

# EVALUATIE COMMISSARISSENBELONING BIJ STAATSDEELNEMINGEN

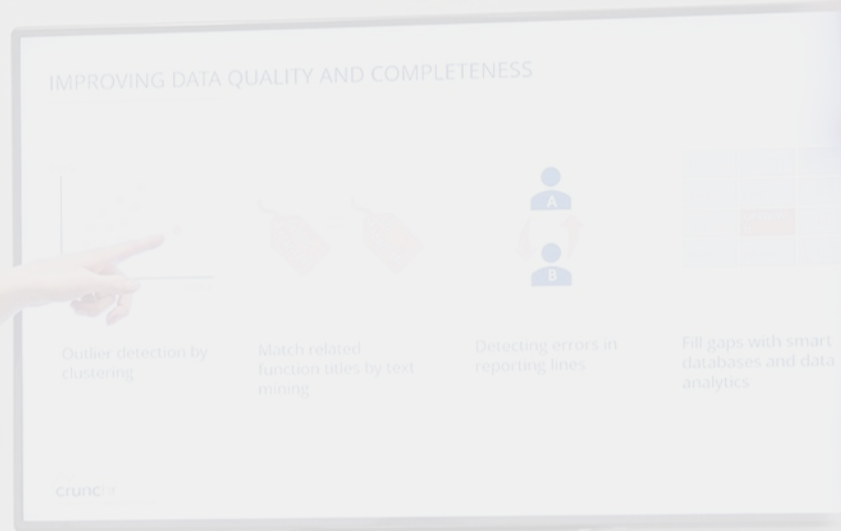
---

6 december 2019

# INLEIDING

---

*Het Ministerie van Financiën heeft Focus Orange gevraagd te adviseren bij een evaluatie van de beloning van commissarissen bij staatsdeelnemingen. Het onderzoek beperkt zich tot elf staatsdeelnemingen. Beleidsdeelnemingen van de Staat blijven buiten beschouwing.*



# INHOUDSOPGAVE

---

1. Samenvatting ontwikkeling van de beloning van commissarissen bij grote ondernemingen in de afgelopen tien jaar
  2. Gangbare methoden om de hoogte van de vergoeding bij grote ondernemingen te bepalen
  3. Methodologie
    - weging op basis van tijd en verantwoordelijkheden
    - redelijkheidstoets op basis van identiteit
  4. Uitkomsten en conclusies
    - Strekking van het advies
    - Inhoud van het advies
- Bijlage:
- Analyse beloningsontwikkeling 2009-2019

A woman with long brown hair, wearing a light blue shirt and dark trousers, stands in profile pointing towards a presentation board. The board is titled "IMPROVING DATA QUALITY AND COMPLETENESS" and features four columns of content: "Outlier detection by clustering" with a scatter plot, "Match related function titles by text mining" with two overlapping shapes, "Detecting errors in reporting lines" with two person icons labeled A and B, and "Fill gaps with smart databases and data analytics" with a grid of colored squares.

# ONTWIKKELING IN DE AFGELOPEN TIEN JAAR

*Deelvraag 1: Wat waren de afgelopen tien jaar de belangrijkste veranderingen in het takenpakket en de tijdsbesteding van commissarissen van (grote) ondernemingen in het algemeen en staatsdeelnemingen in het bijzonder?*

# ONTWIKKELING VAN ROL, TAAK EN TIJDSBESTEDING

---

- Het commissariaat in Nederland had tot ver in de vorige eeuw een beperkte rol- en taakopvatting en een afstandelijke houding. Ontwikkeling van het denken over deugdelijk ondernemingsbestuur die zijn weerslag kreeg in opeenvolgende Corporate Governance Codes heeft die rol(verwachting) sterk uitgebreid
- De ruimere rol- en taakopvatting van de RvC en de grotere werklast die dat oplevert, heeft geleid tot een verdeling van de werkzaamheden onder de leden. De voorzitter heeft zich ontwikkeld van *primus inter pares* tot spil in het ondernemingsbestuur.<sup>1</sup> De voorbereiding van de besluitvorming op de verschillende terreinen van toezicht en in de rol van werkgever is belegd in commissies
- De uitbreiding van taak en rol is gepaard gegaan met een sterke toename van de tijdsbesteding van de functie, dat wil zeggen, het aantal uren dat nodig is om de verschillende rollen in de raad naar behoren te vervullen
- Uit onderzoek van Spencer Stewart<sup>2</sup> blijkt dat de voorzitter van de RvC van een grote(re) beursondernemingen in 2018 gemiddeld 63 dagen (circa 500 uur per jaar, of 10 uur per week) besteedde aan de uitoefening van zijn of haar functie. Uit een inventarisatie van Focus Orange blijkt dat de voorzitter in doorsnee 1,5 maal zoveel tijd besteden als een gemiddeld RvC-lid, dat uitgaande van 10 uur per week voor de voorzitter gemiddeld 6,7 uur per week aan zijn functie besteedt

<sup>1</sup> *The chairman makes or brakes the board*, Steven Schuit, uitgeverij Gopher BV, mei 2010.

<sup>2</sup> *The chairman of the supervisory board in the Netherlands – how the profile has changed and the role is evolving*, Spencer Stuart en RUG, 2018

# IMPACT OP DE BELONING

---

- De toename van taak en tijdbesteding van de RvC heeft bij private bedrijven, en heel zichtbaar bij beursfondsen, geleid tot een sterke toename van de beloning:<sup>3</sup>
  - De mediaan van de totale beloning van RvC-voorzitters van beursgenoteerde indexfondsen steeg de afgelopen 15 jaar 122%
  - De gemiddelde totale beloning van een RvC-lid is in dezelfde periode 187% gestegen
  - De stijging wordt ten dele verklaard door verhoging van de basisvergoeding en voor een aanzienlijk deel door introductie en/of verhoging van commissie-vergoedingen en *attendance fees*
- Hoewel bij staatsdeelnemingen sprake is van een vergelijkbare toename van taak en tijdsbesteding, is de beloning van de leden van de RvC over de afgelopen tien jaar veel minder sterk gestegen:
  - De mediaan van de totale beloning van de RvC-voorzitters is sinds 2009 met 18% toegenomen, die van RvC-leden met 25%
  - De toename wordt vooral verklaard door enige indexatie en in een aantal gevallen door toename van commissievergoedingen
  - De beloning bij staatsdeelnemingen blijft ver achter bij die bij beursgenoteerde bedrijven met een vergelijkbare omvang

<sup>3</sup> Herwaardering van het commissariaat - onderzoek naar de beloningsontwikkeling van commissarissen van Nederlandse beursfondsen 2004-2018, Focus Orange, 15 juli 2018. Onderzoek onder 43 Nederlandse ondernemingen met een two-tier structuur die zijn opgenomen in de AEX-, midcap- of smallcap-index

# VERSCHIL IN ONTWIKKELING TUSSEN BEURS EN STAATSDEELNEMINGEN

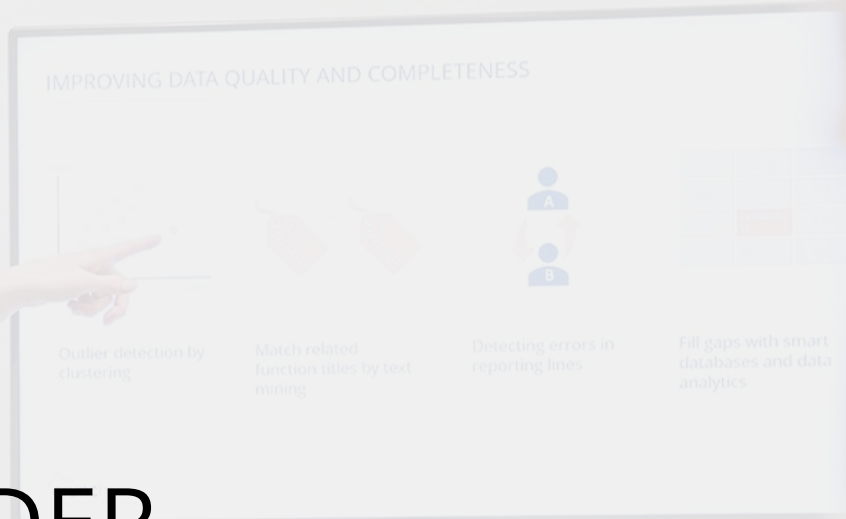
- Door het gevoerde matigingsbeleid van aandeelhouder Staat en het verschil in beloningsontwikkeling, is het beloningsniveau van staatsdeelnemingen niet goed vergelijkbaar met dat van beursbedrijven
- De grafiek rechts laat zien dat de beloning van de voorzitter RvC van de grootste staatsdeelnemingen (rechts) ligt op het niveau van veel kleinere niet-financiële beursgenoteerde bedrijven (links)
- De beloning van raden van toezicht bij grote semi-publieke ondernemingen is de afgelopen tien jaar gemaximeerd:
  - voor de voorzitter RvC op 15% van het algemene maximum dat geldt voor bestuurders (in 2019: € 194.000 all-in per jaar) = € 29.100 per jaar
  - Voor leden op maximaal 10% = € 19.400 per jaar
- De mediaan van de beloning van de voorzitter RvC bij staatsdeelnemingen ligt dichterbij het WNT-maximum dan bij de mediaan van de beursbedrijven



— WNT max    ● Mediaan beurs    ● Mediaan staat

# BEOORDELINGSKADER

*Deelvraag 2: Wat zijn gangbare methoden om de hoogte van de vergoeding van commissarissen van grote ondernemingen (zowel publiek als privaat) te bepalen?*





# EXTERNE BELONINGSVERGELIJKING

---

- In de private markt is het gebruikelijk om de beloning van bestuurders, topmanagers en commissarissen te bepalen door vergelijking met de beloning bij in omvang en complexiteit vergelijkbare ondernemingen. Omvang van omzet, aantal personeelsleden en/of beurswaarde worden gebruikt als graadmeter voor de complexiteit
- Onderzoek<sup>4</sup> toont correlaties tussen de beloning van bestuurders, topmanagers en commissarissen en:
  - De **omvang** van de onderneming (mede als gevolg van de traditionele methodiek van externe vergelijking)
  - Aanwezigheid van **buitenlandse commissarissen** in de RvC (als reflectie van hogere beloningsniveaus in veel buitenland)
  - De status van **financiële instellingen** (als gevolg van extra regulering en toezicht en de werklast die dat voor de RvC oplevert)
- De in de markt gebruikelijke methodologie om de beloning te bepalen aan de hand van 'de mediaan' van een *peer group* roept – ook bij private bedrijven – maatschappelijke weerstand op door het haasje-over effect dat het veroorzaakt en het hoge beloningsniveau waar dat toe kan leiden
- Voor de commissarissen van staatsdeelnemingen, waarvan een ruime meerderheid ook commissariaten vervult bij commerciële ondernemingen, zal het bij beursbedrijven gebruikelijke beloningsniveau wel van invloed zijn op de vergoeding die zij verwachten voor hun tijdsbesteding en voor de verantwoordelijkheid die zij dragen

<sup>4</sup> *The determinants of Supervisory Board compensation in a two-tier system*, G.M.N. Nijenhuis, August 2014

# BEOORDELING OP BASIS VAN TIJDSBESTEDING

---

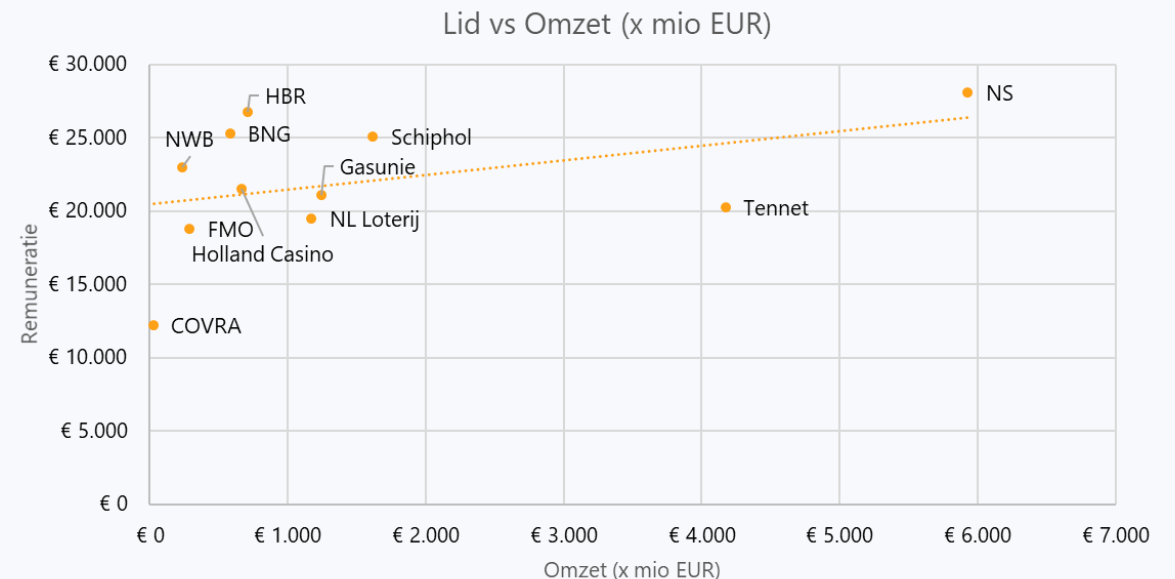
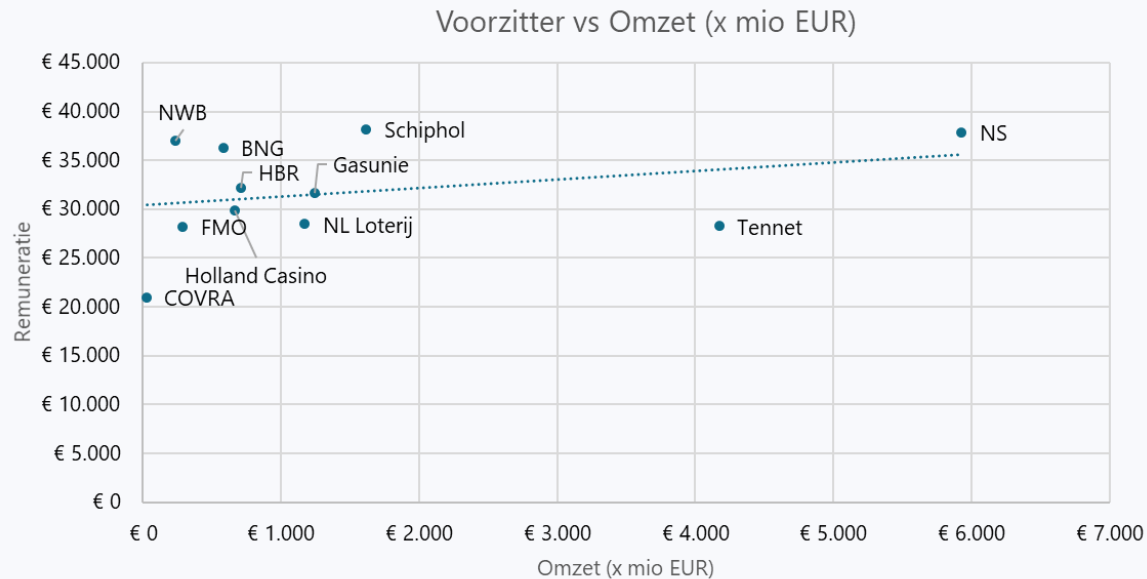
- De Corporate Governance Code stelt dat de beloning van commissarissen een reflectie moet zijn van tijdsbesteding en verantwoordelijkheid van de functie<sup>5</sup>
- Vanuit het uitgangspunt dat commissarissen van hetzelfde kaliber behoren te zijn als de bestuurders waarop zij toezicht houden, kan een passende vergoeding voor de verantwoordelijkheid van de RvC-functie worden afgeleid van het salaris van de bestuurders, naar rato van het gewerkte aantal uren
- Voor een CEO is 60 uur per week (3000 uur per jaar) een gangbare norm en voor de voorzitter van de RvC van een grote(re) onderneming, conform onderzoek Spencer Stuart, 10 uur (500 per jaar); de voorzitter RvC besteedt dan 17% van de tijd die de CEO besteedt, wat dicht komt bij het percentage van 15 dat de WNT hanteert. Leden RvC komen op gemiddeld 11% van de tijdsbesteding van een bestuurder en daarmee dicht bij de 10% van WNT
- De feitelijke beloning die de RvC-voorzitters van de grote staatsdeelnemingen in 2018 ontvingen vertaalt zich, bij een veronderstelde tijdsbesteding van 500 uur, in een uurvergoeding die uiteenloopt van €75 (HBR) tot €97 (Schiphol)

*Een meer uitgebreide notitie over beloningsontwikkeling in de afgelopen tien jaar en het in de markt gebruikelijke beoordelingskader voor de beloning is opgenomen in de Bijlage 1*

<sup>5</sup> CGC best practice 3.3.1

# BEOORDELING IN HET KADER VAN MARKT- EN MATIGINGSBELEID

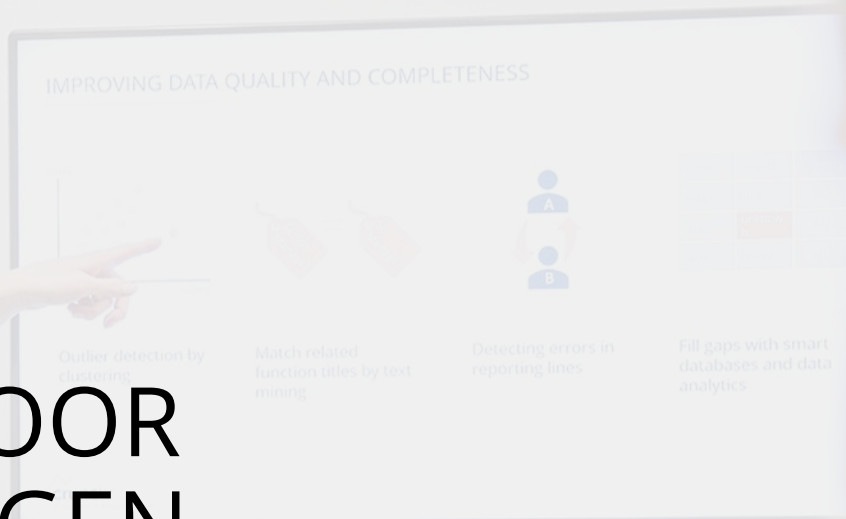
- De hoofdvraag in dit advies is: *Hoe verhouden de vergoedingen van commissarissen van staatsdeelnemingen zich tot elkaar en tot de vergoedingen van commissarissen van vergelijkbare ondernemingen?*
- Uitgangspunt is dat de Nederlandse Staat als aandeelhouder van staatsdeelnemingen een markt- en matigingsbeleid voert en dat het beloningsniveau niet direct kan worden afgeleid van het niveau van private ondernemingen
- Tot op heden ontbreekt een kader voor de beloning van commissarissen bij staatsdeelnemingen. De correlatie tussen beloning en ondernemingsomvang is zwak (zie grafieken)



Voor de financiële instellingen is totaal netto baten (total income) gebruikt als equivalent voor omzet.

# METHODOLOGIE VOOR STAATSDEELNEMINGEN

*Op welke wijze kan het Ministerie de redelijkheid van de vergoeding aan commissarissen van Staatsdeelnemingen toetsen?*



IMPROVING DATA QUALITY AND COMPLETENESS

Outlier detection by clustering

Match related function titles by text mining

Detecting errors in reporting lines

Fill gaps with smart databases and data analytics

# INTRODUCTIE OP METHODOLOGIE

---

Om recht te doen aan de tijdsbesteding en verantwoordelijkheden, en daarnaast een koppeling te maken met het in de markt gangbare beoordelingskader, stelt Focus Orange de volgende onderzoeksmethode voor:

Deel 1: Weging op basis van tijd en verantwoordelijkheden

- Om de interne verhoudingen leidend te laten zijn, wordt een koppeling gelegd tussen de verantwoordelijkheden en tijdsbesteding van de bestuurders
- Deze koppeling is kwantitatief, en neemt als uitgangspunt dat de complexiteit en het maatschappelijke karakter van de organisatie zijn weerslag vindt in het salaris van de bestuurders

Deel 2: Beoordelen op basis van identiteit

- Het markt- en matigingsprincipe vereist een toets op de redelijkheid van de kwantitatieve analyse uit het eerste deel van het onderzoek
- Deze redelijkheidstoets vindt plaats op basis van een aantal karakteristieken van de staatsdeelnemingen, die daarmee een objectiveerbaar en toetsbaar karakter krijgt
- De uitkomst van deze kwalitatieve redelijkheidstoets vormt de basis voor een meer of mindere mate van matiging voor de vergoeding van commissarissen

# DEEL 1: BEOORDELING OP BASIS VAN TIJD EN VERANTWOORDELIJKHEID

---

- De Staat heeft vanaf 2008 een kader ontwikkeld voor de beloning van bestuurders van staatsdeelnemingen en heeft dat kader sindsdien geïmplementeerd. Dit kader werkt naar het oordeel van de Staat naar behoren.
- Daarmee biedt de beloning van (de voorzitter van) de RvB een gematigd uitgangspunt waaruit de beloning van voorzitter en leden van de RvC kan worden afgeleid
- Voor die afleiding kunnen de percentages van de Wet Normering Topinkomens worden gebruikt die in grote mate parallel lopen met de verhouding die bij grote beursgenoteerde ondernemingen worden gevonden (zie slide 10):
  - Beloning voorzitter RvC 15% van de (vaste) beloning van de CEO
  - Beloning leden RvC 10% van dat bedrag
- Voor elk van de staatsdeelnemingen is deze analyse uitgevoerd waaruit blijkt dat:
  - De vergoeding van de voorzitter minimaal 20% afwijkt van hetgeen op basis van het salaris van de CEO verwacht mag worden
  - Het beeld voor de leden van de RvC een wat uiteenlopend beeld laat zien, maar over de hele linie rond de 15% onder het niveau ligt dat op basis van de gekozen methodiek verwacht zou worden
  - Een uitzondering geldt voor de financiële instellingen, waar de vergoeding van de voorzitter en de leden rond het te verwachten niveau ligt ten opzichte van de interne verhoudingen
- De kwantitatieve bevindingen zijn vervolgens in deel 2 op redelijkheid getoetst.

## DEEL 2: MARKT- EN MATIGINGSPRINCIPE

---

- De kenmerken van elke staatsdeelneming en haar bijzondere positie in de markt kunnen van invloed zijn op de gewenste mate van matiging of het dwingende karakter daarvan. Beoordeeld worden de volgende aspecten:
- Matigingsfactoren
  - **Maatschappelijke zichtbaarheid:** dienstverlening aan consumenten, zeker als het gaat om een essentiële geachte nutsfunctie, maakt een onderneming veel gevoeliger voor de publieke opinie en scheidt hogere verwachtingen ten aanzien van gematigde beloning dan dienstverlening aan bedrijven (ook in de private markt: vergelijk de gevoeligheid van Ahold, ING of KPN met de ongevoeligheid van ASML en Wolters Kluwer)
  - **Monopoliepositie:** wanneer een staatsdeelneming een monopoliepositie heeft in de markt stelt dit hogere eisen aan beloningsmatiging dan bij een staatsdeelneming die volledig concurreert met private ondernemingen
  - **Nationale identiteit bestuur:** een puur Nederlandse samenstelling van de RvC stelt hogere eisen aan beloningsmatiging dan een internationale identiteit van het bestuur, waar de staatsdeelneming 'betaalt' voor deskundige inbreng uit landen waar hogere beloningsniveaus vigeren
- Complexiteitsfactoren
  - **Nutsfunctie:** als het productieproces of dienstverlening cruciaal is voor Nederland vergroot dat de complexiteit van de staatsdeelneming en is er minder reden tot beloningsmatiging
  - **Regeldruk:** als de onderneming opereert in een sector met een veel verzwaard regelgevingsregime geeft dat hogere werkdruk voor commissarissen en is minder reden tot matiging van de beloning

# OVERZICHT IDENTITEITSKENMERKEN STAATSDEELNEMINGEN

- In onderstaande tabellen zijn de staatsdeelnemingen geëvalueerd aan de hand van de kenmerken beschreven op de vorige slide
- Hoe donkerder blauw het vlak, hoe hoger de staatsdeelneming scoort op de betreffende karakteristiek.

Kenmerk	NS	Tennet	Schiphol	Gasunie	HBR	Holland Casino
1) Maatschappelijke zichtbaarheid	Volledig gericht op consumentenmarkt	Niet gericht op consumentenmarkt	Gedeeltelijk gericht op consumentenmarkt	Niet gericht op consumentenmarkt	Niet gericht op consumentenmarkt	Volledig gericht op consumentenmarkt
2) Monopoliepositie	Geheel monopolie	Geheel monopolie	Gedeeltelijk monopolie	Geheel monopolie	Gedeeltelijk monopolie	Gedeeltelijk monopolie
3) Nationale identiteit bestuur	Geen Internationale samenstelling RvB en RvC	Internationale samenstelling RvB en RvC	Internationale samenstelling RvB en RvC	Internationale samenstelling RvB en RvC	Geen Internationale samenstelling RvB en RvC	Geen Internationale samenstelling RvB en RvC
4) Nutsfunctie	Continuïteit cruciaal	Continuïteit cruciaal	Continuïteit cruciaal	Continuïteit cruciaal	Continuïteit cruciaal	Continuïteit gewenst
5) Regeldruk	Normale regeldruk	Normale regeldruk	Normale regeldruk	Normale regeldruk	Normale regeldruk	Normale regeldruk

Kenmerk	NL Loterij	BNG	NWB	FMO	Covra
1) Maatschappelijke zichtbaarheid	Volledig gericht op consumentenmarkt	Niet gericht op consumentenmarkt	Niet gericht op consumentenmarkt	Niet gericht op consumentenmarkt	Niet gericht op consumentenmarkt
2) Monopoliepositie	Gedeeltelijk monopolie	Geen monopolie	Geen monopolie	Geen monopolie	Geheel monopolie
3) Nationale identiteit bestuur	Geen Internationale samenstelling RvB en RvC	Geen Internationale samenstelling RvB en RvC	Geen Internationale samenstelling RvB en RvC	Geen Internationale samenstelling RvB en RvC	Geen Internationale samenstelling RvB en RvC
4) Nutsfunctie	Continuïteit gewenst	Continuïteit gewenst	Continuïteit gewenst	Continuïteit gewenst	Continuïteit cruciaal
5) Regeldruk	Normale regeldruk	Zware regeldruk	Zware regeldruk	Zware regeldruk	Normale regeldruk

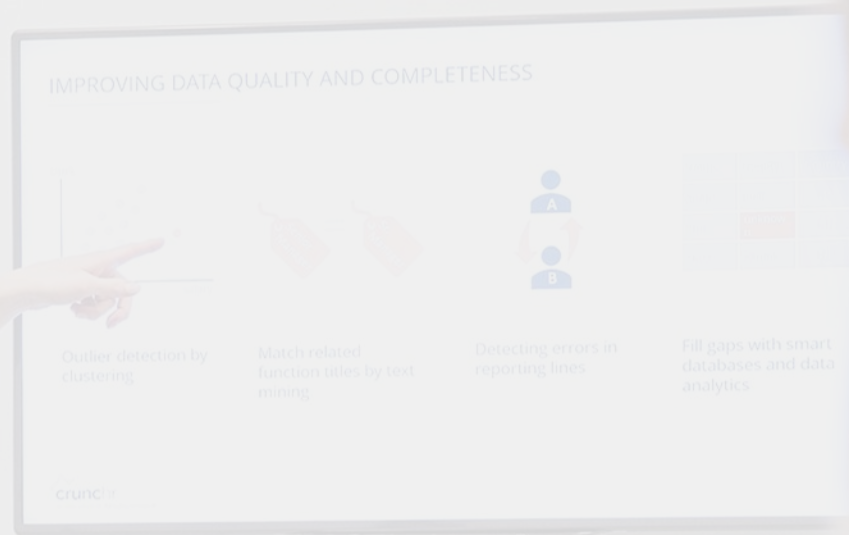


## BEVINDINGEN DEEL 2: MAATSCHAPPELIJKE REDELIJKHEIDSTOETS

- De redelijkheidstoets geeft het volgende inzicht:
  - Op basis van de identiteitskenmerken is bij NS, Holland Casino en de Nederlandse Loterij de grootste aanleiding tot matiging. De beloning van commissarissen bij deze organisaties ligt echter al ruim (>20%) onder de door ons gehanteerde norm op basis van tijd en verantwoordelijkheid (i.e. voorzitter en leden resp. 15% en 10% van de CEO beloning)
  - De financiële instellingen scoren relatief laag op de matigingsfactoren en hoog op de complexiteitsfactor regeldruk, die zich bij alle financiële instellingen vertaalt in een relatief hoge werkdruk voor commissarissen, hoge functie-eisen en bij private instellingen in een relatief hoge vergoeding
  - Bij de andere deelnemingen is sprake van een balans tussen kenmerken die meer dan wel minder matiging vragen
- De redelijkheidstoets geeft daarmee geen aanleiding om voor individuele staatsdeelnemingen af te wijken van de conclusie:
  - De vergoedingen voor commissarissen zijn op dit moment niet in lijn met de interne verhoudingen en vormen geen goede reflectie van tijd en verantwoordelijkheid
  - Voor alle staatsdeelnemingen is er ruimte voor een verhoging van de vergoeding voorzitters van de RvC tot 20% en voor leden tot 15% om deze beter in lijn te brengen met de interne verhoudingen, de tijdsbesteding en verantwoordelijkheden.

# ADVIES

---



# ADVIES

---

## Overwegingen:

- Bij elke staatsdeelneming mag de RvC een voorstel doen voor de eigen beloning, dat vervolgens goedgekeurd wordt door de aandeelhouder
- Het ministerie van Financiën, in zijn rol van vertegenwoordiger van de Staat, respecteert de bevoegdheid van de RvC om een voorstel te doen waarin beloningsniveau en structuur worden bepaald, en hoe de beloning van de verschillende functies binnen de raad zich verhouden
- Als aandeelhouder wil het ministerie duidelijkheid geven over welk beloningsniveau hij in het kader van zijn markt- en matigingsbeleid acceptabel acht, zodat de RvC daarmee rekening kan houden in het beloningsvoorstel
- Wij adviseren het ministerie daartoe een eenduidige indicatie afgeven aan alle staatsdeelnemingen.

**Het is ons advies om voor alle staatsdeelnemingen een verhoging van de vergoeding toe te staan tot 20% voor voorzitters en tot 15% voor de leden van de raden van commissarissen, onder voorwaarde dat:**

- Een voorstel tot aanpassing onderbouwd wordt met overwegingen die in ieder geval de interne verhoudingen en de criteria van de maatschappelijke redelijkheidstoets bevatten
- De financiële instellingen daarbij aannemelijk maken dat de verhoging noodzakelijk is om schaarse competenties en ervaring aan te trekken uit de sector
- Een voorgenomen stijging van de vergoedingen over een periode van meerdere jaren wordt gerealiseerd.

# ADVIES RICHTLIJN MAXIMALE VERHOGING PER STAATSDEELNEMING

## Voorzitter

Staatsdeelname	Huidige totale vergoeding	Gemiddelde verhoging	Totale vergoeding na gemiddelde verhoging
NS	€ 45.600	20%	€ 54.720
Tennet	€ 39.400	20%	€ 47.280
Schiphol	€ 48.700	20%	€ 58.440
Gasunie	€ 37.700	20%	€ 45.240
HBR	€ 37.500	20%	€ 45.000
Holland Casino	€ 29.900	20%	€ 35.880
NL Loterij	€ 28.500	20%	€ 34.200
BNG	€ 47.000	20%	€ 56.400
NWB	€ 37.000	20%	€ 44.400
FMO	€ 31.300	20%	€ 37.560
Covra	€ 21.000	20%	€ 25.200

## Lid

Staatsdeelname	Huidige totale vergoeding	Gemiddelde verhoging	Totale vergoeding na gemiddelde verhoging
NS	€ 36.100	15%	€ 41.515
Tennet	€ 32.000	15%	€ 36.800
Schiphol	€ 28.400	15%	€ 32.660
Gasunie	€ 25.600	15%	€ 29.440
HBR	€ 33.700	15%	€ 38.755
Holland Casino	€ 22.700	15%	€ 26.105
NL Loterij	€ 19.600	15%	€ 22.540
BNG	€ 32.900	15%	€ 37.835
NWB	€ 23.000	15%	€ 26.450
FMO	€ 22.600	15%	€ 25.990
Covra	€ 12.300	15%	€ 14.145

# BIJLAGE 1

---

Analyse beloningsontwikkeling 2009-2019

# INLEIDING

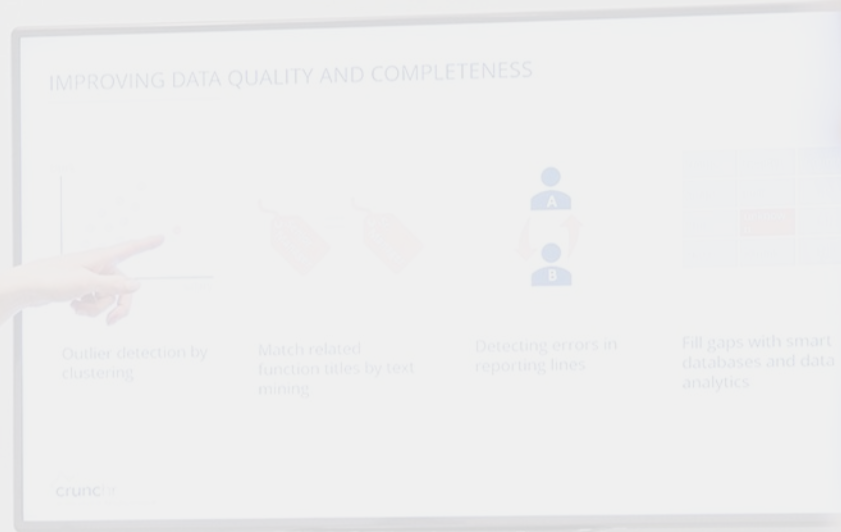
---

- Het Ministerie van Financiën heeft Focus Orange gevraagd te adviseren bij een evaluatie van de beloning van commissarissen bij staatsdeelnemingen. Deze bijlage gaat in op de eerste twee deelvragen die in het kader van die evaluatie gesteld zijn, naar de ontwikkeling van takenpakket en tijdsbesteding van commissarissen en naar de gangbare methoden om de hoogte van de vergoeding te bepalen
- In antwoord op de eerste deelvraag volgt hierna een schets van de ontwikkeling van rol en functie van het commissariaat in Nederland in het algemeen, sinds de Code Corporate Governance daar sinds eind 2003 hogere eisen aan is gaan stellen.
- In antwoord op de tweede deelvraag wordt daarna de gebruikelijke bepaling van de beloning op basis van externe begeleiding samengevat en hoe het resultaat daarvan in de private markt vergelijkt met de beloningsniveaus bij staatsdeelnemingen.

# DEELVRAAG 1

---

*Wat waren de afgelopen tien jaar de belangrijkste veranderingen in het takenpakket en de tijdsbesteding van commissarissen van (grote) ondernemingen in het algemeen en staatsdeelnemingen in het bijzonder?*



# ONTWIKKELING VAN ROL EN TAAK VAN HET TOEZICHT

---

- Het commissariaat in Nederland had tot ver in de vorige eeuw een beperkte rol- en taakopvatting en een afstandelijke houding
- De raad van commissarissen ('RvC') dan wel raad van toezicht ('RvT') van grote organisaties vergaderde vier tot zes maal per jaar, liet zich informeren door de raad van bestuur, had overigens geen directe bemoeienis of contacten met organisatie en medewerkers en bleef overwegend achter de schermen
- Rol en taak van de RvC zijn de afgelopen 15 jaar sterk uitgebreid onder invloed van het denken over deugdelijk ondernemingsbestuur, dat zijn weerslag kreeg in de Corporate Governance Codes ('CGC') die sinds eind 2003 zijn verschenen
- Die code geldt formeel alleen voor beursgenoteerde ondernemingen, die bij wet verplicht zijn om aan de principes en *best practices* te voldoen, dan wel uit te leggen waarom zij dat niet doen. Materieel hebben de principes en *best practices* brede invloed op rol- en taakopvatting bij toezichthoudende organen bij grote organisaties



Code Tababaksblat:  
**De Nederlandse corporate  
governance code**

*beginselen van deugdelijk  
ondernemingsbestuur en best practice  
bepalingen*

Opgesteld door de Commissie Corporate  
Governance op 9 december 2003



# ONTWIKKELING ROL EN TAAK VAN HET TOEZICHT (2)

---

- De toezichthoudende en adviserende taak van de RvC is breder en intensiever geworden, met name op het gebied van strategie en lange-termijn waardecreatie<sup>1</sup>, audit<sup>2</sup> en risicobeheersing<sup>3</sup>. Dit weerspiegelt zich in aparte audit- en risk-commissies en in voorkomende gevallen ook strategie-, investerings- of technologiecommissies, die elk op hun terrein de toezichthoudende interventies en de verantwoording daarvan voorbereiden
- De taak als werkgever van de bestuurders is veeleisender geworden en omvat opvolging, benoeming, beoordeling en beloning van bestuurders.<sup>4</sup> Deze taak is gedelegeerd aan Nominatie- en Remuneratiecommissies. De taak omvat ook betrokkenheid bij de beloning van het *executive committee* waar die in functie is,<sup>5</sup> en breder betrokkenheid bij de interne beloningsverhoudingen binnen de onderneming<sup>6</sup>
- Aan de beoordeling en verantwoording van de taak van de RvC worden hogere eisen gesteld de Code en door actieve en assertieve aandeelhouders. De RvC dient haar eigen functioneren te optimaliseren door onder meer zelfevaluaties en professionele educatie en zich uitgebreid te verantwoorden over de uitvoering van haar taken aan de Aandeelhoudersvergadering ('AvA')<sup>7</sup> en, als de situatie daarom vraagt, aan politiek, publiek en media
- Van de RvC en in het bijzonder van zijn voorzitter<sup>8</sup> wordt een (pro)actieve uitoefening van hun taak verwacht, waarbij de raad en haar leden zich actief informeren en contacten onderhouden met onder meer interne en externe accountants, met de Ondernemingsraad<sup>9</sup> en met aandeelhouders<sup>10</sup>.

<sup>1</sup> Corporate Governance Code 2016 best practices 1.1.2, 1.1.3 en 2.3.2 ev.; <sup>2</sup> CGC 1.3.1, Principes 1.5, 1.6 en 1.7; <sup>3</sup> CGC 1.4.1; <sup>4</sup> CGC 2.2.1, 2.2.4, 2.2.5 en 3.2.1; <sup>5</sup> CGC 2.1.3 en 3.1.3; <sup>6</sup> CGC 3.1.2.iii en 3.4.1.iv; <sup>7</sup> CGC 2.4.1, 2.4.8 en 2.4.9; <sup>8</sup> CGC 2.3.6; <sup>9</sup> CGC 2.5.3; <sup>10</sup> CGC Principe 4.2

# ONTWIKKELING ROL EN TAAK VAN HET TOEZICHT (3)

---

- De ruimere rol- en taakopvatting van de RvC en de grotere werklast die dat oplevert, heeft geleid tot een verdeling van de werkzaamheden onder de leden
- De voorzitter van de RvC heeft zich ontwikkeld van *primus inter pares* tot spil in het ondernemingsbestuur. Hem of haar wordt een actieve coördinerende rol toegekend met veel informele, voorbereidende en afstemmende contacten met individuele bestuurders en commissarissen zodat vergaderingen productief zijn<sup>11</sup>
- De commissies opereren in hoge mate zelfstandig in de voorbereiding op hun terrein en presenteren voorbereide adviezen of concept-besluiten aan de voltallige RvC. De RvC is eindverantwoordelijk voor het te nemen besluit, maar beperkt zich bij de bespreking en besluitvorming in het algemeen tot de hoofdlijnen
- Dat maakt het lidmaatschap en vooral het voorzitterschap van commissies tot een belangrijke taak, waarbij het werk van audit- en bij financiële instellingen ook van de riskcommissies in het algemeen zwaarder wordt aangeslagen dan dat van andere commissies
- De werkverdeling kan leiden tot grotere differentiatie in bijdrage van individuele leden van de RvC, afhankelijk van de (combinatie van) voorzitters- en commissietaken die zij al dan niet vervullen en de wijze waarop zij hun rol invullen

<sup>11</sup> *The chairman makes or brakes the board*, Steven Schuit, uitgeverij Gopher BV, mei 2010. Ten aanzien van de werkgeversrol van de RvC en haar voorzitter zie: *Bovenbazen en de scheefgroei van hun beloning*, Hein Haenen & Camiel Selker, Balans, februari 2016

# ONTWIKKELING ROL EN TAAK RVC BIJ STAATSDEELNEMINGEN

---

- Staatsdeelnemingen onderscheiden zich door een sleutelpositie die zij in een bepaald segment van de Nederlandse markt vervullen
- Staatsdeelnemingen hebben – net als ondernemingen in handen van familie of private equity – niet te maken met de complexiteit die een breed gespreid aandeelhouderschap en een beursnotering met zich meebrengen
- Daar staat tegenover dat voor staatsdeelnemingen en hun commissarissen, door hun unieke positie en vaak hoge publieke zichtbaarheid, hoge eisen gelden ten aanzien van de vervulling van hun taak
- Staatsdeelnemingen hebben een eigen specifieke complexiteit, maar die is per saldo niet per se groter of kleiner dan die van private ondernemingen met een vergelijkbare omvang
- De rol en taak van de RvC bij staatsdeelnemingen heeft een vergelijkbare verbreding en verdieping ondergaan als bij grote beursgenoteerde ondernemingen en in de bredere bedrijvenmarkt, zeggen commissarissen die in beide segmenten ervaring hebben opgedaan

# IMPACT OP TIJDSBESTEDING EN VERANTWOORDELIJKHEID

---

- De uitbreiding van taak en rol is gepaard gegaan met een sterke toename van de tijdsbesteding van de functie, dat wil zeggen, het aantal uren dat nodig is om de functie naar behoren te vervullen
- Die tijdsbesteding verschilt afhankelijk van de taak als voorzitter van de RvC en/of lidmaatschap of voorzitterschap van verschillende commissies. De tijdsbesteding kan uiteraard ook van jaar tot jaar sterk verschillen en boven gemiddeld zijn bijvoorbeeld in een jaar van crisis, strategische heroriëntatie of opvolging van een bestuursvoorzitter, of onder gemiddeld in een jaar zonder grote issues
- Uit recent onderzoek<sup>12</sup> blijkt dat de voorzitter van de RvC van een grote(re) beursondernemingen in 2018 gemiddeld 63 dagen (circa 500 uur per jaar, of 10 uur per week) besteedde aan de uitoefening van zijn of haar functie en dat de vereiste tijdsbesteding nog steeds toeneemt. Een vergelijkbaar onderzoek over 2009 of eerdere jaren ontbreekt, maar uit gesprekken met betrokkenen blijkt dat de tijdsbesteding toen op een veel lager niveau lag
- Focus Orange maakte in 2018 een rondgang onder commissarissen, die aangaven dat de voorzitter van de RvC 1,5 tot 2 maal zoveel tijd besteedt als een regulier lid van de RvC. Uitgaande van de door Spencer Stuart en RUG gevonden 10 uur per week voor de voorzitter van de RvC, zou een gemiddeld lid van de RvC 5 tot 6,7 uur per week aan zijn functie besteden
- Commissarissen die bij zowel staatsdeelnemingen als bij private en beursgenoteerde ondernemingen actief zijn geven aan dat de toename in tijdsbesteding in beide segmenten een vergelijkbare toename vertoont. Het aantal uren dat daadwerkelijk besteed wordt, is groter naarmate de omvang en complexiteit van onderneming en functie toeneemt

<sup>12</sup> *The chairman of the supervisory board in the Netherlands – how the profile has changed and the role is evolving*, Spencer Stuart en RUG, 2018

Het onderzoek is gebaseerd op waarnemingen bij 50 grote en middelgrote beursgenoteerde ondernemingen

# IMPACT OP DE BELONING VAN COMMISSARISSEN (1)

---

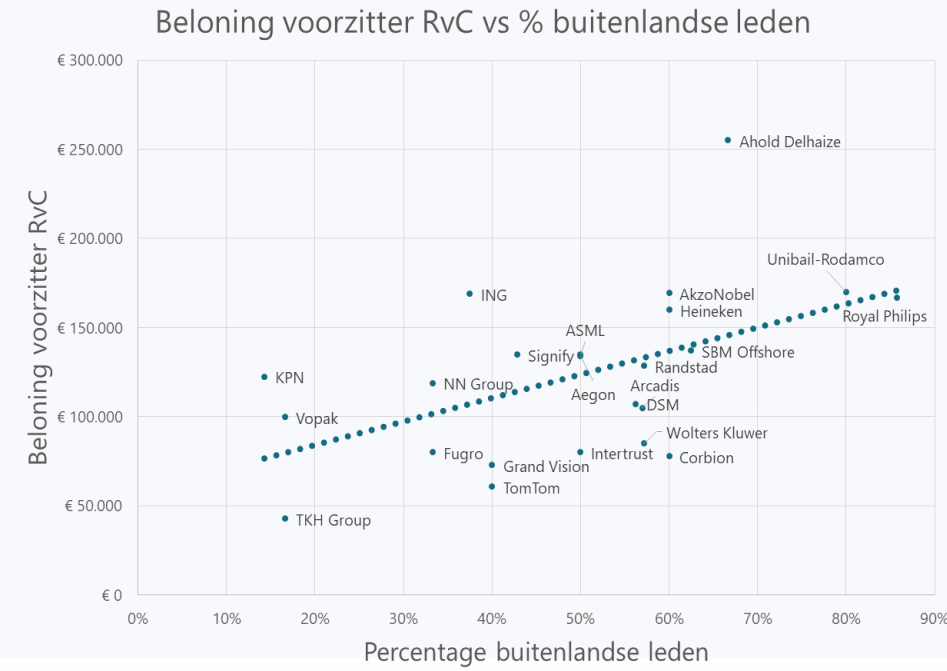
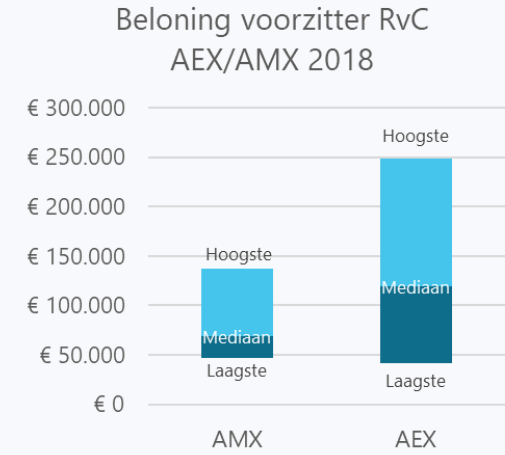
- De Corporate Governance Code stelt dat de beloning van commissarissen een reflectie moet zijn van tijdsbesteding en verantwoordelijkheid van de functie <sup>13</sup>
- Dit uitgangspunt wordt bij beursgenoteerde ondernemingen weerspiegeld in een sterke stijging van de beloning van commissarissen van 2004, net na invoering van de eerste code, tot en met 2018:
  - De mediaan van de basisvergoeding voor zowel voorzitter als leden van de RvC van is verdubbeld
  - De mediaan van de totale beloning, inclusief commissie- en andere vergoedingen, is voor de voorzitter RvC met 122 procent gestegen en voor leden gemiddeld met 187 procent <sup>14</sup>
- Zoals uit de sterke toename van de totale beloning al blijkt, is naast het beloningsniveau ook de structuur veranderd:
  - Commissievergoedingen zijn ingevoerd en/of verhoogd als compensatie van het toegenomen commissiewerk
  - Deelnamevergoedingen (*attendance fees*) voor vergaderingen van de raad en/of haar commissies of voor extra vergaderingen boven een bepaald 'gebruikelijk' aantal zijn ingevoerd met het oog op het toegenomen vergaderdrukt
  - Deelnamevergoeding voor vergaderingen in het buitenland of op een ander continent zijn ingevoerd om het lidmaatschap van de RvC aantrekkelijk te maken voor (een groeiend aantal) buitenlandse commissarissen
- In 2004 bestond gemiddeld 7% van de totale beloning van leden van de RvC uit commissievergoedingen en *attendance fees*, in 2018 was dat 26%

<sup>13</sup> CGC 3.3.1

<sup>14</sup> *Herwaardering van het commissariaat - onderzoek naar de beloningsontwikkeling van commissarissen van Nederlandse beursfondsen 2004-2018*, Focus Orange, 15 juli 2018. Onderzoek onder 43 Nederlandse ondernemingen met een two-tier structuur die zijn opgenomen in de AEX-, midcap- of smallcap-index

# IMPACT OP DE BELONING (2)

- Uit onderzoek<sup>15</sup> blijkt dat er een duidelijke correlatie is tussen de beloning van de RvC en omvang van de onderneming, zoals in de bovenste grafiek wordt gevisualiseerd:
  - de grote AEX-ondernemingen betalen onderling verschillend, maar per saldo duidelijk meer dan mid cap ondernemingen
- Een tweede verband is er tussen beloning en met het percentage niet-Nederlandse leden in de RvC, zoals blijkt uit de onderste grafiek:
  - De hogere totale beloning bij bedrijven met veel buitenlandse leden wordt ten dele veroorzaakt door hoger cross border of intercontinentale *attendance fees* naast hogere basis- en commissievergoedingen
- Een derde conclusie is dat commissarissen van banken en verzekeraars een relatief hoge beloning ontvangen
  - Dit weerspiegelt de complexiteit van het toezicht door regulering in de sector en extra commissiewerk, onder meer in een apart Risk Committee



# IMPACT OP BELONING ONDER DE WNT

---

- De beloning van commissarissen en leden van de RvT bij grote ondernemingen die met publiek geld gefinancierd zijn, valt sinds 2013 onder de Wet Normering Topinkomens ('WNT'). Deze wet bindt sinds 2016 de beloning van commissarissen aan een maximum dat is afgeleid van het maximum voor bestuurders:
  - Voorzitter RvC 15% van het algemeen maximum voor bestuurders is € 29.100
  - Leden RvC 10% van het algemeen maximum voor bestuurders is € 19.400 (beide bedragen niveau 2019)
- Een steekproef onder grote zorg- en onderwijsinstellingen en woningcorporaties<sup>16</sup> leert dat de beloning van commissarissen bij de best betaalde commissarissen dicht tegen het maximum ligt, maar dat het gemiddelde daar nog 15% bij achterblijft
- Over de afgelopen tien jaar is de beloning van zowel voorzitters als leden van de RvT's met de helft toegenomen. Deze ontwikkeling contrasteert sterk met de ontwikkeling van de beloning van bestuurders, die over dezelfde periode sterk is gematigd onder invloed van de WNT

<sup>16</sup> Erasmus MC, AMC, UvA, EUR, UU, Radboud Universiteit, Ymere, Portaal, De Alliantie; basis jaarverslagen 2017

# BELONINGSONTWIKKELING RVC BIJ STAATSDEELNEMINGEN (1)

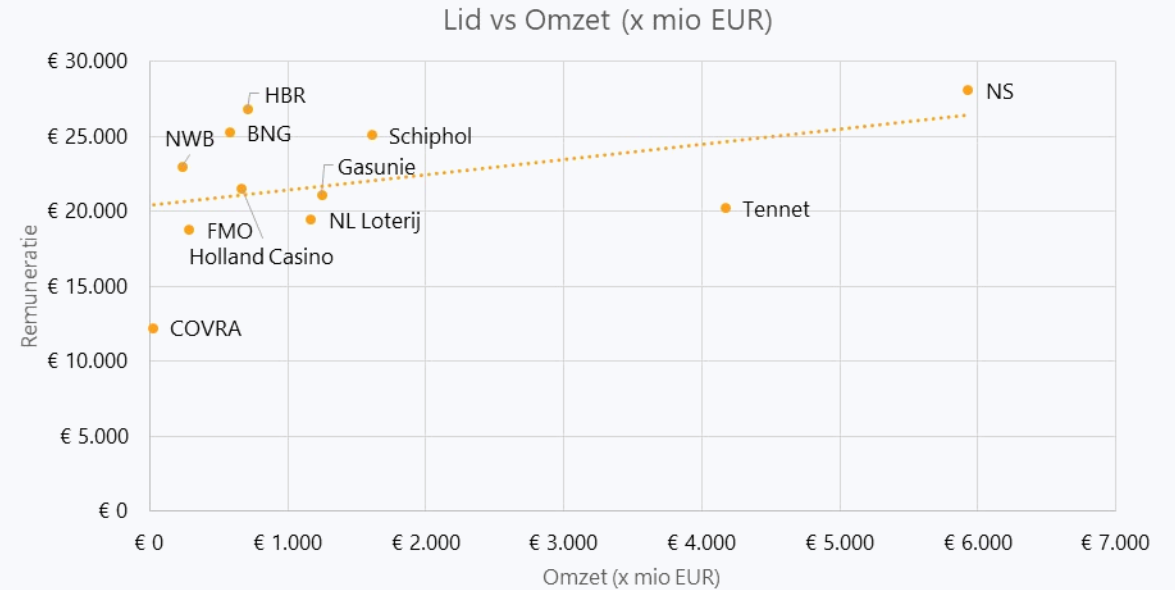
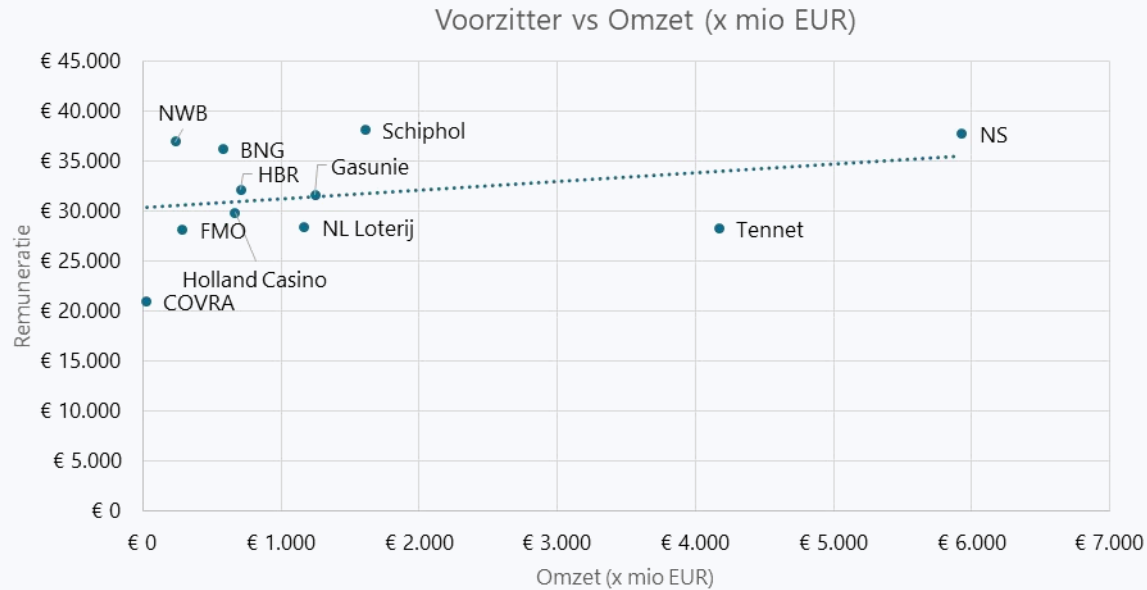
---

- De beloning van commissarissen bij de staatsdeelnemingen is de afgelopen tien jaar toegenomen
  - De mediaan van de totale beloning van de voorzitter in 2018 was € 38.863, wat 18% meer is dan in 2009 <sup>17</sup>
  - De mediaan van de totale beloning van de leden was gemiddeld € 28.227, een toename van 25%
  - Uitzondering is de Gasunie waar sprake is van een daling (voorzitter -4%, leden -14%)
- De stijging wordt verklaard door
  - Indexatie die bij een aantal staatsdeelnemingen is doorgevoerd
  - Toename van commissiewerk door toename aantal commissie-posities en/of hogere commissievergoeding, wat vooral impact heeft op de beloning van leden (stijging totale beloning incl. commissievergoeding en *attendance fees* twee maal zo snel als stijging basisvergoeding)
- Bij staatsdeelnemingen is er een zwakke correlatie tussen omvang van de onderneming en beloning van commissarissen, zoals blijkt uit de spreidingsgrafiek op de volgende slide
- De vlakke trendlijn in de grafieken op de volgende pagina laat zien dat een de stijging van beloning veel minder stijgt is dan van omzet

<sup>17</sup> Op basis van data 10 staatsdeelnemingen; van FMO en Covra zijn in het publieke domein geen data 2009 voorhanden



# BELONINGSONTWIKKELING RVC BIJ STAATSDEELNEMINGEN (2)

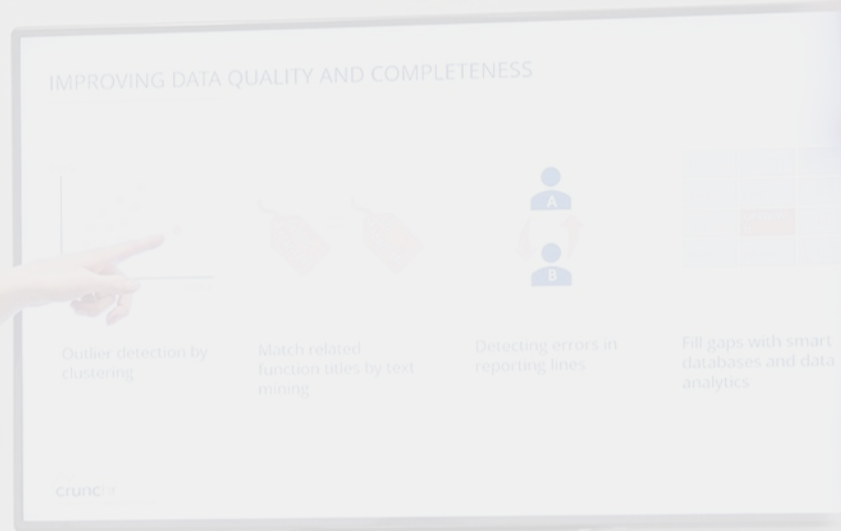


- De beloning bij banken NWB en BNG is, in relatie tot de omvang, relatief hoog wat enerzijds verklaard kan worden doordat totaal netto baten als *proxy* van omzet<sup>18</sup> is genomen en anderzijds door specifieke complexiteit van het bancaire toezicht
- Bij beide banken en bij Schiphol is het verschil in beloning tussen voorzitter en gemiddeld lid relatief groot

<sup>18</sup>Voor de financiële instellingen is totaal netto baten (total income) gebruikt als equivalent voor omzet.

## DEELVRAAG 2

*Wat zijn gangbare methoden om de hoogte van de vergoeding van commissarissen van grote ondernemingen (zowel publiek als privaat) te bepalen?*



# EXTERNE BELONINGSVERGELIJKING

---

- In de private markt is het gebruikelijk om de beloning van bestuurders, topmanagers en commissarissen te bepalen door vergelijking met de beloning bij in omvang en complexiteit vergelijkbare ondernemingen. Daarbij wordt omvang, gemeten in omzet, aantal personeelsleden en/of beurswaarde als indicator gebruikt voor de complexiteit
- Richtlijnen van proxy services bureau ISS voor de samenstelling van een referentiegroep<sup>18</sup> zijn breed geaccepteerd:
  - Omvang: de referentiegroep omvat ten minste 12 ondernemingen uit dezelfde of een vergelijkbare sector en maximaal 24
  - Scope parameters: referentie-ondernemingen hebben een omzet tussen 0,4 en 2,5 maal die van de doelonderneming, en een beurswaarde in een marge van 0,25 tot 4 maal. Personeelsbestand (# FTE) wordt gebruikt als indicator van de complexiteit van de personele organisatie, met de zelfde selectiemarges als omzet. Voor financiële instellingen geldt totaal activa als een alternatief selectie criterium
  - Focuspunt voor de vergelijking: de mediaan van de beloning van de referentiegroep die de middelste waarde weergeeft en daarmee, anders dan het gemiddelde, sterk afwijkende waarden negeert
- In kleine markten als Nederland, België, Denemarken en Zwitserland wordt bij gebrek aan voldoende vergelijkbare sectorgenoten binnen de grenzen een gecombineerde referentiegroep samengesteld uit sectorgenoten in Europa of zelfs wereldwijd en in omvang vergelijkbare bedrijven uit eigen land <sup>19</sup>

<sup>18</sup> *European Pay-for-performance methodology*, ISS, February 6, 2019;

<sup>19</sup> *Salaris aan de top? Geen cao voor de ceo*, NRC, 9 mei 2019

# EXTERNE VERGELIJKING VAN DE BELONING VAN COMMISSARISSEN

---

- Voor commissarissen is een grensoverschrijdende vergelijking niet goed mogelijk, omdat rol- en taakopvatting veel meer dan voor bestuurders gebonden is aan nationale traditie en governance codes
- Commissarissen zijn in rol én in beloning niet te vergelijken met *non-executive directors* bij one-tier ondernemingen en moeilijk te vergelijken met commissarissen in two-tier bedrijven in bijvoorbeeld Duitsland
- Ondernemingen van buitenlandse herkomst die in Nederland genoteerd zijn en hier formeel gevestigd zijn, hanteren vaak een buitenlands governance model en een beloning die in niveau of door structuur slecht vergelijkbaar is
- Het aanbod voor samenstelling van een referentiegroep is daarmee beperkt tot Nederlandse two-tier ondernemingen. De nadruk in de referentie van commissarissenbeloning komt daarmee te liggen op een vergelijkbare omvang en complexiteit waarbinnen dan voor zover mogelijk sectorgenoten de voorkeur krijgen

# VERGELIJKING RVC-BELONING BIJ BEURSBEDRIJVEN EN STAATSDEELNEMINGEN

- De grafieken vergelijken de beloning van de voorzitters RvC van beursgenoteerde ondernemingen met die van staatsdeelnemingen, links voor niet-financiële ondernemingen en rechts financials
- De omvang van beursbedrijven loopt uiteen en omvat organisaties die zowel groter als kleiner zijn dan de staatsdeelnemingen in dit onderzoek.
- De mediaan van financials ligt zowel voor beursfondsen als voor staatsdeelnemingen boven die van non-financials

