

## 5-Minutes Commissarissen Update

Erasmus Universiteit Rotterdam

November 2009

Dr. Mijntje Lückerath-Rovers

Prof.dr. Auke de Bos

contact: luckerath@frg.eur.nl

**Het onderzoek** : De “5-Minutes Commissarissen Update” komt voort uit het Nationaal Commissarissen Onderzoek (NCO) dat de Erasmus Universiteit jaarlijks, in samenwerking met het Nederlands Kenniscentrum Commissarissen en Toezichthouders (NKCC), uitvoert onder ruim 400 commissarissen en toezichthouders. De 5-minutes Commissarissen Update wordt gestuurd naar commissarissen die in het NCO hebben aangegeven hieraan mee te willen werken en stelt per e-mail periodiek vijf tot maximaal tien vragen, die in maximaal vijf minuten te beantwoorden zijn.

**Benaderde respondenten** : Uitgenodigd 280 commissarissen en toezichthouders, respondenten uit NCO 2008 en 2009.

**Deelnemende respondenten:** 123 respondenten, vijf hebben geen commissariaat, totaal 118 deelnemende commissarissen en toezichthouders.

**Thema's November 2009** : Interactie RvC met RvB, tevredenheid en vertrouwelijkheid

**Samenvatting** :

Van zeven gegeven situaties over de interactie tussen RvB en RvC komt een verschil van mening met de RvB relatief het vaakst voor, slechts acht commissarissen (7%) geven aan dat dit nooit voorkomt. Alhoewel verschil van mening of inzicht binnen de RvC bij 90 commissarissen soms tot vaak voorkomt, is er vaak wel unanimiteit in de besluitvorming: 75 Commissarissen (64%) geven aan dat geen unanimiteit nooit voorkomt. Het merendeel van de commissarissen (63%) geeft aan dat de RvC soms of regelmatig *twijfelt* over ingrijpen in de besluitvorming, en 56% geeft aan dat soms of regelmatig *daadwerkelijk* wordt ingegrepen in de besluitvorming. Twijfel over de te volgen strategie is er soms tot vaak bij 81% van de commissarissen, 19% twijfelt nooit daarover.

Commissarissen en toezichthouders zijn gemiddeld zeer tevreden over thema's zoals het delen van dilemma's door de RvB, hun eigen invloed op de besluitvorming, de mate van doorvragen door de RvC en hun eigen samenstelling. Gemiddeld scoren de acht thema's een 7,6. Een kleine minderheid van de commissarissen en toezichthouders zijn relatief ontevreden over de thema's. Dit komt relatief het meest voor bij toezichthouders bij zorginstellingen, waar bijvoorbeeld 21% van de toezichthouders een onvoldoende geeft voor de afstand tussen bestuur en RvT.

---

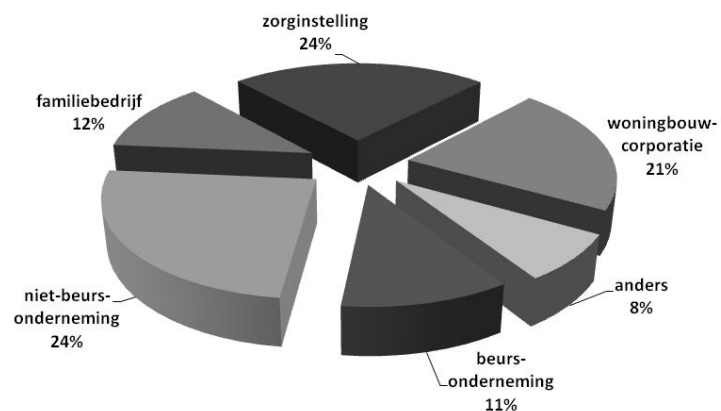
Commissarissen bij beursondernemingen en familiebedrijven geven het minste aantal onvoldoendes, bij vijf van de acht thema's valt zelfs geen enkele onvoldoende

Informatie uit het commissarissenoverleg is veelal vertrouwelijk, maar deze vertrouwelijkheid kan op gespannen voet staan met bijvoorbeeld onafhankelijkheid of integriteit, of met het organisatiebelang of het belang van belanghebbenden. De commissarissen in het onderzoek denken verschillend over de wenselijkheid van het schenden van vertrouwelijkheid. Bij frauduleus handelen door bestuurders is naar buiten treden met informatie het meest wenselijk, gevolgd door wanneer openbaarmaking in belang van de aandeelhouder/stakeholder is. Het meest onwenselijk is het naar buiten treden bij belangrijke meningsverschillen over de strategie. Commissarissen bij beursondernemingen vinden het relatief het meest wenselijk (of het minst onwenselijk) naar buiten te treden, commissarissen bij familiebedrijven vinden het relatief het minst wenselijk (of het meest onwenselijk).

In de open vraag waarbij gevraagd is hoe de persoonlijke aandacht in de media (vaak negatief) voor verschillende commissarissen bij falende ondernemingen het eigen functioneren heeft beïnvloed, wordt veelvuldig integriteit aangehaald. Risico-management, interne controle mechanismen, doorvragen en goed (laten) notuleren worden ook meerdere malen genoemd. Daarnaast wordt een enkele maal gewezen op de eigen verantwoordelijkheid bij het accepteren van een toezichtfunctie voor kennis, tijdsbesteding en zelf-evaluatie.

Omschrijving deelnemende commissarissen naar (1) soort organisaties (meest aansprekende commissariaat), (2) leeftijd en (3) geslacht.

**(1) Soort organisatie** : De 118 commissarissen zijn verdeeld over vijf verschillende organisaties. Voor het geval een commissaris meerdere toezichtfuncties uitoefent, is gevraagd het meest aansprekende commissariaat aan te kruizen.



Organisatie	Aantal	Percentage
Beursonderneming	13	11,0%
Niet-beursonderneming	29	24,6%
Familiebedrijf	14	11,9%
Zorginstelling	28	23,7%
Woningbouwcorporatie	25	21,2%
Anders	9	7,6%
<b>Totaal</b>	<b>118</b>	<b>100%</b>

- (2) **Leeftijd** : De 118 commissarissen zijn gemiddeld 59,1 jaar oud. De jongste commissaris is 37 jaar (bij een niet-beursonderneming), de oudste commissaris is 75 jaar oud (bij een familiebedrijf). De mediaan is 61 jaar; dit betekent dat 50% van de respondenten jonger is dan 61 jaar en 50% is ouder dan 61 jaar.

Leeftijd	
Minimum	37,0
Gemiddeld	59,1
Maximum	75,0

- (3) **Geslacht** : Meer dan driekwart van de respondenten is man (80,3%), 19,7% is vrouw. De meeste vrouwen zijn toezichthouder bij een zorginstelling (6), de minste bij familiebedrijven (1).

Geslacht	Aantal	Percentage
Man	94	80,3%
Vrouw	23	19,7%
<b>Totaal</b>	<b>117</b>	<b>100%</b>

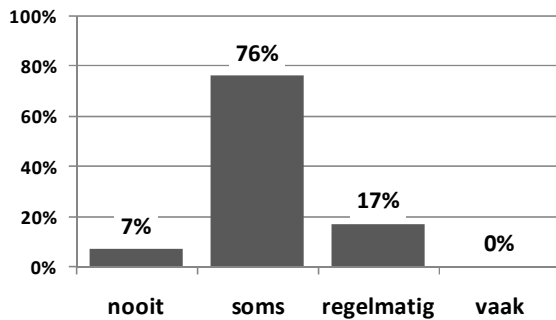
Geslacht	Aantal	Aantal vrouwen	Percentage
Beursonderneming	13	3	11,0%
Niet-beursonderneming	28	4	24,6%
Familiebedrijf	14	1	11,9%
Zorginstelling	28	6	23,7%
Woningbouwcorporatie	25	4	21,2%
Anders	9	5	7,6%
<b>Totaal</b>	<b>117</b>	<b>23</b>	<b>100,0%</b>

- (4) Specifieke situaties** : Vervolgens is gevraagd aan de commissaris hoe vaak een bepaalde situatie zich voordoet binnen de toezichtfunctie. Daarbij zijn de volgende richtlijnen aangegeven: soms= minder dan 1 keer per jaar, regelmatig=1 tot meerdere keren per jaar, vaak=vrijwel elke vergadering. Een gewogen gemiddelde score is berekend door het aantal keer dat de verschillende antwoordmogelijkheden (nooit tot vaak) te vermenigvuldigen met respectievelijk 0 tot 4, en vervolgens te delen door het aantal respondenten. Hoe hoger de score hoe vaker een situatie zich wel eens voordoet.

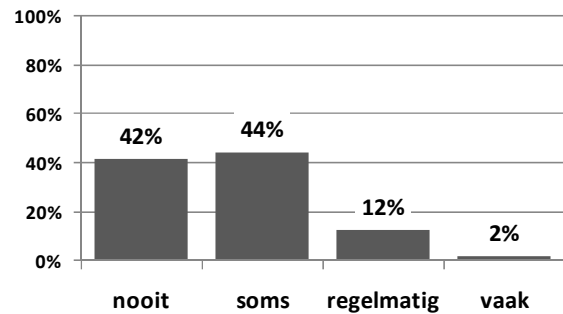
Een verschil van mening met de RvB komt relatief het vaakst voor, slechts acht commissarissen geven aan dat dit nooit voorkomt. Commissarissen hebben het minst vaak geen unanimitieit in de besluitvorming (score 0,4), bij 75 commissarissen (64%) komt dit namelijk nooit voor. Dit betekent niet dat er nooit verschil van mening of inzicht is binnen de RvC, bij 90 commissarissen (77%) komt dit soms tot vaak voor (score 0,9). 72 commissarissen (63%) geven aan dat de RvC soms of regelmatig twijfelt over ingrijpen in de besluitvorming, 65 commissarissen (56%) geven aan dat soms of regelmatig daadwerkelijk wordt ingegrepen in de besluitvorming. Nadere analyse laat zien dat van de 72 commissarissen waar getwijfeld is, er bij 55 daadwerkelijk is ingegrepen. Blijkbaar heeft bij 17 commissarissen de twijfel uiteindelijk niet geleid tot daadwerkelijk ingrijpen. 47 Commissarissen (42%) geven aan dat de RvB nooit genomen besluiten in plaats van mogelijke besluiten aan de RvC voorlegt, maar dat betekent dat 66 commissarissen (58%) dit wel soms tot vaak meemaken.

Hoe vaak maakt u in uw toezichtfunctie mee dat:	nooit	soms	regelmatig	vaak	totaal	score
a) er verschil van mening/inzicht is met de RvB	8	88	20	0	116	1,1
b) de RvB een (belangrijk) genomen besluit aan de RvC voorlegt in plaats van dat de RvB de mogelijke besluiten aan de RvC voorlegt	47	50	14	2	113	0,8
c) de RvC twijfelt over de te volgen strategie van de organisatie	22	85	9	1	117	0,9
d) de RvC twijfelt over eventueel ingrijpen in de besluitvorming van de RvB	42	62	10	0	114	0,7
e) de RvC daadwerkelijk ingrijpt in de besluitvorming van de RvB	51	59	6	0	116	0,6
f) er verschil van mening/inzicht bestaat binnen de RvC	27	79	10	1	117	0,9
g) er geen unanimitieit is in de besluitvorming binnen de RvC	75	40	3	0	118	0,4

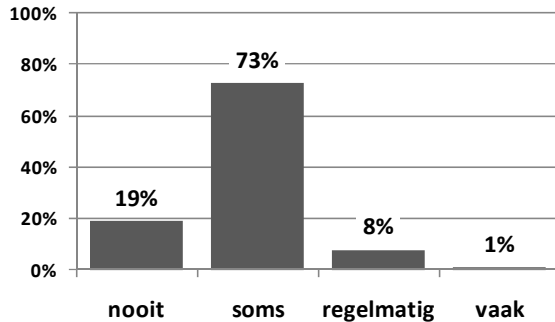
er verschil van mening/inzicht is met de RvB



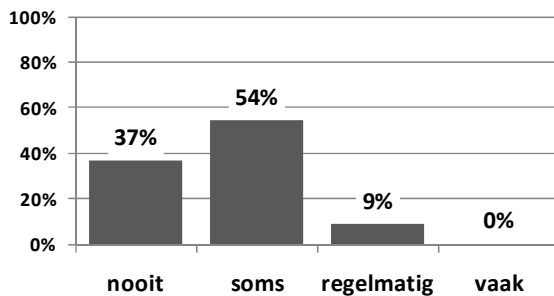
de RvB een (belangrijk) genomen besluit aan de RvC voorlegt in plaats van dat de RvB de mogelijke besluiten aan de RvC voorlegt



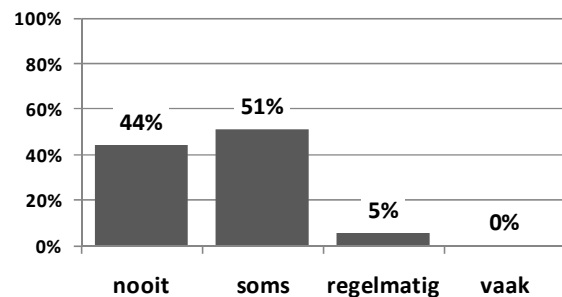
de RvC twijfelt over de te volgen strategie van de organisatie



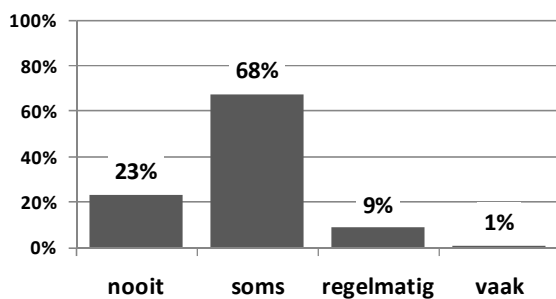
de RvC twijfelt over eventueel ingrijpen in de besluitvorming van de RvB



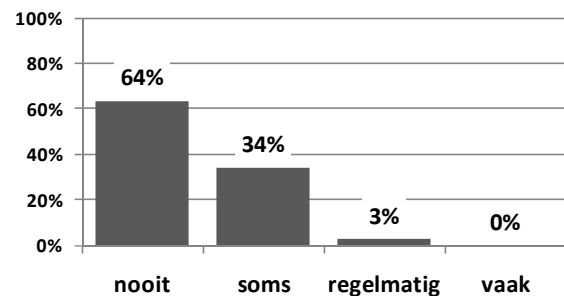
de RvC daadwerkelijk ingrijpt in de besluitvorming van de RvB



er verschil van mening/inzicht bestaat binnen de RvC



er geen unanimiteit is in de besluitvorming binnen de RvC



**(5) Tevredenheid** : Aan de commissarissen is gevraagd in hoeverre te tevreden zijn over enkele thema's binnen hun toezichtfunctie. De commissaris kon een cijfer geven aan acht thema's waarbij 1= zeer ontevreden, 10= buitengewoon tevreden.

In het algemeen zijn de commissarissen erg tevreden, het overall gemiddelde is 7,6 voor alle acht thema's. Commissarissen bij familiebedrijven zijn het meest tevreden (8,0) en het minst tevreden, maar nog steeds ruim voldoende, zijn de commissarissen in de categorie 'anders' (7,1) en bij zorginstellingen (7,4).

Tevredenheid	Aantal	Minimum	Gemiddelde	Maximum
Beursonderneming	13	6,5	7,7	8,9
Niet-beursonderneming	29	4,8	7,7	9,0
Familiebedrijf	14	7,1	8,0	8,9
Zorginstelling	28	3,3	7,4	9,0
Woningbouwcorporatie	25	4,3	7,6	9,0
Anders	9	4,8	7,1	8,4
<b>Totaal</b>	<b>118</b>	<b>3,3</b>	<b>7,6</b>	<b>9,0</b>

De gemiddelde waardering verschilt weinig over de acht thema's. Gemiddeld zijn de commissarissen het meest tevreden over de mate waarin binnen deze RvC wordt doorgevraagd op belangrijke thema's (gemiddelde tevredenheid 7,8), gevolgd door mogelijkheid om in te grijpen door de RvC (7,7) en de samenstelling van deze RvC (7,7). De laagste gemiddelde waardering, nog steeds een 7,4, betreft drie thema's: het delen van de dilemma's door de RvB, de afstand tussen RvB en RvC en de beschikbare informatie.

Aangezien het hier gemiddelden betreft, is ook gekeken naar het percentage respondenten dat deze thema's als onvoldoende (vijf<sup>1</sup> of lager) waardeerden. Alhoewel steeds ongeveer 90% van de commissarissen een voldoende geeft aan de verschillende thema's zijn de meeste onvoldoendes gegeven aan de informatie die beschikbaar is om goed te kunnen functioneren als RvC (12,8%) en het delen van de dilemma's door de RvB met de RvC (11,0%). Aan de samenstelling van de eigen RvC worden de minste onvoldoendes gegeven (4,3%) en iets meer, maar nog steeds slechts 7,0% aan de samenstelling van de RvB.

<sup>1</sup> Aangezien de commissarissen geen halve cijfers konden geven, is een vijf een onvoldoende en een zes een voldoende.

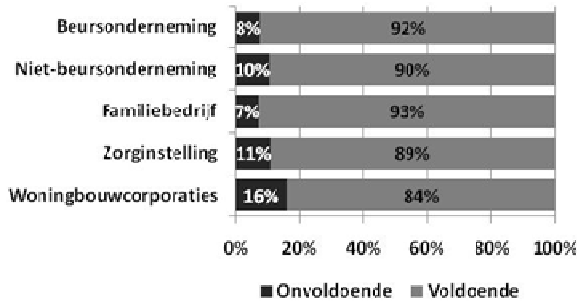
Hoe tevreden bent u over:	Aantal	% onvoldoende	Min.	Gem.	Max.
a) Het delen van dilemma's door de RvB met de RvC	118	11,0%	1,0	7,4	9,0
b) De afstand tussen het bestuur en de RvC	117	10,3%	2,0	7,4	9,0
c) De mate van invloed van de RvC op het beleid van de RvB	118	7,6%	3,0	7,6	10,0
d) De mogelijkheid om in te grijpen door de RvC	117	8,5%	3,0	7,7	10,0
e) De informatie die beschikbaar is om goed te kunnen functioneren als RvC	117	12,8%	2,0	7,4	9,0
f) De mate waarin binnen deze RvC wordt doorgevraagd op belangrijke thema's	116	6,9%	2,0	7,8	10,0
g) De samenstelling van deze RvC	117	4,3%	1,0	7,7	10,0
h) De samenstelling van de RvB	115	7,0%	2,0	7,6	10,0

Deze uitkomsten verschillen per type organisaties. In de grafieken is duidelijk zichtbaar dat relatief de meeste onvoldoendes zijn gegeven door de 28 toezichthouders bij zorginstellingen.

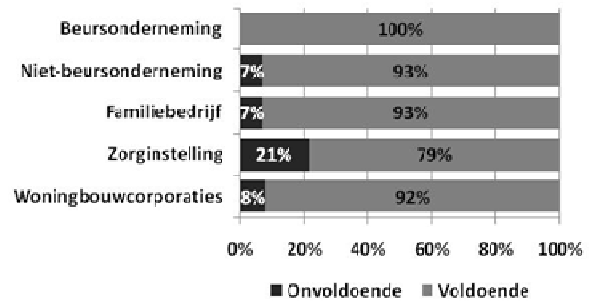
Bijvoorbeeld het hoge percentage onvoldoendes voor de beschikbare informatie (12,8%) wordt vooral bepaald doordat 21% van de toezichthouders bij zorginstellingen relatief ontevreden is over de beschikbare informatie, terwijl bij de beursondernemingen geen enkele commissaris hieraan een onvoldoende heeft gegeven. Hetzelfde geldt voor de afstand tussen het bestuur en de RvT, 21% van de toezichthouders bij zorginstellingen is hier ontevreden over, terwijl weer 100% van commissarissen bij beursondernemingen hier relatief tevreden over is.

De commissarissen bij familiebedrijven en beursondernemingen lijken relatief het meest tevreden, en geven weinig onvoldoendes, voor enkele thema's zelfs geen enkele keer. Opvallend is ook dat alle commissarissen bij familiebedrijven de samenstelling van de RvB met een voldoende waarderen.

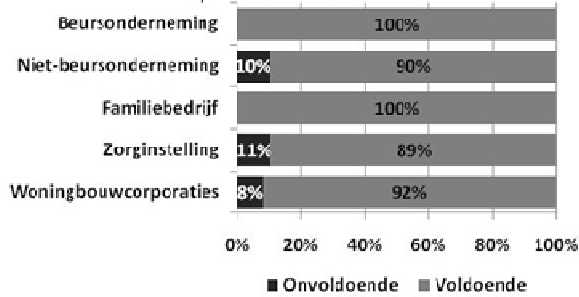
Het delen van dilemma's door de RvB met de RvC



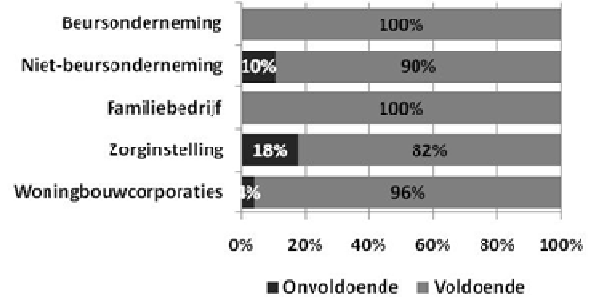
De afstand tussen het bestuur en de RvC



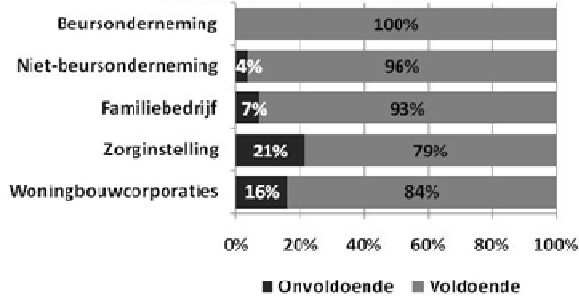
De mate van invloed van de RvC op het beleid van de RvB



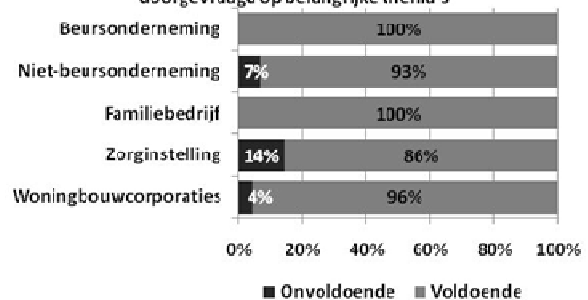
De mogelijkheid om in te grijpen door de RvC



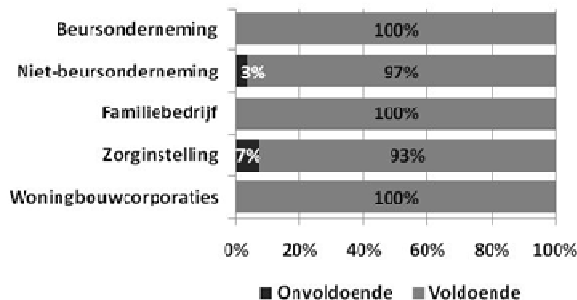
De informatie die beschikbaar is om goed te kunnen functioneren als RvC



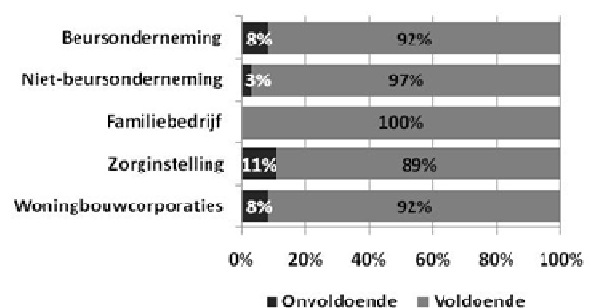
De mate waarin binnen deze RvC wordt doorgevraagd op belangrijke thema's



De samenstelling van deze RvC



De samenstelling van de RvB

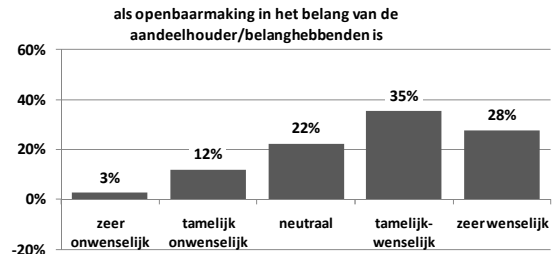
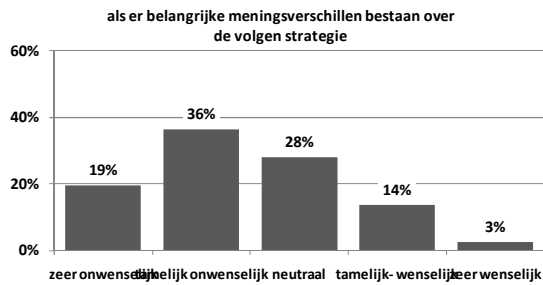
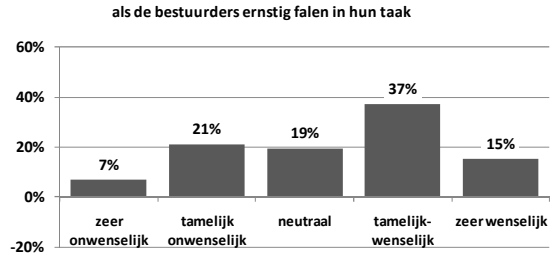
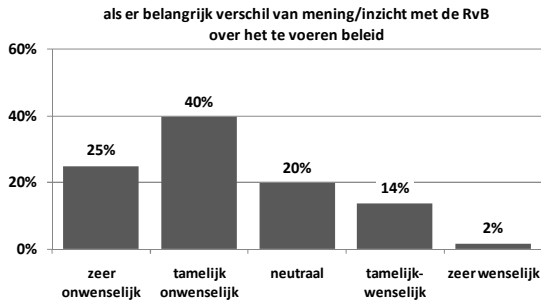
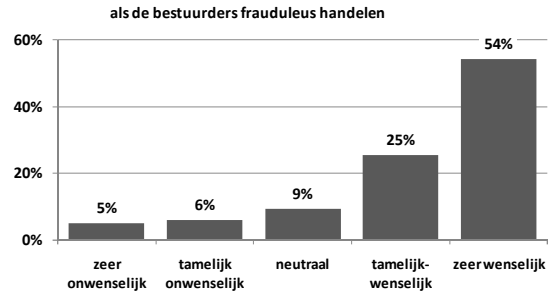
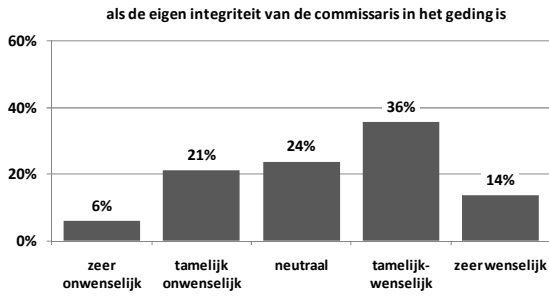




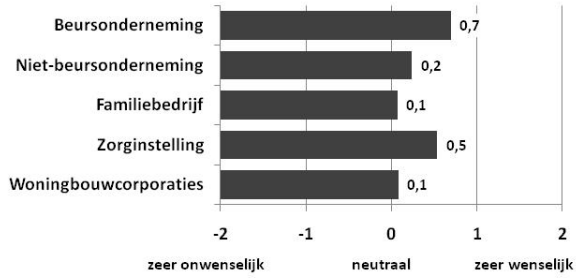
- (6) Vertrouwelijkheid** : Informatie uit de commissarissenoverleg is veelal vertrouwelijk, maar deze vertrouwelijkheid kan op gespannen voet staan met onafhankelijkheid of integriteit, of met het organisatiebelang of het belang van de belanghebbenden. Aan de commissarissen is gevraagd de wenselijkheid aan te geven wanneer een commissaris of RvC naar buiten zou moeten treden met informatie, zelfs als dit de organisatie eventueel zou kunnen schaden.

De commissarissen in het onderzoek denken verschillend over de wenselijkheid van het schenden van vertrouwelijkheid. Bij frauduleus handelen door bestuurders is naar buiten treden met informatie het meest wenselijk (79% vindt dit tamelijk of zeer wenselijk), gevolgd door wanneer openbaarmaking in belang van de aandeelhouder/stakeholder is (63% vindt dit tamelijk of zeer wenselijk). Het meest onwenselijk is het naar buiten treden bij verschil van mening over het te voeren beleid (65% vindt dit tamelijk of zeer onwenselijk). Commissarissen bij beursondernemingen zijn relatief eerder genegen naar buiten te treden (score tussen -0,4 tot 1,6), commissarissen bij familiebedrijven zijn relatief het minst genegen naar buiten te treden (score tussen -0,5 tot 0,8).

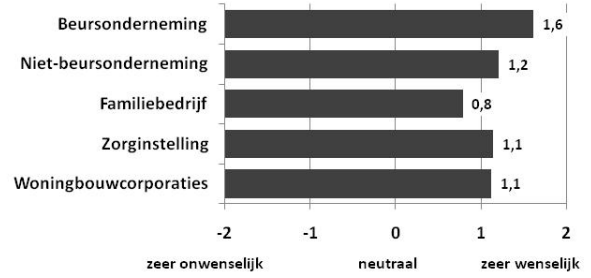
---



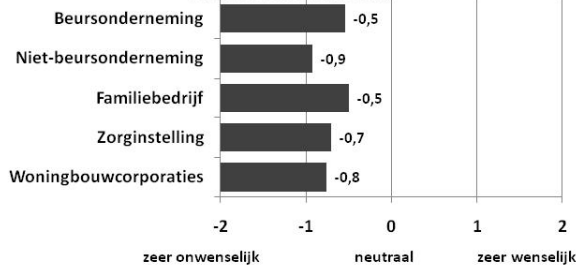
als de eigen integriteit van de commissaris in het geding is



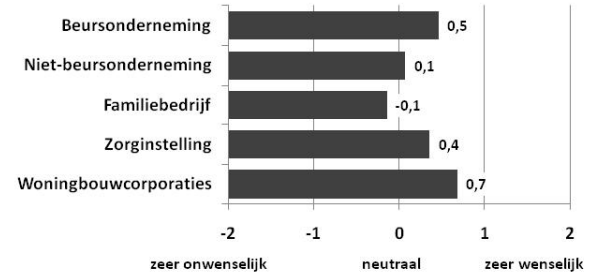
als de bestuurders frauduleus handelen



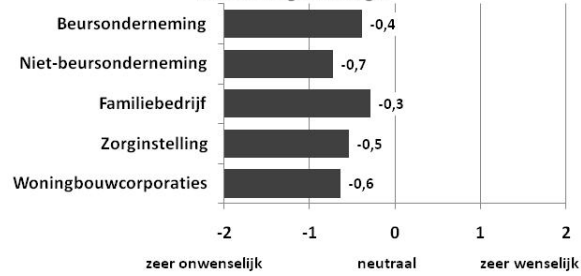
als er belangrijk verschil van mening/inzicht met de RvB over het te voeren beleid



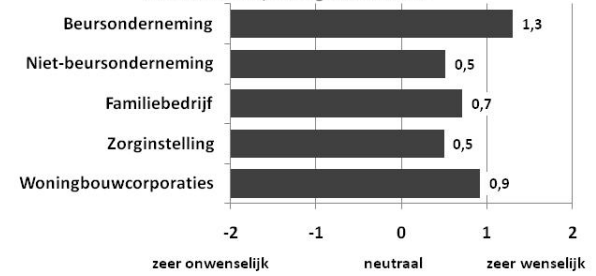
als de bestuurders ernstig falen in hun taak



als er belangrijke meningsverschillen bestaan over de volgen strategie



als openbaarmaking in het belang van de aandeelhouder/belanghebbenden is



- (7) Open vraag** : Verschillende commissarissen zijn in de afgelopen periode persoonlijk aangesproken over hun rol bij falende ondernemingen. Bij deze open vraag is aan de commissaris gevraagd welke lessen hij of zij trekt uit deze maatschappelijke (negatieve) aandacht voor zijn of haar eigen rol/functioneren. Vrijwel alle respondenten hebben deze vraag ingevuld. In totaal zes A4-tjes tekst. Hieronder enkele reacties.

***Beursonderneming, man***

“Het is nog belangrijker geworden om je goed af te vragen of je de aangeboden commissarispositie wel kunt aanvaarden. Om deze keuze goed te kunnen maken is van groot belang eerst goed kennis te nemen van het bedrijf en jezelf grondig af te vragen of het bedrijf goed management, een goede interne controle ,een correcte governance en vooral een goede en transparante cultuur kent.”

***Beursonderneming, man***

“De panelen schuiven ten gunste van invloed van commissarissen en aandeelhouders. alhoewel dat goed is voor governance, moeten zowel commissarissen als aandeelhouders nog groeien in die rol. Ook de RvB staat het ownership niet zonder horten en stoten af. De ontwikkeling heeft ook consequenties voor gedrag, verantwoording en communicatie van commissarissen. De verantwoordelijkheid van het orgaan RvC neemt derhalve toe.”

***Beursonderneming, vrouw***

- meer informatie verzamelen over hoe het gaat in de onderneming, niet alleen afgaan op RvB  
- meer onderling gesprek zonder RvB; verantwoordelijkheden ook met elkaar bespreken; evaluaties  
- veel tijd investeren, leren van risico's van elders  
- dieper ingaan op meningsverschillen of vermeende meningsverschillen: oplossen en niet denken ' *de volgende keer beter*'  
- Rol en verhouding RvB/RvC waar nodig herijken.”

***Beursonderneming, man***

“integriteit boven alles , je kunt het maar een keer verliezen ! Betekent nog niet dat je bij ieder conflict naar de pers moet .”

***Beursonderneming, man***

- blijf bij eigen integriteit, compromitteer niet eigen mening,  
- evalueer regelmatig kwaliteit management,  
- besteed voldoende tijd en aandacht aan organisatie. “

***Beursonderneming, man***

“Je moet de commissarisrol zo goed en gewetensvol-mogelijk vervullen. Je moet je niet door het risico van publiciteit en aansprakelijkheid van de wijs laten brengen. Je moet bereid zijn jouw gedrag te verantwoorden. De recente ontwikkelingen veranderen dus niet veel in het vereiste gedrag.”

---

***Niet-beursonderneming, man***

“Aandacht voor risico analyses. Zelfevaluatie: hebben we / heb ik er voldoende aan gedaan ? Is er voldoende tijd ? Verzekering bestuurdersaansprakelijkheid.”

***Niet-beursonderneming, vrouw***

“Navolgbaar handelen, duidelijk notuleren, evaluatie/zelfreflectie eigen handelen.”

***Niet-beursonderneming, vrouw***

“Vul je commissariaat in vanuit een volle verantwoordelijkheid, neem alle signalen serieus en doe gericht moeite om van onderdelen van de organisatie waar je onvoldoende zicht op hebt een beeld te vormen. Werk planmatig en volg je plan; waarbij je altijd ruimte moet laten om onverwachte zaken ook mee te nemen. Maak serieus werk van het beoordelen van de RvB en van het evalueren van het functioneren van de RvC.”

***Familiebedrijf, vrouw***

“Dat de bewuste commissarissen er wel heel makkelijk mee weggomen.”

***Familiebedrijf, man***

“Volledige aandacht besteden aan het commissariaat en steeds integer handelen.”

***Familiebedrijf, man***

“Zeer alert omgaan met je verantwoordelijkheid als commissaris en snel reageren op zeer belangrijke veranderingen in het bedrijf, en niet denken ‘Het komt wel goed’.”

***Familiebedrijf, man***

“Voldoende tijd besteden aan het commissariaat + voldoende kennis van zaken m.b.t. de branche + voldoende kennis van de onderneming + voldoende kennis van bestuurlijke informatieverzorging + voldoende ervaring met de besturing van ondernemingen/ondernemingsonderdelen/organisaties + voldoende mensenkennis + voldoende éducation permanente + voldoende nuchterheid = het vereiste fundament voor adequate functievervulling.”

***Woningbouwcorporatie, man***

“De aandacht is verscherpt. Je vraagt je meer af welke risico's worden gelopen door de onderneming. De RvC nog meer als team gaan beschouwen. Op de aangereikte informatie meer doorvragen. Meer aandacht gegeven aan de going concern dan aan toekomstvisies.”

***Woningbouwcorporatie, man***

“meer transparantie over het functioneren van en besluiten door RvC richting stakeholders/extern.”

***Woningbouwcorporatie, man***

“In de vroegere management literatuur ging het nog wel eens over Kritische Succes Factoren. Belangrijk voor de Commissaris/Toezichthouder is het kennen van de Kritische Faal Factoren. Die analyse is van belang, maar ook moeilijk. Datgene wat deze het meest benaderen, zijn de Financiële Risico Factoren, die

---

goed zijn te identificeren. Zolang de organisatie niet in de financiële problemen komt, zijn de andere faal factoren immers wel oplosbaar.”

***Woningbouwcorporatie, vrouw***

“De verantwoordelijkheid voor de rol als RvT(lid) neemt steeds meer toe. Het is van essentieel belang een correct en compleet beeld te hebben van de zaken die in de organisatie spelen, zonder uiteraard op de stoel van de bestuurder te gaan zitten. Moeilijk vind ik wel de scheidslijn tussen het houden van toezicht, het hiervoor verantwoordelijk zijn en het je niet bemoeien met de bestuurlijke dagelijkse gang van zaken binnen de organisatie. Als toezichthouder van een woningcorporatie ben ik van mening dat je een publieke toezichthoudende rol vervult als RvT waardoor het doorvragen en vragen van het afleggen van verantwoording door de RvB als een gewone zaak dient te worden beschouwd. “

***Zorginstelling, vrouw***

“Dat het een baan is. De media hype, die alles uitlicht, zeer schadelijk is voor alle betrokkenen en gaat leiden tot grote aarzelingen van gekwalificeerde mensen om in een RvC of RvT te gaan zitten. ”

***Zorginstelling, man***

“Sinds kort hebben wij een onderling vooroverleg -voorafgaand aan onze reguliere vergaderingen met de RvB- ingesteld. Zeer effectief.”

***Zorginstelling, man***

1. Dat commissarissen niet alleen naar de financiële bedrijfsvoering dienen te kijken maar ook naar de strategische doelstellingen, P&O, share holders value en marktontwikkeling.
2. Het functieprofiel van een commissaris vaak bijgesteld moet worden.
3. Dat de rol van commissaris in de onderneming duidelijk moet zijn: de verhouding stakeholder, shareholder, adviseur of toezichthouder moet voldoende belicht worden en in balans zijn.
4. Er voldoende afstand tussen de RvC en RvB dient te zijn om ook impopulaire maatregelen te nemen.”

***Anders, vrouw***

“Doorvragen, vooral als er vage antwoorden worden gegeven of uitstelgedrag wordt getoond.”

***Anders, man***

“meer tijd nemen om zaken goed door te spreken tijdens rvt vergadering, meer (informeel) overleg/collegiale consultatie bij deskundigen.”

---