

Op de Nationale Dag voor Commissarissen en Toezichthouders is voor de derde maal het Nationaal Commissarissen Onderzoek ('NCO') gepresenteerd.¹ In dit artikel worden enkele opvallende resultaten beschreven. De diversiteit in de raad groeit nauwelijks, externe werving van commissarissen wint terrein en alleen commissarissen van beursgenoteerde ondernemingen zijn meer gaan verdienen. De beloning van toezichthouders in de non-profitsector zou dan ook omhoog moeten.

TIJDSBESTEDING COMMISSARIS OMHOOG, BELONING BLIJFT ACHTER

Mijntje Lückcrath-Rovers

Het NCO wordt sinds 2007 op geheel onafhankelijk wijze uitgevoerd door de Erasmus Universiteit Rotterdam, onder leiding van prof. dr. Auke de Bos en dr. Mijntje Lückcrath-Rovers, met meewerking van het Nederlands Kenniscentrum voor Commissarissen (NKCC). Het NCO geeft inzicht in de verschillende opvattingen van commissarissen en toezichthouders (vanaf nu worden beide aangeduid als 'commissarissen'), waardoor steeds meer bekend wordt over de omgeving waarin zij functioneren en wat hun beweegt bij hun taakuitoefening. Door deze kennis van en tussen commissarissen te delen, levert het NCO een bijdrage aan de verdere professionalisering van het commissariaat.

Allereerst biedt de volgende paragraaf een terugblik op de resultaten van 2007 en 2008. Daarna komen drie specifieke onderwerpen uit het onderzoek van 2009 aan

bod: de commissaris, de beloning van de commissaris en het verschil tussen een two-tier en een one-tier bestuursmodel.

Terugblik 2007 en 2008

De presentatie begon met een korte recapitulatie van de onderzoeksresultaten van 2007 en 2008. In het onderzoek van 2007 was vooral ingezoomd op de rol van de individuele commissaris. De belangrijkste conclusies waren dat - na de invoering van de diverse governance codes - de commissaris steeds professioneler is geworden en dat steeds meer taken door deze codes geformaliseerd zijn. Dit gold ook voor de commissarissen in sectoren zonder eigen governancecodes. In het onderzoek van 2008 lag de focus vooral op de



★ Onderzoekster Mijntje Lückerath-Rovers en NKCC-directeur Norbert de Melker

samenstelling en functioneren van de gehele raad van commissarissen. Hieruit kwam naar voren dat er nog wensen over optimale samenstelling bestonden en dat i) het functioneren, ii) de consequenties van disfunctioneren en iii) de verantwoording aan belanghebbenden nog voor verbetering vatbaar zijn.

Naar aanleiding van de resultaten uit het NCO 2008 is vervolgens in de loop van 2009 nader onderzoek gedaan naar de wenselijkheid van een gedragscode voor commissarissen en toezichthouders (zie ook het artikel in *Goed Bestuur* 2009, nr. 3).² Ondertussen is deze gedragscode in de vorm van een discussiedocument gepubliceerd en vindt de discussie plaats over de wenselijkheid van een dergelijke code met vele belangstellenden.³ Het Nationaal Commissarissen Onderzoek draagt daarmee steeds verder bij aan de professionalisering van het commissariaat. Hierbij is veel dank verschuldigd aan alle commissarissen die in vertrouwen hun observaties en meningen met de onderzoekers delen.

Het onderzoek 2009: De Commissaris

Aan het onderzoek van 2009 hebben weer ruim 400 commissarissen en toezichthouders meegedaan. Zij zijn commissaris bij onder andere beursondernemingen (dertien procent), niet-beursondernemingen (32 procent), familiebedrijven (negen procent) en zorginstellingen (achtien procent).⁴ De populatie commissarissen die de afgelopen drie jaar heeft meegedaan aan het NCO blijft voor wat betreft hun achtergrond redelijk homogeen. Tabel 1 toont de veranderingen in de 'gemiddelde' commissaris sinds 2007.

Op basis van de maatschappelijke discussie en ontwikkelingen zou je een meer diverse raad verwachten. De uitkomsten van het onderzoek bevestigen dit niet. Op basis van de resultaten van ons onderzoek zien we de raden niet meer divers worden voor wat betreft geslacht, leeftijd en opleiding. Wel is een duidelijke da-

BIJ TIEN VAN DE ELF KENMERKEN BEOORDELEN DE COMMISSARISSEN HET TWO-TIER BESTUURSMODEL BETER DAN HET ONE-TIER BESTUURSMODEL

	2009 n=432	2007 n=395 ^a
Geslacht	86%= man	87%
Leeftijd	59,5 jaar	58
Opleiding	71% = WO	74%
Ervaring als commissaris	10 jaar actief als commissaris	10
Aantal commissariaten p.p.	2,8	2,6
Verkrijging	58% via eigen netwerk	69%

^a de verdeling van de commissarissen over de sectoren is in 2007 vergelijkbaar met de verdeling in 2009.

Tabel 1: De Commissaris 2007-2009

ling zichtbaar bij de verkrijging van het commissariaat: in 2009 geeft nog maar 58 procent aan dat het commissariaat via het eigen netwerk is verkregen, dit was nog 69 procent in 2007. Een nadere analyse laat verder zien dat dit percentage nog lager is voor commissarissen die korter dan vijf jaar commissaris zijn ('nieuwe generatie commissarissen' verkrijgt 44 procent via het eigen netwerk) en nog lager voor vrouwelijke commissarissen (36 procent via het eigen netwerk). Figuur 1 laat de verschillen tussen mannen en vrouwen zien.

Wij concluderen dat diversiteit slechts minimaal veranderd is en dat externe werving duidelijk aan terrein wint. Naar onze mening mist een RvC informatie als de raad te homogeen is samengesteld. Diversiteit, waarbij wij nadrukkelijk bedoelen diversiteit in geslacht, leeftijd, talent, achtergrond en stakeholders, voegt kennis toe. Hierbij werd ook kort gerefereerd aan de gevaren van een homogene raad en de kans op groepsdenken en tunnelvisie (Janis, 1972). De risico's van groepsdenken zijn onder andere dat de groep signalen negeert die de gemeenschappelijke mening ondermijnen en dat er een grote druk binnen de groep bestaat om tot consensus en unanimitieit in de besluitvorming te komen, zelfs als dit ten koste gaat van een kritische houding.

Onze aanbevelingen zijn daarom:

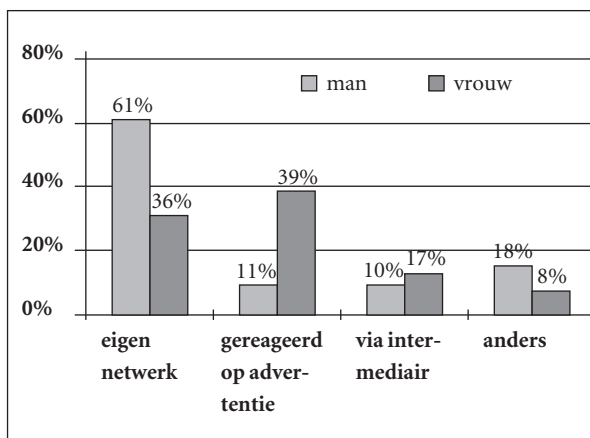
- ★ Wacht niet met veranderen samenstelling RvC tot herbenoeming aan de orde is;

- ★ Herbenoeming zou geen automatisme moeten zijn;
- ★ Benoem desnoods op korte termijn een extra lid/leden om de diversiteit actief te vergroten.

Beloning van de commissaris

Eén van de uitgebreider onderzochte thema's in 2009 was de beloning van de commissaris. Naast de gebruikelijke vragen over de omvang van de beloning, in combinatie met de tijdsbesteding van de commissaris, is bijvoorbeeld ook gevraagd waarop de beloning gebaseerd zou moeten zijn, en of een deel variabel mag zijn. De commissarissen zijn sinds 2007 gemiddeld meer tijd aan hun commissariaat gaan besteden en zijn ook gemiddeld meer gaan verdienen. Gemiddeld besteedt een commissaris anderhalve dag per jaar méér aan zijn commissariaat (twaalf uur per jaar meer). Dit uit zich onder andere in een stijging in het aantal vergaderingen van zes naar zeven per jaar. Daarnaast is de beloning sinds 2007 gestegen, van gemiddeld 14.500 per jaar in 2007 naar gemiddeld 18.000 in 2009. Deze stijging wordt echter vooral bepaald door de stijging bij de beursondernemingen (zie figuur 2). De gemiddelde vergoedingen bij zorginstellingen en woningbouwcorporaties zijn vrijwel niet gestegen.

Ook is de commissarissen gevraagd of ze de ontvangen vergoeding adequaat vinden. In het algemeen zijn ze daar inderdaad tevreden over; 68 procent van de com-



Figuur 1: Verrijking commissariaat, mannen versus vrouwen

missarissen vindt zijn beloning voldoende. Meer specifiek is aan de hand van zes aspecten van hun commissariaat (zoals tijdsbesteding en werkdruk) gevraagd of de beloning passend is.⁵ Het minst tevreden zijn de commissarissen over hun beloning in relatie tot hun aansprakelijkheid; 48 procent vindt vanuit dit perspectief de beloning te laag. Bij beursondernemingen is dit percentage zelfs 61 procent. De maatschappelijke zichtbaarheid van hun functie is voor de commissarissen geen reden een hogere beloning te willen; tachtig procent vindt de beloning hiervoor passend. Na de presentatie van deze resultaten wordt verwezen naar de literatuur op het gebied van beloningen. Zo beschrijft Huse (2007) dat traditioneel beloningen voor commissarissen laag waren om zo afhankelijkheid te voorkomen. Het commissariaat was dan ook vooral een erebaantje voor de elite. Daarnaast heeft onderzoek van Beumer en Swagerman aangetoond dat de beloning van commissarissen in het algemeen is opgebouwd uit een basisvergoeding, een kostenvergoeding en een commissievergoeding. Het International Corporate Governance Network (ICGN) heeft echter onlangs een advies uitgebracht, waarbij zij aanbevelen dat de vergoeding van een commissaris een vast (contant) bedrag dient te zijn, gebaseerd op de verwachte tijdsbesteding, waar bij voorkeur geen aanpassing thuis hoort voor commissies, voorbereidingstijd en

bijvoorbeeld bezoeken aan de organisatie.

Onze aanbeveling, mede op basis van de resultaten van het onderzoek, is dat:

- ★ Commissarissen adequaat beloond moeten worden, waarbij deze beloning in principe gebaseerd is op de verwachte tijdsbesteding, maar achteraf aangepast kan worden aan de werkelijke tijdsbesteding indien deze substantieel afwijkt van de verwachting.

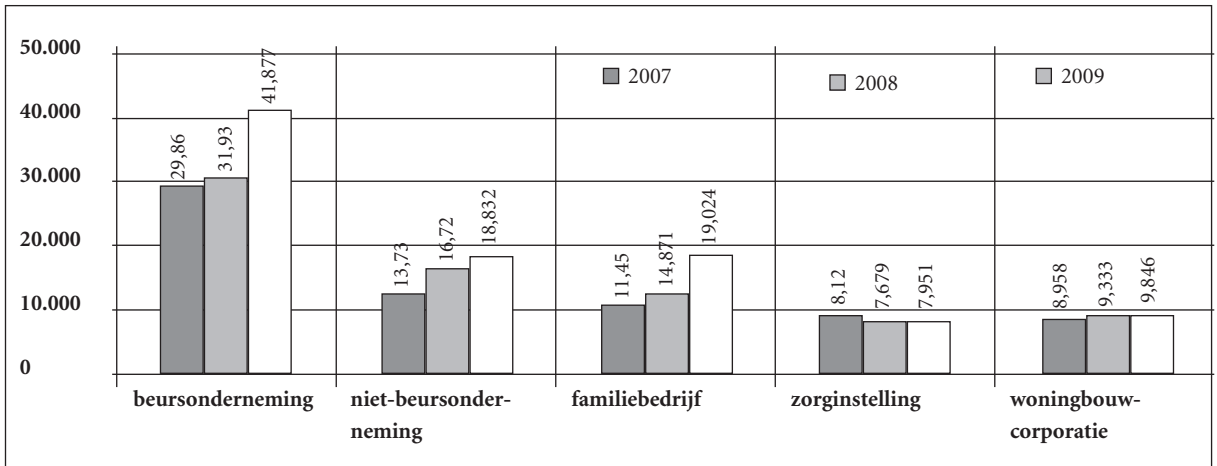
Two-tier versus one-tier

Als derde onderwerp in de presentatie van het onderzoek is nader ingegaan op de verschillen tussen de two-tier board en de one-tier board. Hierbij is de mening van de commissaris gevraagd over de voordelen van het ene model ten opzichte van het ander model.

Op dit moment geeft 96 procent van de commissarissen aan dat het bestuur en toezicht nog steeds in twee aparte organen zitten (de two-tier board). Vier procent van de commissarissen zit samen met het bestuur in één orgaan (de one-tier board). Dit komt het vaakst voor bij familiebedrijven en beursondernemingen; respectievelijk vier (zeven procent) van de commissarissen bij een beursonderneming en zes (vijftien procent) commissarissen bij een familiebedrijf geven aan dat het bestuur en toezicht gezamenlijk in één raad zitten.

Vervolgens is aan de commissarissen gevraagd om aan de hand van elf verschillende kenmerken een two-tier bestuursmodel te vergelijken met een one-tier bestuursmodel. Voor deze vergelijking konden de commissarissen kwalificaties aankruisen variërend van 'veel slechter' tot 'veel beter'. Het algemene beeld is dat het two-tier bestuursmodel beter scoort dan het one-tier bestuursmodel ten aanzien van de elf onderzochte kenmerken. Figuur 3 toont de scores van de elf kenmerken.

Bij tien van de elf kenmerken beoordelen de commissarissen het two-tier bestuursmodel beter dan het one-tier bestuursmodel. 'Onafhankelijkheid' en 'kritische houding ten opzichte RvB' scoren daarvan het hoogste. Het two-tier model krijgt voor wat betreft 'betrokkenheid bij de dagelijkse leiding' de laagste score en is het enige kenmerk waarbij het one-tier bestuursmodel beter beoordeeld wordt.



Figuur 2: De gemiddelde beloning sinds 2007

★ Twee stellingen

De presentatie werd afgesloten met een vijftal stellingen. Om de discussie te stimuleren, waren deze enigszins scherp geformuleerd, de reacties op de stellingen liepen dan ook uiteen. Twee stellingen leverden de meest uiteenlopende reacties op.

De eerste stelling betrof de samenstelling van de RvC en luidde:

‘In elke raad moet iemand uit de generatie-Y zitten’

Uit de zaal werd een toelichting gegeven door een voorstander, die aangaf dat deze generatie (geboren na 1980) anders denkt over bijvoorbeeld het maken van keuzes en het onderhouden van relaties, en daarom een RvC van belangrijke informatie over hun stakeholders kan voorzien. Een tegenstander stelde daar tegenover dat ‘deze generatie erg zelfzuchtig is en daarom niet geschikt voor een toezichtfunctie waar toch enige maatschappelijk betrokkenheid voor nodig is’. De stemming was ongeveer gelijk verdeeld over de voor- en tegenstanders.

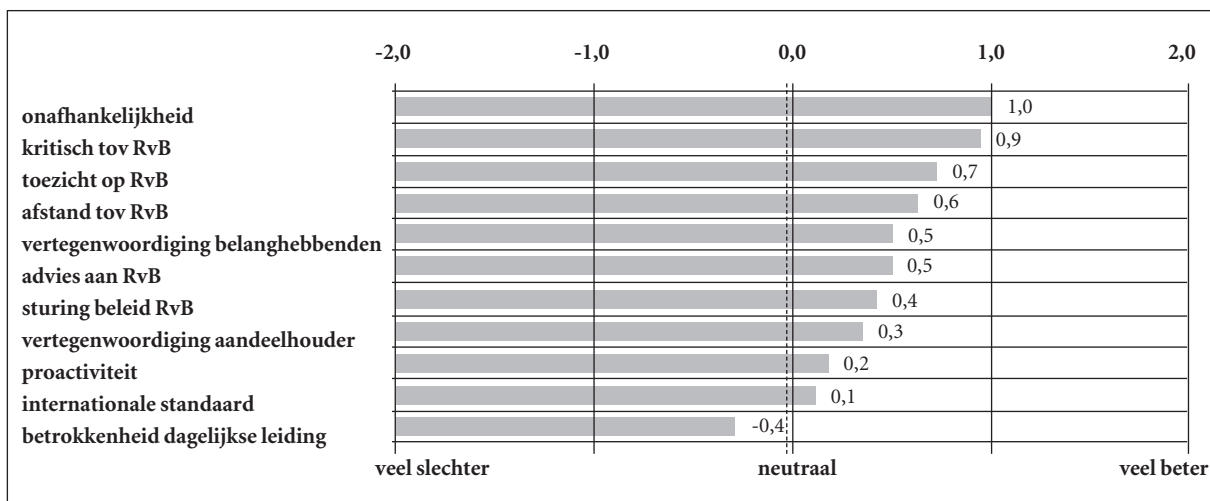
De tweede stelling ging over de beloning van commissarissen in de non-profitsector: ‘

Beloning commissarissen non-profit moet omhoog’

De eerste reactie kwam van een commissaris bij een non-profitorganisatie. Zij gaf aan inderdaad precies het gemiddelde te ontvangen voor haar toezichtfunctie als berekend in het onderzoek. Toch vond zij niet dat de vergoeding omhoog moet, en dat zou ook geen invloed hebben op de tijdsbesteding: ‘Een dergelijk functie doe je vanuit een maatschappelijk betrokkenheid en de beloning is daarin niet bepalend en een te hoge beloning zelfs ongepast.’

Niettemin waren er ook veel voorstanders van deze stelling. Gesteld kan worden dat er verschillende non-profitorganisaties zijn, variërend van charitatieve instellingen tot grote bedrijfsmatige zorginstellingen. Voor de laatste categorie zou de beloning meer in lijn moeten zijn met bijvoorbeeld niet-beursgenoteerde ondernemingen.

HERBENOEMING ZOU GEEN AUTOMATISME MOETEN ZIJN



Figuur 3: Beoordeling two-tier model ten opzichte van one-tier model

Per organisatie is ook een aparte score berekend. Er zijn twee opvallende afwijkingen in de beoordeling van het two-tier bestuursmodel bij beursondernemingen. Allereerst de negatieve uitslag bij ‘aansluiting internationale standaard’ voor het two-tier bestuursmodel bij de beursondernemingen. In de overige sectoren wordt dit gemiddeld positief beoordeeld. De overige commissarissen geven hier allemaal een positieve beoordeling. Daarnaast zien commissarissen bij beursondernemingen geen verschil tussen de bestuursmodellen als het gaat om ‘sturing beleid RvB’, terwijl commissarissen in de overige organisaties ook hier positief oordelen over een two-tier bestuursmodel.

Tot slot is aan de commissarissen gevraagd welk model hun voorkeur heeft. 79 procent van de commissarissen heeft een voorkeur voor een two-tier bestuurs-

model tegenover twaalf procent voor een one-tier bestuursmodel. Dit verschilt per organisatie. Zo heeft 93 procent van de commissarissen bij zorginstellingen een voorkeur voor een two-tier bestuursmodel, terwijl bij familiebedrijven de voorkeur voor een one-tier bestuursmodel het hoogst is (27 procent), gevolgd door beursondernemingen (negentien procent). In de toelichting op deze vraag geven de commissarissen aan dat ‘onafhankelijkheid’ en ‘scheiding van verantwoordelijkheden’ belangrijke argumenten zijn om een two-tier bestuursmodel te verkiezen boven een one-tier bestuursmodel. ‘Betere betrokkenheid’ is het meest genoemde argument voor een one-tier bestuursmodel.

Op 8 december 2009 heeft de Tweede Kamer het wetsvoorstel goedgekeurd waarbij het one-tier bestuursmodel een wettelijke basis krijgt. Op basis van onze resulta-

**TE CONCLUDEREN VALT DAT DIVERSITEIT SLECHTS
MINIMAAL VERANDERD IS EN DAT EXTERNE WERVING
DUIDELIJK AAN TERREIN WINT**

COMMISSARISSEN VINDEN ‘ONAFHANKELIJKHEID’ EN ‘SCHEIDING VAN VERANTWOORDELIJKHEDEN’ BELANGRIJKE ARGUMENTEN OM VOOR EEN TWO-TIER BESTUURSMODEL KIEZEN

ten concluderen wij dat het two-tier bestuursmodel nog steeds het leidende model is in Nederland en dat commissarissen zelf nog niet de toegevoegde waarde van het one-tier model zien. Onafhankelijk toezicht lijkt hoger gewaardeerd dan proactief advies.

Onze aanbeveling is:

- ★ Het two-tier bestuursmodel blijft het leidende model in Nederland waarin de sterke punten van het one-tier bestuursmodel, zoals kleiner afstand tot het bestuur en grotere tijdsbesteding, opgenomen kunnen worden.

Bronnen

- ★ Beumer, M. en D. Swagerman, (2007), ‘Bezoldiging van Raad van Commissarissen’, *Maandblad Voor Accountancy En Bedrijfseconomie*, no. 4, pp. 158-169.
- ★ De Bos, A. en M. Lückerath-Rovers (2009), *Het Nationaal Commissarissen Onderzoek 2009*, Erasmus Instituut Toezicht en Compliance, 40 pp's, ISBN 978-90-6577-090-7, te bestellen via www.toezichtencompliance.nl/publicaties.
- ★ De Bos, Auke en Mijntje Lückerath-Rovers (2009) Gedragscode voor Commissarissen en Toezichthouders. Discussiedocument. Oktober 2009. Te bestellen of kosteloos te downloaden op www.toezichtencompliance.nl/gedragscode
- ★ International Corporate Governance Network (2009) ICGN, *Non-Executive Director Remuneration. Guidelines and Policies*. Revised (2009)02 June 2009. www.icgn.org
- ★ Janis, I. (1972). *Victims of groupthink; a psychological study of foreign-policy decisions and fiascoes*. Boston: Houghton, Mifflin.
- ★ Huse, M. (2007), *Boards, Governance and Value Creation*, Cambridge University Press.
- ★ Lückerath-Rovers, M. en A. de Bos (2009), Gedragscode voor Com-

missarissen. Nog steeds een stap te ver? *Tijdschrift voor Goed Bestuur*, 2009(3), p.44.-53.

Noten

1. De Bos, Auke en Mijntje Lückerath-Rovers (2009), *Het Nationaal Commissarissen Onderzoek 2009*, Erasmus Instituut Toezicht en Compliance, 40 pp's, ISBN 978-90-6577-090-7, te bestellen via www.toezichtencompliance.nl/publicaties.
2. Mijntje Lückerath-Rovers en Auke de Bos (2009), Gedragscode voor Commissarissen. Nog steeds een stap te ver? *Tijdschrift voor Goed Bestuur*, 2009(3), p.44.-53.
3. De Bos, Auke en Mijntje Lückerath-Rovers (2009) Gedragscode voor Commissarissen en Toezichthouders. Discussiedocument. Oktober 2009. Te bestellen of kosteloos te downloaden op www.toezichtencompliance.nl/gedragscode
4. Naast deze sectoren is er nog een categorie ‘anders’(negen procent) waarbij bijvoorbeeld onderwijsinstellingen en geode doelen instellingen worden ingevuld.
5. De vijf antwoordcategorieën varieerden van ‘veel te laag’, via ‘adequaat’ tot ‘veel te hoog’.

Over de auteur

Dr. Mijntje Lückerath-Rovers is universitair hoofddocent van onder andere de vakken Financiële Markten en Toezicht en Ondernemingsbestuur en Ondernemingsprestaties aan de Erasmus Universiteit.

