

# Beloon commissaris per uur, niet met aandelen

» *Heske van Eyck van Heslinga, Jan Schoenmakers*

**H**et debat over bestuurdersbeloning heeft zich verbreed tot de commissarissen. Dat is welkom, want aan de beloning van commissarissen mankeert veel. Maar commissarissen belonen met aandelen, zoals de FD-commentator 19 juni bepleit, is niet de oplossing. Belonen naar prestatie wel.

Er is afgelopen jaren een wanverhouding ontstaan tussen de steeds toenemende taken en verantwoordelijkheden van toezichthouders en de vergoeding die daartegenover staat. De wanverhouding is eenvoudig recht te trekken.

Betaal commissarissen een vast honorarium dat gebaseerd is op het aantal dagen dat zij in touw zijn voor de onderneming in normale omstandigheden. Dit bedrag wordt afgeleid van het vaste beloningsdeel voor een bestuurder in dat bedrijf, waarbij de vergoeding voor de president-commissaris gerelateerd is aan die van de bestuursvoorzitter.

Daarnaast stellen wij voor om extra werk op basis van een marktconform dagtarief declarabel te maken. Zo kan recht worden gedaan aan de vaak grote verschillen in werkdruk tussen commissarissen in bepaalde periodes.

Vorig jaar deden wij onderzoek naar taken, rollen en verantwoordelijkheden van commissarissen en publiceerden de resultaten in ons boek *Codes en Commissarissen*. Wij stelden vast dat de werkbelasting van commissarissen sterk groeit, maar ook zeer wisselt. Er bestaan aanzienlijke verschillen in werkdruk en prestaties van commissarissen op drie niveaus: in tijd, in verschillende ondernemingen en in één raad van commissarissen. In tijden van crisis is er extra werk voor commissarissen, zoals bij Ahold, Shell en VNU. Waarom zouden commissarissen extra tijd moeten besteden aan hun commissariaat zonder extra compensatie?

Verder gaf 78 procent van onze respondenten aan dat er grote kwaliteitsverschillen bestaan binnen raden van

commissarissen. Die verschillen leiden vaak tot extra werk voor de besten van de klas. Declaratie van dat werk volgens een dagvergoeding lijkt redelijk.

Zo'n systeem van flexibele prestatiebeloning heeft diverse voordelen. Behalve dat het op eenvoudige, eenduidige en directe wijze geleverde prestaties beloont, bevordert het de transparantie en de verantwoording van het ondernemingsbeleid, twee pijlers van moderne corporate governance.

Dat kan niet worden gezegd van de huidige focus in het debat over de commissarisbeloning: aandelen. In de VS is het heel gebruikelijk dat de non-executive directors net als bestuurders aandelen hebben in hun onderneming. Coca-Cola gaat zijn directors zelfs uitsluitend in aandelen betalen. Beloningsexperts noemen het een kwestie van tijd voor deze praktijk ook in Nederland ingang vindt. Zoals alle ondernemingsmores uit Amerika komen overwaaien, omdat nu eenmaal driekwart van de aandelen in Nederlandse beursfondsen in Angelsaksische handen is.

In de VS geldt de commissaris als verlengstuk van de aandeelhouders. Dit is niet de benadering die we in Europa moeten kiezen. Commissarissen en aandeelhouders hebben verschillende belangen, die niet met elkaar vermengd moeten worden. Voorstanders van aandeelhoudende commissarissen wijzen op de grote betrokkenheid. Het is de vraag of zo'n instrument nog nodig is, want actieve aandeelhouders zorgen er wel voor dat commissarissen bij de les blijven. En zo hoort het ook.

Het is best mogelijk om aandelenbeloningen zo te construeren dat een direct kortetermijnbelang bij een hoge beurskoers wordt voorkomen, maar daarmee is beloning in aandelen allesbehalve een gericht instrument om commissarissen te belonen voor geleverde prestaties.

Het vak van commissaris professionaliseert. Daar hoort een professionele wijze van belonen bij.

Heske van Eyck van Heslinga is bestuursadviseur en nu interim-bestuurder bij een logistieke organisatie. Jan Schoenmakers is corporate governance-consultant in zijn bedrijf ComOnBoard. 'Codes en Commissarissen', Van Vliet Uitgevers, januari 2006.