

Commissaris heeft ook wel eens wat uit te leggen

Als het fout gaat bij een bedrijf of instelling, kijkt de buitenwereld al snel naar de commissarissen. Wat mag je wel en niet van een toezichthouder verwachten?

Door onze redacteurs
**DAAN VAN LENT en
MENNO TAMMINGA**

ROTTERDAM, 10 OKT. Twee maanden geleden ging financieel handelshuis Van der Moolen roemloos failliet. Van der Moolens voormalige president-commissaris Dolf van den Brink (ex-ABN Amro) trad twee jaar eerder al af om een signaal te geven. Maar helaas: financiële toezichthouders als De Nederlandsche Bank of Autoriteit Financiële Markten hebben hem vervolgens niet gebeld. En hij hen niet. Van den Brinks twijfels over de integriteit van de topman van het beursfonds bleven binnenskamers.

Wat moet een commissaris in zo'n situatie doen? „Hij moet kiezen tussen de vertrouwelijkheid van het commissarissenoverleg en de integriteit en onafhankelijkheid die hij net zo goed moet handhaven”, zegt Mijntje Lückerrath, hoofddocent aan de Erasmus Universiteit in Rotterdam. Toevalig was zij, met hoogleraar bedrijfseconomie Auke de Bos, net begonnen aan gesprekken met tien commissarissen. Ze wilden hun eerste versie van een gedragscode voor commissarissen toetsen. Dit concrete dilemma van Van den Brink kwam steeds ter tafel.

Eerder dit jaar bekritiseerde minister Wouter Bos van Financiën (PvdA) aandeelhouders en commissarissen bij grote financiële instellingen: waarom hadden zij niet ingegrepen om de financiële crisis te voorkomen? En waar waren ze bij andere debacles bij bedrijven of semipublieke instellingen?

Commissarissen en leden van raden van toezicht zijn in een aantal opzichten machtige mensen: zij zijn verantwoordelijk voor het beloningsbeleid van de top, zij moeten fusies en overnames goedkeuren, zij moeten de financiële continuïteit controleren en zij benoemen de top van de organisaties. Zij zitten bij beursfondsen en grote familiebedrijven, maar ook bij scholen, ziekenhuizen en woningcorporaties. Alles bij elkaar schatten Lückerrath en De Bos hun aantal op 20.000.

De twee wetenschappers wilden de ongeschreven regels van commissarissen expliciet op papier

Nog een code?

Bij beursfondsen wordt al een jaar of tien kritisch gekeken of commissarissen wel goed functioneren. Het begon met met de commissie-Peters (1997), die aandrang op meer onafhankelijkheid. Daarna kwam de code-Tabaksblat (2003) die meer verantwoordelijkheden bij de commissarissen legde. Toch schort het nog steeds aan de onafhankelijke opstelling van commissarissen ten opzichte van bestuurders, bleek deze week uit onderzoek van beleggersvereniging Eumedion. De gedragscode voor commissarissen van Lückerrath en De Bos spitst zich toe op hun kern-

taken en over hun waarden en normen. Concrete elementen zijn: een open en kritische relatie met het bestuur van de organisatie. Een onafhankelijke en kritische opstelling ten opzichte van elkaar. Vooraf toezeggen dat ieder een actieve rol speelt. Verplichte jaarlijkse interne evaluatie en externe verantwoording. En het besef dat een hoge beloning een bedreiging van onafhankelijkheid kan zijn, maar een lage beloning geen recht doet aan het tijdsbeslag en verantwoordelijkheid.

Lees de gedragscode via nrc.nl/economie

zetten. Eerst heette dat een beroepscode, maar dat vonden de gepeilde commissarissen zelf te verstrekkend. Nu is het een gedragscode, in eerste instantie bedoeld als discussiestuk. Lückerrath: „Als ik met commissarissen praat over de vraag: wat maakt een goede commissaris, dan komt het uit op: deugt iemand of niet? Alsof je dat van buiten kunt zien. Alsof je zegt: we weten dat je als commissaris eerlijk moet zijn, dat hoef je toch niet op te schrijven?”

Dat opschrijven was een lastige klus, zeggen zij, en de gesprekken met commissarissen maakten ook duidelijk dat de opvattingen over nut en noodzaak van een code verschillen. Met name commissarissen bij beursgenoteerde bedrijven zien er niet zo veel in, terwijl commissarissen bij zorginstellingen en woningcorporaties meer openstaan voor het idee van een gedragscode. Wellicht biedt de code

de laatste groep meer houvast in een periode dat de onzekerheid onder commissarissen duidelijk merkbaar is.

De Bos en Lückerrath vinden dat hun code een toevoeging kan zijn op de bestaande code-Tabaksblat voor beursgenoteerde ondernemingen. „We benaderen het commissariaat als een professioneel beroep, al zien ze dat zelf vaak nog niet zo”, zegt De Bos. „De code draagt bij aan transparantie, is op elke sector van toepassing, sluit andere codes niet uit en spreekt de commissarissen aan op hun attitude, op de zachte krachten. Je kunt hem in een uurtje lezen.”

Juist de verantwoording over de gevoerde discussie binnen een raad van commissarissen en met de bestuurders laat te wensen over, is de conclusie van de onderzoekers. Elk jaarverslag moet ook een rapportage van de commissarissen hebben, maar doorgaans is dat een

Commissaris beursfonds best betaald

Tijdsbesteding en vergoedingen commissarissen en toezichthouders	Gemiddeld aantal uren per maand	
	Gemiddeld aantal uren per maand	Gemiddelde vergoeding per jaar, in euro's
Beursonderneming	16	31.935*
Niet-beursonderneming	12	16.725
Familiebedrijf	10	14.871
Zorginstelling	10	7.679
Woningbouwcorporatie	14	9.333
Anders	12	7.917
Totaal	12	13.866

* 23% van de commissarissen bij beursondernemingen gaf in het onderzoek aan meer te verdienen dan 50.000 euro. Aangezien de maximale vergoeding van deze commissarissen niet bekend is, is hier gepresenteerde gemiddelde eerder te laag dan te hoog.

NRC 101009 / BG / Bron: Nationaal Commissarissen Onderzoek 2008

opsomming van beslissingen, geen uiteenzetting over beweegredenen en afwegingen. De Bos: „We hebben bijvoorbeeld gepeild wat commissarissen bij beursondernemingen zeggen over de gevolgen van de kredietcrisis voor hun onderneming. Dat is me tegengevallen. Je hoeft geen concurrentiegevoelige gegevens te onthullen, maar wel hoe je als commissaris de consequenties voor het bedrijfsbeleid beoordeelt, welke scenario's over tafel zijn gegaan en of je extern advies hebt ingewonnen.”

De zwakke verantwoording staat lijnrecht tegenover de groeiende verwachtingen bij beleggers, burgers en politici over het optreden van commissarissen. Zij stellen de vraag: wat deden de commissarissen. Teleurstelling ligt op de loer. De doorsnee commissaris besteedt anderhalve dag per maand aan zijn commissariaat.

De Bos: „Ik vind dat weinig.”

Lückerrath: „Ik niet.”

De Bos: „Is dat voldoende om naast de voorbereiding en de vergaderingen ook vooruit te denken? Om de directie uit te dagen?”

Meer tijdsbeslag ziet hij als onvermijdelijk, inclusief de hogere beloning die daarbij hoort. En de hogere verwachtingen die dat weer oplevert.

Tegelijkertijd willen de twee wetenschappers met hun discussiestuk de verwachtingen van de samenleving ook een beetje temperen, zeggen de auteurs: dit is waar je op mag rekenen, maar verwacht geen wonderen.

De code legt de lat ook hoger, erkent Lückerrath, doordat duidelijk wordt gemaakt wat je van toezichthouders mag verwachten. Bijvoorbeeld dat zij hun eigen werk evalueren, bij voorkeur niet collectief, maar individueel en met externe hulp. Nu zie je nog teveel een 'spaar mekaar'-houding.”

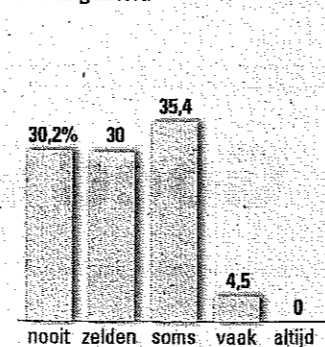
Waar ging het mis?

- **ABN Amro:** De commissarissen hadden onvoldoende greep op topman Rijkman Groenink, grepen niet in bij conflicten en eisten rond de overname te laat een rol op.
- **Van der Moolen:** Commissarissen lieten de exorbitante declaraties van topman Richard den Drijver passeren, evenals zijn zwalkende beleid. Het handelshuis is nu failliet.
- **Van der Hoop:** De commissarissen leverden vanwege het faillissement vijf jaar honorarium in. Zelfs nadat de fiscaal onderzoek instelde naar dubieuze handel in vennootschappen, hadden zij zelf hun toezicht niet verscherpt.
- **Econcern:** groot in groene energie, ging plotseling bankroet in april. Een nieuwe raad van commissarissen had sinds het najaar van 2008 al ingegrepen in het roekeloze investeedrag van de directie, maar was te laat om het faillissement te voorkomen.
- **Bij de Jsselmeeziekenhuizen** greep de raad van toezicht onder leiding van Harry Borg-houts niet in, terwijl het management jarenlang slecht functioneerde en ruziede met specialisten. De tekorten liepen op. In 2008 stapte de raad op.
- Bij zorgconcern **Philadelphi** hield de directie zich meer bezig met fusies en overnames en vastgoedbeleggingen in kastelen, dan met de kwaliteit van de zorg aan verstandelijk gehandicapten. De raad van toezicht, onder leiding van Elco Brinkman, greep niet in en verdween dit jaar.
- Bij **Meavita** konden de toezichthouders de bestuurders niet in toom houden bij hun fusie- en overnamezucht en deden ze niets toen de integratie mislukte en de top ruziede.
- Bij woningcorporatie **Rochdale** in Amsterdam hielden de commissarissen directeur Hubert Molenkamp, die in een Maseratie naar kantoor kwam, niet in toom. Inmiddels zijn er vermoedens van fraude en wanbeleid.
- De **woningcorporaties** Woonbron in Rotterdam, SGBB in Hoofddorp en Servatius in Maastricht deden veel te grote investeringen, maar toezichthouders beperkten de ambities van de directies niet. Met grote financiële schade tot gevolg.

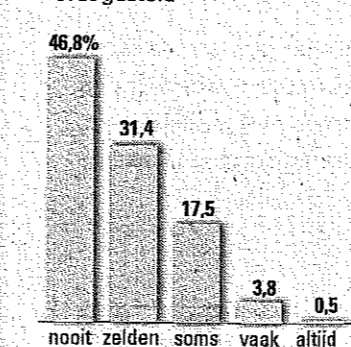
Veel commissarissen twijfelen soms aan onafhankelijkheid, kennis en juistheid van beslissingen

Kunt u aangeven of u wel eens in situaties verkeert dat:

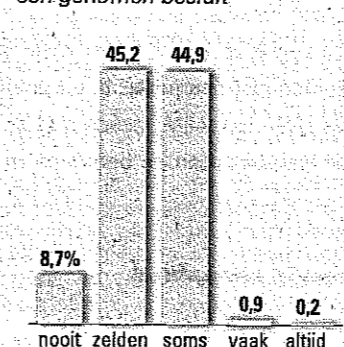
uw onafhankelijkheid op de proef wordt gesteld



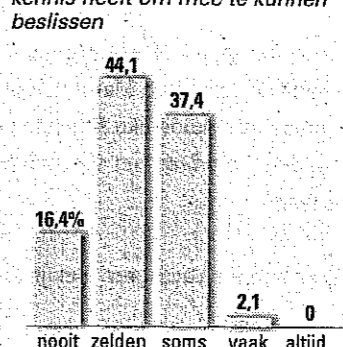
uw integriteit op de proef wordt gesteld



u twijfelt aan de juistheid van een genomen besluit



u twijfelt of u voldoende (eigen) kennis heeft om mee te kunnen beslissen



NRC 101009 / BG / Bron: Nationaal Commissarissen Onderzoek 2008