

# Commissarissen trekken zich bonusdebat aan

**Door onze financiële redactie**  
ROTTERDAM, 12 MAART. Commissarissen zijn gevoelig voor de maatschappelijke kritiek op de hoge bonussen voor topmanagers. Bijna de helft van de toezichthouders bij ondernemingen en in de semipublieke sector vindt dat zij zich bij het vaststellen van variabelen beloningen meer moeten richten op het maatschappelijke ongevoegen daarvoor.

Dat blijkt uit een enquête van onderzoekers Mijntje Lückcrath en Auke de Bos van de Erasmus Universiteit Rotterdam onder bijna honderd toezichthouders bij beursgenoteerde en familiebedrijven en maatschappelijke organisaties als ziekenhuizen en woningcorporaties. Vooral bij maatschappelijke organisaties willen de commissarissen meer luisteren naar de samenleving. In het bedrijfsleven wil eenderde bij het vaststellen van bonussen meer rekening houden met het maatschappelijk ongevoegen.

Commissarissen in het bedrijfsleven en in de semipublieke sector stellen zich dé vraag. Hoe vertel ik aandeelhouders en de samenleving wat ik doe? Kan de politiek helpen?

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

ROTTERDAM, 12 MAART. Wars van regelgeving rond hun beroep zijn commissarissen niet. Maar kom niet aan hun beloningsbeleid. Dat stellen zij zelf wel vast.

En beste politicit: ga geen quota voor het aantal vrouwelijke commissarissen instellen, ook al vinden de zittende commissarissen raden te laag is. Dat lossen zij zelf wel op.

Maar: help hen wel om transparanter te worden en beter te verwoorden wat ze doen. Regels daarvoor verwelkomen zij: 73 procent van commissarissen steeds va-

cent van de commissarissen van ondernemingen en van organisaties in het maatschappelijk middenveld, zoals woningcorporaties en ziekenhuizen, vindt dat de overheid minimale eisen aan verantwoording en transparantie zou moeten stellen.

Dat zijn een paar van de uitkomsten van een enquête die onderzoekers Mijntje Lückcrath en Auke de Bos van de Erasmus Universiteit onder bijna 100 commissarissen hebben gehouden.

"Transparantie is nu het onderwerp onder commissarissen", zegt Mijntje Lückcrath. "Ze willen graag laten zien wat ze voor de maatschappij betekenen, maar weten niet hoe ze dat moeten doen." De rapportages van de raden van commissarissen in de jaren verslagen zijn nu nog vaak vrij summier. Lückcrath: "Ze zijn zoekende wat in het verslag moet staan, er zijn geen duidelijke normen voor. Weggeving moet hier voor innovatie zorgen."

Als het fout gaat bij hun bedrijven of organisaties, komen de raden van commissarissen steeds va-

ker onder vuur te liggen. Denk aan de toezichthouders van DSB Bank, die Dirk Scheringa zijn gang lieten gaan, of van ABN Amro die pas achteraf aangaven dat ze het bestuur veel beter hadden moeten controleren. Of van zorginstellingen als Meavita en Philadelphia die veel te hoge uitgaven deden,

**Commissaris ligt onder vuur zodra het fout gaat bij bedrijf**

zonder dat de toezichthouders ingrepen.

Het imago van commissarissen is er daardoor nog steeds een van mannen die een paar keer per jaar samen een sigaar roken en hun post in de lift op weg naar de vergadering pas openen. Van dat beeld willen de commissarissen graag af, maar ze hebben nog geen afdoende manier gevonden om te laten zien dat ze hun werk wel goed doen.

Onderzoeker Auke de Bos wijst op het "transparantiedilemma" waarmee de commissarissen kampen. "Ze willen wel openen zij over wat ze doen, maar zijn tegelijkertijd bang dat ze eerder afgerekend zullen worden."

De commissarissen vinden het wenselijk dat de overheid eisen stelt aan de kennis en vaardigheden van de raad van commissarissen. Ruim tweederde van de ondervraagden vindt dat er eisen moeten worden gesteld aan de ervaring en aanwezige kennis in de raad als geheel. Ruimschoots meer dan de helft vindt dat ook minimaal le eisen aan individuele commissarissen kunnen worden opgelegd. In Nederland is dat sinds vorig jaar in de Code Banken voor de financiële sector vastgelegd.

"In Engeland heb je al de *chartered director*", zegt Lückcrath. De gediplomeerde commissaris. "Bijvoorbeeld willen commissarissen hier ook zo iets." Ze vindt het opvallend dat commissarissen op dit gebied liever regelgeving zien dan een vrijwillige Commissarissencode, waar de twee wetenschappers zelf

een voorstel voor hebben gedaan. Verbazingwekkend vindt De Bos het niet. "Het is niet meer als vroeger, dat je als 65-jarige kon terugvallen op je lange ervaring. De ontwikkelingen in bijvoorbeeld ondernemingsrecht, financiële verslaggeving en risicomanagement gaan zo snel, dat je kennis heel snel verouderd."

Over de samenstelling van hun raden van commissarissen blijken de ondervraagden zelf niet zo tevreden te zijn. Eenderde vindt de gemiddelde leeftijd van zijn raad van commissarissen te hoog, bijna tweederde vindt dat er te weinig vrouwen in zitten.

Dat is een oude klacht, maar regelgeving om dat te veranderen zien de commissarissen niet zitten. "Nog steeds is de houding: dat lossen we zelf wel op", zegt Lückcrath. "Maar blijkbaar twijfelt de politiek aan deze zelfregulering, gezien het aantal wetsontwerpen op het terrein van ondernemingsbestuur."

➤ Bekijk het onderzoek via [nrc.nl/economie](http://nrc.nl/economie)