



COMMISSARISSSEN IN DE CULTURELE SECTOR VERDIENDEN HET MINST

HERIJKING TOPBELONINGEN GEWENST

Commissarissen kritisch over bonussen

In het Nationaal Commissarissen Onderzoek 2015 geven commissarissen hun mening over hun eigen beloning en over de beloningen van bestuurders. De hoogte van de eigen beloning blijkt geen belangrijke overweging om een commissariaat te aanvaarden. Toch vinden velen een verhoging redelijk. Een financieel belang (waaronder aandelen) in de onderneming vinden maar weinigen een goed idee. Een meerderheid is kritisch over variabele bestuurdersbeloningen. Die geven perverse prikkels en zorgen voor te eenzijdige focus op gedefinieerde doelen. Commissarissen pleiten dan ook voor een maximering.

Auke de Bos en Mijntje Lückcrath-Rovers

Bestuurdersbeloningen zijn al jaren onderwerp van een soms felle maatschappelijke discussie. Zo verschijnen er regelmatig artikelen in de dagbladen waarbij kritiek wordt geuit op de hoogte van deze vergoedingen. Onlangs verscheen het boek Bovenba-

zen (Haenen en Selker, 2015) waar een pleidooi wordt gehouden om te komen tot rechtvaardige beloningsverhoudingen door meer naar de interne verhoudingen te kijken in plaats van een externe vergelijking te maken. Het laatste heeft mede geleid tot een loonspi-raal naar boven. Ook de Monitoring Commissie Corporate Governance Code (2016) besteedt in haar voorstellen aandacht aan het onderwerp belonen. Zo pleiten zij voor een eenvoudig en transparant beleid dat lange termijn waardecreatie stimuleert. Ook de politiek heeft van zich laten horen en heeft via wetgeving de beloningen van bestuurders in de publieke sector en de bonussen in de financiële sector via wetgeving gemaximeerd. In de private sector is ten aanzien van de beheersing van de bestuurdersbeloningen met name een rol voor commissarissen weggelegd. Commissarissen houden immers toezicht op de onderneming en haar bestuur en hebben een werkgeversrol. Hierbij dienen zij de belangen van alle bij de vennootschap betrokken partijen af te wegen. Bij het vaststellen van het beloningspakket, de hoogte van het beloning en de bonussen hebben zij een doorslaggevende stem. Uiteraard zijn het de aandeelhouders die hier

uiteindelijk mee in moeten stemmen. In deze bijdrage gaan wij nader in op enkele uitkomsten van het Nationaal Commissarissen Onderzoek 2015 waarin de commissarissen enerzijds hun mening geven over hun eigen beloning en anderzijds aangeven hoe zij tegenover de beloningen van bestuurders staan. Dit artikel is in belangrijke mate gebaseerd op de hiervoor genoemde publicatie.

Commissarissen in het onderzoek

Onlangs publiceerden wij voor de negende maal het Nationaal Commissarissen Onderzoek.

In totaal deden 387 commissarissen en toezichthouders bij beursvennootschappen, familiebedrijven, zorginstellingen, woningcorporaties et cetera mee aan het onderzoek. Zij zijn bij 1.114 organisaties commissaris of toezichthouder (zie tabel 1)

Tabel 1: Commissariaten van deelnemende commissarissen

Totaal aantal commissariaten		2015		2014		2013	
	n	%	N	%	n	%	
B	Beursonderneming	64	6%	76	9%	48	5%
NB	Niet-beursonderneming	211	19%	196	22%	240	24%
C	Coöperatie	54	5%	45	5%	51	5%
F	Familiebedrijf	104	9%	96	11%	104	10%
Z	Zorginstelling	242	22%	126	14%	178	18%
W	Woningbouwcorporatie	67	6%	68	8%	92	9%
O	Onderwijsinstelling	94	8%	79	9%	60	6%
CI	Cultuur	71	6%	50	6%	139	14%
GD	Goede doelen	68	6%	31	4%	0	0
P	Pensioenfondsen	33	3%	50	6%		
	Anders	106	10%	63	7%	85	9%
	Totaal	1.114	100%	880	100%	997	100%

Over de afgelopen negen jaar is het profiel van 'de commissaris' die aan het onderzoek meedoen nauwelijks veranderd, de gemiddelde leeftijd van de commissarissen is 60 jaar, een ruime meerderheid (76%) is man (dit was 9 jaar geleden 88 %), en 80% heeft een universitaire opleiding. Verder heeft de commissaris gemiddeld iets meer dan 10 jaar ervaring als commissaris en bedraagt het gemiddeld aantal commissariaten per commissaris iets minder dan 3. Aan de commissarissen is gevraagd om het meest aansprekende commissariaat in gedachten te nemen om zo de antwoorden te categoriseren naar sector. Voor sommige commissarissen is het gekozen commissariaat het enige commissariaat, de andere commissarissen geven aan dat hun

keuze voor het meest aansprekende commissariaat wordt bepaald door het feit dat dit commissariaat de meeste aandacht vraagt, de meeste uitdaging geeft of dat de organisatie het grootste is. Op basis van dit gekozen commissariaat hebben wij de commissarissen ingedeeld in de publieke sector of de private sector. Dit resulteert in 63% van de commissarissen uit de publieke sector en 37 % van de commissarissen uit de private sector.

Beloning geen belangrijke overweging

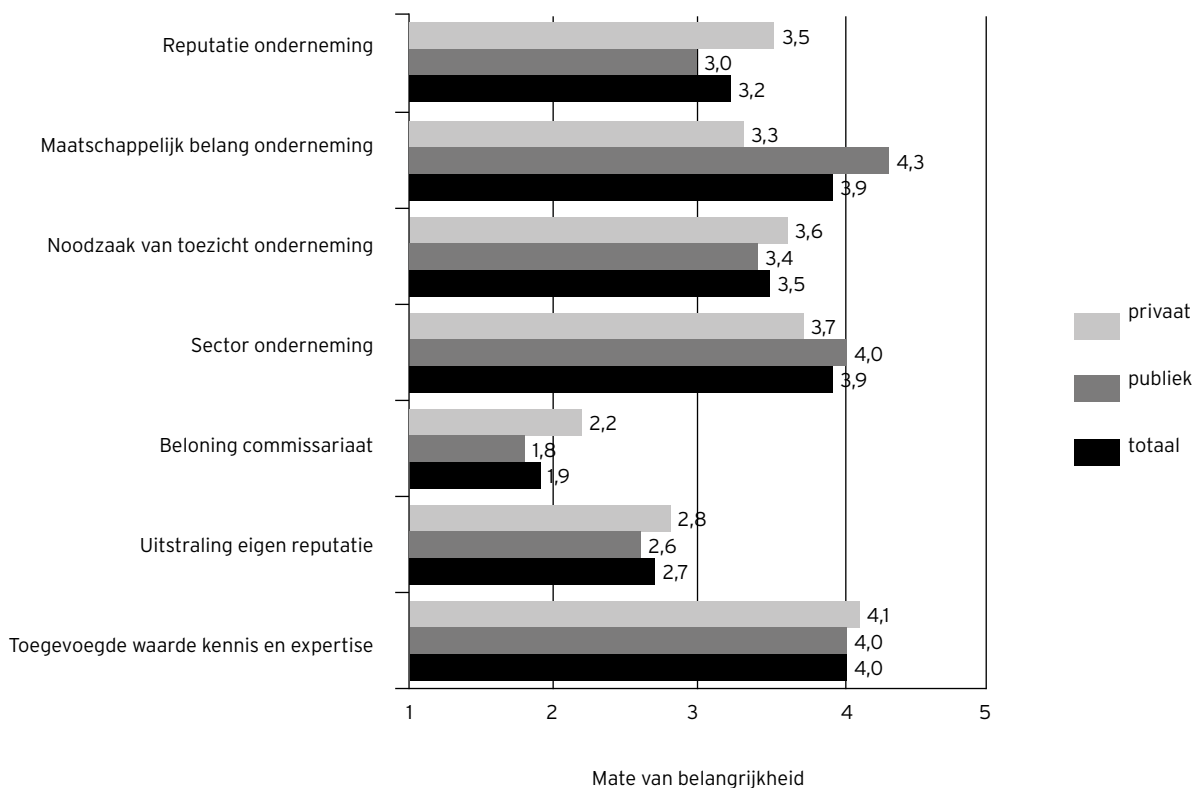
Alvorens in te gaan op het onderwerp beloningen hebben we aan de commissarissen gevraagd in hoeverre de beloning een rol heeft gespeeld bij het accepteren van

VOORKOMEN MOET WORDEN DAT ER DISCUSSIE ONTSTAAT OVER MOGELIJKE AFHANKELIJKHEID VAN COMMISSARISSEN VANWEGE HUN AANDELENBEZIT

het commissariaat. Hieruit komt naar voren dat de beloning slechts een beperkt belang heeft gespeeld, voor zowel de commissarissen uit de private als de publieke sector. Gemiddeld genomen scoort het belang van de toegevoegde waarde van de eigen kennis en expertise het hoogst (4,0 op een schaal van 1 tot 5; dit betekent dus van groot belang). Hier zit vrijwel geen verschil tussen de commissarissen in de private en de publieke sector.

Daarna volgen het maatschappelijke belang van de ondernemingen en de sector van de onderneming, beide ook van groot belang. Hier zijn echter grotere verschillen zichtbaar tussen de publieke en private sector die ook in de lijn der verwachting liggen: commissarissen in de publieke sector kiezen duidelijk bewust voor het maatschappelijk belang van de organisatie. Het een en ander is weergegeven in figuur 1.

Figuur 1: Overweging om commissariaat te vervullen

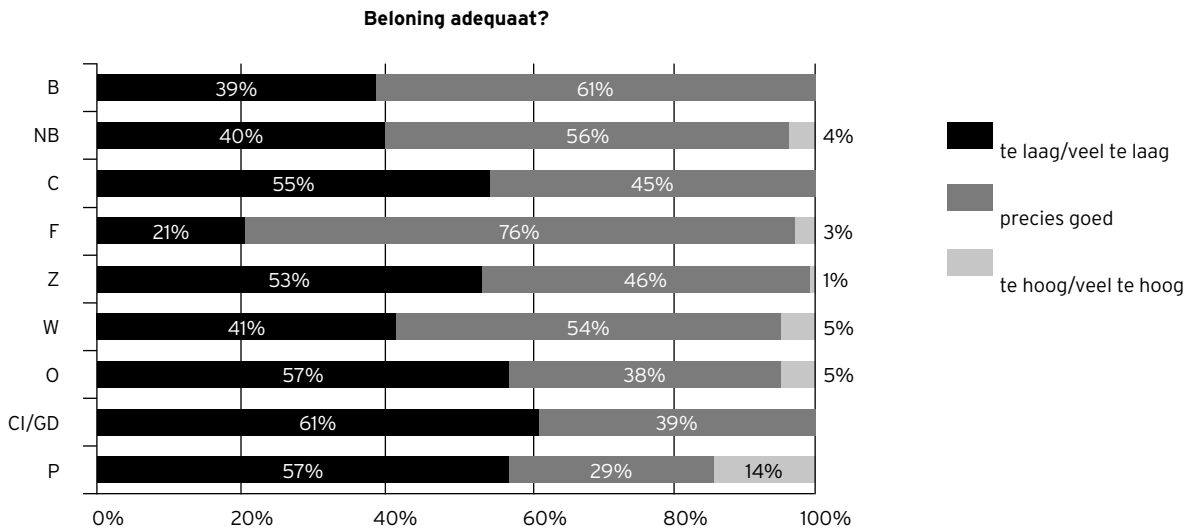


Minder commissarissen tevreden over beloning

Gemiddeld is 51% van de commissarissen tevreden over de vergoeding in relatie tot de toezichtfunctie, dit is de voorzetting van een dalende trend in 2014 (57%) en 2013 (2014: 58%). Het meest tevreden met de vergoeding zijn de commissarissen bij familiebedrij-

ven en bij beursondernemingen (61% is tevreden). In de publieke sector geven de commissarissen het meest vaak aan dat de vergoeding te laag of veel te laag is, meer dan de helft van de commissarissen bij onderwijsinstellingen en zorginstellingen vindt dit. Dit is weergegeven in figuur 2.

Figuur 2: Adequaatheid van de beloning



Oorzaken van wens tot verhoging

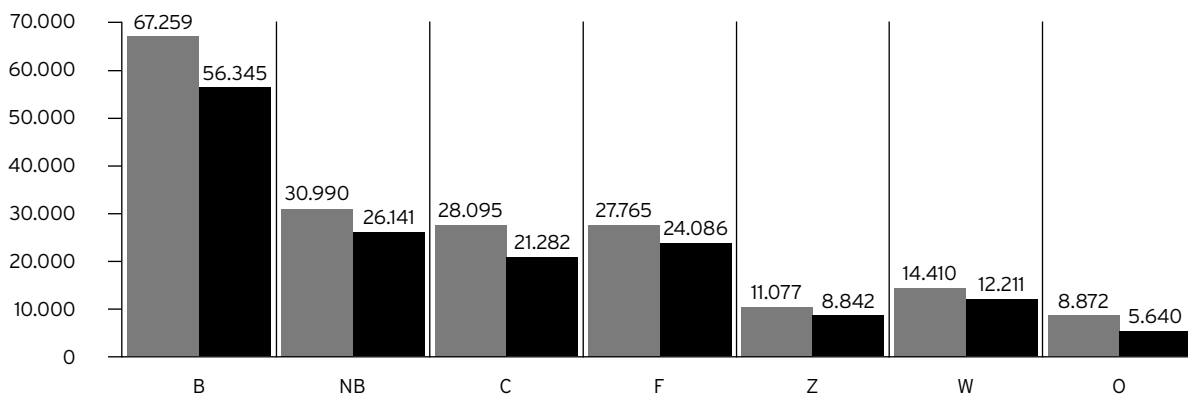
Aan de commissarissen is gevraagd om van vier aspecten van het commissariaat (aansprakelijkheid, complexiteit, tijdsbesteding en takenpakket) aan te geven of zij van mening zijn dat deze aspecten in de afgelopen vijf jaar zijn afgenomen, gelijk zijn gebleven of zijn toegenomen. Het algemene beeld dat naar voren komt is dat voor alle vier de aspecten geldt dat een overgrote meerderheid (in alle gevallen meer dan 72%) aangeeft dat deze zijn toegenomen. Met name de complexiteit en de tijdsbesteding is (fors) toegenomen; ruim een derde van alle commissarissen geeft aan dat deze fors zijn toegenomen. Er zijn echter grote verschillen waarneembaar tussen de sectoren. De toename van de aansprakelijkheid wordt vooral gevoeld bij de beursondernemingen, woningcorpora-

ties, onderwijsinstellingen en pensioenfondsen. De toename van de complexiteit wordt vooral gevoeld bij de woningcorporaties en de onderwijsinstellingen. De tijdsbesteding is in alle sectoren toegenomen. De bovenstaande ontwikkelingen lijken een logische verklaring voor de wens van een hogere vergoeding.

Passende beloning is 25 % hoger

Aan de commissarissen is gevraagd aan te geven wat zij een passende beloning vinden voor hun commissariaat. De gemiddeld gewenste stijging is 25%, en varieert van gemiddeld 15% voor familiebedrijven tot gemiddeld 57% voor de onderwijsinstellingen. In figuur 3 is het gemiddelde van de gewenste beloning (lichtblauw) afgezet tegen de eerder berekende werkelijke beloning (donkerblauw).

Figuur 3: De gewenste beloning



Wij hebben ook gekeken naar hoe deze commissarissenvergoeding zich verhoudt ten opzichte van de bestuurdersbeloning. Hieruit komt het volgende beeld naar voren, deze percentages liggen voor alle sectoren beneden de 10%.

Gegeven de gemiddelde urenbesteding van 18 uur per maand en ruim 200 uur (216 uur om precies te zijn) per jaar, lijkt een percentage van 10 % niet onredelijk. Immers de urenbesteding voor een fulltime aanstelling zal rond de 1.700 uur liggen. Tel hier 300 overuren bij op dan kom je op 2.000 uur op jaarbasis, in dit geval bedraagt de urenbesteding van de commissaris ongeveer 10 % van die van de bestuurder. Uitgaande van een vergelijkbaar inkomensniveau op fulltime basis, kom je op de verhouding 1 op 10 tussen de commissarissenbeloning respectievelijk de bestuurdersbeloning. Dit zou betekenen dat de beloningen

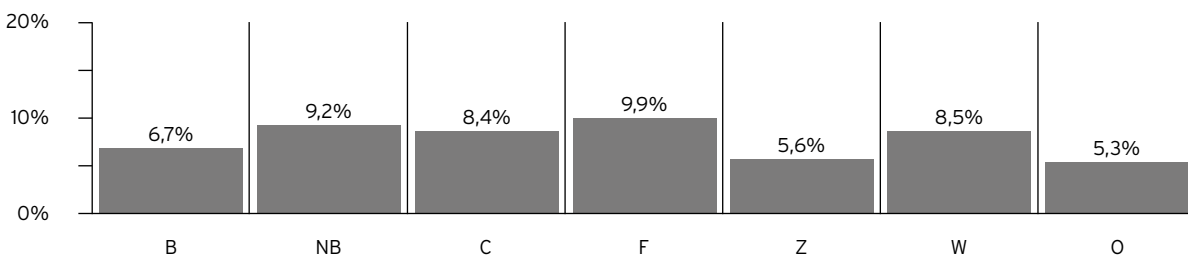
van de commissarissen naar boven aangepast moeten worden om die in verhouding met die van de bestuurders te brengen.

Onder de huidige wetgeving is er in de publieke sector ruimte om deze verhoging door te voeren. Onder de wet normering topinkomens wordt gestreefd naar een maximum van 179.000 euro. Voor toezicht-houders geldt een maximum van 10 % van deze 179.000 euro of 15 % voor de voorzitter van de toezichthouder. De gemiddelde vergoeding van de commissaris ligt momenteel onder dit maximum.

Commissarissenvergoeding en aandelenbezit

Op dit moment bestaat er bij de overgrote meerderheid van de commissarissen geen verband tussen de commissarissenvergoeding en de prestaties van de onderneming. Een beperkt aantal commissarissen

Figuur 4: Beloning van de commissaris als percentage van de bestuurdersbeloning



heeft een aandelenbelang. Uit een recent onderzoek van Focus Orange (Het Financieele Dagblad, 20 april 2016) volgt dat een derde van de commissarissen bij beursondernemingen aandelen bezit. Ook de Monitoring Commissie Corporate Governance Code (2016) pleit in haar recente voorstellen om toe te staan dat commissarissen aandelen hebben van de vennootschap.

De gedachte hierbij is dat lange termijn waardecreatie gebaat is met een betrokken aandeelhouder. De commissie stelt in het document 'Voorstel tot herziening' (2016, pag. 28): "De belangen van de commissaris die een aandelenbezit van meer dan tien procent vertegenwoordigt lopen in grote mate gelijk met die van de vennootschap. Deze commissarissen zijn over het algemeen voor langere termijn bij de vennootschap betrokken en dat past goed bij lange termijn waardecreatie van de vennootschap."

Slechts 8% van de commissarissen die meededen aan ons onderzoek vindt het een goede zaak als de commissaris op enige wijze een financieel belang (waaronder aandelen) heeft in de onderneming, 86% vindt dit geen goed idee en 6% heeft geen mening of twijfelt. Internationaal komt het vaker voor dat commissarissen aandelen bezitten van de onderneming waarop zij toezicht houden, op deze wijze zouden commissarissen meer betrokken zijn bij de onderneming en wordt tegenvallend presteren door het bestuur in de portemonnee gevoeld. Daar staat tegenover dat hierdoor de commissarissen mogelijk voor de belangen van de aandeelhouder kiest in plaats van die van de onderneming en de daarbij betrokken partijen. Wij zijn geen voorstander van het toekennen van aandelen. Gezien het belang van de toezichthoudende rol van de commissarissen, moet voorkomen worden dat er discussie zou kunnen ontstaan over mogelijke afhankelijkheid van commissarissen vanwege hun aandelenbezit. Wij zijn wel van mening dat commissarissen adequaat moeten worden beloond.

Commissarissen over bestuurdersbeloningen

Ook hebben wij aan de commissarissen gevraagd hoe zij tegen de samenstelling van de beloning van de bestuurders aankijken. In deze bijdrage willen we met name stilstaan bij hoe commissarissen tegen variabele

beloningen aankijken. De commissarissen geven aan, zoals verwacht, dat zij en de remuneratiecommissie de grootste invloed hebben op de beloning van de bestuurder gevolgd door de overheid en de voorzitter van de RvC. Hier zijn als verwacht wel grote verschillen tussen de private en de publieke sector, want in de publieke sector heeft de overheid een fors grotere invloed dan de RvC of remuneratiecommissie. De human resource directeur lijkt in zowel de publieke als private sector weinig invloed te hebben.

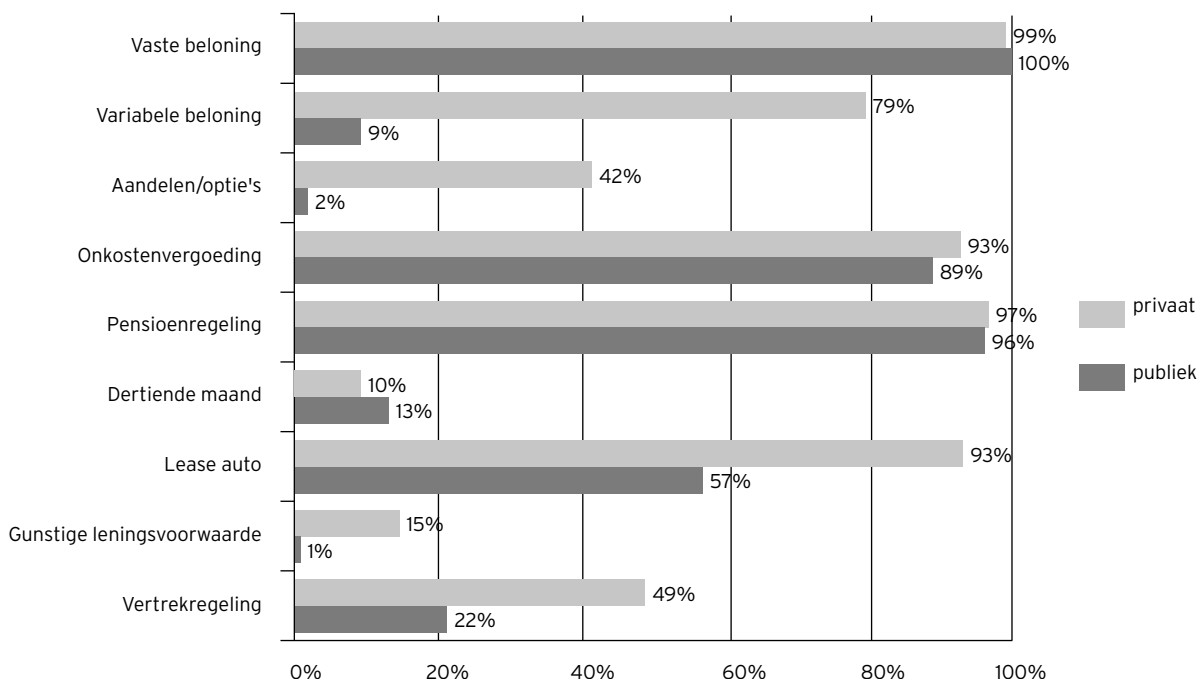
Naast het vaste salaris dat vrijwel alle bestuurders ontvangen, komen ook de onkostenvergoeding en pensioenregeling zowel in de private als de publieke sector frequent voor (tussen de 89%-97%). De dertiende maand en gunstige leningsvoorwaarden komen niet vaak voor (tussen de 1-15%). Er zijn grote verschillen tussen de private en publieke sector ten aanzien van de variabele beloning, aandelen/ opties, leaseauto en vertrekregeling. Deze komen vaker voor in de private sector dan in de publieke sector.

In de private sector ontvangt 79% van de bestuurders een variabele beloning, ten opzichte van 9% in de publieke sector. Verdeeld over de sectoren is zichtbaar dat vrijwel alle bestuurders bij beursgenoteerde ondernemingen een variabele beloning krijgen, gevolgd door de bestuurders bij familiebedrijven. Bij zorginstellingen, woningcorporaties en onderwijsinstellingen komt de variabele beloning slechts op beperkte schaal voor.

Twijfel aan nut van bonussen

Commissarissen hebben uiteenlopende opvattingen over variabele beloningen. Dit wordt weergegeven in figuur 6. Zo lijken commissarissen behoorlijk verdeeld over de stelling of variabele beloning betere prestaties stimuleert (35% is eens maar ook 34% is het oneens) en of dit zorgt voor een onderscheid tussen beter en minder presterende bestuurders (41% eens maar ook 37% oneens). De helft van de commissarissen meerderheid (50%) vindt dat het niet zorgt voor een juiste prioriteitstelling en meerderheid vindt dat het zelfs perverse prikkels geeft (53% eens). Verder zijn commissarissen het meer oneens dan eens met het feit dat variabele beloningen bestuurders en belanghebbenden meer op een lijn brengt (43% oneens) en dat het

Figuur 5: Samenstelling van het beloningspakket



ten koste gaat van de intrinsieke motivatie (40% oneens). Ook zijn zij het meer oneens met de stelling dat het demotiveert vanwege vergelijking met collega's (40% oneens t.o.v. 21% eens). Zij zijn het meer eens (48%) dan oneens (25%) met de stelling dat het zorgt voor te eenzijdige focus op gedefinieerde doelen en dat het niet effectief is. Ook lopen de meningen uiteen ten aanzien van de stelling dat het doelen van de organisatie beter zichtbaar maakt en dat de vaststelling en uitkering te complex is. Kortom, commissarissen zijn behoorlijk kritisch over variabele beloningen.

Maximering van variabele bonus

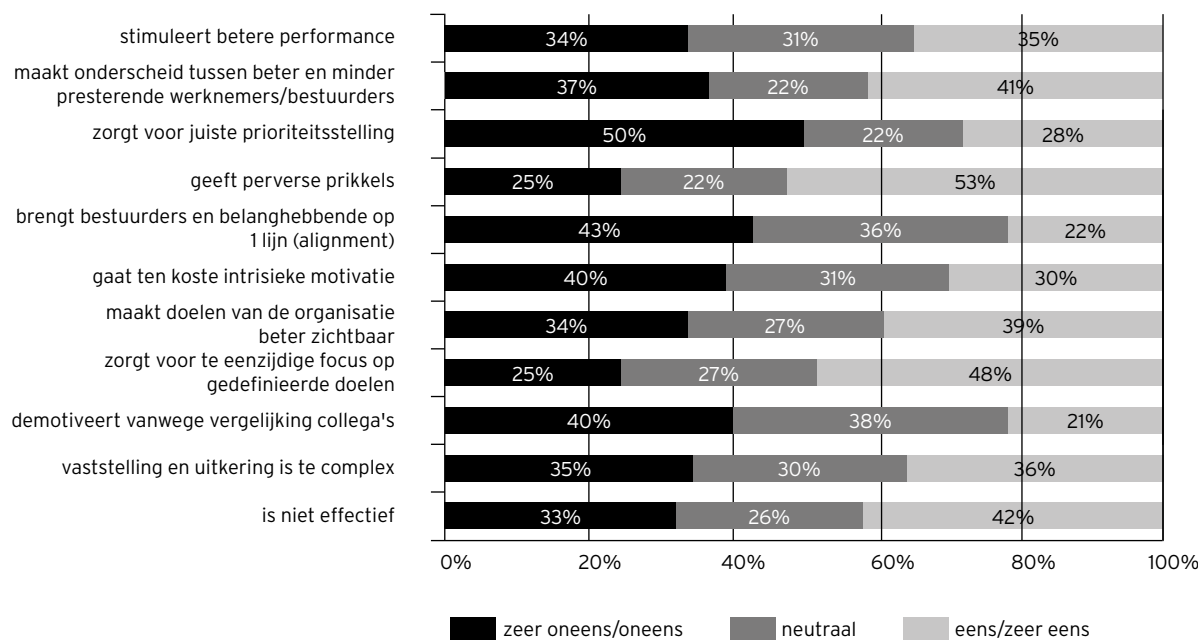
Ook hebben we aan de commissarissen gevraagd, ongeacht of de bestuurder momenteel een variabele beloning ontvangt, wat volgens de commissaris de maximale variabele beloning zou mogen zijn, als percentage van de vaste beloning. In de private sector is het gemiddelde dat commissarissen aan variabele beloning maximaal zouden willen uitkeren 47%, in de

publieke sector is dit 6%. Het hoogste genoemde maximum in de private sector bedraagt 200%, het hoogste genoemde maximum in de publieke sector bedraagt 25%. In de publieke sector gaf 46% aan dat de maximale variabele beloning nihil zou moeten zijn.

Concluderende opmerkingen

In deze bijdrage zijn wij nader ingegaan op opvattingen van commissarissen over hun eigen beloning en over hun opvattingen over variabele beloningen van bestuurders. De hoogte van de beloning voor het commissariaat is geen belangrijke overweging om een commissariaat te aanvaarden. De overwegingen zijn veelmeer immaterieel van aard, zoals de toegevoegde waarde van hun eigen kennis ervaring en of de maatschappelijke betekening van een organisatie. Desalniettemin zien wij wel dat de meerderheid van de commissarissen een hogere vergoeding wel redelijk vinden. Dit is ons inziens mede ingegeven door de toegenomen complexiteit, tijdsbesteding, aansprakelijkheid en taken. Ook lijkt de relatieve

Figuur 6: Opvattingen over variabele beloningen



tijdsbesteding van de commissarissen ten opzichte van een bestuurder een verhoging te rechtvaardigen. Daarbij komt dat door de toegenomen tijdsbesteding een toezichthoudende functie niet eenvoudig te combineren is met een andere baan. Het is onze verwachting dat steeds meer commissarissen ervoor kiezen om zich toe te leggen op het zijn van toezichthouder en daarmee andere bestuurlijke taken zullen stoppen. Een stukje compensatie zou gevonden kunnen worden in het belonen door middel van aandelen of om toe te laten om aandelen aan te houden. Dit vinden wij echter geen goede ontwikkeling. Wij zijn voorstander van een adequate vaste vergoeding die recht doet aan de verantwoordelijkheid van het zijn van commissaris.

Uit ons onderzoek komt verder naar voren dat hoewel de meerderheid van de commissarissen aangeeft een variabele beloningen acceptabel te vinden, zij kritisch zijn ten aanzien van variabele beloningen. De meerderheid van de commissarissen geeft aan te vinden dat het perverse prikkels geeft en geeft dat het niet zorgt voor

de juiste prioriteitsstelling, sterker nog dat het zorgt voor te eenzijdige focus op gedefinieerde doelen. Zij pleiten dan ook voor een maximering van de variabele beloningen. Wij kunnen ons daar in vinden.

Over de auteurs

Prof. dr. Auke de Bos RA is hoogleraar aan de Erasmus Universiteit Rotterdam en partner bij EY.

Prof. dr. Mijntje Lückérath is hoogleraar aan Tilburg University/TIAS en tevens zelf commissaris bij diverse organisaties.

