

Het profiel van de commissaris die meedoet aan het Nationaal Commissarissen Onderzoek is de laatste zes jaar nauwelijks veranderd. Wel is dit jaar het aandeel van vrouwen toegenomen. Commissarissen besteden de meeste tijd aan het toezichthouden, gevolgd door adviseren, het zijn van werkgever en tot slot het zijn van netwerker / ambassadeur. Maar zij willen graag de adviseurs- en netwerkrol uitbreiden. Velen vinden sparringpartner zijn voor de strategie en het benoemen van bestuurders belangrijker dan het toezichthouden op risico's en financiën.

BALANCEREN TUSSEN TOEZICHT EN ADVIES

COMMISSARISSEN WILLEN MEER TIJD VOOR ADVISEREN EN NETWERKEN

Auke de Bos en Mijntje Lückérath-Rovers

Het Nationaal Commissarissen Onderzoek 2013 richtte zich, naast de jaarlijkse algemene vragen over de commissaris en het commissariaat, vooral op de rollen, taken en drijfveren van commissarissen. Dit artikel is ontleend aan het onderzoeksrapport en gaat in op het profiel van de commissaris (par. 2), het meest aansprekende commissariaat (par. 3), de vier rollen die een commissaris vervult en het belang dat zij hier aan hechten (par. 4). Tevens worden enkele stellingen uit het onderzoek besproken ten aanzien van de rolontwikkeling van de commissaris (par. 5). Ter afsluiting volgen enkele concluderende opmerkingen.

Het profiel van de commissaris

Het Nationaal Commissarissen Onderzoek vond voor de zevende keer plaats onder commissarissen en toezichthouders van (beurs-) ondernemingen, zorginstellingen, woningcorporaties en andere organisaties.¹ Na

een daling van het aantal deelnemers in 2012 (het jaar waarin we de enquête voor het eerst uitsluitend elektronisch verstuurden) deden er dit jaar weer meer dan driehonderd (338, in 2012: 246) commissarissen en toezichthouders uit verschillende sectoren mee aan het onderzoek. In totaal vervullen de 335 respondenten, die de vraag betreffende het aantal commissariaten invulden, bijna 1.000 commissariaten (2012: 578 commissariaten door 246 personen). De verdeling van het totaal aantal commissariaten dat door de commissarissen vervuld wordt is als volgt: (zie tabel 1)

Er is sprake van een goede spreiding over de verschillende sectoren. Hiermee geeft het onderzoek een goede dwarsdoorsnede van toezichthoudend Nederland. We zien wel dat vooral de toezichthouders die een toezichthoudende rol vervullen bij niet-beursondernemingen, zorginstellingen en cultuur/ goede doelen organisaties goed vertegenwoordigd zijn. Ieder jaar staan wij stil bij de karakteristieken van de com-



Commissarissen moeten verschillende rollen spelen

missaris die aan ons onderzoek deelnemen. De ‘gemiddelde’ commissaris die aan ons onderzoek meedoet, is net zoals andere jaren een man van bijna 60 jaar, met veelal een universitaire economische of bedrijfskundige opleiding, die bijna drie commissariaten heeft en al tien jaar commissaris is. De vrouwelijke commissaris die meedoen heeft een iets afwijkend profiel, zij is gemiddeld jonger, is minder lang commissaris en heeft gemiddeld meer commissariaten, 3,1 commissariaten ten opzichte van 2,9 commissariaten. In totaal deden voor zover bekend 95 (28%) vrouwen en 240 (72%) mannen (3 respondenten vermelden niet hun geslacht) mee aan het onderzoek. Dit is een stijging ten opzichte van 2012 toen 23 % van de respondenten vrouw was. De vrouwen vervullen 290 (29%) van de 997 commissariaten (2012:31%).

Hieronder gaan we in op de tijdsbesteding en beloning van het meest aansprekende commissariaat in de ogen van de respondenten.

Tabel 1: Totaal aantal commissariaten 2013

Totaal aantal commissariaten 2013	n	%
Beursonderneming (B)	48	5%
Niet-beursonderneming (NB)	240	24%
Coöperatie (C)	51	5%
Familiebedrijf (F)	104	10%
Zorginstelling (Z)	178	18%
Woningbouwcorporatie (W)	92	9%
Onderwijsinstelling (O)	60	6%
Cultuur/goede-doelen (CI-GD)	139	14%
Anders	85	9%
Totaal	997	100%

Het Commissariaat: tijdsbesteding en beloning

Wij hebben aan de commissarissen gevraagd wat voor hen het meest aansprekende commissariaat is en waarom? Commissarissen geven aan dat hun meest aansprekende commissariaat wordt bepaald door het feit dat dit commis-

sariaat de meeste aandacht vraagt, de meeste uitdaging geeft of dat de organisatie het grootst is. Deze commissariaten hebben vooral betrekking op woningcorporaties, zorginstellingen en niet-beursgenoteerde ondernemingen.

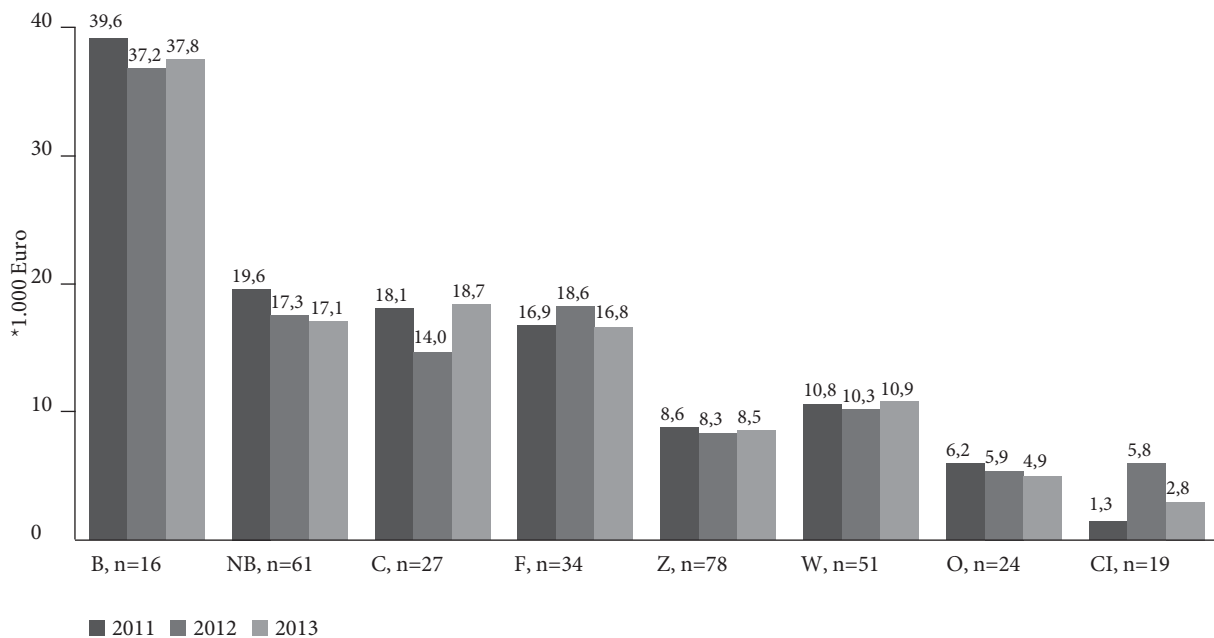
Vervolgens hebben wij voor dit commissariaat gevraagd naar de tijdsbesteding en de beloning.

Wanneer we kijken naar de tijdsbesteding dan zien we dat de gemiddelde tijdsbesteding iets is gedaald, van 17,3 uur naar 16,7 uur per maand. Dit is nog steeds 200 uur op jaarbasis. De tijdsbesteding loopt uiteen 12,1 uur per maand bij een culturele of goede doelen-organisatie tot 21,1 uur per maand bij beursondernemingen. Dit heeft uiteraard te maken met de complexiteit en omvang van de organisatie waarop wordt toezicht gehouden.

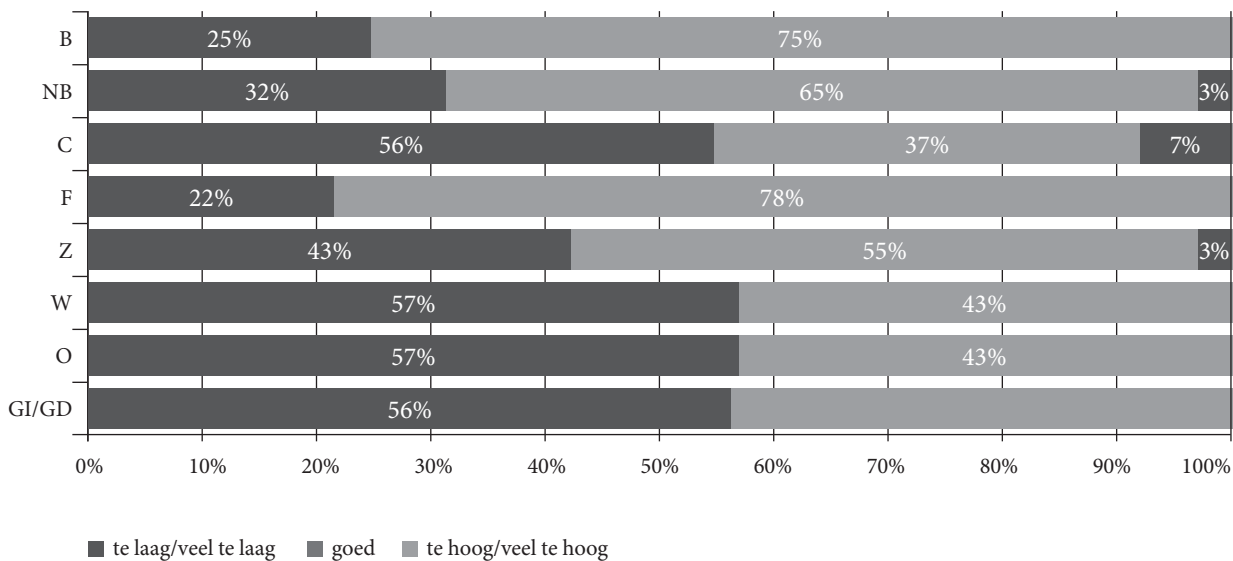
Ten aanzien van de beloning kan worden opgemerkt dat 63% van de commissarissen een vergoeding ontvangt tussen de 5 en 25 duizend euro voor een commissariaat. Er zijn grote verschillen tussen de sectoren. Gemiddeld verdient de commissaris bij een beursonderneming het meest, ruim 37 duizend euro. In de andere sectoren is dit fors minder, waarbij drie sectoren rond de 17 duizend euro verdienen (niet-beursondernemingen, coöperaties en familiebedrijven), zorginstellingen en woningcorporaties zitten rond de 9 à 10 duizend euro. Deze verschillen vertonen geen direct verband met de tijdsbesteding.

Een kleine meerderheid (58%) is tevreden over de vergoeding. Een meerderheid van de commissarissen in de non-profitsector, vooral bij de woningcorporaties en de onderwijsinstellingen en goede doeleninstellingen, geeft aan dat hun vergoeding te laag of veel te laag is. Ter illustratie hebben wij de vergoeding uitgedrukt in een vergoeding per uur, wat echter een zeer grove schatting is². Duidelijk wordt dan dat de verschillen tussen de sectoren aanzienlijk lijken. Zo is de gemiddelde vergoeding per uur voor een commissaris bij een beursonderneming € 149 (= €37.800/253,2) en die bij bijvoorbeeld een onderwijsinstelling € 36 (= € 4.900/134,4). Dit zijn aanzienlijke verschillen die niet meteen verklaarbaar zijn, complexiteit van het toezicht en de gevoelde aansprakelijkheid zal hoogstwaarschijnlijk een rol spelen maar dient onderzocht te worden. Een stijging van de

Tabel 2: Grote beloningsverschillen



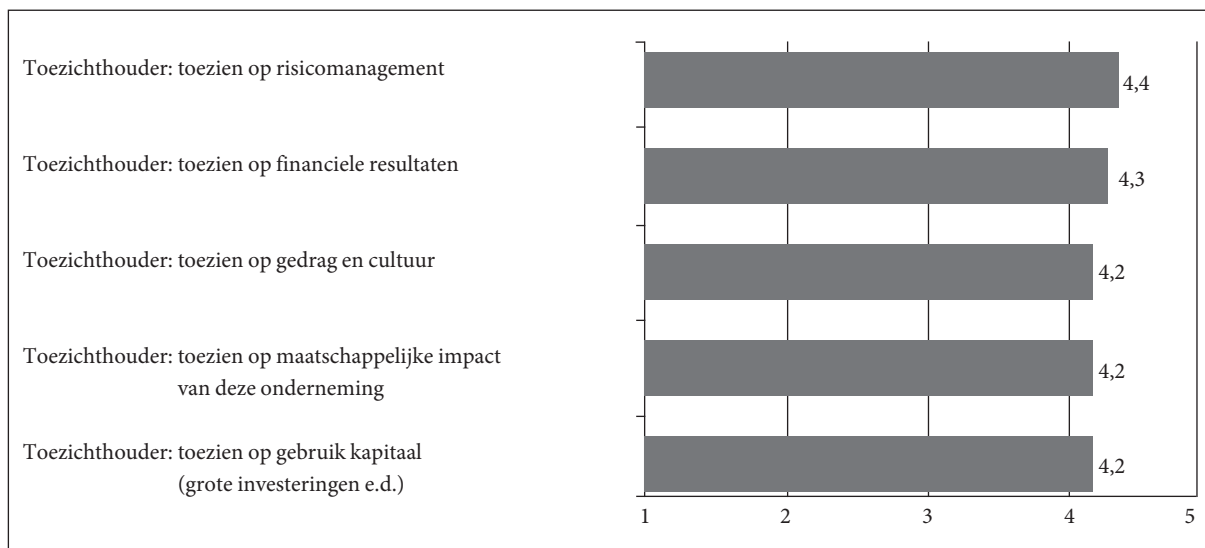
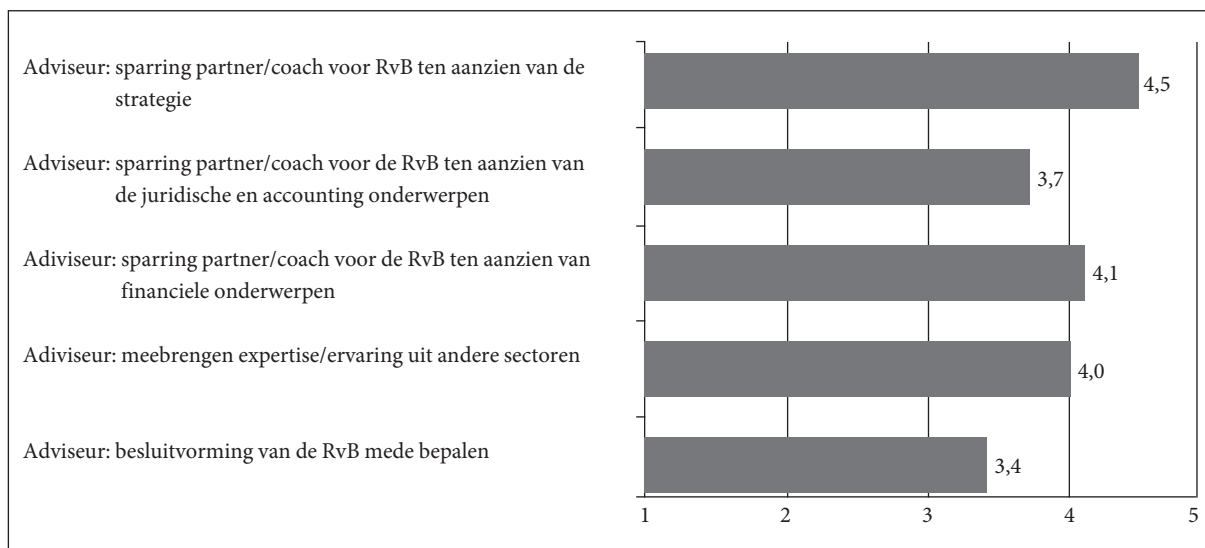
Tabel 3: Beloning adequaat?



vergoeding voor toezichthouders in de publieke sector zit er overigens niet in. Als gevolg van de Wet Normering Topinkomens worden de vergoedingen van toezichthouders gemaximeerd op 10% (voorzitter Raad van Toezicht 15%) van de vergoeding van de bestuurder.³ Concreet betekent dit dat een commissaris die onder dit wetsvoorstel valt maximaal 16.924 zal verdienen, waarbij dit maximaal € 25.387 zal zijn voor de voorzitters.⁴

De vier rollen

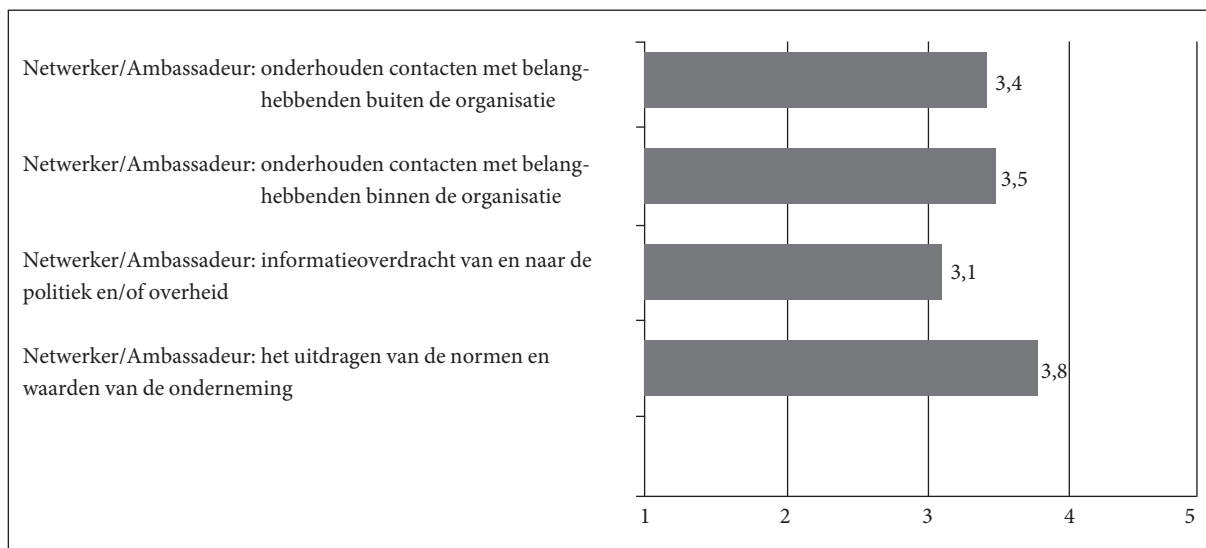
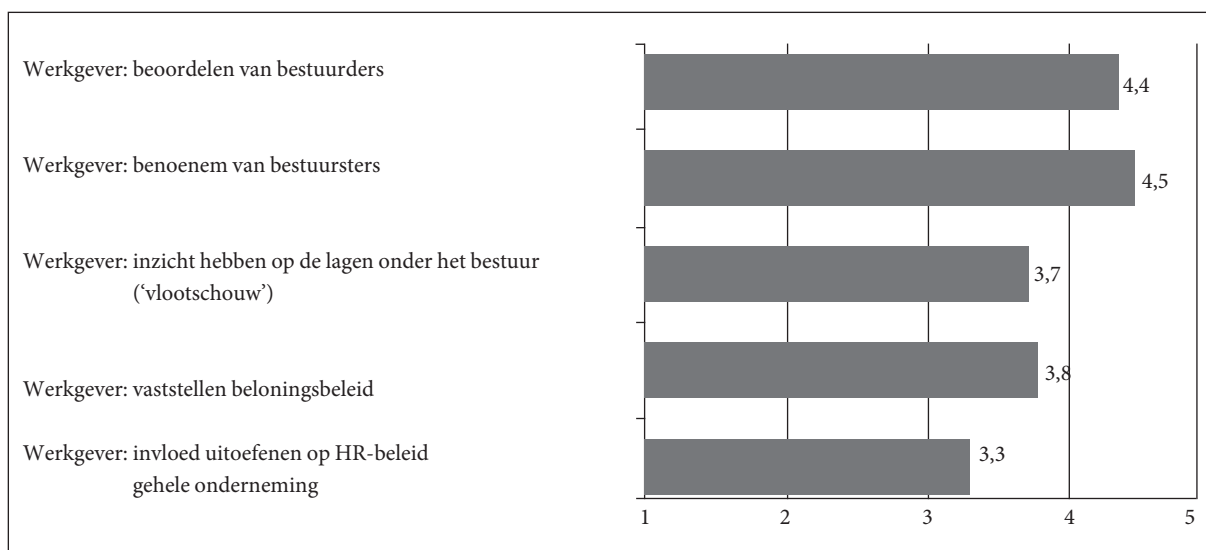
In ons onderzoek hebben wij de vier rollen die een commissaris kan vervullen nader onderzocht. De wettelijke taak van de commissarissen is om toezicht te houden op het beleid van het bestuur en op de algemene gang van zaken (toezichtrol). Verder is in de wet opgenomen dat de commissaris het bestuur met raad ter zijde staat (adviesrol). Daarnaast



hebben commissarissen vaak een wettelijke, dan wel statutaire bevoegdheid om de bestuurders aan te stellen, te schorsen of te ontslaan (werkgeversrol). Tenslotte zien wij een rol die niet in de wet of de codes is opgenomen maar die wel van belang is voor het functioneren van toezichthouder, de commissaris die relaties aangaat met belanghebbenden buiten en binnen de organisatie, die informatie uitdraagt naar de politiek en/of overheid en die tenslotte de normen en

waarden van een onderneming uitdraagt. Wij hebben deze rol aangeduid als netwerkersrol/ ambassadeursrol.

Wij hebben deze rollen verder opgedeeld in deeltaken en aan de commissarissen gevraagd om aan te geven welke van deze taken zij het belangrijkste vinden. Dit is weergegeven in onderstaande figuren. Hierbij is een score van 1 zeer beperkt belang en een score van 5 zeer groot belang.



IN DE BELONING ZIJN ER GROTE VERSCHILLEN TUSSEN DE SECTOREN, VOORAL DE BELONING BINNEN DE PUBLIEKE SECTOR VERDIENT DE AANDACHT

[illegible]

De top 5 van de meest belangrijke rollen zijn:

1. Adviseursrol: sparringpartner/ coach voor de RvB ten aanzien van de strategie.
2. Werkgeversrol: het benoemen van bestuurders.
3. Werkgeversrol: beoordelen van bestuurders.
4. Toezichtrol: toezien op risicomanagement.
5. Toezichtrol: toezien op financiële resultaten.

De door ons onderkende netwerkersrol/ ambassadeursrol wordt veel minder belangrijk gevonden. De netwerkersrol/ ambassadeursrol met betrekking tot het uitdragen van de normen en waarden krijgt echter nog steeds een relatief hoge score van een 3,8 (score 4 is van groot belang).

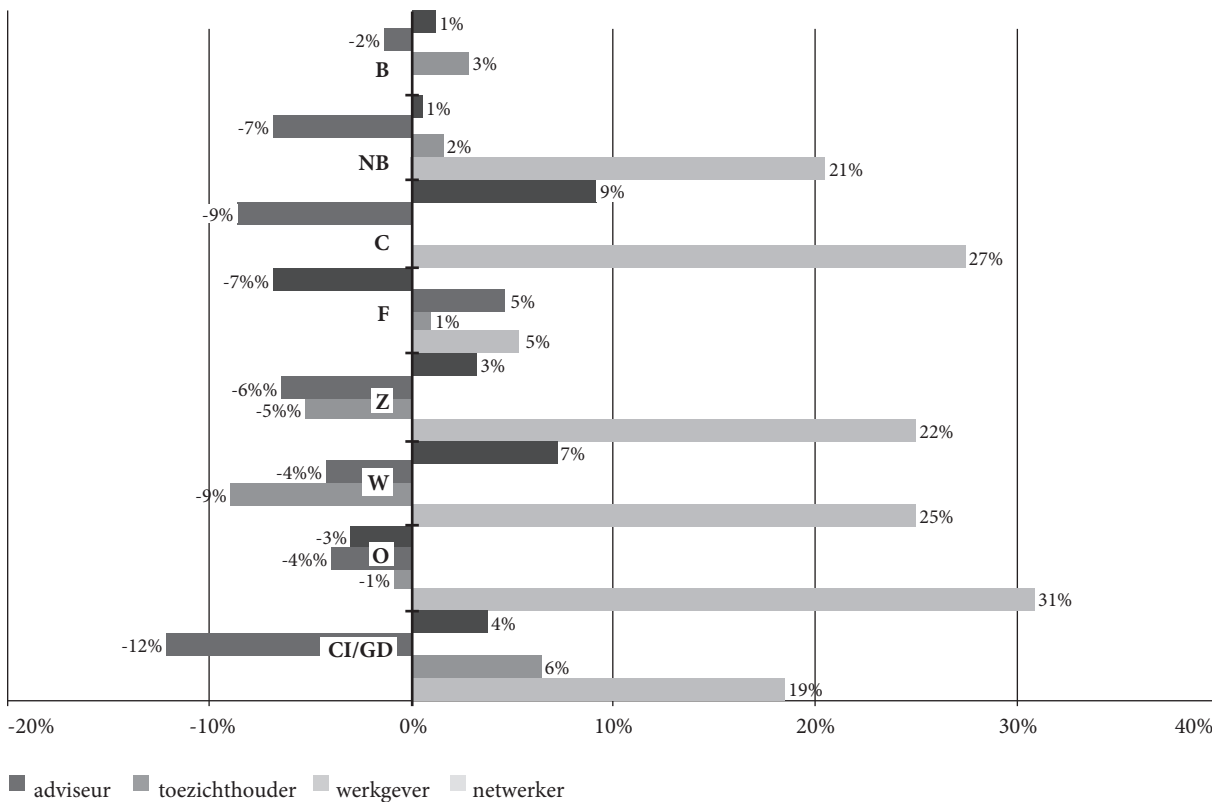
Ook hebben wij gevraagd in hoeverre zij het eigen functioneren op deze vier rollen beoordelen. Hun toezichtrol zien zij als het belangrijkste (met een rapportcijfer van een 8,0), gevolgd door hun adviseursrol (7,7), werkgeversrol (7,2) en de rol van netwerker (6,4). De waardering van de rollen is vergelijkbaar tussen de verschillende sectoren. Wel zien we dat de commissarissen bij familiebedrijven hun adviesrol hoger waarderen dan hun toezichtrol. Dit is niet verrassend aangezien toezichthouders in deze sector veelal veel meer een sparringpartner van de directie zullen zijn dan uitsluitend een toezichthouder. Voor woningcorporaties geldt dat de werkgeversrol hoger gewaardeerd wordt dan de adviseursrol. Onduidelijk is waarom dit het geval is.

Interessant is vervolgens om te kijken naar de tijdsbesteding ten aanzien van de vier rollen. Commissarissen besteden de meeste tijd aan het toezichthouden, gevolgd door adviseren, het zijn van werkgever en tot

slot het zijn van netwerker / ambassadeur. Dit sluit aan bij het eerder genoemde belang dat zij aan deze rollen hechten. Gemiddeld genomen gaat 32% van de tijdsbesteding van de commissarissen naar de adviseursrol, 45% naar de toezichtrol, 13% naar de werkgeversrol en 10% naar de netwerkersrol / ambassadeursrol. Opvallend is dat de commissarissen gemiddeld genomen geen veranderingen willen aanbrengen in de tijdsbesteding van hun adviseursrol en de werkgeversrol (dit blijft resp. 32% en 13%) maar wel dat zij meer tijd willen besteden aan de netwerkersrol / ambassadeursrol (van 10% naar 13%). Ook zouden zij minder tijd aan de toezichtrol willen besteden (van 45% naar 42%).

Interessant is nader te bezien welke veranderingen er binnen de verschillende sectoren worden gewenst. Dit is weergegeven in onderstaande figuur.

Per sector is gekeken of de commissaris bij elke rol een stijging of een daling zou wensen ten aanzien van de werkelijke versus wenselijke tijdsbesteding. Hier zijn tussen de sectoren grote verschillen zichtbaar. Voor alle sectoren, met uitzondering van de beursondernemingen, geldt dat zij meer tijd willen besteden aan de netwerkrol/ambassadeursrol. Binnen de sector onderwijs wil men 31% meer tijd hieraan besteden. In alle sectoren, met uitzondering van de familiebedrijven, zouden de commissarissen het wenselijk vinden als er minder tijd aan de toezichtrol zou worden besteed. Het gaat overigens om een relatief kleine afname qua tijdsbesteding. Bij familiebedrijven zouden de commissarissen de tijdsbesteding aan het toezicht graag met 5% doen toenemen en aan de adviseursrol doen afnemen (-7%). De grootste gewenste daling in de toezichtrol is te zien bij de culturele instellingen/goede doelen (-12%), de commissarissen bij beursondernemingen



zijn relatief tevreden over de tijd die nu naar deze rol gaat (-2%). Wat betreft de adviseursrol zijn de commissarissen niet eenduidig, in enkele sectoren zou men de tijdsbesteding aan deze rol willen laten toenemen, in andere sectoren mag deze afnemen.

Stellingen ten aanzien van rolontwikkelingen

In het onderzoek zijn meerdere stellingen opgenomen ten aanzien van actuele onderwerpen. In dit artikel bespreken we de stellingen die betrekking hebben op de rolinvulling.

De eerste stelling heeft betrekking op het mogelijke spanningsveld tussen enerzijds het geven van advies en aan de andere kant het houden van toezicht. Wij hebben het idee dat de laatste jaren vooral aandacht is voor de toezichtrol en minder voor de adviesrol. Hierdoor is de tijdsbesteding mogelijk anders komen te liggen.

Er werd gevraagd of er momenteel teveel aandacht is voor de toezichtrol waardoor de adviesrol onvoldoende benut wordt. Gemiddeld is 48% het daarmee eens. Vooral de commissarissen bij beursondernemingen en familiebedrijven omarmen deze stelling (60% respectievelijk 59% is het hier mee eens). De commissarissen bij niet-beursondernemingen, woningcorporaties, zorginstellingen en corporaties zijn redelijk eensgezind en schommelen rond het gemiddelde van 48%, met uitzondering van de commissarissen in het onderwijs, daar is nog maar 30% van de commissarissen het eens met de stelling en 39% is het oneens. Overigens kwam dit beeld niet zo duidelijk naar voren bij de vraag naar de werkelijke en gewenste tijdsbesteding. Hier zagen we een kleine verschuiving tussen de toezichtrol ten gunste van de netwerkrol / ambassadeursrol.

Bij de tweede stelling hebben wij het idee geopperd

om tijd te creëren voor de adviesrol binnen de raad van commissarissen door de toezichtrol meer te beleggen bij de diverse subcommissies. Er is hier geen steun voor. Gemiddeld is 27% het hiermee eens, en 45% is het hiermee oneens. De commissarissen vinden dat zij zelf in de lead moeten blijven. Er zijn echter grote verschillen zichtbaar tussen de sectoren. De commissarissen bij beursondernemingen zijn het hier het meest mee eens (60%), terwijl het aantal commissarissen dat het hiermee eens is daalt tot 21% bij de commissarissen in de zorg en bij woningcorporaties. Mogelijk kan dit te maken hebben met het feit dat commissarissen bij beursondernemingen meer (positieve) ervaringen hebben met subcommissies. Terwijl bij andere sectoren deze subcommissies minder gangbaar zijn.

Bij de derde stelling is aan de commissarissen gevraagd of het toezicht slechts in beperkte mate aan de subcommissie kan worden voorgelegd omdat de hele RvC voor het toezicht verantwoordelijk is. Een grote meerderheid is het hiermee eens 76%. Bij beursonderneming is nog steeds een meerderheid het hiermee eens, echter nog slechts 53%. Bij woningcorporaties en onderwijsinstellingen is resp. 85% en 83% het hiermee eens. Zij zijn dus minder geneigd het toezicht te delegeren aan subcommissies.

Tenslotte is er nog een stelling opgenomen ten aanzien van het vormgeven van de adviesrol. Is het een idee om oud-bestuurders hierbij een rol te geven. De commissarissen zijn heel eenduidig ten aanzien van deze stelling. Een ruime meerderheid is het hier mee oneens, gemiddeld 82 %. Er zijn ook geen grote verschillen tussen de sectoren.

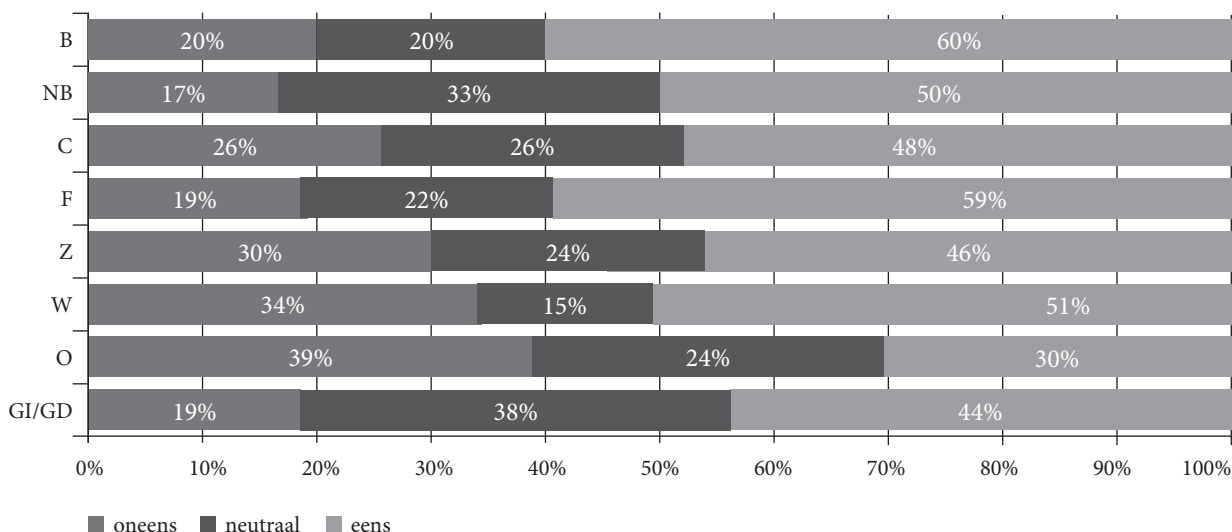
Afsluiting en conclusies

Ter afsluiting willen we de belangrijkste uitkomsten van ons onderzoek op een rij zetten:

★ Het profiel van de commissaris die meedoet aan het onderzoek is nauwelijks aan verandering onderhevig, wel is dit jaar de gender diversiteit gestegen. De diversiteit van de raden van commissarissen blijft een aandachtspunt.

★ De tijdsbesteding lijkt te stabiliseren rond de 200 uur op jaarbasis, de beloning bedraagt gemiddeld 15 duizend euro. Er zijn grote verschillen tussen de sectoren, vooral de beloning binnen de publieke sector verdient de aandacht. Onduidelijk is wat de impact van de maximering van de beloning binnen de publieke sector zal

I: Er is momenteel een te grote aandacht voor de toezichtsrol waardoor de adviesrol onvoldoende benut wordt

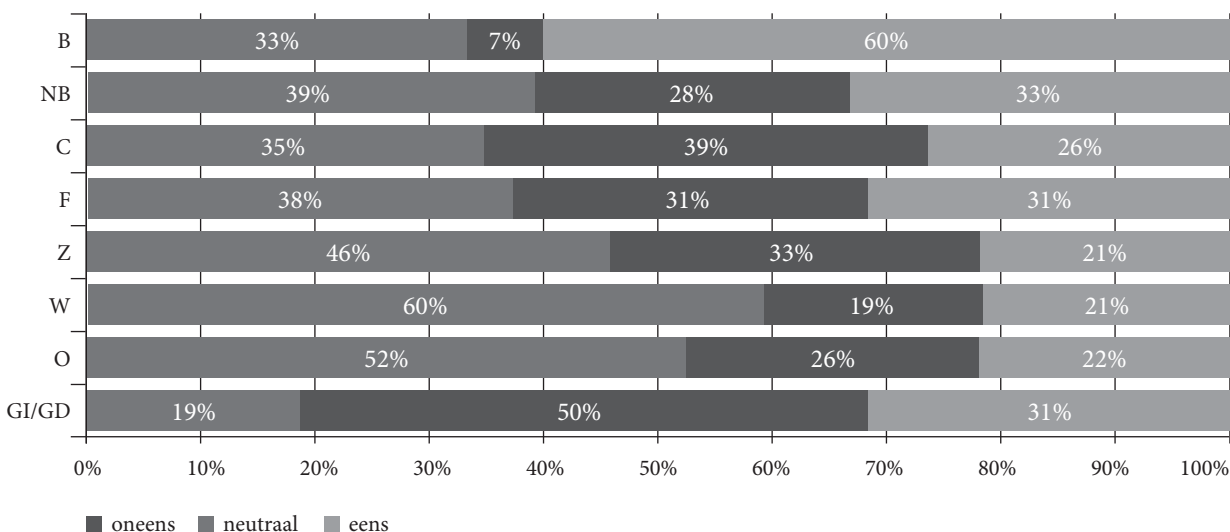


zijn op de kwaliteit van het toezicht. Een deel van de toezichthouders geeft zelf aan ontevreden te zijn.

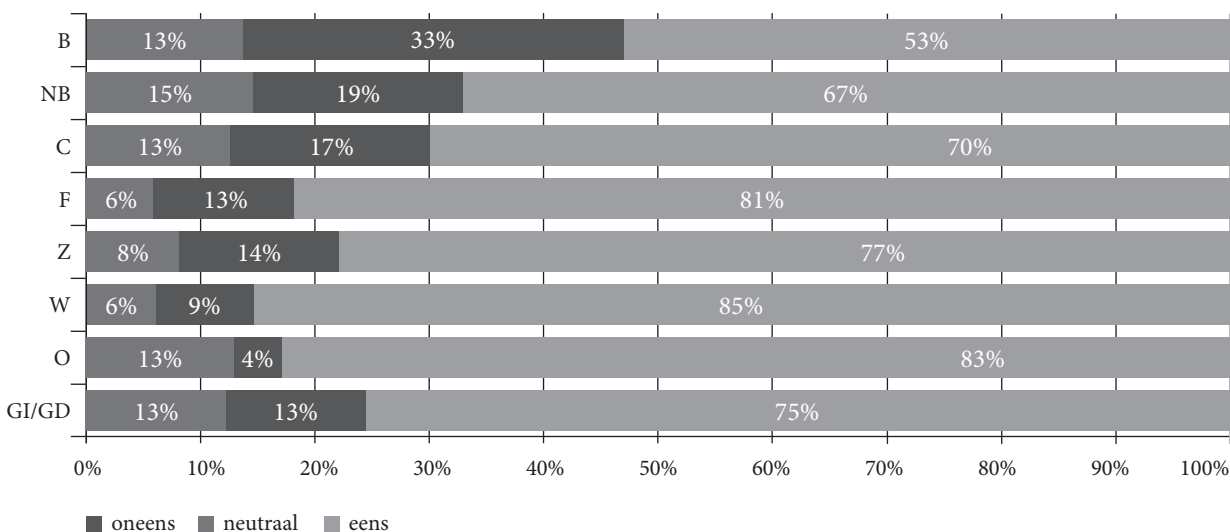
★ Commissarissen hebben verschillende rollen. De toe-

zichtrol is zoals verwacht de belangrijkste rol, gevolgd door de adviesrol, werkgeversrol en de netwerkersrol / ambassadeursrol. Een nadere analyse van deelrollen

2: De diverse sub-commissies zouden nadrukkelijker de toezichtsrol op zich kunnen nemen waardoor in de RcC de adviesrol meer tijd kan krijgen



3: De hele RvC is verantwoordelijk voor de toezichtsrol waardoor dit slechts in beperkte mate gedelegeerd kan worden aan de commissies



leert wel dat het zijn van sparringpartner ten aanzien van de strategie (onderdeel van de adviesrol), en het benoemen en beoordelen van bestuurders (onderdeel van de werkgeversrol) belangrijker worden gevonden dan het toezichthouden op risico's en financiën.

★ Voor wat betreft de tijdsbesteding zouden commissarissen meer tijd willen besteden aan de netwerkrol / ambassadeurs koste van de toezichtrol. Verder zien wij de volgende gewenste verandering (meer dan 5 %):

- Toename tijdsbesteding adviesrol bij corporaties en woningcorporaties en afname bij familiebedrijven

- Toename tijdsbesteding toezichtrol bij familiebedrijven, en afname bij niet-beursondernemingen, zorginstellingen en goede doelen instellingen

- Toename tijdsbesteding werkgeversrol bij goede doelen instellingen en afname bij woningcorporaties

- Toename tijdsbesteding netwerkrol / ambassadeursrol bij alle sectoren met uitzondering van beursondernemingen

★ Commissarissen geven verder aan dat zij vinden dat er een te grote aandacht is voor de toezichtrol waardoor de adviesrol onvoldoende benut wordt. Het idee om de toezichtrol meer over te laten aan subcommissies om op deze wijze zelf meer tijd te creëren voor de andere rollen wordt niet gesteund, met uitzondering van de commissarissen bij beursondernemingen. Wij zijn wel voorstander van het meer en beter inzetten van de subcommissies.

Tot slot: ons onderzoek maakt duidelijk dat commissarissen meerdere rollen hebben en dat het commissariaat meer is dan alleen de toezichtrol. Hoewel de toezichtrol voorop staat worden de adviesrol en werkgeversrol onderkend, er lijkt ook steun om de netwerkrol / ambassadeursrol verder vorm te geven. Het is van belang dat commissarissen zich bewust zijn van deze verschillende rollen en een duidelijke afweging maken bij het invullen van het commissariaat.

Noten

1. De onderzoeken van de afgelopen jaren hebben zich achtereenvolgens gericht op taakopvatting van de commissaris in relatie tot de governance codes (2007), de commissaris als onderdeel van de RvC

(2008), de relatie tussen bestuur en toezicht (2009), communicatie door toezichthouders (2010), en zelfevaluatie (2011) en 10 jaar Codes (2012). Alle onderzoeken, ook het onderhavige, zijn kosteloos (digitaal) te verkrijgen via www.tias.edu/kennisgebieden/detail/corporate-governance.

2. De gemiddelde vergoeding van alle commissarissen in een sector is gedeeld door de gemiddelde tijdsbesteding van alle commissarissen in deze sector. De individuele uurtarieven kunnen derhalve fors afwijken van deze grove schatting.
3. Wet verlaging bezoldigingsmaximum WNT (WNT 2),
4. Memorie van Toelichting 1 juli 2014 Wet verlaging bezoldigingsmaximum WNT, <http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/kamerstukken/2014/07/01/memorie-van-toelichting-wet-verlaging-bezoldigingsmaximum-wnt.html>

Over de auteurs

Prof. dr. Mijntje Lückers-Rovers is hoogleraar aan Tilburg University / TiasNimbas en commissaris bij diverse ondernemingen. Prof. dr. Auke de Bos RA is hoogleraar aan de Erasmus Universiteit en partner bij Ernst & Young. Zij zijn tevens redacteurs van Goed Bestuur & Toezicht.

