

Commissaris beursgenoteerde onderneming versus toezichthouder in de zorg

Zoek de verschillen

In het Nationaal Commissarissen Onderzoek 2009 hebben de auteurs, onderzoekers van de Erasmus Universiteit, gekeken naar de verschillen tussen commissarissen en toezichthouders bij zorginstellingen en andere organisaties.

AUKE DE BOS EN MIJNTJE LÜCKERATH

Toezicht in de zorg, of meer algemeen, toezicht in de non-profitsector verschilt met toezicht bij profitorganisaties. Profitorganisaties hebben vaak als uitgangspunt dat er een balans moet zijn tussen aandeelhouders en bestuurders, terwijl non-profitorganisaties meer uitgaan van een evenwicht tussen belanghebbenden (zijnde voornamelijk maatschappij en overheid) en bestuurders. Het verschil tussen deze uitgangspunten is onderdeel van het 'shareholder versus stakeholder dilemma'. Governance met specifiek de focus op de aandeelhouder is gericht op efficiëntie en maximalisatie van de winst, terwijl governance met de focus op belanghebbenden vooral is gericht op het op één lijn brengen van de verschillende belangen van de diverse stakeholders. Als gevolg hiervan hebben commissarissen bij het houden van toezicht op het bestuur bij profitorganisaties een andere focus dan bij non-profitorganisaties.

Publiek belang

Toezichthouders bij non-profitorganisaties moeten expliciet rekening houden met belanghebbenden als maatschappij en overheid, omdat veel van deze organisaties publieke middelen krijgen via belastingen, overheidssubsidies of contracten met lokale overheden. Daardoor is er een groot publiek belang in deze organisaties wat ertoe leidt dat van deze organisaties meer verant-

woording en transparantie wordt verwacht dan van profitorganisaties. Het verschil tussen de sectoren werd ook onderkend door de commissie Health Care Governance die gedragsregels formuleerde voor het toezicht in de gezondheidszorg. Deze commissie-Meurs stelde: 'Non-profitorganisaties kennen geen aandeelhouders, zodat de vraag is aan wie hun bestuurders en toezichthouders verantwoording afleggen. De maatschappelijke taak van non-profitorganisaties, 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'.

Zijn toezichthouders bij zorginstellingen hierdoor anders dan de gemiddelde commissaris?

428 commissarissen

Elk jaar houden wij een onderzoek onder ruim vierhonderd commissarissen uit een zeer breed scala van organisaties. In het onderzoek van 2009 hebben wij 428 commissarissen en toezichthouders ondervraagd: 58 commissarissen actief bij beursondernemingen, 136 bij niet-beursondernemingen, 41 bij familiebedrijven, 75 bij zorginstellingen, 81 bij woningbouwcorporaties en 37 commissarissen, die in de categorie 'anders' vallen.

In het onderzoek zijn een dertigtal vragen gesteld, waarvan in dit artikel drie aspecten worden belicht die iets zouden kunnen zeggen over het verschil tussen toezichthouders bij zorginstellingen en andere or-

In de zorg is een hoger percentage toezichthouders vrouw

Tabel 1. Profiel van de commissaris

| | Alle commissarissen (inclusief zorginstellingen) | | Zorginstellingen | |
|---------------------------------------|--|-----------|------------------|-----------|
| | n | gemiddeld | n | gemiddeld |
| Leeftijd | 428 | 59,5 | 75 | 58,6 |
| Hoelang commissaris | 426 | 10,3 | 74 | 8,9 |
| Leeftijd eerste commissariaat | 428 | 49 | 75 | 50 |
| Hoeveel commissariaten | 428 | 2,6 | 75 | 2,5 |
| WO als hoogst genoten opleiding | 428 | 66,5% | 75 | 76,0% |
| Percentage vrouwelijke commissarissen | 428 | 13,7% | 75 | 22,6% |

Tabel 2. Tijdsbesteding, omvang raad en verkrijging

| | Alle commissarissen | | Zorginstellingen | |
|---------------------------------------|---------------------|-----------|------------------|-----------|
| | n | gemiddeld | n | gemiddeld |
| Tijdsbesteding | 424 | 13,4 uur | 72 | 11,3 uur |
| Omvang raad | 420 | 5,4 | 73 | 6,2 |
| Verkrijging functie via eigen netwerk | 428 | 58% | 75 | 48% |

organisaties. Die drie aspecten zijn: de demografische kenmerken, de tijdsbesteding, omvang en verkrijging en als derde de beloning.

Allereerst de demografische kenmerken. Er zijn zes kenmerken gevraagd, te weten leeftijd, het aantal jaren dat iemand commissaris is, de leeftijd waarop het eerste commissariaat werd aanvaard, het aantal commissariaten, de hoogst genoten opleiding en ten slotte het geslacht (zie tabel 1).

Profiel

Gemiddeld is de commissaris 60 jaar oud, al tien jaar commissaris, had op 49-jarige leeftijd zijn eerste commissariaat en heeft 2,6 commissariaten. Daarnaast heeft een ruime meerderheid (58 procent) een wetenschappelijke opleiding afgerond en is het aandeel vrouwen in het onderzoek 14 procent. Hoewel de toezichthouders bij zorginstellingen iets jonger zijn en iets korter commissaris, zijn er geen grote verschillen tussen toezichthouders bij zorginstellingen en de gehele groep commissarissen. Wel hebben iets meer commissarissen een WO-opleiding. Het meest opvallende verschil is echter het hogere percentage vrouwen. Dit duidt op een meer diverse raad op dit punt. Dit sluit goed aan bij de discussie over meer diversiteit in de raad van commissarissen die vaak gevoerd wordt aan de hand van de shareholder- versus stakeholderbenadering. De raad zou meer een afspiege-

ling moeten zijn van alle belanghebbenden dan de homogene groep die het nu is. Dit lijkt dus het geval bij zorginstellingen.

Tijdsbesteding

Ook hebben wij gekeken of de toezichthouders meer of minder tijd besteden, de omvang van de raad anders is en of zij op een andere wijze de functie verkrijgen.

Binnen zorginstellingen wordt gemiddeld minder tijd besteed aan het toezichthouderschap en de omvang van de raad is gemiddeld groter (zie tabel 2). Het is moeilijk om hier iets uit af te leiden. De tijdsbesteding zou min of meer vergelijkbaar moeten zijn. Misschien zijn zorginstellingen minder complex qua aansturing, maar vragen wel meer tijd als er afstemming met de verschillende belanghebbenden moet plaatsvinden. Dat er gemiddeld meer toezichthouders in een raad zitten, zou kunnen komen doordat de raad verschillende stakeholders vertegenwoordigt. Dit hebben wij echter niet onderzocht.

Commissarissen worden minder vaak vanuit het eigen netwerk gevraagd.

Minder verdiend

Tot slot is het interessant om te kijken naar de gemiddelde beloning. Bij zorginstellingen verdienen toezichthouders het minst, ongeveer 8.000 euro (zie figuur). Dit is aanzienlijk minder dan je op basis van de gemiddelde tijdsbesteding en bijvoorbeeld

gemiddelde opleiding zou verwachten. Anno 2010 is toezicht houden bij zorginstellingen net zo complex en intensief als bij andere organisaties. Mogelijk zijn er andere dan financiële prikkels een rol voor toezichthouders.

Wij hebben ook aan de commissarissen zelf gevraagd wat zij van de hoogte van hun beloning vinden. Aan de hand van verschillende aspecten van het commissariaat (zoals tijdsbesteding en werkdruk) konden de commissarissen aangeven of ze tevreden waren met hun beloning. De antwoordcategorieën varieerden van veel te laag, via adequaat, tot veel te hoog. Opvallend was het hoge percentage commissarissen bij zorginstellingen – 50 procent – dat de beloning te laag vindt in relatie tot de benodigde kwalificaties. Dit is voor de commissarissen in de andere sectoren maximaal 30 procent. De werkelijke tijdsbesteding weegt zwaar in een negatief oordeel van commissarissen over hun beloning. De omvang van de organisatie (complexiteit) vinden commissarissen daarbij geen belangrijk aspect.

Afleggen verantwoording

Toezicht houden bij zorginstellingen is anders, aangezien rekening gehouden moet worden met het afleggen van maatschappelijke verantwoording aan de belanghebbenden. Dit komt deels terug in de kenmerken van de toezichthouders: iets jonger, hoger opgeleid en meer divers qua geslacht. In de tijdsbesteding zien we dat niet terug, gemiddeld wordt minder tijd besteed aan een commissariaat in de zorg. Wij vragen ons af of dit terecht is. De beloning is aanzienlijk lager. De toezichthouders geven zelf aan dat dit qua benodigde kwalificaties en gevraagde tijdsbesteding niet altijd terecht is. Hoewel toezicht houden bij zorginstellingen deels anders is en mogelijke andere vaardigheden vereist door de maatschappelijke verantwoording, zijn wij van mening dat toezicht houden in zijn algemeenheid niet anders is. Het vereist te allen tijde een onafhankelijke, deskundige en kritische houding. ●

AUKE DE BOS en MIJNTJE LÜCKERATH-ROVERS zijn beiden als onderzoekers verbonden aan de Erasmus Universiteit Rotterdam

