

NATIONAAL COMMISSARISSSEN

ONDERZOEK

2010

Colofon

Dit rapport is een uitgave van het Erasmus Instituut Toezicht & Compliance. Dit instituut is een initiatief van verschillende faculteiten binnen de Erasmus Universiteit Rotterdam en beoogt onderzoek en onderwijs op het gebied van toezicht en compliance op een interdisciplinaire, maatschappelijk relevante wijze te stimuleren en uit te voeren.

Contactgegevens

Erasmus Instituut Toezicht & Compliance
Postbus 1738 / Kamer L7-26

3000 DR Rotterdam

Tel: 010-408 1568 / Fax: 010-408 9144

info@toezichtcompliance.nl / www.toezichtcompliance.nl

Eerder in deze reeks verschenen:

1. Nationaal Commissarissen Onderzoek 2007. A. de Bos, M. Lückcrath-Rovers, en L.M. Quadackers. November 2007. ISBN 978-90-5677-0339-6
2. De Nederlandse 'Female Board Index' 2007. M. Lückcrath-Rovers. Februari 2008. ISBN 978-90-5677-040-2
3. Overheidsinspectie op buitenlandse rechtspersonen. H.G. van de Bunt, T.J. van Koningsveld, M.J. Kroeze, B. van der Vorm, J.B. Wezeman, C.G. van Wingerde en A. Zonnenberg. Oktober 2008. ISBN 978-90-5677-059-4
4. Nationaal Commissarissen Onderzoek 2008. A. de Bos en M. Lückcrath-Rovers. November 2008. ISBN 978-90-5677-066-2
5. The Dutch 'Female Board Index' 2008. M. Lückcrath-Rovers. January 2009. ISBN 978-90-5677-067-9
6. De Agenda van de Compliance-officer: Wat zijn de issues? N. den Nieuwenboer, H.G. van de Bunt, M. Kaptein en H. van Eeren. Februari 2009. ISBN 978-90-5677-069-3
7. Relative Performance Evaluation in the Netherlands. G. Mertens en N. Knop. April 2009. ISBN 978-90-5677-070-9
8. Trustkantoren in Nederland: trustdienstverlening en misbruik. M.T. van der Wulp. Juli 2009. ISBN 978-90-5677-087-7
9. Toezicht door private partijen: panacee voor alle kwalen? A. Mein, K. van Wingerde, A. Ottow, F. van der Leeg, K. de Ridder, R. Pollmann, K. Raaijmakers en J. Blenkers. September 2009. ISBN 978-90-5677-077-8
10. Gedragscode voor Commissarissen en Toezichthouders. Discussiedocument. A. de Bos en M. Lückcrath-Rovers. Oktober 2009. ISBN 978-90-5677-089-1
11. The Dutch 'Female Board Index' 2009. M. Lückcrath-Rovers. October 2009. ISBN 978-90-5677-088-4
12. Nationaal Commissarissen Onderzoek 2009. A. de Bos, en M. Lückcrath-Rovers. December 2009. ISBN 978-90-5677-090-7
13. Media attention & executive pay in The Netherlands. J. Otten. Maart 2010. ISBN 978-90-5677-100-3
14. The Dutch Female Board Index 2010. M. Lückcrath-Rovers. September 2010. ISBN 978-90-5677-109-6
15. Systemtoezicht in de procesindustrie. Een symposiumverslag. Martin de Bree & Karin van Wingerde (Red.) ISBN 978-90-5677-117-1
16. Administrateur of Chief Governance Officer. M. Lückcrath-Rovers en P.Oostdam. Oktober 2010. ISBN 978-90-5677-110-2

ISBN 9789056771201

© De Bos en Lückcrath-Rovers

Inleiding	5
Management Samenvatting	7
Algemene vragen: De Commissaris	9
1. Bent u bestuurder en/of commissaris?	9
2. Wat is uw leeftijd?	9
3. Wat is uw geslacht?	10
4. Wat is uw hoogst genoten opleiding?	11
5. Wat is uw belangrijkste opleidingsachtergrond?	11
6. Hoe lang bent u al commissaris?	11
7. Hoeveel commissariaten en/of toezichtfuncties vervult u?	12
Samenvatting & Conclusies: De Commissaris.....	13
Het Commissariaat	15
8. Waar vervult u dit commissariaat?	15
9. Waarom neemt u juist dit commissariaat in gedachte?	16
10. Hoe verkreeg u dit commissariaat?	16
11. Organisatie van het bestuur en toezicht?	16
12. Werknemers in dienst bij deze organisatie?	17
13. Aantal personen in deze RvC?	17
14. Bent u de voorzitter van deze RvC?	18
15. Tijdsbesteding?	19
16. Jaarlijkse vergoeding voor dit commissariaat?	20
17. Vergoeding adequaat?	21
Samenvatting & Conclusies: Het Commissariaat	22
Communicatie door de RvC	23
18. Kunt u het huidige belang aangeven van onderstaande communicatiemiddelen?	23
19. Kunt u het gewenste belang aangeven van onderstaande communicatiemiddelen?	23
20. Mogelijke doelen van communicatie door de RvC met haar stakeholders?	25
21. Bijdrage van specifieke personen aan het RvC-verslag?	26
22. Aspecten van invloed op informatieve waarde van het RvC-verslag?	27
23. Kunt u aangeven in hoeverre u het eens bent met onderstaande stellingen.	28
24. Dienen de governance codes meer aandacht te geven aan de wijze waarop inhoudelijk uitleg gegeven moet worden?	32
Samenvatting & Conclusies: Communicatie door de RvC	34
Auteurs	35

Inleiding

Voor de vierde keer nodigden wij dit jaar commissarissen en toezichhouders van (beurs-) ondernemingen, zorginstellingen, woningcorporaties en andere organisaties uit om deel te nemen aan het jaarlijkse Nationaal Commissarissen Onderzoek. Het Nationaal Commissarissen Onderzoek wordt elk jaar zelfstandig en op onafhankelijke wijze uitgevoerd door Prof. dr. Auke de Bos en Prof. dr. Mijntje Lückeraath-Rovers, met medewerking van het Nederlands KennisCentrum voor Commissarissen en Toezichhouders (NKCC).

Ook dit jaar hebben ruim 400 commissarissen en toezichhouders meegeedaan aan het onderzoek aan het Nationaal Commissarissen Onderzoek. Vanwege de verschillende achtergronden van de commissarissen geven de resultaten een dwarsdoorsnede van het profiel en de visie van de commissaris en toezichhouder in een brede context. Daarnaast geeft de enquête elk jaar vooral inzicht in de mening van de commissaris zelf, wat weliswaar door een wetenschappelijke analyse in een theoretisch kader kan worden geplaatst, maar vooral een overzicht geeft van wat de commissarissen zelf denken en vinden.

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) en de relatie tussen bestuur en toezicht (2009).¹ Naar aanleiding van de onderzoeken zijn verschillende artikelen gepubliceerd en wordt jaarlijks inhoudelijk gediscussieerd op de Dag van het Commissariaat. Het onderzoek draagt daarmee bij aan het maatschappelijk debat betreffende de veranderde rol van de commissaris.

Het onderzoek van 2010 richt zich in het bijzonder op het afleggen van verantwoording door commissarissen en toezichhouders in bijvoorbeeld het RvC-verslag of door middel van andere communicatiemiddelen. Wij zijn bijvoorbeeld geïnteresseerd in de wijze waarop de RvC communiceert, en hoe dit verbeterd kan worden. Wat zijn de mogelijkheden voor een effectieve communicatie met belanghebbenden? En wat hindert de RvC om inhoudelijk verantwoording af te leggen over het gevoerde toezicht? Is het RvC-verslag wel het juiste communicatiemiddel, en wat zijn eventuele alternatieven hiervoor?

December 2010,
Erasmus Universiteit Rotterdam

Prof. dr. Auke de Bos
Prof. dr. Mijntje Lückeraath-Rovers

¹ Alleen nog te bestellen via www.toezichtcompliance.nl

Management Samenvatting

De achtergrond en karakteristieken van de deelnemende commissarissen en toezichhouders (gemakshalve allen aangeduid als commissarissen) varieert jaarlijks in geringe mate. In het onderzoek van dit jaar (2010) is de gemiddelde commissaris Nederlands, man (82%, 2009: 86%), 58,4 jaar oud (2009: 59,5 jaar) en academisch opgeleid (72%, 2009: 72%). De commissarissen vervullen gemiddeld 3,3 commissariaten per persoon (2009: 2,6).

Dit jaar worden voor het eerst de categorieën coöperaties, onderwijsinstellingen en culturele instellingen/goede doelen afzonderlijk onderscheiden. Van de commissarissen kiest 9% respectievelijk 7% en 2 % voor deze categorieën als meest aansprekende commissariaat. Het grootste aandeel van de commissarissen kiest zoals in andere jaren een positie bij een niet-beursonderneming (26%) als zijn meest aansprekende commissariaat.

De wijze waarop het commissariaat wordt vertregen is aan verandering onderhevig. De meeste commissarissen krijgen een commissariaat via hun eigen netwerk (60%), dit is een lichte stijging ten opzichte van 2009 (58%). Dit is opvallend omdat dit juist in 2009 aanzienlijk gedaald was van 66% naar 58%. Van de vrouwelijke commissarissen verkreeg 49% haar commissariaat via het eigen netwerk en bij de mannen is dit 63%.

Evenals voorgaande jaren zijn weer enkele vragen gesteld over de vergoeding voor het commissariaat. De gemiddelde geschatte vergoeding is ongeveer 17.000 euro, maar commissarissen bij beursondernemingen krijgen gemiddeld ongeveer 49.000 euro (2009: 42.000 euro) en commissarissen bij zorginstellingen ongeveer 7.500 euro (2009:8.000 euro). Toezichhouders bij culturele instellingen of goede doelen krijgen gemiddeld 3.000 euro als vergoeding, bij onderwijsinstellingen is dit ongeveer 4.800 euro. Gemiddeld is 63% (2009: 68%) van de commissarissen tevreden met de vergoeding.

De gemiddelde tijdsbesteding is ongeveer veertien uur per maand (2009: 13 uur). De variatie in het gemiddelde tussen de sectoren is behoorlijk groot, van gemiddeld zes uur bij culturele instellingen en twaalf uur bij zorginstellingen tot gemiddeld 22 uur bij beursondernemingen. Bij beursondernemingen is daarnaast ook de grootste stijging te zien, van gemiddeld zestien uur per maand naar gemiddeld 22 uur per maand. Dit is gemiddeld bijna een dag per maand extra tijdsbesteding.

Wat betreft de verslaggeving over het gevoerde toezicht hebben de commissarissen nog wel wat te wensen. Op dit moment geven commissarissen aan dat bijeenkomsten/gesprekken met stakeholders het meest belangrijk zijn als communicatiemiddel, gevolgd door het RvC-verslag en daarna andere onderdelen in het jaarverslag. In deze volgorde wensen de commissarissen niets te veranderen, wel zouden zij in alle gevallen het belang van deze communicatiemiddelen willen verhogen.

Drie mogelijke doelen van communicatie werden aan de commissarissen voorgesteld. De commissarissen vinden alle drie de doelen vrijwel even belangrijk maar het meeste belang hechten zij aan het afleggen van verantwoording en daarna volgen het geven van informatie aan stakeholders en het verkrijgen van informatie van stakeholders.

De commissarissen zien het RvC-verslag nu en in de toekomst als een belangrijk communicatiemiddel. De informatiewaarde van het RvC-verslag wordt positief beïnvloed door de wens tot het afleggen van verantwoording en de wens om te communiceren met

stakeholders. Ook hebben reputatieoverwegingen een positief effect op de informatiewaarde van het RvC-verslag. Het ontbreken van heldere normen heeft een negatief effect op de informatiewaarde van het RvC-verslag.

Over het algemeen zijn de commissarissen licht positief over de transparantie en communicatie door henzelf en hun RvC. Ook zijn de commissarissen het gemiddeld eens dat meer communicatie bijdraagt aan een goede reputatie.

Er blijkt een lichte steun te zijn voor meer aandacht in de codes voor best practices die aangeven op welke wijze inhoudelijk verantwoording dient afgelegd over het gevoerde toezicht. Dit geldt met name voor commissarissen bij onderwijs- en zorginstellingen, maar zelfs bij beursondernemingen is 38% van de commissarissen vóór meer aandacht hiervoor in de code. Uit de toelichtingen die de commissarissen op deze vraag geven, volgt echter ook dat zij geen voorstander zijn van meer regels op het gebied van de communicatie door commissarissen. Hieruit blijkt dat de commissarissen wel gebaat zijn bij *best practices* over transparantie maar niet voorstander zijn van meer regelgeving.

Algemene vragen: De Commissaris

1. Bent u bestuurder en/of commissaris?

In totaal hebben 472 personen de enquête ingevuld. Hiervan zijn 440 personen commissaris, waarvan 113 personen tevens een bestuursfunctie vervullen. Negentien personen zijn bestuurder, maar geen commissaris en dertien personen geven aan een andere functie te vervullen en daarbij geen commissaris te vervullen. Het commissarissenonderzoek richt zich op de 440 respondenten die zelf commissaris zijn.

Van de 440 commissarissen, is 26% ook actief als bestuurder. In 2009 deden 432 commissarissen mee aan het onderzoek, waarvan 21% ook actief was als bestuurder.

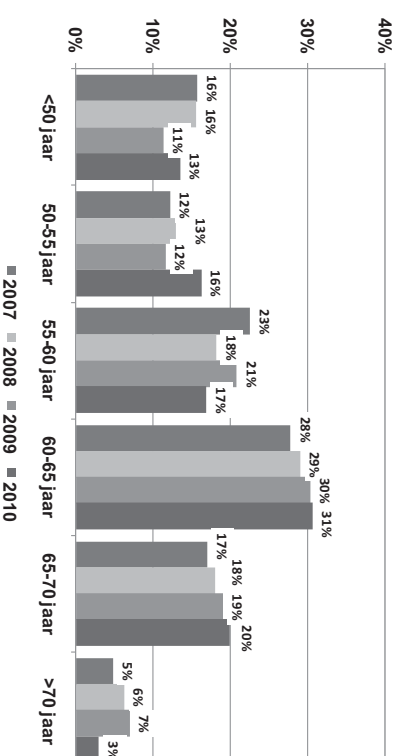
	2010		2009		2008		2007	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Commissaris	327	74%	342	79%	309	74%	260	66%
tevens bestuurder	113	26%	90	21%	108	26%	135	34%
Totaal	440	100%	432	100%	417	100%	395	100%

2. Wat is uw leeftijd?

Leeftijdscategorie	2010		2009		2008		2007	
	N	%	N	%	N	%	N	%
<50 jaar	59	13,5%	49	11,3%	65	15,6%	62	15,7%
50-55 jaar	71	16,2%	50	11,6%	54	12,9%	48	12,2%
55-60 jaar	74	16,9%	90	20,8%	76	18,2%	89	22,5%
60-65 jaar	134	30,6%	131	30,3%	121	29,0%	110	27,8%
65-70 jaar	87	19,9%	82	19,0%	75	18,0%	67	17,0%
>70 jaar	13	3,0%	30	6,9%	26	6,2%	19	4,8%
Totaal	438	100,0%	432	100,0%	417	100,0%	395	100,0%

438 commissarissen hebben deze vraag ingevuld. De gemiddelde leeftijd is 58,4 jaar (2009: 59,5 jaar, 2008: 59 jaar, 2007: 58 jaar). Dit is iets jonger dan de voorgaande jaren. De twee categorieën vanaf 60 jaar (60-65 jaar en 65-70 jaar) zijn sinds 2007 steeds zwaarder vertegenwoordigd. De categorie ouder dan 70 jaar is voor het eerst sinds 2007 minder vertegenwoordigd. Een meerderheid van de commissarissen (53%) is ouder dan 60 jaar; dit was in 2009 nog 56%. In 2010 is 30% van de commissarissen jonger dan 55 jaar; dit was in 2009 nog 23%.

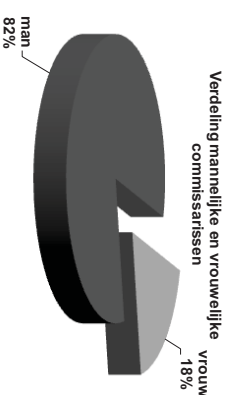
Leeftijd commissarissen



3. Wat is uw geslacht?

Geslacht	2010		2009		2008		2007	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Man	361	82,0%	372	86,1%	332	79,8%	344	87,1%
Vrouw	79	18,0%	59	13,7%	84	20,2%	51	12,9%
Totaal	440	100,0%	431	100%	416	100%	395	100%

Een ruime meerderheid (82%) van de commissarissen is, net als voorgaande jaren, een man, 18% is vrouw. Het aandeel vrouwen dat aan het onderzoek mee heeft gewerkt is gestegen van 14% in 2009 naar 18% in 2010.



Vrouwelijke commissarissen zijn gemiddeld jonger dan mannelijke commissarissen. Vrouwelijke commissarissen zijn gemiddeld 52 jaar (2009: 54 jaar, 2008: 56 jaar, 2007: 54 jaar). Mannelijke commissarissen zijn gemiddeld 60 jaar (2009: 60 jaar, 2008: 60 jaar, 2007: 59 jaar). Ten opzichte van 2009 zijn mannelijke commissarissen in de populatie niet ouder geworden en de vrouwelijke commissarissen in de populatie zijn jonger geworden.²

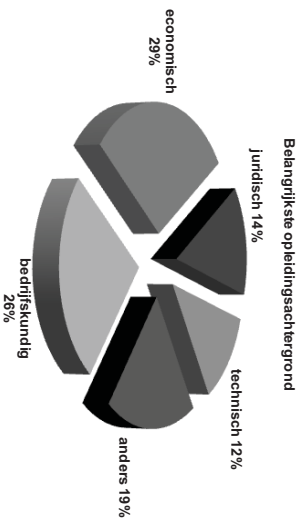
² Omwille van de leesbaarheid wordt in het hiernavolgende steeds geschreven over de commissaris als 'hij'.

4. Wat is uw hoogst genoten opleiding?

	2010		2009		2008		2007	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Wetenschappelijk onderwijs	310	71,6%	300	71,4%	290	72,0%	289	73,5%
Hogere beroepsopleiding	108	24,9%	109	26,0%	97	24,0%	72	18,3%
Middelbaar onderwijs	15	3,5%	11	2,6%	16	4,0%	32	8,1%
Totaal	433	100,0%	420	100,0%	403	100%	393	100,0%

Deze vraag is door 433 commissarissen ingevuld. 310 commissarissen hebben een universitaire opleiding gevolgd (72%) en 108 commissarissen hebben een hogere beroepsopleiding gevolgd (25%). Slechts 15 commissarissen hebben middelbaar onderwijs gevolgd (4%). Net als in de voorgaande jaren is het grootste deel van de commissarissen universitair geschoold.

5. Wat is uw belangrijkste opleidingsachtergrond?



437 commissarissen hebben deze vraag ingevuld en bij deze vraag waren meerdere antwoorden mogelijk. De meeste commissarissen hebben een economische achtergrond (29%). Daarna zijn de bedrijfskundigen het meest frequent vertegenwoordigd (26%), 14% van de commissarissen heeft een juridische achtergrond en 12% van de commissarissen heeft een technische achtergrond. 19% van de commissarissen geeft aan dat zijn belangrijkste achtergrond 'anders' is. De toelichtingen die hierbij worden gegeven zijn meer generiek van aard, zoals medisch, sociaal-maatschappelijk, management, marketing of een politieke achtergrond.

6. Hoe lang bent u al commissaris?

437 commissarissen hebben deze vraag beantwoord. Gemiddeld is de commissaris elf jaar commissaris; dit is iets hoger dan het resultaat in voorgaande jaren. De vrouwelijke commissarissen zijn gemiddeld minder lang acht jaar, in functie als commissaris, dit is gelijk aan het gemiddelde in zowel 2009 en 2008. De mannelijke commissarissen zijn gemiddeld elf jaar commissaris; dit is gelijk aan het resultaat in 2009.

	2010	2009	2008	2007
Aantal jaren commissaris	n=437	n=431	n=409	n=387
Minimum	1	1	1	1
Gemiddelde	10,6	10,3	10	10
Maximum	35	34	40	37

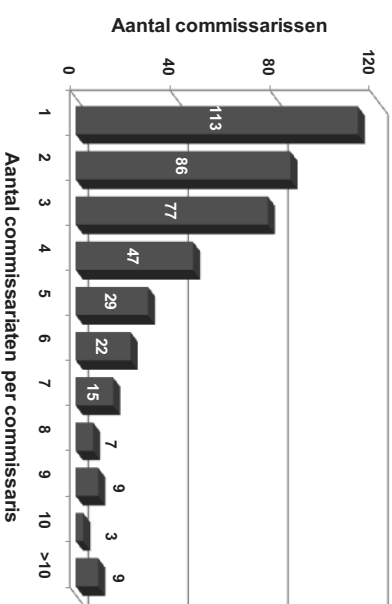
Voor iedere commissaris is bovendien berekend wat de leeftijd was waarop hij voor het eerst commissaris werd. Gemiddeld waren de commissarissen 48 jaar oud toen ze voor de eerste keer werden benoemd. De vrouwelijke commissaris begint gemiddeld vijf jaar eerder dan haar mannelijke collega, 44 jaar ten opzichte van 49 jaar. Dit verschil is iets groter dan het verschil in 2009, toen was het verschil vier jaar (mannen 50 jaar oud en vrouwen 46 jaar oud).

7. Hoeveel commissariaten en/of toezichtfuncties vervult u?

Het gemiddeld aantal commissariaten is 3,3 per commissaris, dit is een behoorlijke stijging ten opzichte van 2009 (2,6). Mannelijke commissarissen hebben gemiddeld 3,4 commissariaten. Vrouwelijke commissarissen hebben gemiddeld 2,7 commissariaten, dit is een kleine stijging ten opzichte van 2009 (2,3). In totaal vervullen de 417 commissarissen gezamenlijk 1.366 commissariaten, hiervan worden er 195 (14%) vervuld door een vrouwelijke commissaris.

	2010		2009		2008		2007	
	M	V	M	V	M	V	M	V
Aantal commissariaten	n=417	n=345	n=72	n=431	n=409	n=387		
Minimum	1	1	1	1	1	1		
Gemiddelde	3,3	3,4	2,7	2,6	2,4	2,8		
Maximum	16	16	11	10	14	13		

Uit de volgende figuur blijkt dat 52 % van de commissarissen meer dan twee commissariaten vervult (218 commissarissen). In 2009 was dit percentage 40% (171 commissarissen) en in 2008 was het percentage 33% (137 commissarissen). In 2010 hebben 65 commissarissen (16%) zes commissariaten of meer, dit is het dubbele van het aantal in 2009 (2009: 33 commissarissen; 8%).



Samenvatting & Conclusies: De Commissaris

Het algemene beeld is dat de karakteristieken van de commissarissen die dit jaar meededen aan het onderzoek in grote lijnen vergelijkbaar zijn met de commissarissen uit het onderzoek van 2009. We zien de volgende trends onder de groep commissarissen:

- Er is een grotere groep commissarissen die tevens bestuurder is, dit is gestegen van 21% gestegen naar 26 %, nadat deze groep in de jaren ervoor iets gedaald was.
- De groep 'jonge' commissarissen (jonger dan 50 jaar) is nog steeds beperkt vertegenwoordigd (13%).
- Het (gemiddeld) aandeel vrouwen is gestegen ten opzichte van 2009 (14% in 2009 naar 18% in 2010).
- Het aantal universitair geschoolden blijft de grootste groep (72%). Het aantal MBO geschoolden stijgt dit jaar voor het eerst ten koste van het aantal HBO geschoolden.
- De meeste commissarissen hebben een economische (29%) of bedrijfskundige (26%) achtergrond.
- Gemiddeld is de commissaris elf jaar commissaris, een lichte stijging ten opzichte van 2009.
- Het gemiddeld aantal commissariaten is 3,3, een behoorlijke stijging ten opzichte van 2009 (2,6).

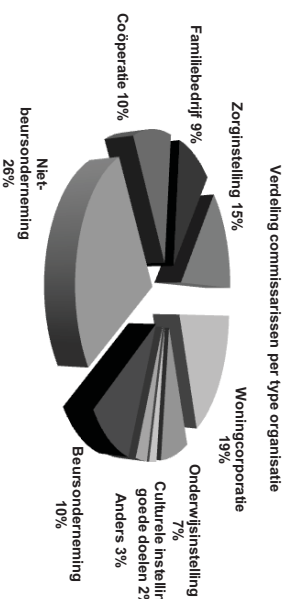
Het Commissariaat

Vanaf vraag negen diende de commissaris de vragen te beantwoorden voor slechts één van zijn commissariaten om zodoende de antwoorden te kunnen categoriseren. De commissaris moest hiervoor zijn meest aansprekende commissariaat in gedachte nemen. Dit kan voor elke commissaris anders ingevuld zijn zodat hem ook is gevraagd aan te geven waarom hij specifiek dit commissariaat als meeste aansprekende commissariaat koos.

8. Waar vervult u dit commissariaat?

	2010		2009		2008		2007	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Beursonderneming	42	9,5%	58	13,5%	31	7,7%	73	18,5%
Niet-beursonderneming	114	25,9%	136	31,7%	132	32,6%	128	32,4%
Coöperatie	42	9,5%						
Familiebedrijf	41	9,3%	41	9,6%	58	14,3%	36	9,1%
Zorginstelling	64	14,5%	76	17,7%	72	17,8%	60	15,2%
Woningcorporatie	85	19,3%	81	18,9%	76	18,8%	60	15,2%
Onderwijsinstelling	32	7,3%						
Cultureel/goede doelen	8	1,8%						
Anders	12	2,7%	37	8,6%	36	8,9%	38	9,6%
Totaal	440	100,0%	429	100%	405	100%	393	100%

Dit jaar worden voor het eerst de categorieën coöperaties, onderwijsinstellingen en culturele instellingen/goede doelen afzonderlijk onderscheiden. Van de commissarissen kiest 9% respectievelijk 7% en 2% voor deze categorieën als meest aansprekende commissariaat. Deze commissarissen zaten in de jaren hiervoor in de categorie 'niet-beursondernemingen' (coöperatie) en de categorie 'anders' (onderwijs en culturele instelling). Deze categorieën zijn mede als gevolg daarvan dit jaar minder groot. Het grootste aandeel van de commissarissen kiest een positie bij een niet-beursonderneming (26%) als zijn meest aansprekende commissariaat. De categorie 'anders' betreft twaalf commissarissen waarvan het commissariaat niet in één van de acht categorieën te plaatsen was, het betreft hier bijvoorbeeld brancheorganisaties, kinderdagverblijven en andere algemene instellingen. Aangezien de antwoorden van deze laatste categorie niet een beeld van een bepaalde organisatievorm of sector laten zien, worden deze gegevens niet altijd getoond in de grafieken. Wel zijn de antwoorden steeds meegenomen bij het bepalen van het gemiddelde van alle commissarissen.

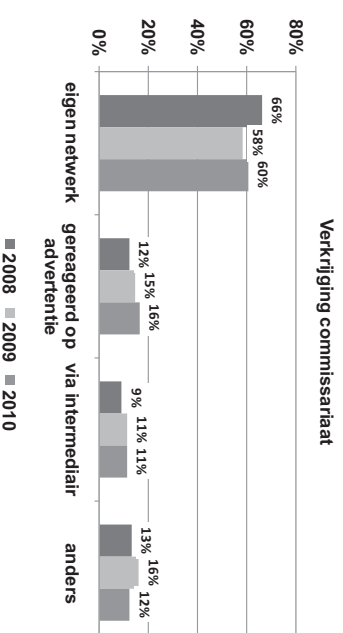


9. Waarom neemt u juist dit commissariaat in gedachte?

Aan de commissaris werd gevraagd waarom hij juist dit commissariaat in gedachte neemt. Voor 122 commissarissen is dit het enige commissariaat en is er dus geen alternatief. Andere redenen zijn dat dit commissariaat de meeste aandacht vraagt (149 commissarissen), de meeste uitdaging geeft (126 commissarissen) of dat de organisatie het grootst is (86 commissarissen). 34 commissarissen (7%) geven andere redenen voor het kiezen van juist dit commissariaat.

10. Hoe verkreeg u dit commissariaat?

Deze vraag is door 439 commissarissen ingevuld. 265 commissarissen (60%) verkregen het commissariaat via het eigen netwerk. Nadat dit aandeel in 2008 en 2009 fors was gedaald van 69% (2007) naar 66% (2008) en vervolgens naar 58% (2009), is dit nu dus weer een lichte stijging ten opzichte van 2009. Daarnaast heeft 27% van de commissarissen het commissariaat via een intermediair verkregen (11%) of gereageerd op een advertentie (16%). 12% geeft aan het commissariaat op een andere wijze te hebben verkregen. Als toelichting wordt hierbij bijvoorbeeld 'gevraagd door de aandeelhouders', 'gevraagd door de huidige OR/Rvc/RvT', of 'via de Ondernemingskamer' gegeven.



De verkrijging van het commissariaat verschilt tussen de mannelijke en vrouwelijke commissarissen. Van de mannelijke commissarissen verkreeg 63% zijn commissariaat via het eigen netwerk (2009: 61%, 2008: 70%), 14% reageerde op een advertentie en 11% verkreeg zijn commissariaat via een intermediair. Van de vrouwelijke commissarissen verkreeg 49% haar commissariaat via het eigen netwerk (2009: 36%, 2008: 50%), 27% heeft gereageerd op een advertentie en 11% verkreeg haar commissariaat via een intermediair.

11. Organisatie van het bestuur en toezicht?

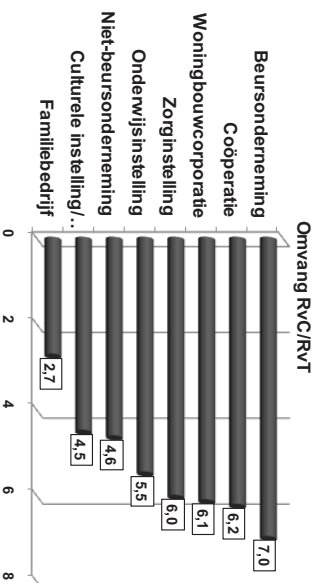
Deze vraag is door 437 commissarissen ingevuld. 97% van de commissarissen geeft aan dat het bestuur en toezicht in twee aparte organen zitten, dit is vrijwel gelijk aan 2009 (96%). Slechts 3% van de commissarissen zit samen met het bestuur in één orgaan. Dit komt het vaakst voor bij familiebedrijven (10%) en beursondernemingen (7%). Bij coöperaties, zorginstellingen, onderwijsinstellingen en culturele instellingen/goede doelen komt dit helemaal niet voor.

12. Werknemers in dienst bij deze organisatie?

Deze vraag is door 440 commissarissen ingevuld. 71 commissarissen (16%) vervullen een commissariaat bij een organisatie met tussen de 250 en 500 werknemers. 50% van de commissarissen vervult een commissariaat bij een organisatie met minder dan 250 werknemers. 34% van de commissarissen vervult een commissariaat bij organisaties met meer dan 500 werknemers.

13. Aantal personen in deze RvC?

De gemiddelde RvC bestaat uit 5,4 commissarissen, dit is gelijk aan 2009. Ook de gemiddelden van de verschillende organisaties verschillen vrijwel niet ten opzichte van 2009.



Net als in voorgaande jaren is de afwijking van de omvang van de RvC bij familiebedrijven, ten opzichte van de andere organisaties, het meest opvallend, het gemiddelde is ook in 2010 slechts drie RvC-leden. Bij de overige organisaties is het gemiddelde tussen de vijf en zeven RvC-leden.

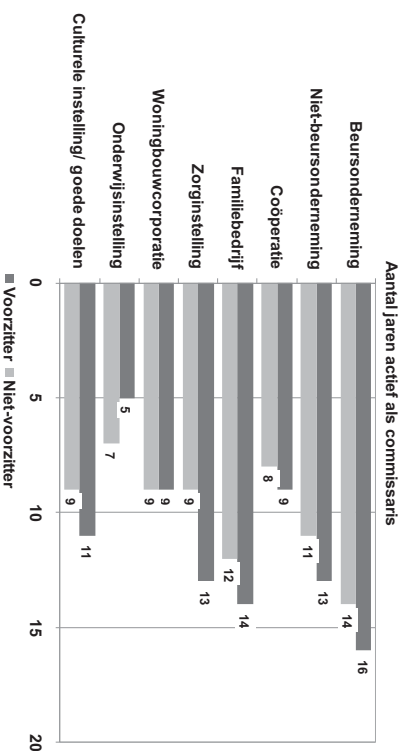
Omvang RvC	2010			2009			2008		
	n	Min.	Gem.	Max.	n	Gem.	n	Gem.	
Beursonderneming	41	3	7,0	14	58	6,2	31	6,0	
Niet-beursonderneming	113	1	4,6	12	134	5,1	132	4,9	
Coöperatie	40	3	6,2	13					
Familiebedrijf	40	1	2,7	5	40	2,9	58	2,8	
Zorginstelling	64	3	6,0	14	73	6,2	72	6,2	
Woningcorporatie	84	4	6,1	9	78	6,0	76	6,0	
Onderwijsinstelling	32	1	5,5	7					
Cultureel/goede doelen	8	3	4,5	5					
Anders	12	3	5,6	8	37	6,0	36	5,8	
Totaal	435	1	5,4	14	420	5,4	405	5,2	

14. Bent u de voorzitter van deze RvC?

432 commissarissen hebben deze vraag ingevuld. 170 commissarissen (39%) vervullen de voorzittersrol. Dit is een lichte daling ten opzichte van 2009 (41%). 87% van de voorzitters is een man. Deze verdeling in voorzitters tussen mannen en vrouwen is marginaal veranderd ten opzichte van 2009. Het percentage vrouwelijke voorzitters (13%) is minder dan op basis van de verdeling tussen mannen en vrouwen in de populatie te verwachten zou zijn (18% van de commissarissen in het onderzoek is een vrouw).

Voorzitters	2010		
	n	Voorzitter %	Man Vrouw
Beursonderneming	41	34%	14 0
Niet-beursonderneming	112	35%	35 4
Coöperatie	42	38%	15 1
Familiebedrijf	41	46%	18 1
Zorginstelling	61	51%	25 6
Woningcorporatie	84	43%	30 6
Onderwijsinstelling	31	23%	6 1
Cultureel/goede doelen	8	75%	3 3
Anders	12	17%	2 0
Totaal	432	39%	148 22

De commissarissen zijn gemiddeld elf jaar commissaris (zie vraag 6).³ De voorzitters in dit onderzoek zijn echter gemiddeld twee jaar langer actief als commissaris dan de commissarissen die geen voorzitter zijn, namelijk twaalf jaar ten opzichte van tien jaar. Dit verschil tussen voorzitters en niet-voorzitters is ongeveer gelijk bij beursondernemingen, niet-beursondernemingen, familiebedrijven en culturele instellingen. Het verschil bedraagt zelfs vier jaar voor de voorzitters van de RvT bij zorginstellingen. Opvallend is dat het omgekeerde het geval is bij de commissarissen bij onderwijsinstellingen, daar zijn de voorzitters gemiddeld twee jaar minder ervaren dan de niet-voorzitters.



³ Dit hoeft dus niet in het huidige commissariaat te zijn.

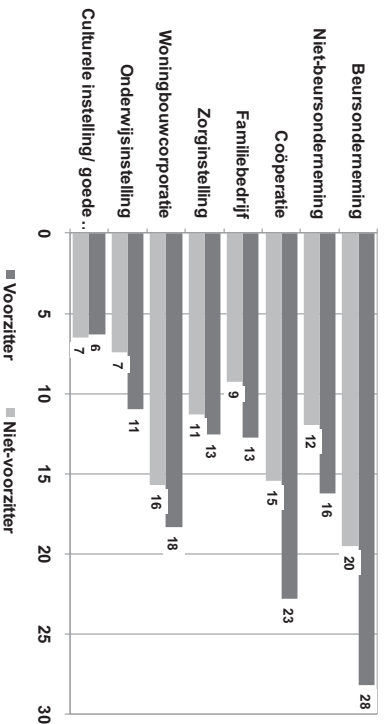
15. Tijdsbesteding?

432 commissarissen hebben deze vraag beantwoord. Gemiddeld besteedt een commissaris veertien uur per maand aan zijn commissariaat, dit is een stijging van gemiddeld één uur ten opzichte van 2009. Voor de meeste organisaties, met uitzondering van niet-beursondernemingen en familiebedrijven, geldt dat het gemiddeld aantal uren per maand iets is toegenomen. De grootste stijging is te zien bij beursondernemingen, van gemiddeld zestien uur per maand naar gemiddeld tweëntwintig uur per maand, dit is bijna één dag per maand extra. Commissarissen van onderwijnsinstellingen en culturele instellingen/ goede doelen besteden relatief de minste tijd aan het commissariaat, respectievelijk gemiddeld acht en zes uur per maand.

	2010		2009		2008		2007	
	n	Uren	n	Uren	n	Uren	n	Uren
Beursonderneming	41	22	58	15	31	16	70	13
Niet-beursonderneming	113	13	136	14	128	12	127	12
Coöperatie	42	18						
Familiebedrijf	40	11	41	13	58	10	35	13
Zorginstelling	63	12	76	11	70	10	59	8
Woningcorporatie	83	17	81	13	76	14	57	12
Onderwijnsinstelling	30	8						
Cultureel/goede doelen	8	6						
Anders	12	12	37	13	36	12	38	11
Totaal	432	14	429	13	399	12	386	12

De voorzitters besteden gemiddeld meer tijd aan hun commissariaat. Het verschild bedraagt bijna acht uur per maand voor de voorzitters van een RvC bij beursondernemingen en coöperaties. De voorzitters bij niet-beursondernemingen, familiebedrijven en onderwijnsinstellingen besteden gemiddeld 4 uur per maand meer aan het commissariaat dan de niet-voorzitters. Bij zorginstellingen en woningcorporaties is de tijdsbesteding respectievelijk gemiddeld 2 uur meer voor de voorzitters ten opzichte van de niet-voorzitters.

Tijdsbesteding in aantal uren per maand



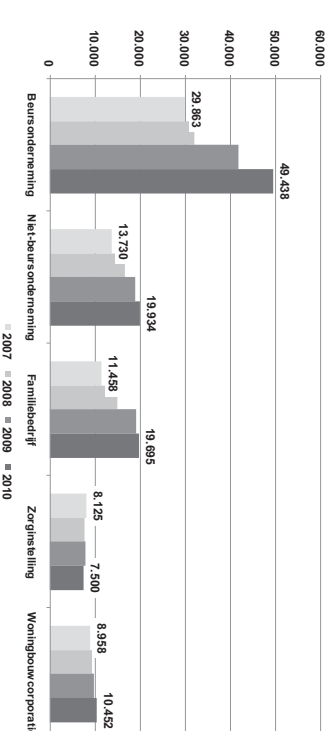
16. Jaarlijkse vergoeding voor dit commissariaat?

432 commissarissen hebben deze vraag ingevuld. 33% van de commissarissen verdient tussen de 5.000 en 25.000 euro, in 2009 was dit nog 58% (2008: 67%, 2007: 58%), 34% van de commissarissen verdient meer dan 50.000 euro per jaar (en 4% verdient zelfs meer dan 100.000 euro per jaar). Dit percentage wordt vrijwel geheel bepaald door de commissarissen bij beursondernemingen, waar 43% meer dan 50.000 euro verdient.

Jaarlijkse vergoeding	n	Minder dan					Meer dan		Gem.
		5.000	10.000	25.000	50.000	100.000	100.000	100.000	
Beursonderneming	40	2,5%	5,0%	17,5%	32,5%	35,0%	7,5%	49.438	
Niet-beursonderneming	113	11,5%	23,9%	40,7%	20,4%	1,8%	1,9%	19.934	
Coöperatie	42	14,3%	23,8%	50,0%	9,5%	2,4%	0,0%	16.250	
Familiebedrijf	41	4,9%	24,4%	43,9%	26,8%	0,0%	0,0%	19.695	
Zorginstelling	63	41,3%	38,1%	20,6%	0,0%	0,0%	0,0%	7.500	
Woningcorporatie	83	10,8%	54,2%	34,9%	0,0%	0,0%	0,0%	10.452	
Onderwijnsinstelling	30	73,3%	16,7%	10,0%	0,0%	0,0%	0,0%	4.833	
Cultureel/goede doelen	8	87,5%	12,5%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	3.125	
Anders	12	41,7%	33,3%	8,3%	16,7%	0,0%	0,0%	11.250	
Totaal (% 2010)	100,0%	21,1%	1,2%	31,9%	12,3%	29,6%	3,9%	17.049	
Totaal (n) 2010	432	91	5	138	53	128	17		

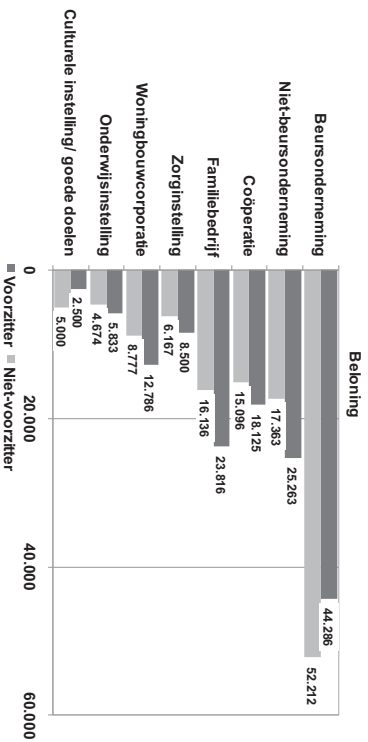
Door middel van een schatting⁴ is berekend dat de commissaris gemiddeld bijna 17.000 euro per jaar verdient. Dit is minder dan het gemiddelde in 2009 (18.000 euro), maar meer dan het gemiddelde in 2008 (13.866 euro). Afgezien van commissarissen bij zorginstellingen zijn commissarissen gemiddeld meer gaan verdienen ten opzichte van 2007.

Stijging beloning sinds 2007



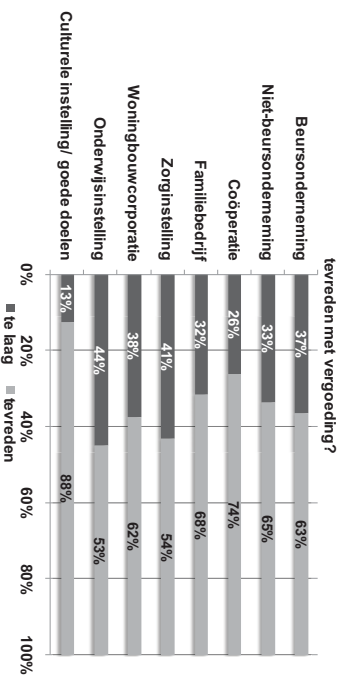
Commissarissen bij beursondernemingen verdienen gemiddeld ongeveer 49.000 euro. Dit is een forse stijging ten opzichte van 2009 (42.000). Daarna volgen de organisaties in de private sector. De gemiddelde beloning is een gewogen gemiddelde, berekend door het gemiddelde per beloningscategorie te vermenigvuldigen met het aantal commissarissen in die categorie en dit vervolgens te delen door het totale aantal commissarissen. Voor de laatste categorie (meer dan 100.000 euro) is 100.000 euro als beloning genomen. De schatting bij de beursonderneming zal daarom nog aan de lage kant zijn.

sector (bij niet-beursondernemingen en familiebedrijven ongeveer 20.000 euro, en bij coöperaties ongeveer 16.000 euro). Bij culturele instellingen/goede doelen en zorginstellingen wordt het minst verdiend, namelijk ongeveer 3.000 euro voor culturele instellingen/goede doelen en 8.000 voor zorginstellingen. Ook is gekeken naar het verschil in beloning tussen voorzitters en niet-voorzitters. De voorzitters krijgen gemiddeld een hogere beloning dan de niet-voorzitters. Opvallend is dat de beloning van voorzitters bij beursondernemingen gemiddeld lager is dan de beloning van niet-voorzitters. Dit verschil kan veroorzaakt zijn doordat de voorzitters die meededen aan het onderzoek veelal voorzitter zijn bij relatief kleinere beursondernemingen, in tegenstelling tot de niet-voorzitters die commissaris zijn bij relatief grotere beursondernemingen.



17. Vergoeding adequaat?

437 commissarissen hebben deze vraag beantwoord. 63% van de commissarissen is tevreden over de vergoeding in relatie tot de toezichtfunctie. Dit is zelfs 88% van de commissarissen bij culturele instellingen. Ongeveer een derde van de commissarissen is niet tevreden over de vergoeding in relatie tot zijn toezichtstaak. 31% vindt de vergoeding te laag en 3% vindt deze zelfs veel te laag. Ondanks de verschillen in de beloningen (zie de vorige vraag), zijn de verschillen in de tevredenheid niet groot. Acht commissarissen (2%) vinden hun beloning 'te hoog' in relatie tot de toezichtfunctie.



Samenvatting & Conclusies: Het Commissariaat

We zien de volgende trends onder de groep commissarissen die wij onderzochten:

- De meeste commissarissen hebben een positie bij een niet-beursonderneming (26%), een lichte daling ten opzichte van 2009, maar dit wordt onder meer veroorzaakt door het opnemen van drie nieuwe categorieën organisaties.
- De wijze waarop het commissariaat wordt verkregen is aan verandering onderhevig. De meeste commissarissen krijgen een commissariaat via hun eigen netwerk (60%), dit is een lichte stijging ten opzichte van 2009 (58%), terwijl dit juist in de jaren ervoor aan het dalen was. Van de vrouwelijke commissarissen verkreeg 49% haar commissariaat via het eigen netwerk en bij de mannen is dit 63%.
- Vrijwel alle commissarissen (97%) geven aan dat het bestuur en toezicht in twee aparte organen zitten.
- De gemiddelde omvang van de RvC is 5,4 leden, dit is gelijk aan 2009.
- De voorzitters van de RvC zijn nog steeds ruim vertegenwoordigd in het onderzoek. Dit wordt mede veroorzaakt door het feit dat de enquêtes, die zowel op naam als op organisatie verstuurd worden, in het laatste geval gericht zijn aan de voorzitter van de RvC of RvT. Een ruime meerderheid (87%) van de voorzitters is een man.
- De gemiddelde tijdsbesteding is in vergelijking met 2009 met één uur gestegen van dertien naar veertien uur per maand, dit komt overeen met anderhalve dag per jaar meer. De variatie in het gemiddelde tussen de sectoren is behoorlijk groot, gemiddeld minimaal zes uur en maximaal 22 uur. De grootste stijging is te zien bij beursondernemingen, van gemiddeld zestien uur per maand naar gemiddeld 22 uur per maand. De gemiddelden tussen de voorzitters en niet-voorzitters bij de verschillende sectoren laat eveneens grote verschillen zien.
- Afgezien van commissarissen bij zorginstellingen zijn commissarissen in de andere sectoren gemiddeld meer gaan verdienen sinds 2007. Bij familiebedrijven en woningcorporaties is de stijging minimaal, maar bij beursondernemingen is de stijging substantieel (gemiddeld 30.000 euro in 2008, 49.000 euro in 2010). Voorzitters krijgen gemiddeld een hogere beloning dan niet-voorzitters.

Communicatie door de RvC

In het laatste deel van de enquête is dit jaar specifiek gekeken naar de communicatie tussen de commissarissen en hun belanghebbenden/stakeholders.

18. Kunt u het huidige belang aan geven van onderstaande communicatiemiddelen?

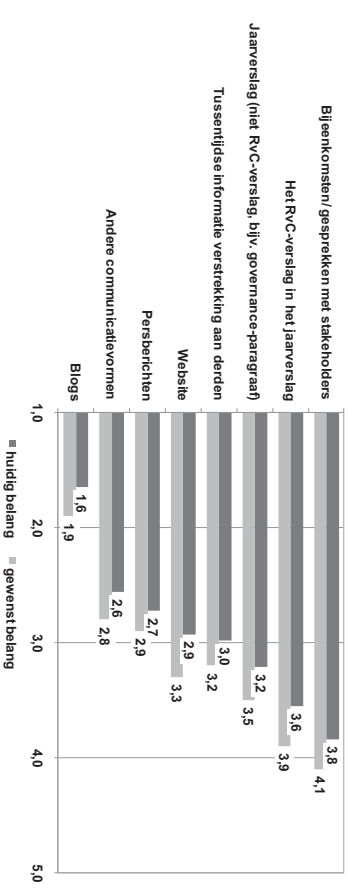
Allereerst is aan de commissarissen gevraagd het huidige belang aan te geven van acht communicatiemiddelen. Bij de volgende vraag wordt gevraagd naar het gewenste belang en wordt het huidige belang afgezet tegen het gewenste belang. 421 commissarissen hebben deze vraag beantwoord. Een gemiddelde score is berekend die varieerde van één (geen belang) tot vijf (zeer groot belang).

	n	geen belang tot zeer groot belang					
		Score	1	2	3	4	5
Het RvC-verslag in het jaarverslag	421	3,6	17	57	109	152	86
Elders in het jaarverslag (bijv. governance-paragraaf)	414	3,2	32	63	145	132	42
Tussentijdse informatie verstrekking aan derden (bijv. notulen, commissie-verslagen)	418	3,0	61	84	111	126	36
Persberichten	416	2,7	79	108	108	92	29
Website	416	2,9	73	84	104	110	45
Blogs	408	1,6	231	109	49	18	1
Bijeenkomsten/ gesprekken met stakeholders	419	3,8	18	25	78	183	115
Andere communicatievormen	286	2,6	83	34	111	42	16

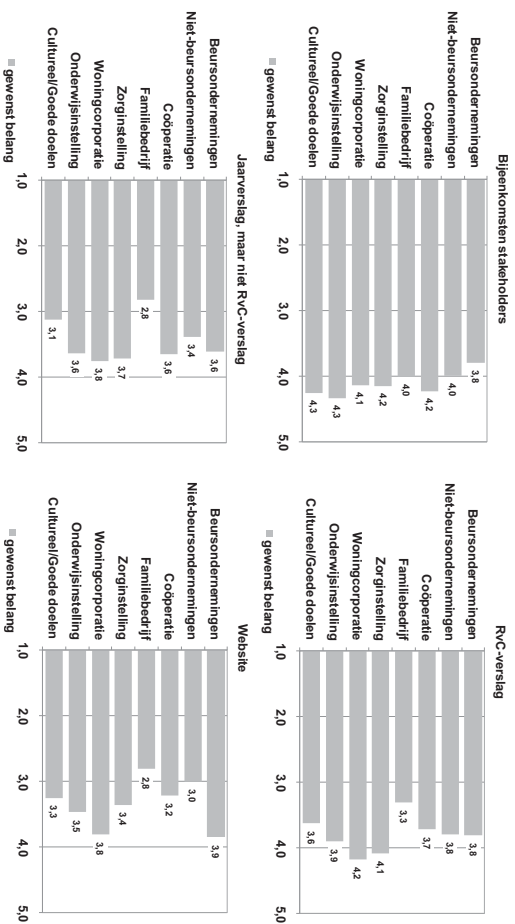
De commissarissen geven aan dat momenteel bijeenkomsten/gesprekken met stakeholders het meest belangrijk zijn als communicatiemiddel (score 3,8), gevolgd door het RvC-verslag (score 3,6) dan wel andere onderdelen van in het jaarverslag (score 3,2). Momenteel zijn er weinig communicatievormen die aan te moderne communicatievormen zoals blogs (score 1,6) enig belang toedichten. Een overgrote meerderheid van de commissarissen (83%) hecht hier weinig tot geen belang aan. In de hiernavolgende vraag wordt het huidige belang afgezet tegen het gewenste belang van de genoemde communicatiemiddelen.

19. Kunt u het gewenste belang aangeven van onderstaande communicatiemiddelen?

Aan de commissarissen werd eveneens gevraagd het gewenste belang aan te geven van acht communicatiemiddelen. 419 commissarissen hebben deze vraag beantwoord. In de volgende grafiek is het gewenste belang afgezet tegen het huidige belang. Het gewenste belang is voor alle communicatievormen hoger dan het huidige belang, zelfs voor de modernere communicatievormen zoals blogs. Ten opzichte van de volgorde van opgegeven belang (de prioriteitstelling) van de verschillende communicatievormen is er tussen het huidige en gewenste belang echter vrijwel geen verschil. Gesprekken met stakeholders vinden de commissarissen het meest belangrijk gevolgd door het RvC-verslag in het jaarverslag. De enige verandering in de volgorde is dat het gewenste belang van de website toeneemt en stijgt van de vijfde naar de vierde plaats. Bij andere vormen van communicatie is als toelichting onder andere gegeven: 'werkbezoeken', 'gesprekken met medewerkers', 'dat RvC-verslag te technisch is en persoonlijke informatie wenselijk', 'niet alleen externe communicatie is van belang, ook vooral interne communicatie-vormen belangrijk', 'bijwonen OR-vergadering', et cetera.

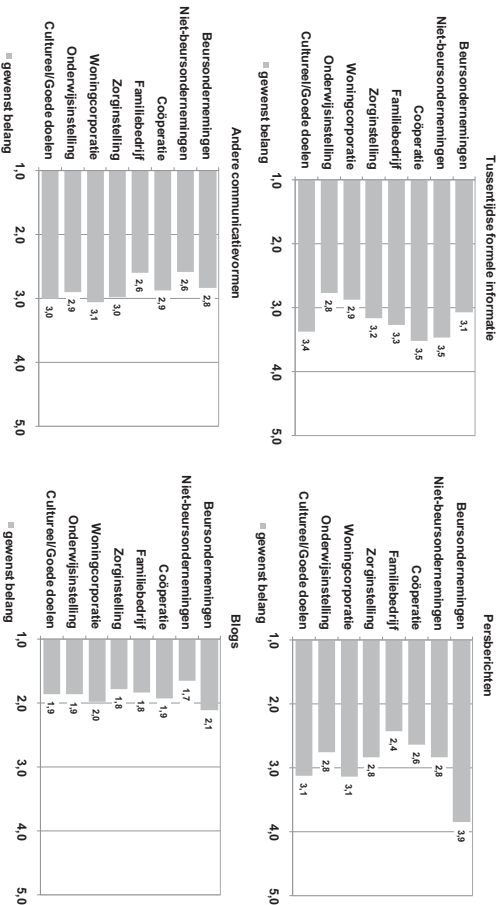


Er zijn verschillen tussen de verschillende organisaties over het gewenste belang van de gegeven communicatievormen. Per communicatie vorm zijn daarom de gewenste niveaus voor de verschillende organisaties weergegeven in onderstaande grafieken.



De gemiddelde scores van bovenstaande communicatievormen zijn vrijwel allen boven de drie; dit betekent dat de commissarissen in ieder geval aan deze communicatievormen een relatief groot belang toebedelen. Enkele opvallende verschillen zijn zichtbaar bij het RvC-verslag waarbij de commissarissen bij familiebedrijven het RvC-verslag duidelijk minder belang (score 3,3) toebedelen, minder dan de bijeenkomsten met stakeholders (score 4,0) bijvoorbeeld en gemiddeld lager dan de overige commissarissen. Commissarissen bij beursondernemingen geven aan bovenstaande vier communicatievormen een vrijwel gelijk belang, zowel bijeenkomsten met stakeholders, RvC-verslag, rest jaarverslag en website

hebben een score van ongeveer 3,8. Voor wat betreft de website zijn zij daarmee een uitschieter ten opzichte van de rest; met uitzondering van woningcorporaties (ook een score van 3,8). Onderstaande communicatievormen scoren alle vier gemiddeld lager in het gewenst belang. Commissarissen bij niet-beursondernemingen en coöperaties zien nog het meest in tussentijdse formele informatie. Daarnaast is er één opvallende uitschieter bij de persberichten: commissarissen bij beursondernemingen hechten hier een relatief groot belang (3,9) aan, zowel ten opzichte van hun eigen scores van de andere communicatievormen /als ten opzichte van de commissarissen bij de overige organisaties.



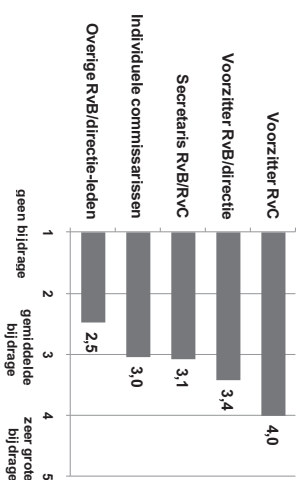
20. Mogelijke doelen van communicatie door de RvC met haar stakeholders?

417 commissarissen hebben deze vraag beantwoord. Drie mogelijke doelen werden aan de commissarissen voorgelegd; ten eerste als een manier voor het afleggen van verantwoording, en ten tweede als een manier om informatie aan stakeholders te geven en ten derde als een manier om informatie te verkrijgen van stakeholders. Alle drie de doelen scoren erg hoog. Er zit weinig verschil tussen de drie verschillende doelen maar commissarissen hechten het meeste belang aan het afleggen van verantwoording (score 4,3). Daarna volgen het geven van informatie aan stakeholders (score 4,2) en het verkrijgen van informatie van stakeholders (score 4,1). Tussen de organisaties zijn weinig verschillen waarneembaar. Alleen de commissarissen van woningcorporaties hechten relatief meer belang aan het verkrijgen van informatie van stakeholders (score 4,3) dan aan het afleggen van verantwoording aan de stakeholders (score 4,2).

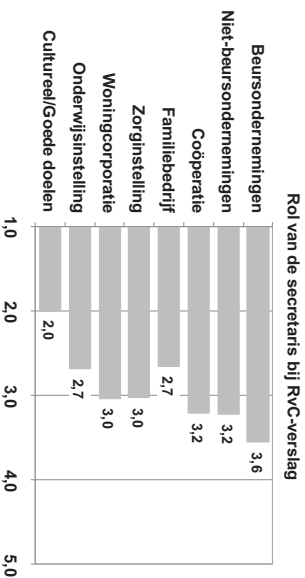
	Geen belang tot zeer groot belang						
	n	Score	1	2	3	4	5
Het afleggen van verantwoording	417	4,3	3	8	44	152	210
Het geven van informatie aan stakeholders	417	4,2	4	16	53	176	168
Het verkrijgen van informatie van stakeholders	416	4,1	5	15	66	178	152

21. Bijdrage van specifieke personen aan het RvC-verslag?

419 commissarissen hebben deze vraag beantwoord. Commissarissen geven aan dat de voorzitter van de RvC de grootste bijdrage levert aan de inhoud van het RvC-verslag; (3,28 commissarissen scoorden dit vier of hoger). De bijdrage van de voorzitter van de RvB/directie aan de inhoud van het RvC-verslag is eveneens groot (score 3,4). De secretaris is de derde persoon met de grootste bijdrage. De bijdrage van commissarissen, niet zijnde de voorzitter is iets minder dan de bijdrage van de secretaris. Commissarissen zien slechts een marginale bijdrage van de overige RvB-leden/directieleden aan de inhoud van het jaarverslag.



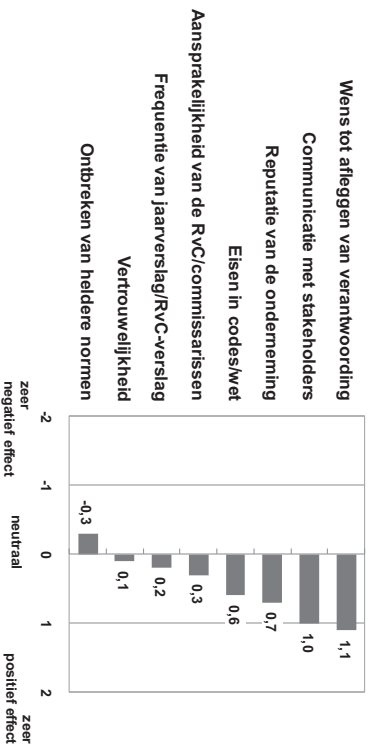
Tussen de organisaties zijn weinig verschillen waarneembaar; alleen het belang van de rol van de secretaris wordt anders gewaardeerd door de commissarissen bij de verschillende organisaties. Dit verschil is zichtbaar in onderstaande grafiek. Vooral de secretarissen bij beursondernemingen hebben een relatief grote bijdrage aan het RvC-verslag, ten opzichte van secretarissen op de overige organisaties. Echter, ook bij de beursondernemingen staat de secretaris op de derde plaats na de voorzitter RvC (score 4,1) en de voorzitter van de RvB (score 3,7).



22. Aspecten van invloed op informatieve waarde van het RvC-verslag?

Aan de commissarissen werd gevraagd om van acht aspecten van het RvC-verslag aan te geven in hoeverre zij dit een positief of negatief effect vinden hebben op de informatieve waarde van het RvC-verslag. Bijvoorbeeld voorschrijven om een RvC-verslag op te stellen kunnen helpen de informatieve waarde te vergroten, de wens om bepaalde zaken vertrouwelijk te houden kan de informatieve waarde verminderen. De score varieerde van minimaal -2 (zeer negatief effect) tot maximaal +2 (zeer positief effect). Een gemiddelde negatieve score betekent dat het aspect eerder een negatief effect heeft op de informatieve waarde van het RvC-verslag.

effect op informatieve waarde RvC-verslag



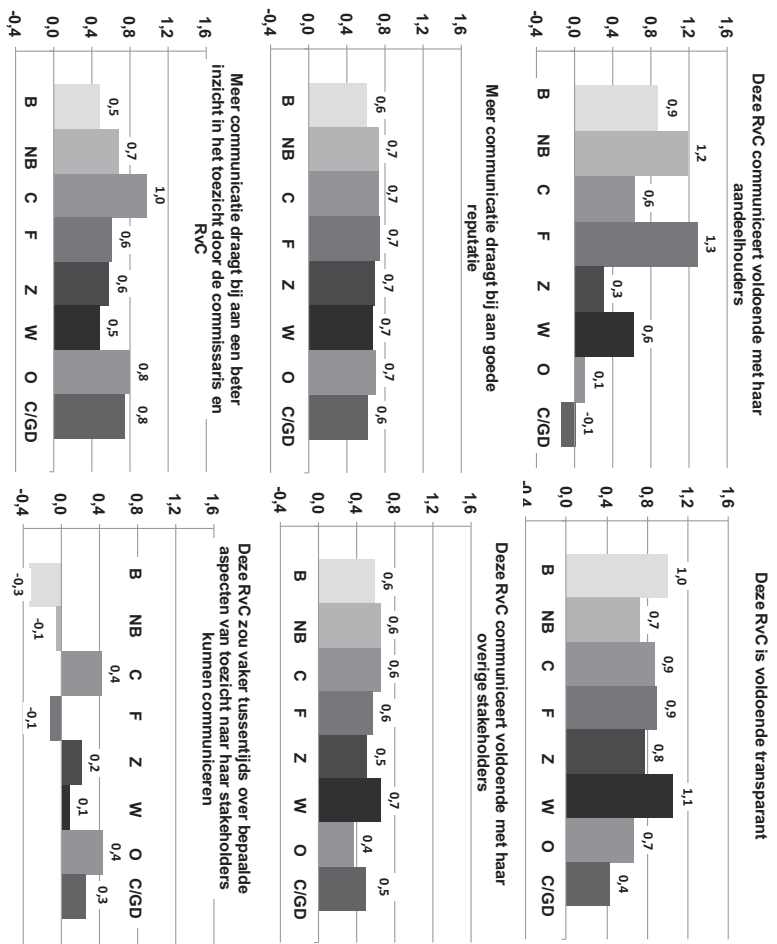
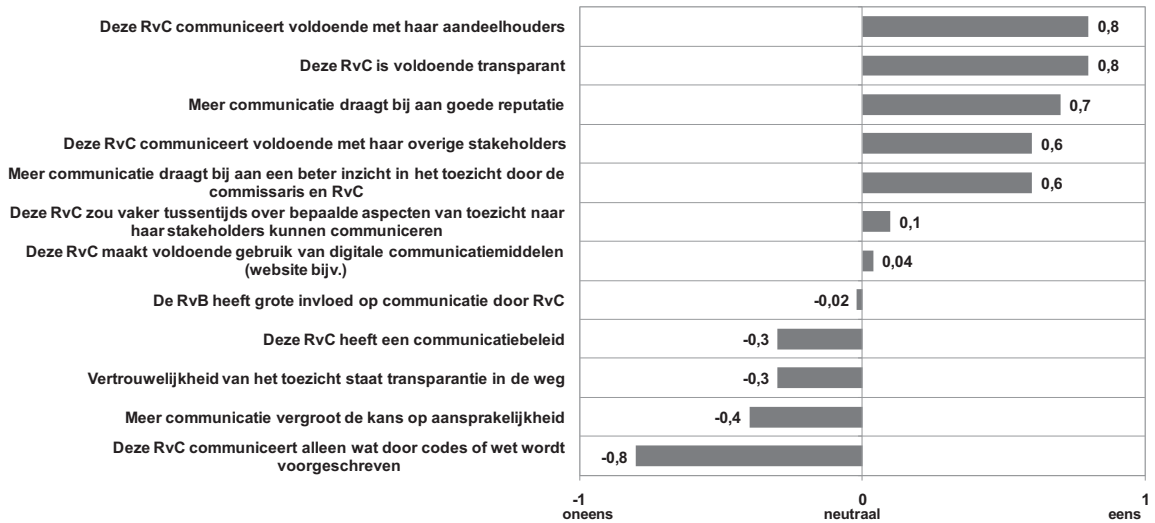
De scores variëren van -0,3 (het ontbreken van heldere normen heeft een negatief effect op de informatieve waarde van het RvC-verslag) tot maximaal 1,1 (de wens tot het afleggen van verantwoording heeft een positief effect op de informatieve waarde van het RvC-verslag). Commissarissen zien dus een positief effect in de wens tot het afleggen van verantwoording (score 1,1), direct gevolgd door de wens te communiceren met stakeholders (score 1,0) en daarna hebben reputatieoverwegingen een positief effect op de informatieve waarde van het RvC-verslag (score 0,7). Commissarissen geven gemiddeld aan dat het ontbreken van heldere normen een negatief effect heeft op de informatieve waarde van het RvC-verslag (score -0,3). Commissarissen zien slechts een marginale positieve bijdrage in vertrouwelijkheid (score 0,1), alleen door commissarissen van beursondernemingen wordt dit negatief gewaardeerd (score -0,3). Tussen de verschillende organisaties zit weinig variatie, de laagste score (-0,6) wordt behaald bij het ontbreken van heldere normen bij onderwijsinstellingen en de hoogste score (1,2) wordt behaald bij de wens tot het afleggen van verantwoording bij woningcorporaties en onderwijsinstellingen.

23. Kunt u aangeven in hoeverre u het eens bent met onderstaande stellingen.

Aan de commissarissen is gevraagd om aan te geven in hoeverre zij het eens waren met twaalf algemene stellingen over de RvC/RvT. 422 commissarissen hebben deze vraag beantwoord. Een gemogen gemiddelde score is berekend om te bepalen of de commissarissen het eerder oneens (<0), neutraal (0) of meer eens (>0) waren met de stelling. De score varieerde van minimaal min twee (zeer oneens) tot maximaal plus twee (zeer eens) (zie volgende pagina).

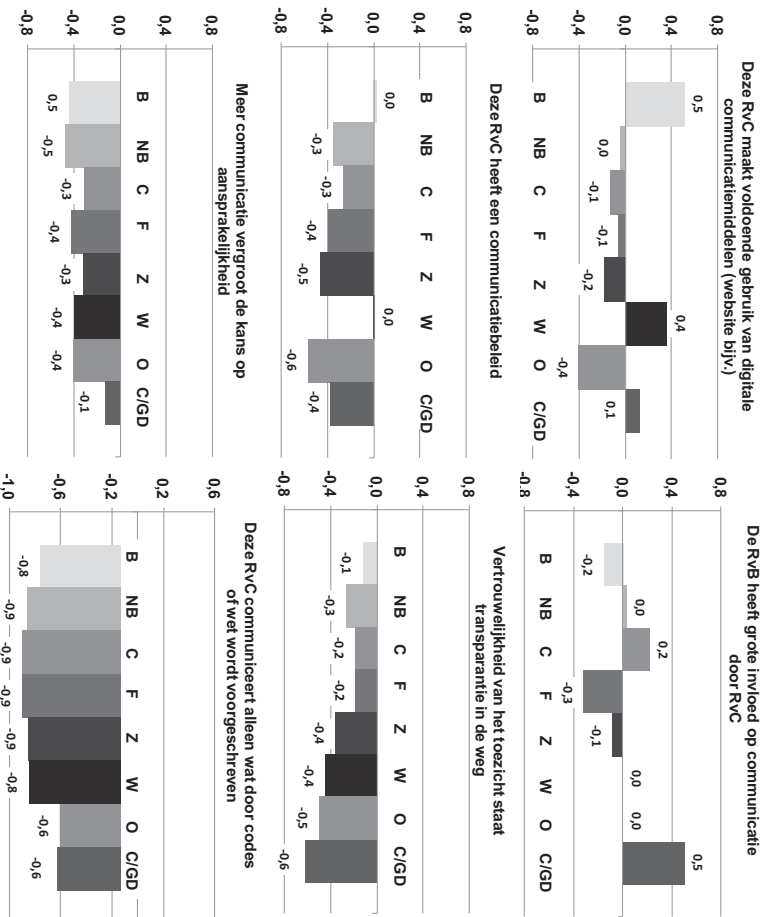
Het meest oneens zijn de commissarissen het met de stelling dat deze RvC alleen communiceert wat door codes of wet wordt voorgeschreven (score -0,8) ook zijn ze het niet eens met de stelling dat communicatie de kans vergroot dat men aansprakelijk wordt gehouden voor het gevoerde toezicht (score -0,4). Ook zijn de commissarissen het gemiddeld eens met de stelling dat deze RvC voldoende communiceert met haar aandeelhouders/stakeholders (score +0,8). Over het algemeen zijn de commissarissen licht positief over de communicatie door henzelf of hun RvC. De commissarissen waren het verder gemiddeld eens (score 0,7) dat meer communicatie bijdraagt aan een goede reputatie. De commissarissen zijn het gemiddeld oneens over de stelling dat vertrouwelijkheid van het toezicht in de weg staat aan transparantie (score -0,3), met andere woorden: dit is geen excuus om transparant te kunnen zijn. Vrijwel neutraal zijn de commissarissen het over de stelling dat de RvB een grote invloed heeft op communicatie door de RvC.

Voor enkele stellingen zijn grote verschillen waarneembaar tussen de verschillende organisaties zodat elke stelling normaal is weergegeven voor de verschillende organisaties. Allereerst volgen de zes stelling waar de commissarissen het gemiddeld meer eens mee waren dan oneens (gemiddelde scores >0), daarna volgen de stellingen waar de commissarissen het gemiddeld meer mee oneens waren.



Met bovenstaande stellingen zijn de commissarissen het gemiddeld eens, in meer of mindere mate. Weinig verschil tussen de verschillende commissarissen is te zien bij de stellingen dat meer communicatie bijdraagt aan een goede reputatie (derde grafiek) en dat er voldoende communicatie met de stakeholders plaatsvindt (vierde grafiek). De eerste stelling: voldoende communicatie met aandeelhouders, laat grote verschillen zien maar dit zal ongetwijfeld veroorzaakt zijn dat niet alle organisaties een aandeelhouder kennen. Wel is een opvallend verschil te zien tussen de commissarissen bij beursondernemingen en bij familiebedrijven. De laatste groep is het zeer eens met deze stelling. Dit is te verklaren door het feit dat bij familiebedrijven de aandeelhouders zeer betrokken zijn en uit een kleinere groep mensen bestaat. Ook met de stelling dat deze RvC voldoende transparant is, zijn de meeste commissarissen het eens, maar dit is minder bij niet-beursondernemingen, onderwinstellingen en culturele instellingen en goede doelen.

Met onderstaande stellingen zijn de commissarissen het gemiddeld oneens. Ook hier zijn echter verschillen tussen de commissarissen bij verschillende typen organisaties zichtbaar. De stelling over het voldoende gebruik van digitale communicatiemiddelen eindigt gemiddeld op een vrijwel neutraal standpunt (score 0,04). Dit wordt echter veroorzaakt doordat de commissarissen van beursondernemingen het overwegend hemmee eens zijn (score +0,5) in tegenstelling tot commissarissen in de zorg (-0,2) en commissarissen bij onderwijsinstellingen (-0,4).

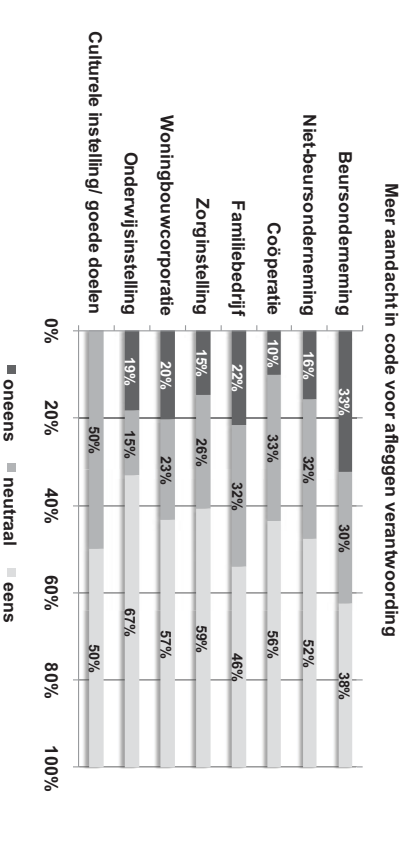


Ook de stelling over de invloed van de RvB/directie op de communicatie van de RvC laat grote verschillen zien. De commissarissen bij beursondernemingen, zorginstellingen en familiebedrijven zijn hier het meest mee oneens (score resp. -0,2, -0,1 en -0,3) terwijl commissarissen bij coöperaties en culturele instellingen het hier overwegend mee eens zijn (score resp. +0,2 en +0,5). Voor de overige stellingen geldt dat de commissarissen het gemiddeld allen oneens is met de stelling. Bijvoorbeeld de stelling dat vertrouwelijkheid transparante in de weg staat, zijn de commissarissen bij beursondernemingen hierin vrijwel neutraal (score -0,1) terwijl zorginstellingen en woningcorporaties hier stilliger mee oneens zijn (score -0,4). De commissarissen zijn het meest oneens met de stelling dat zij alleen

communiceren wat door de codes gevraagd, en hierna zijn ze redelijk gelijklopend (score variërend van -0,6 tot -0,9).

24. Dienen de governance codes meer aandacht te geven aan de wijze waarop inhoudelijk uitleg gegeven moet worden?

Aan de commissarissen is gevraagd in hoeverre zij het eens waren met de stelling dat best practices in de code meer aandacht moeten geven aan de wijze waarop inhoudelijk verantwoording wordt afgelegd over het gevorderde toezicht. 414 commissarissen hebben deze vraag beantwoord. De commissarissen zijn het gemiddeld meer eens dan oneens met de stelling (score 0,4) en zij zijn dus voorstander voor meer handvaten in de Code hieromtrent. Tussen de verschillende organisaties zit weinig variatie, alleen commissarissen bij beursondernemingen zijn meer neutraal over deze stelling met een gemiddelde score van +0,1. Aangezien de scores gewogen gemiddelden zijn, geeft onderstaande figuur de percentages weer van de commissarissen die het eens en oneens waren met de stelling. Hieruit blijkt inderdaad dat de commissarissen bij beursondernemingen het minst vaak eens zijn met de stelling dat er meer aandacht in de code voor verantwoording moet komen. Toch is 38% van de commissarissen bij beursondernemingen het eens met de stelling en zouden zij graag meer aandacht in de code willen hoe zij verantwoording af moeten leggen. De commissarissen bij de andere organisaties zijn het hier nog meer mee eens: variërend van 46% (familiebedrijf) tot zelf 67% van de commissarissen bij onderwijsinstellingen.



Uit ons onderzoek volgt dat commissarissen belang hechten aan goede communicatie. Vooral het afleggen van verantwoording en het hebben van informatie-uitwisseling met stakeholders vinden zij zeer belangrijk. Ook geven de commissarissen aan dat er ruimte is voor verbetering. Zij willen (nog) beter communiceren. Wij hebben tot slot aan de commissarissen gevraagd in een open vraag hun visie te geven op het afleggen van verantwoording en transparantie. Daaruit blijkt vooral dat zij geen voorstander zijn van uitgebreide nieuwe regelgeving op dit gebied, wel geven de commissarissen aan dat de communicatie verbeterd kan worden en meer aandacht vraagt. Het belang van het afleggen van verantwoording wordt breed gedragen, enige vrijheid in de wijze waarop is echter gewenst.

In de toelichting op bovenstaande stelling geven een aantal commissarissen bij voorbeeld aan dat:

“Er bestaat een code-moeheid, meer detaillering heeft een contraproductief effect.”

“Er dient wel duidelijk aandacht gegeven te worden aan de taken, verantwoordelijkheden, eisen van toezicht en de redenen waarvoor kwalitatief hoogwaardig toezicht noodzakelijk is. Dit is niet een kwestie van opnemen in de code.”

“Rapportages worden te formalistisch en verliezen daardoor informatieve waarde.”

“Aandeelhouders/stakeholders zouden meer op verantwoording moeten aandringen en ook meer moeten controleren. De coöpatie geeft problemen bij kritische benaderingen tussen commissarissen. Meer vreemd en kritisch bloed zou nadruk kunnen leggen op afleggen van verantwoordelijkheid. Codes geven geen garantie en kunnen niet gevolgd worden. Het gaat om verandering van mentaliteit van commissarissen.”

“Er is een optimum aan de hoeveelheid regels die ervoor zorgen dat een organisatie beter functioneert. Nog meer regels zal alleen zorgen voor meer bureaucratie, en minder verantwoordelijkheidsgevoel. Dus dragen niet meer bij aan een verbetering. Ervaringen, “tips en trucs” uitwisselen is wel van belang.”

Wel geven een aantal commissarissen aan dat de kwaliteit omhoog kan en moet:

“Inhoudelijk kan het beter. Moet niet “tick the box” worden. Wel een probleem dat concurrentiegevoelige informatie en transparantie vaak met elkaar botsen.”

“Transparantie ook op dit punt is van groot belang, uit oogpunt van communicatie naar de buitenwereld en ook in het bedrijf zelf. Dwingt bovendien de RvC/Board tot betere verantwoording en daardoor tot beter toezicht.”

Verder komen nog een aantal interessante zienswijzen naar voren:

“En hoe transparanter deze inhoudelijke verantwoording wordt afgelegd, des te eenvoudiger zal het opbrengen van begrip voor het gevoerde toezicht ontstaan.”

“Ik denk dat een (overigens niet limitatieve) opsomming van de belangrijkste toezicht onderwerpen kan helpen bij het verkrijgen van goed gestructureerd beeld in het functioneren van het toezicht.”

Samenvatting & Conclusies: Communicatie door de RvC

Wat betreft de communicatie over het gevoerde toezicht hebben de commissarissen nog wel wat te wensen.

- Het gewenste belang is voor alle communicatievormen hoger dan het huidige belang, zelfs voor de modernere communicatievormen zoals blogs. Ten opzichte van de volgorde van opgegeven belang (de prioriteitstelling) van de verschillende communicatievormen is er tussen het huidige en gewenste belang echter vrijwel geen verschil.
- Op dit moment geven commissarissen aan dat bijeenkomsten/gesprekken met stakeholders het meest belangrijk zijn als communicatiemiddel, gevolgd door het RvC-verslag en daarna andere onderdelen in het jaarverslag. In deze volgorde wensen de commissarissen niets te veranderen, wel zouden zij in alle gevallen het belang van deze communicatiemiddelen willen verhogen.
- Drie mogelijke doelen van communicatie werden aan de commissarissen voorgelegd. De commissarissen vinden alle drie de doelen vrijwel even belangrijk maar het meeste belang hechten zij aan het afleggen van verantwoording en daarna volgen het geven van informatie aan stakeholders en het verkrijgen van informatie van stakeholders.
- De commissarissen zien het RvC-verslag nu en in de toekomst als een belangrijk communicatiemiddel. De informatiewaarde van het RvC-verslag wordt positief beïnvloed door de wens tot het afleggen van verantwoording en de wens om te communiceren met stakeholders. Ook hebben reputatieoverwegingen een positief effect op de informatieve waarde van het RvC-verslag. Het ontbreken van heldere normen heeft een negatief effect op de informatieve waarde van het RvC-verslag.
- In het algemeen zijn de commissarissen licht positief over de transparantie en communicatie van hun RvC. Ook zijn de commissarissen het gemiddeld eens dat meer communicatie bijdraagt aan een goede reputatie.
- Er blijkt lichte steun te zijn voor meer aandacht in de codes voor best practices die aangeven op welke wijze inhoudelijk verantwoording dient te worden afgelegd over het gevoerde toezicht. Dit geldt met name voor onderwijs- en zorginstellingen.
- Uit de meningen van commissarissen volgt dat zij geen voorstander zijn van meer regels op het gebied van de communicatie door commissarissen.

Auteurs

Prof. dr. Auke de Bos RA (debos@frg.eur.nl)



Auke de Bos is parttime hoogleraar Bedrijfseconomie aan de Erasmus Universiteit Rotterdam en partner bij Ernst & Young Accountants. Bij Ernst & Young is hij voorzitter van het Directoraat Vaktechniek. Als hoogleraar doceert hij verschillende vakken aan de Faculteit der Rechtsgeleerdheid. Hij is auteur van tientallen artikelen op het gebied van de externe verslaggeving en corporate governance. Onlangs verschenen de boeken 'Compliance & Toezicht: de veranderende rol van de commissaris', 'Praktische aspecten van corporate governance' en 'Externe financiële verslaggeving'. Hij is lid van de redactie 'Goed Bestuur' en het vaktechnische magazine InForm.

Prof. dr. Mijntje Lückcrath-Rovers (m.lueckerath@nyenrode.nl)



Mijntje Lückcrath-Rovers is hoogleraar Corporate Governance aan Nyenrode Business University en tevens verbonden aan de master Financieel Recht aan de Erasmus Universiteit. Haar onderzoek richt zich op de rol en samenstelling van de RvC, in het bijzonder transparantie, evaluatie, diversiteit en onafhankelijkheid. Ze is de auteur van verschillende artikelen op het gebied van de samenstelling en rol van de commissaris, en publiceert sinds 2007 de jaarlijks de 'Nederlandse Female Board Index'. Van 1994 tot 2001 was ze werkzaam bij Rabobank International Corporate Finance. Sinds 2009 is ze lid van de RvC van de ASN Beleggingsfondsen B.V. Zij is tevens lid van de redactie van Goed Bestuur, vaste medewerker van het Tijdschrift voor Compliance en columnist voor Aedes-magazine.