Nationaal Commissarissen Onderzoek 2012

prof. dr. Mijntje Lückerath-Rovers
prof. dr. Auke de Bos RA

NYENRODE BUSINESS UNIVERSITEIT

ERASMUS UNIVERSITEIT ROTTERDAM

NYENRODE BUSINESS UNIVERSITEIT

ERASMUS UNIVERSITEIT ROTTERDAM

Het Nationaal Commissarissen Onderzoek vindt voor de zesde keer plaats onder commissarissen en toezichthouders van (beurs-) ondernemingen, zorginstellingen, woningcorporaties en andere organisaties. Het Nationaal Commissarissen Onderzoek (NCO) wordt elk jaar zelfstandig en op onafhankelijke wijze uitgevoerd door Prof. dr. Auke de Bos RA en Prof. dr. Mijntje Lückerath-Rovers.

In 2013 loopt de termijn af van de huidige Monitoring Commissie Corporate Governance Code, de Commissie Streppel. Een goed moment om eens terug te kijken en de balans op te maken wat tien jaar governance codes ons hebben gebracht. Het Nationaal Commissarissen Onderzoek van 2012 richt zich daarom, naast de jaarlijkse algemene vragen over de commissaris en het commissariaat, op de invloed van de diverse governance codes op de rol van de commissaris.

ISBN 978-90-8980-051-0

HET NATIONAAL COMMISSARISSEN ONDERZOEK 2012

Januari 2013
Prof. dr. Auke de Bos RA
Prof. dr. Mijntje Lückerath-Rovers

Het Nationaal Commissarissen Onderzoek is een jaarlijkse uitgave. De rapporten vanaf 2007, inclusief het onderzoek 2012, zijn kosteloos te downloaden op www.nyenrode.nl/ncgi/onderzoek.

ISBN 978-90-8980-051-0
© De Bos en Lückerath-Rovers 2013
All rights reserved. No part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means electronic or mechanical, including photocopying, recording, or by any information storage and retrieval system, without explicit permission from the author.

Inhoud

Voorwoord 7
Management Samenvatting 9
Conclusie & aanbevelingen 13
De Commissaris 15
1. Bestuurder en/of commissaris 15
2. Leeftijd 15
3. Geslacht 16
4. Hoogst genoten opleiding 16
5. Hoe lang al commissaris 17
6. Aantal commissariaten en/of toezichtfuncties 17
Wet Bestuur & Toezicht 19
7. Teveel toezichtsfuncties 19
8. Mening over wettelijke maximum 19
9. Beoogd doel wettelijke maximum 20
10. Stellingen wettelijk maximum 22
11. Voorkomen teveel toezichtsfuncties 24
Het Commissariaat 27
12. Het meest aansprekende commissariaat 27
13. Waarom dit commissariaat 28
14. Voorzitter van deze RvC 28
15. Tijdsbesteding 29
16. Jaarlijkse vergoeding 30
17. Vergoeding adequaat 32
18. Verkrijging commissariaat 33
19. Belangrijkste overwegingen commissariaat 34
20. Voordrachtscommissaris 36
21. Omvang RvC 37
22. Optimale termijn voor commissariaat 37
23. Onafhankelijkheidseisen 39
24. Bedreiging voor onafhankelijkheid 40
25. Termijn voor onafhankelijkheid 41
(Corporate) Governance Codes 43
26. Sectorgebonden codes 43
27. Waardering onderwerpen tien jaar geleden 46
28. Invloed onderwerpen op de aspecten van corporate governance 50
29. Belangen stakeholders 51

30. Laatste evaluatie 52
31. Consequenties naar aanleiding van evaluatie 54
32. Toezichtstaken commissaris 55
33. Permanente educatie 56
34. Gebruik externe adviseurs 57
35. Uitbreiding taken 59
Open reacties 62
De Auteurs 65

Voorwoord

In 2013 loopt de termijn af van de huidige Monitoring Commissie Corporate Governance Code, de Commissie Streppel. Een goed moment om eens terug te kijken en de balans op te maken wat tien jaar governance codes ons hebben gebracht. Het Nationaal Commissarissen Onderzoek van 2012 richt zich daarom, naast de jaarlijkse algemene vragen over de commissaris en het commissariaat, op de invloed van de diverse governance codes op de rol van de commissaris.

Het Nationaal Commissarissen Onderzoek vindt voor de zesde keer plaats onder commissarissen en toezichthouders van (beurs-) ondernemingen, zorginstellingen, woningcorporaties en andere organisaties. Het Nationaal Commissarissen Onderzoek (NCO) wordt elk jaar zelfstandig en op onafhankelijke wijze uitgevoerd door Prof. dr. Auke de Bos RA en Prof. dr. Mijntje Lückerath-Rovers.

Sinds 2011 wordt de enquête uitsluitend elektronisch aangeboden. Een link naar de enquête is in diverse nieuwsbrieven opgenomen waaronder de nieuwsbrief van het Nederlands Kennis Centrum voor Commissarissen, Governance Update van het Nationaal Register, de nieuwsbrief van het NCD en de nieuwsbrief van het Nyenrode Corporate Governance Instituut. De enquête is verder verspreid via diverse LinkedIn groepen waaronder De Commissaris (DLA Piper) en de Commissarissen Agenda (Deloitte) en digitaal via de VTOI en NVTZ.

Dit jaar deden 246 (2011:224) commissarissen en toezichthouders uit verschillende sectoren mee aan het onderzoek. Hiermee geven wij een goede doorsnede van het profiel en de visie van de commissaris en toezichthouder 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), de relatie tussen bestuur en toezicht (2009), communicatie door toezichthouders (2010), en zelfevaluatie (2011).[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.

Januari 2013
Erasmus Universiteit Rotterdam/Nyenrode Business Universiteit

Prof. Dr. Auke de Bos RA
Prof. Dr. Mijntje Lückerath-Rovers

[1] Alle onderzoeken, ook het onderhavige, zijn kosteloos (digitaal) te verkrijgen via www.nyenrode.nl/ncgi

Management Samenvatting

De commissaris
Uit ons onderzoek volgt dat de karakteristieken van de commissaris die aan ons onderzoek deelnemen (246 respondenten) nauwelijks aan verandering onderhevig zijn. De gemiddelde commissaris 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 heeft een iets afwijkend profiel, zij is gemiddeld jonger, is minder lang commissaris en heeft gemiddeld minder commissariaten.

Wet Bestuur & Toezicht
In ons onderzoek zijn we nagegaan wat de invloed van de Wet Bestuur & Toezicht zal zijn op toezichthoudend Nederland. De wet zal een relatief kleine groep commissarissen raken (maximaal 7 %). De meningen over het stellen van een wettelijk maximum lopen uiteen, 33% is voorstander van een wettelijk maximum, 45% is het hiermee oneens. De commissarissen zijn van mening dat de wet positief bijdraagt aan de beoogde doelen (waarborgen kwaliteit, voorkomen belangenverstrengeling en doorbreken van het 'old-boys' netwerk). Zij zijn echter wel van mening dat het voorkomen van teveel toezichtsfuncties het beste kan worden gerealiseerd door de benoemingscommissie RvC en via een commissarissenreglement, en niet via de wet. Daarnaast is bijna de helft van de commissarissen (45%) van mening dat als de diverse governance codes meer aandacht hadden besteed aan een teveel aan toezichtsfuncties bij één persoon, deze wet voorkomen had kunnen worden. Wellicht duidt dit erop dat de Code uit 2008 verouderd is.

Het commissariaat
Het commissariaat dat uitgangspunt is bij de beantwoording van de vragen is net zoals andere jaren redelijk goed verdeeld over de soorten organisaties. Opvallend is dat de gemiddelde tijdsbesteding na een lichte daling vorig jaar, dit jaar stijgt van 13,2 naar 17,3 uur. Bij zorginstellingen zien we zelfs een stijging van 12,4 uur naar 21,4 uur.

De gemiddelde beloning voor een commissariaat is nagenoeg gelijk aan vorig jaar 15.000 euro. Een kleine meerderheid van de commissarissen (54%) is tevreden met de beloning. Er zijn verschillen tussen de sectoren; beurscommissarissen zijn het meest tevreden, commissarissen bij zorginstellingen zijn het minst tevreden.

De belangrijkste overwegingen voor het vervullen van het commissariaat is niet de beloning (plaats 4), maar de reputatie van de organisatie (plaats 1) en het maatschappelijk belang van de organisatie (plaats 2). Commissariaten worden nog steeds vanuit het eigen netwerk verkregen (vrouwen vaak minder dan mannen). Verder blijft de gemiddelde omvang van de RvC rond de 5,5 leden.

We hebben verder aan de commissarissen de optimale zittingstermijn gevraagd, dit is gemiddeld genomen tweemaal vier jaar, maar hierin zijn grote verschillen waarneembaar tussen de sectoren. Ook vindt 42% van de commissarissen dat na acht jaar een commissaris in principe niet meer onafhankelijk is. Ten aanzien van onafhankelijkheidsvraagstukken geeft 92% van de commissarissen aan dat het ontvangen van een persoonlijke financiële beloning, buiten de commissarissen-vergoeding, onacceptabel is.

(Corporate) governance codes
Het thema-onderzoek betreft dit jaar de evaluatie van de corporate governance codes.

Het eerste onderwerp van onderzoek was **de wenselijkheid van sectorcodes**. De meerderheid van de commissarissen uit vier sectoren heeft een voorkeur voor een sectoroverstijgende code. Het betreft de sectoren familiebedrijven, zorginstellingen, woningbouwcorporaties en onderwijsinstellingen. Met name de commissarissen bij beursondernemingen zijn juist geen voorstander van een sectoroverstijgende code; slechts 28% is het namelijk met de

stelling eens dat een sectoroverstijgende code wenselijk zou zijn. Aan de andere kant is een minderheid van de commissarissen van mening dat iedere sector zo specifiek is, dat deze alleen geadresseerd kan worden door een eigen code per sector. Hierin zijn de commissarissen binnen de sectoren redelijk eensgezind. Dit roept de vraag op waarom een sectoroverstijgende code dan toch niet voor iedereen wenselijk is.

Het tweede onderwerp van onderzoek waren **de veranderingen binnen het toezicht**. Tien jaar geleden waren de belangrijkste onderwerpen (onderwerpen met een score hoger dan 3, op een schaal 1-5):

- Deskundigheid (score 3,1)
- Scheiding taken tussen RvC en RvB (score 3,1)
- Rol van de voorzitter binnen de RvC (score 3,1)

Anno 2013 scoren alle onderwerpen hoger dan een 3, de belangrijkste onderwerpen zijn nu (hoger dan een 3,5):

- Duidelijke taak en rol (score 3,8)
- Evaluatie van eigen functioneren (score 3,8)
- Scheiding taken RvC en RvB (score 3,7)
- Afleggen van verantwoording (score 3,7)
- Interactie met de externe accountant (score 3,7)
- Kwaliteit informatieverschaffing (3,7)
- Onafhankelijkheid (score 3,6)
- Deskundigheid (score 3,7)
- Rol van de voorzitter binnen de RvC (score 3,6)

Het toezicht is de afgelopen jaren professioneler geworden. Het belang van goed toezicht is toegenomen, hetgeen volgt uit het feit dat over de gehele linie alle onderwerpen waaraan binnen het toezicht aandacht moet worden besteed belangrijker worden gevonden.

De grootste toename in het belang zagen we bij de onderwerpen:

- Evaluatie van het eigen functioneren (+1,7)
- Afleggen van verantwoording (+1,3)
- Duidelijkheid taak en rol (+1,1)
- Het inwinnen van informatie buiten RvB (+1,0)

Ook geven commissarissen zelf aan dat de codes een positieve bijdrage hebben geleverd. De meeste invloed hebben de codes gehad op:

- Onafhankelijkheid (score 3,8)
- Duidelijkheid taak en rol (score 3,8)
- Evaluatie van het eigen functioneren (score 4,0)
- Afleggen van verantwoording (score 3,7)
- Interactie met de externe accountants (score 3,7)

Stakeholders, toezichtstaak, (zelf)evaluatie & aansprakelijkheid

Wij zien een verschuiving binnen de groep stakeholders waar de commissarissen de belangen van wegen. De belangrijkste stakeholders zijn de afnemers/klanten, gevolgd door de maatschappij als geheel en de werknemers. Het belang van deze twee laatste groepen stakeholders is toegenomen.

Het algemene beeld ten aanzien waarop commissarissen toezichthouden is in grote lijnen niet veranderd. Het toezichthouden op strategie en risico's staat bovenaan en het toezien op de naleving van de wet- regelgeving op de laatste plaats. Het belang van toezicht op de interne risicobeheersings- en controlesystemen is toegenomen.

Tenslotte

Tot slot zien we nog enkele ontwikkelingen in algemene zin. Ten eerste is het belang van de (zelf)evaluatie is toegenomen. Ook worden er steeds vaker consequenties verbonden aan de evaluatie. Er wordt steeds meer gebruik gemaakt van externe deskundigen. Nagenoeg alle commissarissen geven aan dat de taken zijn uitgebreid. Ook ervaren zij een toegenomen aansprakelijkheid.

Conclusie & aanbevelingen

Op basis van ons onderzoek komen wij met de volgende conclusies en aanbevelingen.

I. De Wet Bestuur & Toezicht ten aanzien van het maximum aantal toezichtfuncties zal een relatief kleine groep commissarissen raken. De meningen over het stellen van een wettelijk maximum lopen uiteen. De commissarissen zijn van mening dat het stellen van een maximum positief bijdraagt aan de beoogde doelen (waarborgen kwaliteit, voorkomen belangenverstrengeling en doorbreken van het ‘ old boys’ netwerk). Zij zijn echter wel van mening dat het voorkomen van teveel toezichtsfuncties het beste kan worden gerealiseerd door de benoemingscommissie RvC en via een commissarissenreglement, en niet via de wet. Daarnaast geeft bijna de helft van de commissarissen aan dat deze wet voorkomen had kunnen worden als de codes hier meer aandacht aan hadden besteed.

   Wij bevelen aan dat commissarissen actief nadenken over benoemingen en een actief beleid voeren. De codes zouden nadrukkelijker aandacht moeten schenken aan teveel toezichtsfuncties, over de sectoren heen.

II. De diverse corporate governance codes hebben positief bijgedragen aan het kwaliteit van het toezicht. Meer onderwerpen binnen toezicht worden belangrijk gevonden en de algemene waardering voor deze onderwerpen heeft zich positief ontwikkeld. De volwassenheidfase binnen toezicht lijkt te zijn bereikt, maar desondanks worden niet alle actuele maatschappelijk relevante thema’s voldoende meegenomen. Dit kan mede veroorzaakt worden doordat de codes niet meer actueel zijn.

   Wij bevelen aan dat governance codes regelmatig worden aangepast aan de actuele maatschappelijke verwachtingen. Meer specifiek roepen wij de (Monitoring) Commissie Corporate Governance Code op de Code 2008 te herzien aangezien in de afgelopen vijf jaar op enkele punten de visie op toezicht is gewijzigd.

III. Er lijkt steun voor een sectoroverstijgende governance code. Er lijken geen onoverkomelijke bezwaren te zijn om de diverse sectorcodes op te heffen en een sectoroverstijgende code te introduceren. Een sectoroverstijgende code zou kunnen bijdragen aan meer efficiënt en effectief toezicht. Een complicerende factor is uiteraard het benoemen van de verschillende belanghebbenden en hun rol binnen governance, de uitgangspunten van goed ondernemingsbestuur zijn echter sectoroverstijgend.

   Wij bevelen aan dat onderzocht wordt of een sectoroverstijgende governance code mogelijk is. Vanwege het grote aantal belangenorganisaties, maar ook Ministeries die betrokken zijn bij de verschillende sectoren zal dit niet eenvoudig zijn.

Resumerend zijn wij van mening dat het tijd is om te onderzoeken of een sector-overstijgende code mogelijk is, waarin alle maatschappelijk relevante thema’s worden opgenomen en die tevens rekening houdt met verschillende belanghebbenden. Dit vereenvoudigt toezicht, voorkomt regelgeving en zorgt voor een meer eenduidige visie. Het regelmatig herzien van de code zorgt voor het borgen van actuele maatschappelijke veranderingen

De Commissaris

1. Bestuurder en/of commissaris

Sinds 2011 is de enquête uitsluitend nog digitaal in te vullen. In totaal zijn er in 2012 246 bruikbare enquêtes ingevuld.

	2012		2011		2010	
	n	%	N	%	n	%
Commissaris	196	80%	156	77%	327	74%
Commissaris en bestuurder	50	20%	46	23%	113	26%
Totaal	**246**	**100%**	**202**	**100%**	**440**	**100%**

Van de 246 commissarissen is 20% ook actief als bestuurder. In 2011 deden 202 commissarissen mee aan het onderzoek, waarvan 23% ook actief was als bestuurder.

2. Leeftijd

246 commissarissen hebben deze vraag ingevuld. De gemiddelde leeftijd is 59,0 (2011: 57,2 jaar). De vrouwelijke commissarissen zijn gemiddeld bijna acht jaar jonger dan de mannelijke commissarissen (53 jaar ten opzichte van 61 jaar).

	2012		2011		2010	
Leeftijds-categorie	n	%	n	%	n	%
<50 jaar	35	14%	45	22%	59	14%
50-55 jaar	34	14%	23	11%	71	16%
55-60 jaar	42	17%	39	19%	74	17%
60-65 jaar	59	24%	48	24%	134	31%
65-70 jaar	63	26%	42	21%	87	20%
>70 jaar	13	5%	5	3%	13	3%
Totaal	**246**	**100%**	**202**	**100%**	**438**	**100%**

Precies de helft van de commissarissen is tussen de 60 en 70 jaar oud (2011: 45%). Ten opzichte van 2011 is het aandeel 70+-ers weer toegenomen, van 3% in 2011 naar 5% in 2012, terwijl de categorie jonger dan 50 jaar sinds 2011 weer is gedaald (van 22% in 2011 naar 14% in 2012).

3. Geslacht

245 Commissarissen hebben deze vraag beantwoord. Een ruime meerderheid (77%) van de commissarissen in het onderzoek is een man, 23% is vrouw. Het aandeel vrouwen dat aan het onderzoek mee heeft gewerkt is daarmee iets gedaald: van 27% in 2011 naar 23% in 2012.

	2012		2011		2010	
Geslacht	n	%	n	%	n	%
Man	189	77%	147	73%	361	82%
Vrouw	56	23%	55	27%	79	18%
Totaal	**245**	**100%**	**202**	**100%**	**440**	**100%**

4. Hoogst genoten opleiding

Deze vraag is door 242 commissarissen ingevuld. 192 commissarissen (79%) hebben een universitaire opleiding gevolgd (2011: 80%) en 43 (18%) commissarissen hebben een hogere beroepsopleiding gevolgd

(2011: 19%). Slechts twee commissarissen geven aan middelbaar onderwijs te hebben gevolgd (1%).

5. Hoe lang al commissaris

246 commissarissen hebben deze vraag beantwoord. Gemiddeld is de commissaris 9,9 jaar commissaris; dit is vrijwel gelijk aan vorig jaar (9,7). De vrouwelijke commissarissen zijn gemiddeld minder lang (7,3 jaar) in functie als commissaris, dit is iets meer dan het gemiddelde (6,5 jaar) in 2011. De mannelijke commissarissen zijn gemiddeld 10,7 jaar commissaris; dit is vrijwel gelijk aan het resultaat in 2011.

Aantal jaren commissaris	2012 n=246	2011 n=198	2010 n=437
Minimum	1	1	1
Gemiddelde	9,9	9,7	10,6
Maximum	40	33	35

6. Aantal commissariaten en/of toezichtfuncties

245 commissarissen hebben deze vraag beantwoord. Het gemiddeld aantal commissariaten is 2,8 per commissaris, dit is minder dan in 2011 (3,2). De 189 mannelijke commissarissen hebben gemiddeld 2,6 commissariaten, de 56 Vrouwelijke commissarissen hebben gemiddeld 3,2 commissariaten. In totaal vervullen de 246

respondenten gezamenlijk 578 commissariaten (2011: 632 commissariaten door 202 personen), hiervan worden er 178 (31%) vervuld door een vrouwelijke commissaris (2011:21%).

Wet Bestuur & Toezicht

De Wet Bestuur & Toezicht is op 1 januari 2013 in werking getreden, inclusief het amendement waarbij het aantal toezichtsfuncties tot maximaal vijf wordt beperkt. Hiervoor tellen niet alle toezichtsfuncties mee. Wij hebben over deze wet enkele vragen en stellingen aan de respondenten voorgelegd.

7. Teveel toezichtsfuncties

Allereerst hebben wij gevraagd of deze wet voor deze commissaris betekent dat hij één of meerdere toezichtfuncties in de toekomst moet beëindigen. Dit is voor 93% van de commissarissen in het onderzoek niet het geval. Acht commissarissen geven aan dat dit twijfelachtig is omdat niet zeker is of alle toezichtsfuncties onder de wet vallen. Tien commissarissen geven aan dat zij inderdaad één of meerdere toezichtsfuncties zullen moeten opgeven.

	n=246	%
Ja, dat is zeker	10	4%
Twijfelachtig, nog niet geheel zeker is of de toezichtsfuncties daadwerkelijk onder de wet vallen	8	3%
Nee, dat is niet het geval	228	93%

8. Mening over wettelijke maximum

Wij hebben gevraagd in hoeverre de commissarissen het eens of oneens waren met het wettelijke maximum. 246 commissarissen hebben deze vraag beantwoord. 91 commissarissen (45%) zijn het oneens of zeer oneens met het wettelijke maximum. Iets minder, maar toch ook 81 commissarissen (33%) zijn het juist eens of zeer eens met het wettelijk maximum.

9. Beoogd doel wettelijke maximum

De indiener van dit amendement gaf in de Memorie van Toelichting drie doelen voor een maximum aantal toezichtsfuncties:

> "Om de kwaliteit van bestuur en toezicht bij een rechtspersoon te waarborgen, belangenverstrengeling te voorkomen en een bijdrage te leveren aan het doorbreken van het zogenaamde «old boys network» is het wenselijk dat een individu niet teveel functies tegelijkertijd kan bekleden."

(Tweede Kamer, vergaderjaar 2009–2010, 31 763, nr. 20, 3 december 2009)

Aan de commissarissen is gevraagd op een schaal van 1 (geen bijdrage) tot 5 (zeer grote bijdrage) aan te geven in hoeverre zij denken dat deze wet daartoe inderdaad gaat bijdragen. Hierbij is expliciet gevraagd om los te laten of de commissaris het wel of niet eens is met de invoering van deze wet.

	n=	geen bijdrage	2	3	4	zeer grote bijdrage	geen mening
Waarborgen van kwaliteit van bestuur en toezicht	246	49	34	54	63	45	1
Voorkomen van belangenverstrengeling	246	68	50	55	40	28	5
Bijdrage leveren aan het doorbreken van het zogenaamde 'old boys network'	246	34	32	51	70	55	4

De meningen lopen erg uiteen en is er een grote spreiding over de vijf categorieën. Door middel van een gemiddelde score te berekenen is te zien dat de commissarissen relatief gezien de grootste bijdrage van de wet zien in de bijdrage die het zou moeten leveren aan het doorbreken van het 'old-boys' netwerk (score 3,3). Het voorkomen van belangenverstrengeling scoort gemiddeld het laagst. Ongeveer eenvijfde van de commissarissen ziet geen enkele bijdrage van de wet aan de drie beoogde doelen (respectievelijk 20%, 28% en 14% ga aan 'geen bijdrage'). Tussen de sectoren zin verschillen zichtbaar, de commissarissen bij beursondernemingen zien op alle drie de doelen de minste bijdrage, maar geven nog altijd een gemiddelde score tussen 2,2 (voorkomen belangenverstrengeling) en 2,7 (old-boys network doorbreken).

Enkele toelichtingen:

"Old boys network wordt kennelijk bij voorbaat als negatief beschouwd? Meerdere commissariaten geeft ook kruisbestuiving."

"Juist door meerdere commissariaten te hebben biedt deze specifieke ervaring de mogelijkheid te excelleren. Van belang is dat men voldoende tijd heeft voor een commissariaat; het is geen "bijbaantje"."

"Om goed te kunnen functioneren heeft iedere RvC ook commissarissen met veel ervaring nodig. Deze zullen schaars gaan worden. Dat gaat ten koste van kwaliteit."

"Kwaliteit van toezicht zit niet in het aantal commissariaten, wel mede aan de tijd die je er aan kunt besteden.

"Wil je dit punt eindelijk openbreken, maak dan alle vacatures verplicht openbaar via één openbaar register, zodat iedereen kan reageren. Zet dat in de codes."

"Ik vrees dat de indiener een zeer beperkte blik op de wereld heeft... Kwaliteit wordt bepaald door gedrag, kennis, ervaring, tijd, ..., niet alleen door aantal functies! De indiener denkt met een vinklijstje de kwaliteit van commissarissen te kunnen beoordelen. Dat lijkt mij niet juist. Te simpele blik op de feiten. Natuurlijk wel een comfortabel gevoel om te denken dat vinklijstjes voldoen. Als het leven zo simpel was..."

"Is puur symbool politiek. Kijk naar de gevallen die zich daadwerkelijk voordoen."

"Het enige terechte argument zou moeten zijn dat je met meer dan 5 je functie niet goed meer zou kunnen vervullen. De andere argumenten zijn niet getalsmatig te tackelen."

10. Stellingen wettelijk maximum

Aan de commissarissen zijn twee stellingen voorgelegd waarin het wettelijk maximum aantal toezichtfuncties gekoppeld is aan de werking van de governance code. Ook hier lopen de meningen weer zeer uiteen. Dit komt ook tot uitdrukking in de gemiddelde scores die tegen nul aanliggen, wat veroorzaakt wordt doordat het aantal keer 'eens' opweegt tegen het aantal keer 'oneens'.

De gemiddelde score geeft weer of de commissarissen het gemiddeld meer eens waren (gemiddelde score>0) danwel oneens (gemiddelde score<0) waren met de stellingen.

Stelling 1:

"Als de diverse governance codes meer aandacht hadden besteed aan een teveel aan toezichtsfuncties bij 1 persoon had deze wet voorkomen kunnen worden."

109 commissarissen (45%) waren het eens of zeer eens met deze stelling, 71 commissarissen (29%) waren het hiermee oneens of zeer oneens. De gemiddelde score (0,2) neigt dan ook meer naar 'eens' dan 'oneens'.

Stelling 2:

"Een commissaris kan werkzaam zijn in meerdere sectoren. Doordat verschillende sectoren een eigen specifieke governance code hebben, is wetgeving noodzakelijk om meerdere sectoren te bereiken."

123 commissarissen (50%) waren met deze stelling oneens of zeer oneens, 66 commissarissen (27%) waren het eens. De gemiddelde score was -0,3.

	n=	Zeer oneens	oneens	neutraal	eens	Zeer eens	Score
Als de diverse governance codes meer aandacht hadden besteed aan een teveel aan toezichts-functies bij 1 persoon had deze wet voorkomen kunnen worden.	244	9	62	64	95	14	0,2
Een commissaris kan werkzaam zijn in meerdere sectoren. Doordat verschillende sectoren een eigen specifieke governance code hebben, is wetgeving noodzakelijk om meerdere sectoren te bereiken.	244	30	93	55	59	7	-0,3

Enkele toelichtingen:

"Principle based zou mijns insiens beter werken."

"Het gaat niet alleen om de codes, maar om een serieuze beoordeling van zowel de RvC als de persoon in kwestie van de vraag of het betreffende RvC lid voldoende beschikbaar zal zijn om zijn/haar functie te kunnen uitoefenen."

"Het is geen goed idee om met een maximum proberen te voorkomen dat iemand te veel hooi op zijn vork laadt. Dat komt wellicht van tijd tot tijd voor, maar de schadelijke effecten van een wettelijk of code maximum zijn vele malen groter dan de voordelen van die enkele keren dat inderdaad een overbelasting wordt voorkomen."

"Een aantal op zich zegt niets. Het gaat erom hoeveel tijd/energie je kunt vrijmaken."

"Beter nadenken of de maatregel wel het gepercipieerde probleem oplost. Ik denk het niet. Voor een persoon die niet het juiste gedrag heeft is 1 functie al teveel. Een persoon met het juiste gedrag en voldoende tijd kan 6 of 7 een prima aantal zijn."

"Waarom reageert Nederland altijd met: " meer regels " terwijl wij de bestaande, met name in het toezicht, nauwelijks gebruiken?"

"Old boys netwerk negeert alle governance codes waarvan bij woningcorporaties en onderwijsinstellingen vele voorbeelden nu zichtbaar worden, maar old boys netwerken gaan gewoon verder."

11. Voorkomen teveel toezichtsfuncties

Tot slot is aan de commissarissen gevraagd hoe een teveel aan toezichtsfuncties bij één persoon voorkomen zou moeten worden. De commissarissen konden hierbij weer op een schaal van 1 tot 5 aangeven wie, of wat, de meest aangewezen wijze is om in te grijpen bij een teveel toezichtsfuncties. De benoemingscommissie van de RvC zou volgens de commissarissen de meest aangewezen manier zijn om een teveel aan toezichtsfunctie te voorkomen, score 4,3 op schaal 5. Ook zijn de commissarissen van mening dat het commissarissen reglement hier een grote rol in zou moeten spelen

(score 4,1). Vervolgens wordt de verantwoordelijk bij de voorzitter RvC en de individuele commissaris neergelegd (beide 4,0). De minst aangewezen manier is de wetgever (score 2,9) maar nog minder een beroepsorganisatie (score 2,7).

Enkele toelichtingen:

"Ideaal zou zijn als individuele commissarissen dat eigener beweging zouden doen. Maar vertrouw niet al te veel op het zelf reinigend vermogen, noch van de (alle) desbetreffende individuen, noch van sectoren."

"Publiciteit, transparantie, ranking, onderzoeken aan de hand van jaarverslagen."

"Verantwoording over aanwezigheid."

Het Commissariaat

Bij de volgende vragen 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.

12. Het meest aansprekende commissariaat

Ongeveer een vijfde van de commissarissen in het onderzoek is commissaris bij respectievelijk een woningbouwcorporatie (21%), een zorginstelling (20%) en een niet-beursonderneming (19%). Commissarissen bij familiebedrijven hebben een aandeel van 12% in het onderzoek. Het aandeel commissarissen bij beursondernemingen is iets toegenomen (8% ten opzichte van 7% in 2010). Sinds 2010 zijn ook de categorieën coöperaties, onderwijsinstellingen en culturele instellingen/goede doelen afzonderlijk te onderscheiden. Van de commissarissen kiest respectievelijk 9%, 5% en 1% voor deze categorieën als meest aansprekende commissariaat.

	2012		2011		2010	
Soort organisatie	n	%	n	%	n	%
Beurs-onderneming	19	8%	14	7%	42	10%
Niet-beursonderneming	47	19%	50	25%	114	26%
Coöperatie	22	9%	17	8%	42	10%
Familiebedrijf	30	12%	21	10%	41	9%
Zorginstelling	50	20%	48	24%	64	15%
Woningbouw-corporatie	51	21%	31	15%	85	19%
Onderwijs-instelling	11	5%	13	6%	32	7%
Culturele instelling/ goede doelen	3	1%	4	2%	8	2%
Anders	13	5%	4	2%	12	3%
Totaal	**246**	**100%**	**202**	**100%**	**440**	**100%**

13. Waarom dit commissariaat

Aan de commissaris werd gevraagd waarom hij juist dit commissariaat in gedachte neemt. Voor 70 commissarissen is dit het enige commissariaat en is er dus geen alternatief. Andere redenen zijn dat dit commissariaat de meeste aandacht vraagt (86 commissarissen), de meeste uitdaging geeft (68 commissarissen) of dat de organisatie het grootst is (48 commissarissen).

14. Voorzitter van deze RvC

Ruim een derde van de commissarissen is tevens de voorzitter (38%). Het relatieve aantal voorzitters per sector is niet voor alle sectoren gelijk. Relatief de meeste voorzitters in deze enquête zijn te vinden bij de familiebedrijven (53%) en de woningcorporaties (42%). Relatief het minste aantal voorzitters is aanwezig binnen de respondenten van beursondernemingen (22%) en onderwijsinstellingen (27%).

	2012 n=243		2011 n=201	
Ja	92	38%	53	26%
Nee	151	62%	148	74%
Totaal	**243**	**100%**	**201**	**100%**

15. Tijdsbesteding

Aan de commissarissen is gevraagd hoeveel tijd zij gemiddeld per maand aan hun commissariaat besteden. 246 commissarissen hebben deze vraag beantwoord. Gemiddeld besteedt een commissaris 17,3 uur per maand aan zijn commissariaat, dit is een forse stijging ten opzichte van 2011 (13,2). In 2011 was er echter een daling te zien in de stijgende trend sinds 2008, in 2010 was het gemiddelde 14,0.

Na de daling in 2011 is de grootste stijging weer te zien bij beursondernemingen, van gemiddeld 18,4 uur per maand in 2011 naar gemiddeld 21,6 uur per maand in 2012. Dit is weer gelijk aan het niveau in 2010 (22 uur). Een forse stijging is daarnaast te zien bij de zorginstellingen die in 2012 op het niveau van de beursondernemingen uitkomen, 21,4 uur per maand. In 2011 was dit nog 12,4 , dat wil zeggen een stijging van een dag per maand.

16. Jaarlijkse vergoeding

241 commissarissen hebben deze vraag ingevuld. 64,3% van de commissarissen verdient tussen de 5.000 en 25.000 euro (2011:68%)

Door middel van een schatting[2] is berekend dat de commissaris gemiddeld bijna 15.000 euro per jaar verdient. Dit is vrijwel gelijk aan het gemiddelde in 2011. Commissarissen bij beursondernemingen verdienen bijna ongeveer 40.000 euro (zie figuur volgende pagina). Ook dit is vrijwel gelijk aan 2011. De beloningen laten weinig veranderingen zien, er is in ieder geval geen sprake van een stijging, eerder van een lichte daling. Aan de forse stijging bij de culturele instellingen kunnen geen conclusies worden verbonden gezien het geringe aantal waarnemingen (n=3).

[2] 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 50.000 euro) is 50.000 euro als beloning genomen. De schatting bij de beursonderneming zal daarom nog aan de lage kant zijn.

17. Vergoeding adequaat

243 commissarissen hebben deze vraag beantwoord. 54% van de commissarissen is tevreden over de vergoeding in relatie tot de toezichtfunctie (2011: 58%). Het meest tevreden met de vergoeding zijn de commissarissen bij beursondernemingen (68% is tevreden) en bij coöperaties (67%). Het minst tevreden met de vergoeding zijn de commissarissen bij onderwijsinstellingen, 27% vindt de beloning onvoldoende, en bij zorginstellingen (24%).

Enkele toelichtingen:

"Als adviseur op uurloonbasis zou je meer verdienen."

"Tijdsbesteding neemt toe; wij hebben onszelf onderin de schaal die VTW hanteert geplaatst."

"De vergoeding komt op amper 35 euro per uur uit als je het omrekent naar de geïnvesteerde uren. Dat staat in een wanverhouding tot de verantwoordelijkheid en exposure die je hebt. Er wordt steeds meer van je verwacht aan tijdsinvestering, scholing etc, maar dat moet je dan kennelijk pro-deo doen. Waarom? Als dit zo doorgaat zie ik het aankomen dat juist capabele commissarissen gaan afhaken, want al te goed is buurmans gek."

"De betalingen binnen de diverse sectoren zijn ook buitenproportioneel in disbalans. Scholen praktisch niets, beursvennootschappen tienduizenden euro's? Hier klopt iets niet."

"We lopen achter door feitelijk te betalen alsof het om een vrijwilligersbaantje gaat, maar o wee als het verkeerd gaat, dan draag je wel de volle verantwoording."

"Te laag, gezien de situatie van de organisatie is een hoger bedrag momenteel niet opportuun."

"Het bedrag moet een onafhankelijkheid reflecteren (geen vriendendienst) en een vergoeding moet passend zijn bij kwaliteit en kwantiteit."

18. Verkrijging commissariaat

Aan de commissarissen is gevraagd hoe zij dit commissariaat verkregen hebben. Deze vraag is door 246 commissarissen ingevuld. 123 commissarissen (50%) verkregen het commissariaat via het eigen netwerk. (2011: 58%). Deze daling komt ten goede van de verkrijging via een advertentie, 28% van de commissarissen kreeg zijn commissariaat via deze weg (2011: 20%). 12% heeft het commissariaat via een intermediair verkregen (2011: 12%) en 10% geeft aan het commissariaat op een andere wijze te hebben verkregen (2011: 9%).

De verkrijging van het commissariaat verschilt tussen de mannelijke en vrouwelijke commissarissen. Van de mannelijke commissarissen verkreeg 51% zijn commissariaat via het eigen netwerk (2011: 64%) 25% reageerde op een advertentie (2011: 17%) en 12% verkreeg zijn commissariaat via een intermediair. (2011: 10%) Van de vrouwelijke commissarissen verkreeg 46% haar commissariaat via het eigen netwerk (2011: 42%), 39% heeft gereageerd op een advertentie (2011: 29%) en 13% verkreeg haar commissariaat via een intermediair. (2011: 18%)

19. Belangrijkste overwegingen commissariaat

Aan de commissarissen is gevraagd aan te geven wat voor hen de belangrijkste overwegingen zijn geweest om dit commissariaat te gaan vervullen. De commissarissen moesten daarvoor op een schaal van 1 tot 5 aangeven welke van zes overwegingen mee hebben gespeeld bij de acceptatie van het commissariaat. Het ging hierbij om 1) reputatie van de onderneming, 2) maatschappelijk belang van onderneming, 3) noodzaak van toezicht op deze onderneming, 4) beloning, 5) uitstraling op de eigen reputatie en 6) toegevoegde waarde van eigen kennis voor deze onderneming.

Gemiddeld genomen is de toegevoegde waarde van de eigen kennis het meest doorslaggevend (score van 4,3), gevolgd door het maatschappelijk belang van de onderneming (4,1). Het minst doorslaggevend is de beloning met een gemiddelde score van 2,0.

Er zijn echter enkele duidelijke verschillen waarneembaar tussen sectoren.

20. Voordrachtscommissaris

Soort onderneming	n	OR	%	Overheid	%	Gebruikers-platform	%	Aandeel-houder	%	niet	%
Beurs-onderneming	19	5	26%	0	0%	0	0%	5	26%	9	47%
Niet-beursonderneming	47	3	6%	3	6%	0	0%	30	64%	11	23%
Coöperatie	22	0	0%	0	0%	6	27%	7	32%	9	41%
Familiebedrijf	29	0	0%	0	0%	0	0%	20	69%	9	31%
Zorginstelling	49	2	4%	0	0%	5	10%	4	8%	38	78%
Woningbouw-corporatie	48	0	0%	0	0%	15	31%	1	2%	32	67%
Onderwijs-instelling	11	1	9%	0	0%	0	0%	0	0%	10	91%
Culturele instelling/ goede doelen	3	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	3	100%
Anders	11	2	18%	0	0%	0	0%	6	55%	3	27%
Totaal	239	13	5%	9	4%	61	26%	50	21%	124	52%

Aan de commissarissen is gevraagd of zij zelf zijn voorgedragen voor het commissariaat. De meerderheid van de commissarissen (52 %) is niet voorgedragen. 48% is wel voorgedragen, waarvan de meesten (26 %) door een gebruikersplatform (vooral bij coöperaties, woningbouwcorporaties en zorginstellingen) en 21% door de aandeelhouder (vooral bij familiebedrijven en niet-beursondernemingen). Vooral bij beursondernemingen is de OR-commissaris te vinden (26%).

21. Omvang RvC

De gemiddelde RvC bestaat uit 5,3 commissarissen, dit is vrijwel gelijk aan 2011 (5,5) en 2010 (5,4). De verschillen tussen de verschillende sectoren zijn ook vrijwel gelijk ten opzichte van 2011.

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 2012 slechts drie RvC-leden. Bij de overige organisaties is het gemiddelde tussen de vijf en zeven RvC-leden.

22. Optimale termijn voor commissariaat

In de Corporate Governance Code is bepaald dat commissarissen maximaal driemaal voor een periode van vier jaar zitting kunnen hebben in de RvC. Aan de commissarissen is gevraagd aan te geven wat volgens hem de meest optimale maximale termijn zou zijn. 245 commissarissen hebben deze vraag beantwoord. De meeste commissarissen (43%) zijn voor een termijn van tweemaal vier jaar, daarna volgt driemaal vier jaar (31%).

Er zijn grote verschillen zichtbaar tussen de sectoren. In de volgende figuur zijn de verschillen aangegeven voor tweemaal vier jaar en driemaal vier jaar voor de verschillende sectoren. Hieruit blijkt dat de voorkeur voor tweemaal vier jaar vooral bepaald wordt door de commissarissen bij zorginstellingen en bij woningbouwcorporaties. Bij de commissarissen in de profitsector (beursondernemingen, niet-beursondernemingen, familiebedrijven en coöperaties) heeft driemaal vier jaar de voorkeur.

23. Onafhankelijkheidseisen

Aan de commissarissen is gevraagd of er objectief meetbare onafhankelijkheidseisen worden gesteld aan de individuele RvC-leden. Hierbij is expliciet aangegeven dat hier niet wordt bedoeld dat de commissaris geacht wordt zich onafhankelijk te gedragen. Er waren meerdere antwoorden mogelijk (bijvoorbeeld eisen zowel in de Code als in een intern reglement). 65% van alle commissarissen geeft aan dat de eisen opgenomen zijn in een intern reglement, 44% van de commissarissen geeft aan dat de onafhankelijkheidseisen volgen uit de Code. 21% van de commissarissen gaf aan dat er geen objectieve onafhankelijkheidseisen worden gesteld.

Tevens is gevraagd hoeveel commissarissen niet aan deze objectieve eisen voldoen. Gemiddeld genomen voldoet 0,33 commissaris per RvC niet aan de onafhankelijkscriteria. Dit is echter gemiddeld bijna één commissaris per RvC bij niet-beursondernemingen (0,9) en 0,7 commissaris per RvC bij beursondernemingen.

24. Bedreiging voor onafhankelijkheid

Aan de commissarissen is ook gevraagd welke van de hieronder genoemde aspecten zij een bedreiging voor iemands onafhankelijkheid vinden. Hiervoor zijn de onafhankelijkheidscriteria uit de Code (BP III.2.2) voorgelegd. Het ontvangen van een persoonlijke financiële vergoeding, buiten de commissarissen-vergoeding, wordt door 91% van de commissarissen als een onacceptabele bedreiging gezien. Kruisverbanden tussen bestuurders en commissarissen is ook voor 77% van de commissarissen onacceptabel. Minder overtuigend zijn de commissarissen ten aanzien van een positie als bestuurder of werknemer voorafgaand aan het commissariaat of aandelenbezit. Toch worden vrijwel alle criteria uit de Code wel min of meer als bedreiging gezien.

25. Termijn voor onafhankelijkheid

In Engeland wordt een commissaris, nadat hij acht jaar commissaris is geweest, aangemerkt als (formeel) niet-onafhankelijk. Aan de commissarissen is gevraagd aan te geven of zij het ermee eens zouden zijn als een dergelijke passage ook in Nederland ingevoerd zou worden. Ook hier is niet iedereen het eens. 42% is het hier mee eens en 36% is het hiermee oneens.

(Corporate) Governance Codes

26. Sectorgebonden codes

De diverse governance codes zijn sectorgebonden, mede hierdoor is wetgeving soms de enige uitweg tot regulering. Aan de commissarissen is gevraagd aan te geven in hoeverre zij het eens waren met een vijftal stellingen. Per stelling is ook het onderscheid tussen de verschillende sectoren gegeven.

Stelling 1:

"Alle governance codes lijken op elkaar. Een sectoroverstijgende code zou wenselijk zijn."

De meerderheid van de commissarissen uit vier sectoren heeft een voorkeur voor een sectoroverstijgende code. Het betreft de sectoren familiebedrijven, zorginstellingen, woningbouwcorporaties en onderwijsinstellingen. Met name de commissarissen bij

beursondernemingen zijn juist geen voorstander van een sectoroverstijgende code; 44% is het namelijk oneens met de stelling.

Stelling 2:

"Iedere sector heeft eigen specifieke kenmerken. Deze kunnen alleen geadresseerd worden als iedere sector een eigen code heeft."

Er is een minderheid van de commissarissen is van mening dat iedere sector zo specifiek is, dat deze alleen geadresseerd kunnen worden door een eigen code per sector. Dit betekent dat er geen onoverkomelijke bezwaren lijken te bestaan om een sectoroverstijgende code te implementeren.

Stelling 3:

"Goed ondernemingsbestuur is een sectoroverstijgend begrip. Aparte governance codes per sector zijn daardoor niet zinvol."

Stelling 3 wordt door de meerderheid van de commissarissen uit nagenoeg alle sectoren, met uitzondering van beursgenoteerde ondernemingen, onderschreven. Ook dit leidt tot de voorzichtige conclusie dat er mogelijkheden zijn voor een sectoroverstijgende code.

Stelling 4:

"Commissarissen zijn vaak actief in meerdere sectoren. Het is lastig voor deze commissarissen per sector naar een andere governance code te kijken."

De minderheid van de commissarissen, met uitzondering van commissarissen bij niet-beursondernemingen, familiebedrijven en culturele instellen, zijn het eens dat het lastig is om per sector naar en andere code te kijken.

Stelling 5:

"Iedere sector heeft zijn eigen specifieke stakeholders. In een sector-overstijgende governance code kunnen deze belangen onvoldoende benoemd worden."

Alleen de meerderheid van de commissarissen bij beurs-ondernemingen is het eens met de stelling dat hun sector specifieke stakeholders heeft, die in een sectoroverstijgende governance code onvoldoende kunnen worden benoemd. De overige sectoren voorzien hierin geen probleem.

27. Waardering onderwerpen tien jaar geleden

In de afgelopen tien jaar is er veel veranderd op het terrein van (corporate) governance. Niet alleen als gevolg van nieuwe wetten, regelgeving en codes, maar ook vanwege de maatschappelijke aandacht voor, en de professionalisering van het toezicht. In de volgende drie vragen is aan de commissaris gevraagd een aantal onderwerpen te waarderen (schaal 1-5)

1. Hoe het tien jaar geleden was;
2. Of deze aspecten in de afgelopen tien zijn verbeterd, en;
3. In de diverse codes hieraan hebben bijgedragen.

Bij deze vraag is expliciet aangegeven alle onderwerpen vanuit de rol van de commissaris te bezien, tenzij anders aangegeven.

Op de volgende pagina's zijn de resultaten in twee figuren weergegeven. De eerste figuur geeft het verschil weer tussen 10 jaar geleden en nu. De tweede figuur toont de invloed van de codes op deze ontwikkeling.

Tien jaar geleden waren de belangrijkste onderwerpen (een score van meer dan drie):

- Deskundigheid (score 3,1)
- Scheiding taken tussen RvC en RvB (score 3,1)
- Rol van de voorzitter binnen de RvC (score 3,1)

Als we kijken naar de onderwerpen die anno 2013 belangrijk worden gevonden door de commissarissen, dan valt enerzijds op dat over de gehele linie alle onderwerpen belangrijker worden gevonden, anderzijds krijgen enkele onderwerpen nog steeds een gemiddeld hogere score. De volgende onderwerpen krijgen een scoren van meer dan 3,5 (in totaal negen van de zestien onderwerpen):

- Duidelijke taak en rol (score 3,8)
- Evaluatie van eigen functioneren (score 3,8)
- Scheiding taken RvC en RvB (score 3,7)
- Afleggen van verantwoording (score 3,7)
- Interactie met de externe accountant (score 3,7)
- Kwaliteit informatieverschaffing (3,7)
- Onafhankelijkheid (score 3,6)
- Deskundigheid (score 3,7)
- Rol van de voorzitter binnen de RvC (3,6)

Deskundigheid, de scheiding tussen RvC en RvB en de rol van de voorzitter binnen de RvC staan nog steeds bij de belangrijkste onderwerpen, maar hier zijn een aantal onderwerpen bijgekomen. Opvallend is verder is dat geen enkel onderwerp in 2013 een score heeft van drie of lager, terwijl dit tien jaar geleden gold voor het merendeel van de onderwerpen.

Verder hebben we gekeken naar de veranderingen van de waardering van de onderwerpen. De grootste veranderingen in de waarderingen zien wij voor de onderwerpen:

- Evaluatie van het eigen functioneren (verschil +1,7)
- Afleggen van verantwoording (verschil +1,3)
- Duidelijkheid taak en rol (verschil +1,1)
- Het inwinnen van informatie buiten RvB (verschil +1,0)

De geringste veranderingen in de waardering hebben plaatsgevonden voor de volgende onderwerpen:

- Beloning van de RvC (verschil +0,2)
- Rol van de secretaris van de RvB (verschil +0,2)

28. Invloed onderwerpen op de aspecten van corporate governance

Bij de derde vraag in deze rij is gevraagd aan te geven in hoeverre de diverse codes invloed hebben gehad op deze aspecten van governance, ten aanzien van de rol van de commissaris. De commissarissen geven aan dat de codes een positieve invloed hebben gehad op aspecten van governance. Slechts één van de aspecten scoort lager dan gemiddeld een drie, dit betekent dat de commissarissen de codes wel degelijk van invloed vinden op de verbetering van het toezicht. De meeste invloed hebben de codes gehad op de evaluatie van het eigen functioneren (waardering van 4), gevolgd door onafhankelijkheid en duidelijkheid van taak en rol (beiden een score van 3,8). De minste invloed hebben de codes gehad op de rol van de secretaris ten aanzien van de RvC (score 2,9).

Opvallend is dat de commissarissen bij beursondernemingen gemiddeld het meest positief zijn: het gemiddelde van alle scores is 3,6. Dit is 3,5 voor alle commissarissen. Commissarissen bij niet-beursondernemingen geven gemiddeld de laagste score maar nog steeds 3,3 voor alle aspecten tezamen.

29. Belangen stakeholders

Aan de commissarissen is gevraagd om op een schaal van 1 (geen belang) tot 5 (zeer groot belang) aan te in hoeverre hij, in zijn rol als commissaris, onderstaande belangen in gedachte houdt. 218 commissarissen hebben deze vraag ingevuld. Als een belang niet van toepassing was telde het belang niet mee. Dit betekent dat het aantal respondenten niet voor alle stakeholders gelijk is.

De belanghebbenden waaraan de commissarissen de hoogste waarde toekennen zijn de afnemers en de klanten (score 4,4), gevolgd door de 'maatschappij als geheel' (score 4,2) gevolgd door de werknemer (score 4,0), en de aandeelhouders (score 3,9).

In 2009 hebben we dit ook onderzocht en toen waren de gemiddelde scores lager, er werd blijkbaar minder belang gehecht aan de belanghebbenden en ook was de volgorde een andere. Toen stonden ook de afnemers/klanten op de eerste plaats, tezamen met de leden (scores 3,9), gevolgd door aandeelhouders (score 3,8), maatschappij als geheel en de werknemers (scores 3,6). Het belang van de maatschappij als geheel en de werknemers lijkt daarmee toegenomen.

30. Laatste evaluatie

Aan de commissarissen is gevraagd aan te geven wanneer deze RvC voor het laatst geëvalueerd is. Hierbij is een onderscheid gemaakt tussen een eigen interne, evaluatie en een evaluatie begeleidt door een externe. 202 commissarissen hebben deze vraag beantwoord. 82% geeft aan dat de eigen, interne, evaluatie minder dan één jaar geleden heeft plaatsgevonden, bij 12% is dit korter dan twee jaar geleden en 4% van de commissarissen geeft aan dat er nog nooit een interne zelfevaluatie heeft plaatsgevonden. De evaluatie door een externe heeft bij 44% van de commissarissen nog nooit plaatsgevonden, bij 31% van de commissarissen heeft deze vorm van evaluatie echter het afgelopen jaar plaatsgevonden.

Ten opzichte van vorig jaar is er sprake van een verbetering, dit jaar geeft 82% (ten opzichte van 72% vorig jaar) van de commissarissen aan dat zij korter dan een jaar geleden heeft geëvalueerd. Dit jaar geeft 4% nog nooit heeft geëvalueerd ten opzichte van 8% vorig jaar. Binnen de sectoren zijn grote verschillen zichtbaar.

Bij beursondernemingen en culturele en goede doelen instellingen hebben in 100 % van de gevallen een interne evaluatie plaatsgevonden. Met name bij niet-beursondernemingen en familiebedrijven vinden er minder frequent interne evaluaties plaats.

Externe evaluaties komen minder vaak voor dan interne evaluaties. Het meest frequent bij culturele en goede doelen instellingen (67% korter dan een jaar geleden), woningcorporaties (57% korter dan een jaar gelden), coöperaties (42% korter dan een jaar geleden) en beursondernemingen (38% korter dan een jaar geleden). Familiebedrijven en zorginstellingen, onderwijsinstellingen en niet-beursondernemingen maken minder gebruik van externe evaluaties.

31. Consequenties naar aanleiding van evaluatie

Aan de commissarissen is gevraagd welke van onderstaande consequenties, naar aanleiding van de evaluatie in deze RvC hebben plaatsgevonden. 141 commissarissen (65%) geven aan dat de procedures en de informatievoorziening verbeterd zijn. Daarna volgen met respectievelijk 42% en 32% de uitbreiding van de tijdsbesteding en de additionele opleiding voor de gehele RvC. Bij ongeveer 10% van de commissarissen heeft de evaluatie geleid tot consequenties voor een individuele commissaris.

Enkele toelichtingen:
"Wisseling voorzitter en vice-voorzitter"

"Verbetering van een aantal gedragspunten, interactie e.d."

"Instellen 30 minuten vergaderen RvT zonder bestuurder (en MT) voorafgaande aan de RvT vergadering"

"Meer overleg buiten aanwezigheid RvB"

"Invoeren van een strategie dag"

"Meer tussentijds informeel overleg tussen leden RvC onderling en met de aandeelhouders"

32. Toezichtstaken commissaris

In de Corporate Governance Code zijn zeven toezichtstaken opgenomen. Deze zijn vaak in andere codes in grote lijnen overgenomen. Aan de commissarissen is gevraagd de mate van belangrijkheid van deze toezichtstaken aan te geven in zijn rol als commissaris. De commissaris moest hiervoor (precies) 100% verdelen over de zeven toezichtstaken.

1) de realisatie van de doelstellingen van de organisatie
2) de strategie en de risico's verbonden aan de activiteiten van de organisatie
3) de opzet en de werking van de interne risicobeheersings- en
4) controlesystemen
5) het financiële verslaggevingsproces
6) de naleving van de weten regelgeving
7) de verhouding met de aandeelhouders
8) de voor de onderneming relevante maatschappelijke aspecten van ondernemen

Het belang van de toezichtstaken hebben wij reeds in ons eerste onderzoek uit 2007 onderzocht. De toezichtstaken ten aanzien van de verhouding aandeelhouders en maatschappelijke aspecten van ondernemen stonden toen nog niet in de Code en hebben wij derhalve destijds niet onderzocht. Het algemene beeld is in grote lijnen niet veranderd. Destijds stond het toezichthouden op strategie en risico's ook bovenaan en het toezien op de naleving van de wet-regelgeving op de laatste plaats. Alleen het belang van toezicht op de interne risicobeheersings- en controlesystemen is toegenomen ten opzichte van het toezicht op de financiële verslaggevingsproces.

33. Permanente educatie

In de diverse Corporate Governance Code wordt aandacht besteed aan permanente educatie. Aan de commissarissen is gevraagd aan te geven welke onderwerpen in de afgelopen twee jaar onderwerp zijn geweest van permanente educatie voor de RvC, waarbij expliciet genoemd is in een hiervoor speciaal georganiseerde sessie.

De commissarissen geven aan dat de laatste twee jaar in 47% van de gevallen aandacht is besteed aan sectorspecifieke thema's. Gevolgd door onderneming-specifieke thema's (32%) en financiële verslaggeving (31%).

34. Gebruik externe adviseurs

Aan de commissarissen is gevraagd of het wel eens voorkomt dat deze RvC extra advies inwint bij externe adviseurs.

	n	nooit	sporadisch	regelmatig	vaak	zeer vaak
adviseurs van buiten de organisatie	217	18	114	76	9	0
deskundigen van binnen de organisatie	209	16	44	97	42	10

De meerderheid van de commissarissen (132 van de 217) commissarissen maakt nooit of sporadisch gebruik van externe adviseurs. Voor het gebruik maken van interne deskundigen is het beeld anders, (60 van de 209 commissarissen) maken nooit of sporadisch gebruik van interne deskundigen.

Wanneer wij naar de sectoren kijken dan valt op dat het gebruik van externe deskundigen het meest voorkomt bij de beursondernemingen en de culturele instellingen en goede doelen instellingen.

Wanneer wij naar de sectoren kijken dan valt op dat het gebruik van interne deskundigen in alle sectoren gebruikelijk is (regelmatig

tot vaak) variërend van 83% bij beursondernemingen tot 59% bij niet-beursondernemingen.

Enkele toelichtingen:

"Veranderingen in het kapitaal, statutenwijziging"

"Begeleiding werven nieuwe directeuren/commissarissen"

"Zelfevaluatie"

"Fiscaal, due diligence (extern); interne bedrijfsdisciplines"

"Juridisch"

"Remuneratie, werving en selectie, succession planning"

"Wet- en regelgeving"

35. Uitbreiding taken

Aan de commissarissen in gevraagd of zij van mening zijn dat het takenpakket van commissarissen de afgelopen tien jaar is uitgebreid en of zij een toegenomen aansprakelijkheid ervaren in de afgelopen tien jaar.

	n	Nee, gelijkgebleven	Ja, enigszins	Ja, substantieel
Uitbreiding taken	223	4%	34%	62%
Toegenomen aansprakelijkheid	224	12%	35%	54%

Nagenoeg alle commissarissen (96%) geven aan dat de taken zijn uitgebreid. De meerderheid van de commissarissen (62%) geeft aan dat de taken zelfs substantieel zijn uitgebreid.

Ook geeft 88 % van de commissarissen aan dat de aansprakelijkheid is toegenomen, 54% geeft aan dat er zelfs sprake is van een substantiële toename.

Er zijn kleinere verschillen tussen de sectoren ten aanzien van de uitbreiding van de taken, met name de commissarissen bij beursondernemingen, niet-beursonderrnemingen, coöperaties, zorginstellingen en woningcorporaties beschouwen hun uitbreiding van taken substantieel.

Er zijn iets grotere verschillen tussen de sectoren ten aanzien van de toename van de aansprakelijkheid, met name de commissarissen bij zorginstellingen (gevolgd door woningcorporaties, coöperaties en beursondernemingen) geven aan dat er sprake is van een substantieel toegenomen aansprakelijkheid.

Enkele toelichtingen:
"Bestuur heeft meer behoefte aan afstemming met RvC"

"Alleen al in de vijf jaar dat ik nu commissaris ben zie ik een toename aan tijdsbesteding. Stakeholdersbijeenkomsten, vergaderingen met belanghebbenden (cliëntenraden), maar ook semi-informele bijeenkomsten, zoals werkbezoeken in combinatie met samen eten, om ook de onderlinge verhoudingen en interactie te bevorderen ik reken een halve dag per week per commissariaat"

"Er staat meer (ook publicitaire) druk op het professioneel uitvoeren van een commissariaat"

"Meer eisen via governance codes"

"Meer overheids toezicht"

"Wellicht is aansprakelijkheid niet eens toegenomen maar de media zit er boven op"

"Commissarissen krijgen meer aandacht, ook in de media, daardoor stelt ook het grote publiek hen aansprakelijk."

"Ervaren is subjectief, ik voel altijd nog in dezelfde mate verantwoordelijk en dus aansprakelijk voor mijn inzet en gedrag als lid van een RvC."

"De aansprakelijkheid an sich is niet toegenomen, maar wel hoe er in de maatschappij mee wordt omgegaan."

"Bij familiebedrijven is dit niet waarneembaar."

Open reacties

Tenslotte hebben wij enkele interessante citaten op een rij gezet, die voor zichzelf spreken.

"Ik betreur het enigszins dat "Tabaksblat" zo vaak als uitgangspunt genomen wordt. Ik vind de code Buijsse van onze zuiderburen, specifiek gericht op de middelgrote onderneming en het familiebedrijf, zo vaak relevanter en praktischer."

"10 jaar geleden werd (in zorg, onderwijs en volkshuisvesting) nog teveel uitgegaan van een afgeleide functie van het bestuur, en kreeg het "vooral niet op de stoel van het bestuur gaan zitten" teveel aandacht. Thans is het duidelijk dat de commissaris een eigenstandige functie heeft, waarbij hij / zij nog steeds niet op de stoel van het bestuur gaat zitten. Hij / zij houdt wel veel meer rechtstreeks voeling met de organisatie."

"Ik ben voorstander van zelfregulering i.p.v. verstikkende wetgeving. Maar zorg ervoor dat de codes zelf ook niet te ingewikkeld en te verstikkend worden en vooral gestroomlijnd en praktisch. Daar ligt een opgave, niet in nog meer proberen dicht te timmeren en door er semi-wetgeving van de maken."

"Liever helder, beperkt, duidelijk maar wel naleven dan in de lade van een bureau."

"De codes hebben zeker een positieve invloed gehad op het bewustwordings-proces van commissarissen m.b.t. hun taak."

"Toename van aanspreekbaarheid en aansprakelijkheid geeft wel toename in kwaliteit maar veroorzaakt tevens gebrek aan goede mensen en daarmee weer afname in kwaliteit bij een deel van de organisaties.

Minder veel commissariaten en minder geschikte mensen beschikbaar, dubbel dus. Met name in provinciale gebieden denk ik dit al goed te zien."

"Commissaris zijn is een vak. Daartoe dient de commissaris zich bij te scholen en zich blijvend op de hoogte te stellen van ontwikkelingen."

"Risico´s zijn toegenomen, de toezichthouder staat meer in de schijnwerper dan voorheen, imagoschade heeft vaak meer gevolgen dan men denkt bij fouten of misstanden. Het zou wel eens kunnen zijn dat de belangstelling om een commissariaat te (gaan)vervullen, gaat afnemen."

"Codes hebben niets gewijzigd aan de essentie van het vak: Durfen en willen doorvragen."

"Ik denk dat het negatieve beeld van de sigaren rokende oude heer, benoemd via het zogenaamde ' old boys' netwerk in grote mate is vervangen door onafhankelijk, deskundige personen, die niet meer benoemd worden via 'old boys' netwerken."

"De invloed van de codes is naar mijn mening overwegend negatief. Te veel commissarissen houden permanent in de gaten of zij wel binnen de code opereren. Zij houden steeds minder in de gaten wat het belang van de onderneming of instelling is waarvan zij commissaris zijn. Het principe van "Pas toe, of leg uit" is te veel naar de achtergrond verdwenen. De code is een van bovenaf opgelegd format, dat in veel situaties het beeld oproept van een slecht zittend confectiepak. Enkele hoofdlijnen met de mogelijkheid om op basis daarvan specifiek maatwerk te leveren zou veel beter werken. Kort gesteld: Codes leiden tot krampachtigheid."

"Alle codes en de veelvuldige aandacht daarvoor hebben weinig intrinsieke verbetering gebracht. Maatschappelijke tendens en ontwikkeling moeten gewoon door RvC worden opgepakt en codes lijken meer te werken als een aflaat dan dat het natuurlijk verbeterings proces wordt gestimuleerd. De vaardigheid om als RvC te functioneren als een zelf lerend team wordt daarmee in de kiem gesmoord. Eigen denken en invulling wordt vervangen door een code kopiërend gedrag.

"De commissaris wordt steeds meer een professional. Helaas schiet dat door naar beroepstoezichthouders. Dat valt te betreuren. Verder is

tegenwoordig het geslacht belangrijker dan kwaliteit. Ook al geen verbetering. Of de zelfevaluatie, de doorgaans prima opleidingsprgramma's en de uitwisseling van ervaring daar tegen opwegen, kan ik niet overzien."

"Er is veel verbeterd, zoveel is zeker. Maar we zijn er nog niet. governance codes hebben wel enig effect doch de grondhouding van mening toezichthouder is onveranderlijk. Kwestie van lange adem !"

"Er wordt door de maatschappij veel meer verwacht van een RvC dan zij kan waarmaken. Dat legt impliciet een extra grote druk op de commissaris."

"Een van de belangrijke aspecten is de maatschappelijke druk die wordt uitgeoefend op commissarissen. Publieke afkeuring in het geval de resultaten afnemen of erger geven een extra druk op de RvC."

De Auteurs

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

Auke de Bos is parttime hoogleraar Bedrijfseconomie aan de Erasmus Universiteit Rotterdam en senior 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 vele publicaties op het gebied van corporate governance, verslaggeving en auditing. Hij is redactielid van 'Goed Bestuur' en het vaktechnische magazine 'Inform' en 'Zicht op toezicht'. Hij is lid van diverse commissies zoals, de Commissie Eindtermen Accountantsopleiding, de Subcommissie Asssurance van de Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants, het Overleg Platform Accountantskantoren en Netherlands Forum of Audit Quality.

Prof. dr. Mijntje Lückerath-Rovers (m.luckerath@nyenrode.nl)

Mijntje Lückerath-Rovers is hoogleraar Corporate Governance aan Nyenrode Business Universiteit. Haar onderzoek richt zich binnen het vakgebied Corporate Governance specifiek op de rol en samenstelling van de Raad van Commissarissen in relatie tot de Raad van Bestuur en relevante stakeholders. Ze is redactielid van het Jaarboek Corporate Governance, van het Tijdschrift Goed Bestuur en het Tijdschrift voor Toezicht. Ze is (co-)auteur van het jaarlijkse Nationaal Commissarissen Onderzoek, de Nederlandse Female Board Index en de Gedragscode voor Commissarissen en Toezichthouders. Haar oratie had als titel Mores Leren: Soft Controls in Corporate Governance. In 2011 en 2012 was zij één van de onderzoekers naar aandeelhoudersbetrokkenheid door grote Institutionele Beleggers in opdracht van de Monitoring Commissie Corporate Governance. Zij is commissaris bij Achmea en de ASN Beleggingsfondsen NV.