie. Een eerste beeld van deze verschillen kan worden gevormd door kenmerken, opvattingen en werkwijzen van commissarissen in Nederlandse profit en non-profit organisaties met elkaar te vergelijken. Dit leidt tot de volgende onderzoeksvraag:

*Welke verschillen bestaan tussen commissarissen in profit organisaties en non-profit organisaties in termen van hun kenmerken, opvattingen en werkwijzen?*

### 3 Onderzoeksaanpak en dataset

Ruim 3.000 commissarissen zijn benaderd met het verzoek mee te doen aan de enquête over de rol van de commissaris.<sup>8</sup> In totaal hebben 420 commissarissen de enquête teruggestuurd, waarvan 392 enquêtes voor dit artikel bruikbaar zijn. De response (13,1%) is bovengemiddeld vergeleken met gelijksoortige onderzoeken (zie bijvoorbeeld De Jong et al., 2007).<sup>9</sup> Aan de commissarissen zijn vragen voorgelegd in de volgende categorieën: profiel van de commissaris, de taak en werkwijze, onafhankelijkheid, deskundigheid en samenstelling, en bezoldiging. De commissarissen is gevraagd om hun meest aansprekende commissariaat in gedachten te houden bij het beantwoorden van de vragen. De verzamelde dataset bestrijkt een zeer breed spectrum van commissarissen. De onderscheiden sectoren zijn beursondernemingen, niet-beursondernemingen exclusief familiebedrijven (verder aangeduid als niet-beursondernemingen), niet-beursondernemingen zijnde familiebedrijven (verder aangeduid als familiebedrijven), zorginstellingen, woningbouwcorporaties en een categorie 'anders'.<sup>10</sup> De gebruikte statistische testen zijn de Pearson chi-square test en de t-test.<sup>11</sup> Tabel 1 geeft het aantal commissarissen verdeeld over zeven typen organisaties in de steekproef weer. Uit de tabel blijkt dat 62 procent van de commissarissen werkzaam

is bij een profit organisatie en 38 procent bij een non-profit organisatie.

## 4 Resultaten

### 4.1 Profiel van de commissaris

In tabel 2 zijn zeven kenmerken van de commissaris opgenomen, te weten: leeftijd, het aantal jaren dat de commissaris als zodanig werkzaam is, de leeftijd waarop de commissaris het eerste commissariaat heeft aanvaard, de hoogst genoten opleiding, het aantal commissariaten, het aantal voorzitterschappen van commissariaten en de grootte van de organisatie (op basis van het aantal werknemers).

Het profiel van de commissaris voor de gehele dataset laat zien dat de commissaris gemiddeld: 58 jaar oud is, tien jaar commissaris is, op 49-jarige leeftijd zijn eerste commissariaat had, drie commissariaten heeft, waarvan één keer als voorzitter. Daarnaast heeft een ruime meerderheid (74%) een wetenschappelijke opleiding afgerond. 218 commissarissen (62%) in het onderzoek zijn commissaris bij een organisatie kleiner dan 500 werknemers, en 133 commissarissen (38%) bij een organisatie groter dan 500 werknemers. Vrijwel alle kenmerken zijn significant verschillend, met uitzondering van de leeftijd bij verkrijging van het eerste commissariaat en de hoogst genoten opleiding. Het meest in het oog springende verschil is het aandeel vrouwelijke commissarissen in de dataset. Gemiddeld is 12 procent van de respondenten vrouw; dit is 7 procent in de profit sector ten opzichte van 22 procent in de non-profit sector ( $p < 0,01$ ). Dit is opvallend omdat ook de discussie over meer diversiteit in de RvC vaak gevoerd wordt aan de hand van de shareholder versus stakeholder benadering. De RvC

Tabel 1 Beschrijving dataset

	n	%
PROFIT		
Beursonderneming	73	18,6%
Niet-beursonderneming	128	32,6%
Familiebedrijf	36	9,2%
Anders	7	1,8%
<b>Totaal profit</b>	<b>244</b>	<b>62%</b>
NON-PROFIT		
Zorginstelling	60	15,3%
Woningbouwcorporatie	60	15,3%
Anders	28	7,1%
<b>Totaal non-profit</b>	<b>148</b>	<b>38%</b>
<b>Totaal dataset</b>	<b>392</b>	<b>100%</b>

zou meer een afspiegeling moeten zijn van alle belanghebbenden dan de homogene groep die het nu is (zie onder andere Walt en Ingley, 2003; De Bos et al., 2007b).<sup>12</sup> Het percentage vrouwen (7%) in de RvC van profit organisaties komt overeen met het percentage (ook 7%) vrouwelijke commissarissen bij 122 beursgenoteerde N.V.'s en Nederland scoort daarbij internationaal gezien erg laag (Lückerath-Rovers, 2008). Deze resultaten duiden erop dat de non-profit organisaties wat diversiteit betreft inderdaad meer stakeholder gericht zijn dan de profit organisaties.

#### 4.2 Taak en werkwijze

In tabel 3 zijn de resultaten weergegeven van de vragen over de taak en werkwijze van de commissaris. Allereerst zijn negen vragen gesteld waarbij de commissaris ja of nee kon antwoorden, bijvoorbeeld of de werkzaamheden zijn veranderd na invoering van de relevante governance code, en, of de voordelen van de relevante governance code groter zijn dan de nadelen van de code. Uit de resultaten van alle commissarissen als één groep blijkt dat de meerderheid een verschuiving van de werkzaamheden heeft ervaren. Daarnaast vindt 85 procent de voordelen van de codes groter dan de nadelen van de codes. Op de vragen of er interne, dan wel externe deskundigen worden uitgenodigd in de vergadering van de RvC antwoorden respectievelijk 96 procent en 81 procent van de commissarissen dat dit inderdaad gebeurt. Dit leidt tot de conclusie dat ofwel de drempel om externe deskundigen uit te nodigen iets groter is dan om interne deskundigen uit te nodigen of dat interne deskundigen voldoende in staat zijn om eventueel vragen te beantwoorden. Vrijwel alle commissarissen

vinden dat ze voldoende toezicht kunnen houden op het bestuur maar slechts 67 procent van de commissarissen rekent toezicht op duurzaam ondernemen tot de toezichtstaak. Op de vraag of er sprake is van een old-boys netwerk antwoordt 15 procent bevestigend.<sup>13</sup> Bij een kleine meerderheid zit één of meerdere vrouwelijke commissarissen in de RvC. De commissarissen in de non-profit sector verschillen significant van hun collega's in de profit sector voor wat betreft het wel of niet het toezicht houden op duurzaam ondernemen ( $p < 0,1$ ; 73% zegt ja, ten opzichte van 63% in de profit sector), of er voldoende toezicht is op het bestuur ( $p < 0,1$ ; 91% zegt ja ten opzichte van 95% in de profit sector), en er vrouwen werkzaam zijn in de RvC ( $p < 0,01$ ; 86% zegt ja, ten opzichte van 38% in de profit sector). Ook is gevraagd of de commissaris bijdraagt aan strategische beslissingen.<sup>14</sup> 57 procent van 385 commissarissen zegt veel bij te dragen aan de strategische beslissingen van de organisatie. Gemiddeld besteedt de commissaris in het onderzoek 12 uur per maand aan het commissariaat. Bij beide vragen zijn de verschillen tussen de commissarissen in de non-profit sector en hun collega's in de profit sector significant (respectievelijk  $p < 0,01$  en  $p < 0,05$ ). De commissaris in de non-profit sector draagt minder bij aan strategische beslissingen (50% zegt veel bij te dragen, ten opzichte van 61% in de profit sector), maar de commissaris besteedt gemiddeld per maand ook minder tijd aan het commissariaat (10 uur, ten opzichte van 13 uur in de profit sector).

De laatste vraag van tabel 3 betreft de tijdsbesteding van de commissaris. De commissarissen is gevraagd een volgorde van 1 tot 5 aan te geven in een vijftal taken op basis van tijdsbesteding (één voor de meeste tijd,

**Tabel 2** Profiel van de commissaris

	alle commissarissen		profit		non-profit		t-waarde
	n	gemiddeld	n	gemiddeld	n	gemiddeld	
<b>Leeftijd</b>	392	58	244	59,1	148	56,7	3,0***
<b>Hoe lang commissaris</b>	384	10	240	10,3	144	8,4	2,6**
<b>Leeftijd eerste commissariaat</b>	384	49	240	48,9	144	48,3	0,7
<b>Hoeveel commissariaten</b>	392	3	244	3,0	148	2,1	4,9***
<b>Hoeveel voorzitterschap</b>	390	1	243	1,0	147	0,8	2,0**
	n	%	n	%	n	%	chi-square
<b>WO als hoogst genoten opleiding</b>	390	74%	242	76%	148	70%	2,7
<b>Aantal werknemers</b>							
< 500 werknemers	218	62%	125	57%	93	70%	5,6**
> 500 werknemers	133	38%	93	43%	40	30%	
<b>Percentage vrouwelijke commissarissen</b>	392	12%	244	7%	148	22%	20,8***

Significantieniveau: \* $p < 0,1$ ; \*\* $p < 0,05$ ; \*\*\* $p < 0,01$

**Tabel 3** Taak en werkwijze

	alle commissarissen			profit			non-profit			chi-square
	n	ja	nee	n	ja	nee	n	ja	nee	
Ervaarde u een verschuiving van uw werkzaamheden na invoering codes?	389	62%	38%	243	59%	41%	146	67%	33%	2,4
Vindt u de voordelen, voor u als commissaris, van de op uw organisatie van toepassing zijnde governance code groter dan de nadelen?	348	85%	15%	212	83%	17%	136	88%	12%	1,9
Worden interne deskundigen uitgenodigd tijdens vergaderingen van de RvC om toelichtingen te geven?	389	96%	4%	242	96%	4%	147	95%	5%	0,9
Worden externe deskundigen uitgenodigd tijdens vergaderingen van de RvC om toelichtingen te geven?	389	81%	19%	243	79%	21%	146	85%	15%	1,8
Houdt de RvC toezicht op de wijze waarop de organisatie aandacht besteedt aan duurzaam ondernemen?	389	67%	33%	243	63%	37%	146	73%	37%	3,5*
Bent u van mening dat de RvC in staat is om voldoende toezicht uit te oefenen op het bestuur?	389	94%	6%	242	95%	5%	147	91%	9%	2,9*
Vindt u dat er binnen de RvC nog steeds gesproken kan worden over het 'old-boys network'?	390	15%	85%	243	15%	85%	147	16%	84%	0
Zijn er vrouwen werkzaam in uw RvC?	391	56%	44%	244	38%	62%	147	86%	14%	85,7***
	n	enigszins	veel	n	enigszins	veel	n	enigszins	veel	chi-square
Kunt u aangeven in hoeverre u als commissaris bijdraagt aan strategische beslissingen binnen de organisatie?	385	43%	57%	243	39%	61%	142	50%	50%	11,0***
	n	gemiddeld aantal uur per maand		n	gemiddeld aantal uur per maand		n	gemiddeld aantal uur per maand		t-waarde
Hoeveel uur besteedt u gemiddeld per maand aan commissariaat?	383	12		239	13		144	10		2,3**
	alle commissarissen			profit			non-profit			
Rangschik de onderstaande toezichtstaken van 1 tot 5 op basis van de tijd die u als commissaris hieraan besteedt.		rang	score		rang	score		rang	score	t-waarde
• strategie en risico's	381	1	2,0	236	1	1,9	144	1	2,2	2,7***
• realisatie doelstellingen	381	2	2,5	237	2	2,5	145	2	2,4	0,4
• financiële verslaggeving	382	3	2,8	237	3	2,9	145	3	2,8	0,5
• interne risicobeheersing	381	4	3,2	237	4	3,3	144	4	3,1	1,1
• naleving wet- en regelgeving	380	5	4,4	236	5	4,5	144	5	4,3	1,6

Significantieniveau: \*= $p < 0,1$ ; \*\*= $p < 0,05$ ; \*\*\*= $p < 0,01$

vijf voor de taak waarin de minste tijd werd besteed).<sup>15</sup> Uit de resultaten blijkt dat de meeste tijd wordt besteed aan strategie en risico en de minste tijd aan de naleving van wet- en regelgeving. In de rangorde (op basis van meeste en minste tijd) van de toezichtstaken verschillen de commissarissen in profit en non-profit sector niet van elkaar. De score voor 'strategie en risico' is wel

significant ( $p < 0,01$ ) lager (=hogere prioriteit) voor de profit sector ten opzichte van de non-profit sector. Met andere woorden: de profit sector heeft dit overtuigender op de eerste plaats gezet.

Met betrekking tot de taak en werkwijze van de commissaris komen wij tot de conclusie dat vooral de richting van het toezicht anders uitgelegd wordt door

**Tabel 4** Onafhankelijkheid

	alle commissarissen			profit			non-profit			chi-square
	n	ja	nee	n	ja	nee	n	ja	nee	
<b>Voldoet uw RvC aan de eisen van onafhankelijkheid?</b>	390	91%	9%	243	88%	12%	147	96%	4%	6,9***

Significantieniveau: \* $p < 0,1$ ; \*\* $p < 0,05$ ; \*\*\* $p < 0,01$

commissarissen bij profit organisaties versus non-profit organisaties. Ook al besteden beide groepen de meeste tijd aan strategie en risico's, de commissarissen bij non-profit organisaties ervaren minder vaak dat ze ook daadwerkelijk veel bijdragen aan de strategische beslissingen en minder vaak dat ze voldoende toezicht op het bestuur kunnen uitoefenen. Daarentegen beschouwen zij het toezicht op duurzaam ondernemen wel vaker tot hun taak. Deze resultaten duiden op een andere taakopvatting voor een commissaris bij profit en non-profit organisatie.

#### 4.3 Onafhankelijkheid

In tabel 4 zijn de resultaten opgenomen van de vraag of de RvC voldoet aan de eisen van onafhankelijkheid.<sup>16</sup> 91 procent van alle commissarissen geeft aan dat de RvC voldoet aan de eisen van onafhankelijkheid. Dit percentage is echter groter (96%) in de non-profit sector dan in de profit sector (88%) en dit verschil is statistisch significant ( $p < 0,01$ ). In de toelichting op deze vraag wordt bijvoorbeeld als reden voor het niet voldoen aan de eisen van onafhankelijkheid gegeven dat de RvC wordt gedomineerd door (groot)aandeelhouders, of andere stakeholders. Het grote verschil in de ervaren onafhankelijkheid verdient nader onderzoek. De verschillen kunnen voortkomen uit een verschillende perceptie wat de criteria voor onafhankelijkheid zijn (zie hiervoor ook Kroeze, 2005; Bezemer et al., 2007; De Bos et al., 2008), of kunnen veroorzaakt zijn door bijvoorbeeld het wel of niet nastreven van winst door de organisaties, het bestuur en het toezicht hierop (waarbij de eigen belang nastrevende bestuurder uit de *agency theory* (Fama en Jensen, 1983) geacht wordt minder aanwezig te zijn bij non-profit organisaties en er daardoor ook minder gewicht aan onafhankelijkheid van de toezichthouder wordt gegeven).

#### 4.4 Deskundigheid en samenstelling

Op het gebied van deskundigheid en samenstelling van de RvC zijn vragen gesteld over zowel de verkrijging van het commissariaat als over de kennis waarover een commissaris wel of niet dient te beschikken. De resultaten zijn weergegeven in tabel 5. Op de vraag of er goede mensen te vinden zijn om de

RvC op sterkte te houden, antwoordt 95 procent de vraag met ja. Dit percentage is gelijk voor zowel de profit als de non-profit sector. Bij de vraag of specifieke kennis van de bedrijfstak belangrijk is bij de uitoefening van de taak als commissaris geeft 66% aan dat dit belangrijk is. Verschillende malen hebben de commissarissen hierbij de opmerking geplaatst dat het niet belangrijk is voor *alle* commissarissen in de RvC. 69 procent van alle commissarissen hebben hun commissariaat verkregen via coöptatie of eigen netwerk. Ook deze vragen zijn niet significant verschillend beantwoord door commissarissen in de non-profit en profit sector.

De commissaris is gevraagd om bij een zestal thema's aan te geven of i) kennis hiervan belangrijk is (niet, enigszins of zeer belangrijk) en ii) hoe de commissaris zijn eigen kennis op dit gebied beoordeelt (onvoldoende, voldoende of goed).<sup>17</sup> Opvallend is dat voor zowel de totale set commissarissen als voor de splitsing naar profit en non-profit de kennis van strategie het belangrijkste wordt gevonden en dat bovendien de eigen kennis hierover het beste wordt beoordeeld door de commissaris zelf. Daarnaast komt op een tweede plaats qua belangrijkheid het thema financiële verslaggeving, en op de derde plaats corporate governance. Op een overtuigende laatste plaats staat kennis van juridische zaken, voor zowel de belangrijkheid van de kennis, als voor de beoordeling van de eigen kennis. Significante verschillen treden op bij de beoordeling van de eigen kennis over financiële verslaggeving ( $p < 0,1$ ; commissaris in de non-profit sector beoordeelt dit beter), eigen kennis over de accountantscontrole ( $p < 0,05$ ; commissaris in de non-profit sector beoordeelt dit beter) en ten slotte het belang van kennis over corporate governance ( $p < 0,01$ ; commissaris in profit sector vindt dit belangrijker). De resultaten komen overeen met de bevindingen over de prioriteitstelling van de toezichtstaken: ook hier stond strategie op de eerste plaats en wet- en regelgeving op de laatste plaats.

Op basis van het bovenstaande lijken er weinig verschillen te bestaan tussen de twee subgroepen in de steekproef wat betreft de deskundigheid van de commissaris en de samenstelling van de RvC.

**Tabel 5** Deskundigheid en samenstelling

	alle commissarissen			profit			non-profit			chi-square
	n	Ja	Nee	n	Ja	Nee	n	Ja	Nee	
Kan men goede mensen vinden om de RvC op sterkte te houden?	386	95%	5%	238	95%	5%	148	95%	5%	0
Vindt u het hebben van specifieke kennis van de bedrijfstak belangrijk voor een commissaris?	372	66%	34%	232	69%	31%	140	62%	38%	1,5
	alle commissarissen			profit			non-profit			chi-square
Hoe verkreeg u uw commissariaat?	cooptatie/ eigen netwerk	inter- mediair	andere wijze	cooptatie/ eigen netwerk	inter- mediair	andere wijze	cooptatie/ eigen netwerk	inter- mediair	andere wijze	
	69%	14%	17%	72%	13%	15%	64%	16%	20%	6,1
In hoeverre vindt u kennis van de volgende aspecten belangrijk ?	alle commissarissen			profit			non-profit			
	Rang	Score		Rang	Score		Rang	Score		t-waarde
Strategie	1	1,7		1	1,7		1	1,7		1,1
Financiële verslaggeving	2	1,5		2	1,5		2	1,5		0,7
Corporate Governance	3	1,3		3	1,4		3	1,2		3,0***
Kennis bedrijfstak	4	1,1		4	1,1		4	1,1		0,2
Accountantscontrole	4	1,1		4	1,1		4	1,1		0,0
Juridische zaken	6	0,9		6	0,9		6	0,8		0,6
Hoe beoordeelt u uw eigen kennis met betrekking tot de volgende aspecten?	Rang	Score		Rang	Score		Rang	Score		t-waarde
Strategie	1	1,7		1	1,6		1	1,7		1,3
Corporate Governance	2	1,5		2	1,5		3	1,4		1,4
Financiële verslaggeving	3	1,4		3	1,3		2	1,5		4,2***
Kennis bedrijfstak	4	1,3		3	1,3		4	1,3		0,1
Accountantscontrole	5	1,1		5	1,0		5	1,2		2,6**
Juridische zaken	6	0,9		6	0,9		6	0,9		0,6

Significantieniveau: \*p<0,1; \*\*p<0,05; \*\*\*p<0,01

#### 4.5 Bezoldiging

In tabel 6 zijn zes vragen met betrekking tot de bezoldiging van de commissaris opgenomen. Op de vraag of de beloning is veranderd na invoering van de betreffende code geeft 28 procent van de commissarissen aan dat de beloning is gestegen en 72 procent dat de beloning gelijk is gebleven. Deze percentages verschillen enigszins tussen de profit en de non-profit organisaties (30 procent van de commissarissen in non-profit organisaties geeft aan dat de beloning is gestegen ten opzichte van 26 procent in de profit sector), dit verschil is niet significant. Hoewel de beloning dus voor veel commissarissen niet is toegenomen, is de aansprakelijkheid van de commissaris

voor een grotere groep wel veranderd (43 procent van alle commissarissen vindt dat de aansprakelijkheid is veranderd). Dit percentage is significant (p<0,1) groter voor de commissarissen in de profit sector (46%) dan in de non-profit sector (36%). Relatief meer commissarissen bij profit organisaties hebben dan ook een bestuurders/commissarissen aansprakelijkheidsverzekering, maar dit verschil is niet significant (87% ten opzichte van 81% in de non-profit sector). In figuur 1 is het percentage van de commissarissen per beloningscategorie weergegeven voor profit en non-profit organisaties. Figuur 1 maakt duidelijk zichtbaar dat de commissarissen van de non-profit organisaties minder verdienen dan de

Tabel 6 Bezoldiging

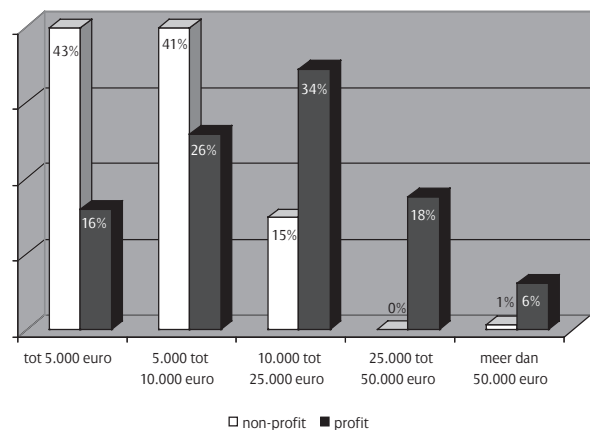
	alle commissarissen				profit				non-profit				Chi-square
	n	ja	nee		n	ja	nee		n	ja	nee		
Is uw beloning na de invoering van de codes toegenomen?	385	28%	72%		241	26%	74%		144	30%	70%		0,8
Is uw aansprakelijkheid na de invoering van de codes veranderd?	390	43%	57%		244	46%	54%		146	36%	64%		3,7*
Heeft u een bestuurders-/commissarissen-aansprakelijkheidsverzekering?	389	85%	15%		244	87%	13%		145	81%	19%		2,7
	n	ja	ja, maar	nee	n	ja	ja, maar	nee	n	ja	ja, maar	nee	Chi-square
Vindt u de beloning adequaat?	380	56%	29%	15%	240	56%	31%	13%	140	56%	26%	18%	2,1
	n	gemiddeld euro			n	gemiddeld euro			n	gemiddeld euro			t-waarde
Geschat gemiddeld uurtarief	383	124			239	155			144	64			7,9***

Significantieniveau: \*= $p < 0,1$ ; \*\*= $p < 0,05$ ; \*\*\*= $p < 0,01$

commissarissen in de profit organisaties. Dit blijkt ook uit de resultaten in tabel 6 waar het geschatte, gemiddelde, uurtarief bij benadering is weergegeven. Dit geschatte uurtarief is berekend door per commissaris het gemiddelde van de beloningscategorie te delen door het aantal uur per jaar dat aan het commissariaat werd besteed. Voor alle commissarissen gezamenlijk is het gemiddelde uurtarief 124 euro, voor de commissarissen in de profit sector is dit echter gemiddeld 155 euro ten opzichte van 64 euro voor de commissarissen in de non-profit sector. Dit verschil is significant ( $p < 0,01$ ).

De relatie tussen het wel of niet toenemen van de beloning, de veranderende werkzaamheden en de (door de commissaris ervaren) toename van de aansprakelijkheid is een thema voor toekomstig onderzoek. Ook Maassen, Van den Bosch en Volberda (2005, p. 655) stellen aan het einde van hun artikel de vraag: 'wat de ontwikkelingen betekenen voor de samenstelling van de RvC en de bereidheid van capabele ondernemers en bestuurders om zitting te nemen in een raad. Immers, met de toenemende formalisering van het commissariaat nemen ook de bureaucratie, aansprakelijkheden, het aantal vergaderingen en de tijdsinspanning van commissarissen toe.' Vanuit dit gezichtspunt zou ook een toename van de beloning te verdedigen zijn. Aan de commissarissen is gevraagd aan te geven of zij de vergoeding die zij krij-

Figuur 1 Verskil in bezoldiging tussen non-profit en profit organisaties



gen adequaat vinden. 85 procent van alle commissarissen vindt zijn beloning adequaat, waarvan 29 procent wel vindt dat een stijging in de toekomst terecht zou zijn. Slechts 15 procent vindt de beloning nu niet voldoende. Dit verschilt niet significant tussen de sectoren.

## 5 Samenvatting en conclusies

Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat commissarissen in profit en non-profit organisaties anders toezicht



houden binnen hun organisatie, of het toezicht in ieder geval anders ervaren. Enkele van deze verschillen komen onmiskenbaar voort uit de aard van de organisatie, zo zou verwacht kunnen worden dat het toezicht op grotere organisaties leidt tot een grotere tijdsbesteding en dat dit resulteert in een hogere beloning. In dit artikel zijn echter ook verschillen in onder andere de taak en werkwijze naar voren gekomen waarbij het verschil in doelstelling van de organisatie waarbij de commissaris benoemd is, van invloed lijkt op zijn taakvervulling. In paragraaf 2 werd beargumenteerd dat in de non-profit sector de primaire belanghebbenden door andere groepen worden gevormd dan bij profit organisaties. Bij profit organisaties bestaat de primaire groep belanghebbenden voornamelijk uit de aandeelhouders, terwijl bij non-profit organisaties er geen aandeelhouders zijn en de primaire belanghebbenden divers kunnen zijn. Uit de resultaten blijkt dan ook dat non-profit commissarissen meer aandacht hebben voor duurzaam ondernemen dan profit commissarissen. Dit lijkt een direct gevolg van het feit dat in de non-profit sector de maatschappij meer centraal staat. Interessant in dit kader is dat in de taakopdracht van de Commissie Corporate Governance wordt vermeld dat maatschappelijk verantwoord ondernemen niet als onderdeel wordt gezien van de Nederlandse Corporate Governance Code (2003, p. 66). De reden die hiervoor wordt aangedragen is dat maatschappelijk verantwoord ondernemen niet is verbonden aan een nationale vennootschappelijke structuur en dat de reikwijdte ervan ook veel breder is dan het ontwikkelen van een gedragscode voor het functioneren van Nederlandse ondernemingen op de kapitaalmarkt. Dit kan eraan bijdragen dat door commissarissen in de profit sector minder aandacht wordt besteed aan duurzaam ondernemen. Verder blijken in de non-profit sector meer vrouwen deel uit te maken van de raad van commissarissen. Hierdoor zijn de non-profit raden van commissarissen meer divers van aard en vormen zij een betere afspiegeling van de maatschappij. Het feit dat meer vrouwen zitting hebben in de non-profit raden van commissarissen stemt overeen met de resultaten van Steane en Christie (2001). Een derde interessant verschil is dat de onafhankelijkheidseisen van commissarissen vaker worden nageleefd in de non-profit sector. Met een sociaal maatschappelijke bril zou men kunnen concluderen dat de non-profit commissaris op het gebied van duurzaamheid, diversiteit en onafhankelijkheid beter presteert.

Uit de resultaten blijkt dat een non-profit commissaris ten opzichte van een profit commissaris werk-

zaam is bij kleinere organisaties minder tijd besteedt aan het commissariaat en minder verdient aan het commissariaat. Dit kan erop duiden dat commissarissen in de non-profit sector een minder complexe taak hebben dan hun collega's in de profit sector. De bevindingen laten bovendien zien dat een non-profit commissaris minder afdoende toezicht kan houden op het bestuur, minder bijdraagt aan de strategie van de onderneming, minder vaak actief zal ingrijpen en minder kritische vragen zal stellen. Uit de geconstateerde verschillen zou men bijvoorbeeld kunnen afleiden dat de non-profit commissaris bij de profit commissaris in de leer kan om de kritische houding en mogelijkheden voor beter toezicht af te kijken. Een interessant object van onderzoek is of een toename van de bezoldiging en tijdsbesteding leidt tot een nivellering ten opzichte van de profit commissaris. We hebben in dit artikel slechts een exploratief onderzoek gepresenteerd zonder normatieve uitspraken te doen. In toekomstig onderzoek zal de mogelijke causaliteit tussen de verschillende resultaten in acht moeten worden genomen. Toch zijn wij van mening dat deze studie een richting aangeeft voor interessante thema's voor toekomstig onderzoek en daarmee een bijdrage levert aan onderzoek naar een eventueel verschil in focus van commissarissen in profit en non-profit organisaties. ■

## Literatuur

- Aartsen, O., B. Keet en S. Peij (2006), Public Governance bij woningbouwcorporaties, zorginstellingen en ZBO's, *Management Executive*, maart/april 2006, pp. 1-9.
- Bezemer, P.J., G.F. Maassen, F.A.J. van den Bosch en H.W. Volberda (2007), Veranderingen in de service-rol van commissarissen in Nederland, *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, vol. 81, no. 9, september 2007, pp. 420-428.
- Bos, A. de, M. Lückerath-Rovers en L. M. Quadackers (2007a), *Nationale Commissarissen Onderzoek 2007*. Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Bos, A. de, M. Lückerath-Rovers en L. M. Quadackers (2007b), Verschillen tussen mannelijke en vrouwelijke commissarissen, *Goed Bestuur*, vol. 2, no. 4, december 2007, pp. 17-24.
- Bos, A. de, M. Lückerath-Rovers en N. van Zijl, (2008), Zorgen over onafhankelijkheidseis: terecht of niet?, *Goed Bestuur*, vol. 3, no. 1, maart 2008.
- Burger, A. en P. Dekker (2001), *Noch markt, noch staat. De Nederlandse non-profitsector in vergelijkend perspectief*. Sociaal en Cultureel Planbureau, maart; zie: <http://www.scp.nl/boeken/9037700276.shtml>.
- De Jong, A., G.M.H. Mertens, J. van Oosterhout, en H.M. Vletter-Van Dort, *Substance or symbolism? Corporate Governance practices of institutional investors*, April 2007; zie: [www.rsm.nl](http://www.rsm.nl).
- Commissie Corporate Governance (2003), *De Nederlandse corporate governance code*. 9 december 2003; zie: [www.commissiecorporate-governance.nl/](http://www.commissiecorporate-governance.nl/).

- Commissie Health Care Governance (1999), *Aanbevelingen voor goed bestuur, goed toezicht en adequate verantwoording in de Nederlandse gezondheidszorg*. November 1999; zie: [www.healthcaregovernance.nl/](http://www.healthcaregovernance.nl/).
- Dawson, I. en A. Dunn (2006), Governance codes of practice in the not-for-profit sector, *Corporate Governance*, vol. 14, no.1, pp. 33-42.
- Fama, E.F. en Jensen, M.C. 1983, Separation of ownership and control, *Journal of Law and Economics*, vol. 26, no. 2, pp. 301-325.
- Kroeze, M.J. 2005, Onafhankelijkheid van commissarissen, *Ondernemingsrecht*, vol. 7, no. 8, pp. 272-278.
- Lückerath-Rovers, M. (2008), De Nederlandse 'Female Board Index' 2007, *Erasmus Instituut Toezicht en Compliance*, februari, zie: [www.toezichtencompliance.nl](http://www.toezichtencompliance.nl).
- Maassen, G. F., F.A.J. van den Bosch en H.W.Volberda (2005), Het gebruik van toezichthoudende commissies binnen raden van commissarissen in beursgenoteerde ondernemingen, *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfsconomie*, vol. 79, no. 12, december 2005, pp. 647-657.
- Steane, P. D. en M. Christie (2001), Nonprofit boards in Australia: a distinctive governance approach., *Corporate Governance, An International Review*, vol. 9, no. 1, pp. 48-58.
- Walt, N. van der en C. Ingley (2003), Board dynamics and the influence of professional background, gender, and ethnic diversity of directors, *Corporate Governance. An International Review*, vol. 11, no. 3, pp. 218-234.

## Noten

- 1 In de enquête en in dit artikel wordt gesproken over commissarissen en de Raad van Commissarissen ('RvC'). Daarmee wordt tevens de Raad van Toezicht en zijn leden bedoeld.
- 2 De omvang van de non-profit sector is in Nederland relatief gezien één van de grootste ter wereld. Volgens een studie van Burger en Dekker (2001) wordt in Nederland bijna 13 procent van alle betaalde niet-agrarische arbeid van de Nederlandse werkzame beroepsbevolking verricht in de non-profit sector. Internationaal ligt het gemiddelde op 5 procent. De non-profit sector vormt relatief dus een zeer belangrijke sector in Nederland.
- 3 Het Nationaal Commissarissen Onderzoek 2007 is een rapport van de Erasmus Universiteit Rotterdam in samenwerking met het Nederlands Kenniscentrum Commissarissen (NKCC). Het rapport is beschikbaar op [www.toezichtencompliance.nl](http://www.toezichtencompliance.nl).
- 4 In de Code worden in hoofdstuk III acht principes aan de Raad van Commissarissen gewijd. Deze acht principes zijn: (III.1) taak en werkwijze; (III.2) onafhankelijkheid; (III.3) deskundigheid en samenstelling; (III.4) rol van de voorzitter van de RvC en de secretaris van de vennootschap; (III.5) samenstelling en rol van drie kerncommissies; (III.6) tegenstrijdige belangen; (III.7) bezoldiging; en (III.8) de one-tier bestuurstructuur.
- 5 Voor de verdere argumentatie wordt aangenomen dat niet-beursgenoteerde profit organisaties en familiebedrijven meer de invalshoek van beursgenoteerde ondernemingen zullen hanteren dan de invalshoek van non-profit organisaties.
- 6 Meer informatie over hier genoemde codes en ander governance codes is te vinden op <http://www.publionet.nl/goedbestuur/index.asp?doc=121>.
- 7 De Governance Code Woningcorporaties is opgesteld door verschillende brancheorganisaties (Commissie Governance Code Woningcorporaties, November 2006).
- 8 De adressen waren afkomstig uit het adressenbestand van het Nederlands KennisCentrum voor Commissarissen (NKCC).
- 9 Uit een non-respons analyse blijkt dat de onderzochte verschillen bij late respondenten niet leiden tot wezenlijk andere conclusies dan bij de vroege respondenten.
- 10 In de categorie 'anders' zaten vooral non-profit organisaties, zoals publieke omroepen, charitatieve instellingen, en onderwijsinstellingen. In zeven gevallen betrof het een profit organisatie (bijvoorbeeld zuivel- of landbouwcoöperaties). De commissarissen die in de enquête hebben aangegeven commissaris te zijn in de categorie 'anders', maar waarvoor het niet duidelijk was of dit een profit danwel non-profit organisatie betrof zijn in deze analyse niet meegenomen.
- 11 De Pearson Chi-square test toetst de nulhypothese dat het aantal waarnemingen (commissarissen die een bepaald antwoord geven, bijvoorbeeld 'ja') onafhankelijk is van hoe deze waarnemingen onderverdeeld zijn naar subgroepen (profit versus non-profit). De chi-square test is toegepast bij de vragen met een niet-numeriek antwoord (ja, nee, veel, weinig e.d.). De t-test toetst de nulhypothese dat het gemiddelde van de beide subgroepen onafhankelijk is van de verdeling in deze groepen. De t-test is toegepast bij vragen met een numeriek antwoord (leeftijd, aantal commissariaten, berekende scores).
- 12 In De Bos, Lückerath-Rovers en Quadackers (2007b) worden de verschillen tussen de mannelijke en vrouwelijke commissarissen nader beschreven.
- 13 Alhoewel ook een meerderheid (74%) van de vrouwelijke commissarissen van mening is dat er geen sprake (meer) is van een old-boys network, is het verschil met de mannelijke commissarissen (86%) op deze vraag wel statistisch significant (zie De Bos, Lückerath en Quadackers, 2007b).
- 14 De commissaris kon kiezen uit de antwoorden 'draagt niet bij', 'draagt enigszins bij', of 'draagt veel bij'. Het antwoord 'niet' is slechts door twee commissarissen gegeven en is uit de analyse gehouden.
- 15 Aan de hand van deze volgorde is een score berekend (het gewogen gemiddelde van het aantal keer dat de waarde één tot vijf aan een taak is toebedeeld). Dit betekent dat hoe dichter de score bij één ligt, hoe vaker aan deze taak de meeste tijd wordt besteed.
- 16 In de enquête is niet toegelicht wat deze eisen zijn van onafhankelijkheid. Uit onderzoek blijkt dat ondanks het feit dat in de diverse codes de criteria van onafhankelijkheid zijn vastgelegd, personen een eigen interpretatie van onafhankelijkheid hanteren bij het kwalificeren als onafhankelijk versus afhankelijk (zie onder andere De Bos et al., 2008; Kroeze, 2005).
- 17 De antwoorden zijn omgerekend naar een gewogen score, welke score het gewogen gemiddelde is van het aantal keer dat is aangegeven dat de kennis 'niet-belangrijk' (score 0), 'enigszins belangrijk' (score 1) of 'zeer belangrijk' (score 2) is. Bij de beoordeling van de eigen kennis is op eenzelfde wijze de gewogen score berekend. Hoe hoger de score, hoe belangrijker men de kennis vindt en hoe beter men zijn eigen kennis beoordeelt.