

# Old boys zoeken elkaar weer op

Commissarissen werven weer vaker onder 'vriendjes'. In tijden van crisis experimenteren bestuurders waarschijnlijk liever niet met onbekenden.

Van onze verslaggever  
**Wilco Dekker**

**AMSTERDAM** De verversing van het old boys network stukt. Commissarissen worden weer vaker aangezocht via hun eigen netwerk. Ze hebben ook weer meer functies per persoon, en blijven langer zitten. Dat zij terugvallen op de eigen vertrouwde kring is waarschijnlijk een gevolg van de crisis.

Dat blijkt uit het jaarlijkse Nationaal Commissarissen Onderzoek van het toezichtinstituut van de Erasmus Universiteit. Voor het onderzoek werden ruim vierhonderd commissarissen en toezichthouders ondervraagd van (beursgenoteerde) bedrijven, woningcorporaties, onderwijs-, zorg- en culturele instellingen en goede doelen. Deze toezichthouders hadden vorig jaar gemiddeld 3,3 commissariaten per persoon. Dat is een forse stijging ten opzichte van 2009, toen het aantal functies was gedaald naar 2,6.

Commissarissen kregen hun functie vorig jaar in 6 van de tien gevallen via het eigen netwerk. Dat is iets meer dan in 2009, toen het om 5,8 van de tien gevallen ging. In 2008 werd 'het circuit' in 6,6 van de tien gevallen ingeschakeld. Met gemiddeld bijna elf jaar blijven de commissarissen ook weer iets langer op hun post dan eerder.

## Lieven geen kosten

Onderzoekster Mijntje Lückérath van de Erasmus Universiteit denkt dat de crisis wellicht de oorzaak is van het weer vaker recrutereren in eigen kring. 'In onzekere tijden zoeken commissarissen vertrouwde namen, mensen die ze kennen. Als de situatie moeilijk is, hebben ze geen zin in experimenten', zegt Lückérath, tevens hoogleraar corporate governance bij de Nyenrode Business University.

Het is goed mogelijk vrouwen, jongeren en minderheden te vinden voor de raden van commissarissen en toezichtcolleges, maar dan moeten professionele bureaus worden ingeschakeld. Lückérath: 'Dat kost geld, dus dat doen ze nu liever niet.'

Vooraf mannelijke commissarissen krijgen hun functie via het eigen netwerk. Dat gebeurde in bijna twee-



De commissarissen van chipmachinefabrikant ASMI tijdens de aandeelhoudersvergadering in het Okurahotel in Amsterdam, mei 2010. Onder de nieuwe commissarissen bevonden zich vorig jaar minder vrouwen, jongeren en minderheden dan in 2009. Foto Joost van den Broek / de Volkskrant

derde van de gevallen. Van de vrouwelijke toezichthouders kreeg iets minder dan de helft het commissariaat via contacten. De overige commissarissen belanden op hun stoel door te reageren op een advertentie, of via een wervingsbureau.

Commissarissen zijn gemiddeld 14 uur per maand kwijt aan hun nevenfunctie, een uur meer dan een jaar eerder. De drukte groeide het sterkst bij de beursgenoteerde be-

drijven: van 16 naar 22 uur per maand, bijna een dag meer. Daar is de beloning ook naar: een commissariaat bij een beursgenoteerd bedrijf betaalde vorig jaar gemiddeld 49 duizend euro, 7.000 meer dan een jaar eerder. Niet-beursgenoteerde bedrijven betalen gemiddeld 20 mille, coöperaties ongeveer 16 mille. Toezichthouders bij culturele instellingen en goede doelen moeten het gemiddeld doen met 3.000 euro ver-

goeding, hun collega's in de zorg met 4.800 euro. In de zorgsector wordt 7.500 euro uitgekeerd, iets minder dan een jaar eerder.

Bijna tweederde van de commissarissen is tevreden over de vergoeding, maar eenderde dus niet: 31 procent vindt dat ze te weinig krijgen, 3 procent zelfs veel te weinig. Aan de andere kant vinden acht commissarissen (2 procent) hun vergoeding voor het toezichtswerk te hoog.

Sommige bedrijven geven wel voldoende informatie

De meeste verslagen van raden van commissarissen zeggen maar weinig over hoe het toezicht op de directie is uitgeoefend. Maar er zijn positieve uitzonderingen. Het blad *Goed Bestuur* noemde eind vorig jaar zeven positieve uitzonderingen:

- Aegon: geeft extra informatie over evaluatie, benoemt alle zeven toezichtstaken, spreekt verwachtingen uit.
- Arcadis: uitvoerige informatie over competenties van commissarissen. Geeft eigen mening over strategie bedrijf en toezichtstaken.
- DSM: geeft extra inhoudelijke informatie over belangrijke onderwerpen. Meldt bij diverse externe adviseurs informatie in te winnen.
- KPN: extra informatie over evaluatie en onafhankelijkheid, wint extern informatie in.
- Randstad: uitgebreide lijst van zaken die geëvalueerd zijn. Maakt duidelijk welke expertise binnen raad beschikbaar is.
- TNT: extra informatie over gewenste profiel van de commissarissen. Verslag per vergadering
- TomTom: er is een schema van aanwezigheid van commissarissen. Extra informatie over belangrijke onderwerpen, en inschakelen externe deskundigen.

## Commissarissen laten te weinig van zich horen

Commissarissen zijn te gesloten. Terwijl de samenleving steeds vaker verantwoording wil, geven ze nog onvoldoende informatie. Dat zegt onderzoekster Mijntje Lückérath naar aanleiding van het Nationaal Commissarissen Onderzoek 2010.

Volgens de enquête onder commissarissen en toezichthouders wil een meerderheid van de beroepsgroep zelf ook wel transparanter worden, maar weten ze niet goed wat ze wel en niet kunnen zeggen. De commissarissen willen daarom graag in de codes voor goed bestuur heldere normen hoe het gevoerde toezicht inhoudelijk zou moeten worden verantwoord. Dat geldt niet alleen in het onderwijs en de zorg: ook ruim eenderde van de commissarissen van beursgenoteerde bedrijven wil dat graag. Volgens Lückérath moeten de com-

missarissen vaker tussentijds berichten over hun besluiten en afwegingen. Daarbij moeten 'moderne' middelen als websites ingezet worden. Een communicatieplan zou ook goed zijn. 'Het verslag van de raad van commissarissen in het jaarverslag werkt vaak alleen de verplichte punten af. Doe het dan niet, als het zo'n verplicht nummer is. Dan is het schijninformatie', zegt Lückérath. Ze noemt het ook vreemd dat het verslag vaak wordt geschreven door de secretaris van de raad van bestuur, terwijl de commissarissen die bestuurders kritisch moeten volgen. Lückérath waarschuwt voor de gevolgen als de toezichthouders hun werk niet goed verantwoorden. 'Het toezicht deugde niet, is dan al snel het maatschappelijk oordeel. En: het is allemaal de schuld van de commissarissen.'

## De commissaris nu en vorig jaar

