VERANDERINGEN IN FUNCTIE EN TAKEN
VAN DE COMMISSARIS IN EEN N.V.
EN DE GEVOLGEN DAARVAN
VOOR DE WIJZE VAN BENOEMING EN DE BELONING

door Dr. P. Gootjes

Inleiding

Over de commissarissen in een N.V. is de laatste tijd veel geschreven en gesproken, in het bijzonder helaas wel in negatieve zin, namelijk over de hoge beloningen voor hun diensten en de veelvuldige cumulatie van die beloningen.

Nadat *Vinke*¹⁾ meende te kunnen aantonen dat directeuren en commissarissen van grotere ondernemingen nog steeds in hoofdzaak uit eenzelfde - gelijkgebleven - milieu voortkwamen, werden deze negatieve beschouwingen nog veelvuldiger.

Voordien schreef o.a. *Drs. S. C. Bakkenist* een lezenswaardig artikel in het M.A.B. van januari 1961.

Waarom nu nog verder verteld over de commissaris? Omdat het o.i. mogelijk moet zijn, *functie en taken* van een commissaris duidelijk gescheiden en objectief te formuleren, waardoor ook de vraagstukken, samenhangende met benoeming en beloning in een ander licht komen te staan. Men maakt zich aldus ook los van politieke en andere sentimenten.

Voorts dient te worden getracht, scherper onderscheid te maken tussen de commissaris in de open en in de besloten N.V. Vooral ten aanzien van de taken is dit onderscheid beslist gewenst.

Functie van een commissaris in het algemeen

Het is om te beginnen noodzakelijk, functie en taken van de commissaris te onderscheiden.

Bakkenist verwacht ze ten onrechte.

Eerst schrijft hij:

„Vele schrijvers zien een tweedelige taak voor de commissaris, t.w.:

1. het uitoefenen van toezicht op de directie;
2. het verstrekken van advies aan de directie.”²⁾

Even later:

„De toezichthoudende functie wordt vrij algemeen aanvaard.”

Taak en functie worden door *Bakkenist* dus duidelijk als synoniemen gebruikt. Dit achten wij verkeerd en zeker verwarrend.

Het vervullen van een functie valt uiteen in diverse taken. Een eventuele functieverandering doet de relatieve belangrijkheid van de eruit voortvloeiende taken veranderen en niet omgekeerd!

De vraag dient derhalve te worden gesteld, of de commissaris een functie binnen het ondernemingsbestel heeft.

Vervolgens - indien deze eerste vraag bevestigend wordt beantwoord - of die

¹⁾ Dr. P. Vinke: De maatschappelijke plaats en herkomst der directeuren en commissarissen van de open en daarmee vergelijkbare besloten naamloze vennootschappen. Dissertatie Leiden 1961

²⁾ Bakkenist, t.a.p. M.A.B. 1961, Blz. 3.

functie in de loop der jaren sinds het tot stand komen van de wettelijke regeling voor de Naamloze Vennootschap, veranderingen heeft ondergaan.

Wij zien thans als functie van een commissaris het toetsen van het directiebeleid aan de belangen van de onderneming als produktieve eenheid op langere termijn, zoveel mogelijk onder afweging van de belangen van eigenaren (aandeelhouders) en personeel.

De belangen van de onderneming als produktieve eenheid zien wij vervolgens tweeledig:

- a) het handhaven van haar relatieve plaats in de maatschappelijke voortbrenging;
- b) het verschaffen van zo hoog mogelijke inkomens aan eigenaren en personeel.

Men lette speciaal op de welbewust gekozen volgorde. Dit is een rangorde, die zal moeten bestaan, gezien de gewijzigde positie van de onderneming in het totale maatschappelijke bestel na een evolutie in de laatste decennia.

Het ligt voor de hand, dat men deze volgorde, bij een meer conservatieve inslag, zeker nog anders zou nemen.

Voor ons bestaat geen twijfel, dat een normatieve wetenschap mee dient te evolueren met de maatschappelijk gewijzigde omstandigheden en dat brengt ons via de gewijzigde positie van de onderneming tot de gewijzigde functie van de commissaris.

Vroeger zag men algemeen als functie: toetsing van het directiebeleid aan de belangen van de aandeelhouders (eigenaren). Hoewel wij van mening zijn dat *deze* toetsing ook thans nog dient te geschieden, achten wij dit slechts een secundair deel van de functie.

In het onmiddellijk vervolg van dit artikel geven wij de mogelijkheid aan van de aandeelhouders, hun interessen te verdedigen op een andere wijze.

Juist hier blijkt de noodzakelijkheid, een scheiding te maken tussen de open en de gesloten N.V.

Functie van een commissaris in de open N.V.

Het lijkt niet meer nodig, de ontwikkeling te schetsen, die de open N.V. en haar aandeelhouders van elkaar verwijderde.

De groei van de onderneming deed de aandeelhouders het inzicht en de belangstelling in de directe gang van zaken binnen de onderneming verliezen.

Een behoorlijk dividend heeft thans de gemiddelde aandeelhouder van energiek meelevende eigenaar tot min of meer apatische toeschouwer gemaakt.

De belangstelling voor jaarverslagen en aandeelhoudersvergaderingen varieert van weinig tot nihil, afhankelijk soms nog van het aanbieden van maaltijden en cadeaux.

Hoe kan nu een commissaris in de eerste plaats als functie hebben, vooral de aandeelhoudersbelangen te bewaken, als hij vrijwel geen contact meer met die aandeelhouders heeft?

Eventueel zou men hier een grotere rol kunnen toekennen aan organen als b.v. de Vereniging voor Effectenbescherming. Doorgaans betreft het de winstvaststelling en -verdeling. Soms ook het al of niet uitgeven van nieuwe aandelen of obligaties.

Een commissaris in een open N.V. zal primair het ondernemingsbelang in het oog moeten houden, in het bijzonder op langere termijn.

Dit kan sterk afwijken van de, meer op het ogenblikkelijk bereikbare gerichte, belangen van de aandeelhouders.

Overleg tussen commissaris en een orgaan, dat dichterbij de aandeelhouders (lees: beleggers) staat, zou dan vruchtbaar en verhelderend voor beide partijen kunnen werken.

Functie van de commissaris in de besloten N.V.

De besloten N.V. is van kleinere omvang, waardoor de belangen van de maatschappij in het algemeen hier minder zwaar kunnen wegen.

Bij de overgrote meerderheid van de besloten vennootschappen ziet men thans uitbouw en versteviging van de onderneming, dus wat wij noemden het beleid op langere termijn, weliswaar belangrijker dan het streven naar zo hoog mogelijke winstuitkeringen. Dit neemt echter niet weg, dat de persoon van de leider (directeur) menigmaal nog dezelfde is als van de (groot) aandeelhouder en hij bij sommige te nemen beslissingen door groepsbelang verblind kan worden.

Juist hier dient de commissaris hem daarop te wijzen. Bovendien is het door-dringen van de onderneming tot Overheid, banken e.d. vaak een zaak van het weten van de goede kanalen, waarbij een deskundige commissaris veel hulp kan bieden.

Wel blijft het grote verschil bestaan met de zo juist besproken open N.V., nl. dat de commissaris veel meer contact kan hebben met de aandeelhouders, dus zijn functie kan uitoefenen met volledige kennisneming van de bij diverse belangengroepen levende wensen en gedachten. Daarom - het zij nogmaals betoogd - moet men bij een beschouwing over de *functie* beslist de open en de besloten N.V. onderscheiden.

Hoe dit onderscheid zal leiden tot een verschil in *taken*, zal thans worden onderzocht.

De taken van een commissaris, algemeen beschouwd

Doorgaans worden in de literatuur de volgende taken genoemd:

1. Toezicht op de directie
2. Goedkeuring jaarstukken
3. Adviezen aan de leiding en bevorderen van „public relations”
4. Medebeheer

Het al of niet correct uitvoeren van deze taken, gekoppeld aan de geldelijke beloning daarvoor, heeft vele pennen en monden in beweging gebracht, waardoor men zelfs geneigd is om te stellen, dat de commissaris in opspraak, in plaats van in bespreking is gekomen.

De volgorde van deze taken is gekozen op basis van de meest aanvaarde belangrijkheid, waarbij de laatste twee taken nog lang niet door iedereen als zodanig worden erkend. Uit een gedetailleerde bespreking zal moeten blijken:

- a) in hoeverre de relatieve belangrijkheid van iedere taak is veranderd;
- b) in hoeverre - gegeven onze bepaling van de *functie* - een taak inderdaad moet en kan worden uitgeoefend.

Het toezicht op de directie

Terecht merkt *Bakkenist* in zijn meergenoemd artikel op, dat dit nog steeds door

velen als de belangrijkste taak wordt gezien. Vervolgens gaat hij met een voorbeeld „bewijzen”, dat dit toezicht er volgens de wet helemaal niet behoeft te zijn en dat, als er toch commissarissen zijn, zij geen toezicht uitoefenen, doch besturen b.v. als zij toestemming moeten geven voor het bezwaren met hypotheek of het kopen of verkopen van onroerende goederen.

„maar hoe het zij, het is ongetwijfeld leerzaam de vraag te stellen of commissarissen toezicht uitoefenen, dan wel een bestuursdaad verrichten wanneer zij een directie machtigen onroerende goederen te kopen of te verkopen, hypothecaire geldleningen aan te gaan, huurovereenkomsten te sluiten, topfunctionarissen aan te stellen enz.

De vraag stellen, is haar beantwoorden.

Ik kan mij indenken dat er een gevoel van onzekerheid ontstaat bij degenen, die de toezichthoudende functie zien vervallen”³⁾

Wij dienen vast te stellen, dat wij het begrip besturen kennelijk geheel anders interpreteren dan *Bakkenist*. Indien een directie met een plan komt een gebouw te kopen en de commissarissen vinden het project b.v. te duur en zetten daarom hun handtekening niet, is dat o.i. zuiver toezicht en geen bestuur. Bestuur vooronderstelt namelijk initiatief. Hier is echter slechts sprake van een correctie op een initiatief van de directie.

Juist de door *Bakkenist* genoemde, in vele statuten nog steeds voorkomende taken van de commissarissen, moeten worden gerangschikt onder de corrigerende activiteiten. Bevelen kunnen er niet tegenover staan, dus kan het niet besturen zijn.

De beleidsvorming wordt in deze opvattingen geheel aan de directie overgelaten. Zou dit beleid naar de mening van commissarissen een wanbeleid dreigen te worden, waarvan de onderneming en in het bijzonder de aandeelhouders, het personeel of de economische externe relaties de dupe zouden worden, dan zullen zij de directie schorsen en - in het ernstigste geval - voor ontslag voordragen.

Dit toezicht kan niet worden gemist.

Juridisch behoeven er - *Bakkenist* heeft hierin gelijk! - geen commissarissen te zijn. Hun aanwezigheid kan - vooral in een besloten N.V. - een buitengewoon nuttige corrigerende invloed hebben.

De goedkeuring van de jaarstukken

In verband met deze taak kent *Bakkenist* een belangrijke plaats toe aan de accountantsverklaring.

„Duidelijk vervult de accountant hier een toezichthoudende functie. Op deze financiële verantwoording baseren aandeelhouders grotendeels hun oordeel over de directievoering.”⁴⁾

Helaas ontbreekt - in het bijzonder bij de besloten N.V. - de *deskundige* accountant nog wel eens!

Is de goedkeuring van de jaarstukken grotendeels afhankelijk van een zonder voorbehoud goedkeurende accountantsverklaring, met de voorstellen tot winstverdeling ligt het anders. Ten aanzien van voorgestelde, z.g. extra, afschrijvingen kan de mening van commissarissen ongetwijfeld afwijken van die van de accountant. De grootte van de uiteindelijk te verdelen winst en de wijze van verdeling

³⁾ Bakkenist, t.a.p. blz. 6.

⁴⁾ Bakkenist, t.a.p. blz. 4-5.

raakt alle belangen, die in onze definitie van de commissarisfunctie zijn genoemd, zeker als het personeel aandeel in die winst heeft.

Hoewel het belang van de onderneming voorop dient te staan, is het mogelijk, dat de commissarissen de andere belangen - meer dan de accountant - naar voren brengen. Als zodanig is hun taak, goedkeuring der jaarstukken, nog steeds van betekenis. Dit geldt zowel voor de open als voor de besloten N.V. Uiteraard kunnen slechts *deskundige* commissarissen deze verantwoordelijkheid dragen. Deze deskundigheid zal in ons verdere betoog herhaalde malen terugkeren.

Adviezen aan de leiding en bevorderen van „public relations”

Na de algemeen aanvaarde en reeds lange tijd uitgevoerde taken, komen wij thans tot een taak, die bij de vooroorlogse samenstelling van menig college van commissarissen onvoldoende zou kunnen worden uitgevoerd.

Wij zien in deze taak een middel, de spanwijdte van de leiding te vergroten. Wederom een deskundige samenstelling aannemende, is bij dit college b.v. een veel kleiner gevaar voor bedrijfsblindheid. Hier ligt ook wel het sterkste deel van het betoog van *Bakkenist* en het is te betreuren, dat enkele publicaties op het gebied van de organisatie en de bedrijfsleiding hier weinig aandacht aan schenken.⁵⁾

Voor adviezen heeft men gespecialiseerde deskundigen nodig. Zij betreffen:

- a) *personeelsaangelegenheden*. Een commissaris dient echter naar onze mening niet gerecruteerd te worden uit betaalde vakbondsbestuurders, doch uit de beste werknemers van het bedrijf zelf, of b.v. van geassocieerde bedrijven. Bij bestuurders van vakverenigingen ontbreekt de specifiek vereiste deskundigheid voor een personeelsbeleid, aangepast aan het ondernemingsbeleid.
- b) *financiële aangelegenheden*. Ten onrechte wordt soms het benoemen van vooraanstaande bankiers tot commissaris gezien als een eis, die de bank zou stellen uit hoofde van doorlopend toezicht op het verloop van het verleende crediet. Dit zou ook gelden voor door institutionele beleggers „aangewezen” commissarissen bij langlopende onderhandse leningen. Veelal gaat - integendeel - het initiatief tot de benoeming van de onderneming uit, die in de betreffende persoon een goede financiële adviseur ziet, met begrip voor een juiste financiële structuur.
- c) *public relations* vooral met overheid, leveranciers en afnemers. Het is merkwaardig dat men hier vroeger veel meer aandacht aan schonk en dat commissarissen dan gekozen werden om hun publieke standing. De sterk gewijzigde standen- en klasenopbouw van de maatschappij schijnt dit te doorbreken, hoewel dit door de eerder genoemde dissertatie van *Vinke* enigermate wordt tegengesproken.

Een commissaris uit de sub c. genoemde kringen kan zeer zeker het leggen van contacten versnellen, waardoor b.v. toeleverings- en afzetmoeilijkheden beter en sneller kunnen worden opgelost.

Ook *Bakkenist* wijst hierop, zij het toch wel aarzelend, in zijn artikel⁶⁾.

⁵⁾ Zo b.v. Prof. Dr. H. J. v. d. Schroeff in zijn nieuwste werk: „Leiding en organisatie van het bedrijf” Uitg. Kosmos.

⁶⁾ *Bakkenist*, t.a.p. blz. 8.

Men stelt dan, dat juist iemand die velerlei contacten (lees ook: veel commissariaten) heeft, een zeer waardevolle commissaris is.

Wij kennen deze figuren ook in Nederland, waarbij helaas de cumulatie van inkomens meer op de voorgrond wordt gesteld dan de nuttige functie en daarmee de kwestie ten onrechte in het politieke vlak wordt getrokken.

Meer ter zake zien wij het argument van de tegengestelde belangen, die zich voor zo'n commissaris kunnen voordoen, de verdeling van aandacht en het gebrek aan voldoende tijd om verantwoord toezicht en advies te leveren.

Ook de kwestie van de geheimhouding kan wel eens moeilijkheden opleveren. Het zou wellicht overweging verdienen, het aantal commissariaten per persoon aan een - niet te groot - maximum te binden. Dit komt de deskundigheid en de per onderneming beschikbare tijd ten goede. (Tegelijk wordt dan de netelige kwestie van de cumulatieve inkomens grotendeels tot een aanvaardbare oplossing gebracht.)

Juist ter wille van de waardevolle adviezen en de door hen verworven relaties, wordt meermalen gepleit voor het benoemen van oud-directieleden tot commissarissen, na het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd. Zowel bij de open als bij de besloten N.V. vindt men dan ook thans deze oud-directieleden als commissaris, veelal zelfs als president-commissaris, terug.

Wij menen, vooral vanuit bedrijfsorganisatorisch standpunt, enkele bedenkingen tegen deze opvatting te moeten uiten.

1. De oud-directeur kan allicht aan bedrijfsblindheid en vooringenomenheid voor de bestaande situatie lijden.
2. De nieuwe directeuren zijn soms tevoren ondergeschikten geweest van de nu benoemde commissaris en durven deze derhalve minder gemakkelijk te weerstreven. Een psychologisch zeer belangrijk punt!
3. De gemiddelde leeftijd van de commissaris ligt te hoog voor de steeds meer vereiste inspanningen.

Met de groei van de onderneming groeit ook de behoefte van de bedrijfsleiding aan deskundig advies en vooral aan een „klankbord”. Speciaal ook b.v. met betrekking tot de investeringspolitiek en de verkooppolitiek. Men kan hierin voorzien door de benoeming van een eigen staforgaan in loondienst of door het aanvaarden van de diensten van een externe deskundige. Dit uiteraard afhankelijk van de grootte van de onderneming. Wij achten het echter juist in overeenstemming met de inhoud van de *functie* van commissarissen, dat zij in hun adviezen kunnen verwerken hun visie op de gevolgen van de te nemen beslissingen voor de verschillende belangengroepen. Dit zouden zij later in het kader van hun toezicht houdende taak toch moeten doen!

Voortdurende samenwerking met de accountant, die de cijfermatige gevolgen van het bedrijfsbeleid rapporteert, zou dan voorbehouden kunnen blijven aan gedelegeerde commissarissen, die nog meer tijd aan de onderneming kunnen besteden.

Juist het meer op de voorgrond stellen van de deskundige adviezen, zoals wij dat wenselijk achten, verwijst het slechts enkele malen per jaar vergaderen van commissarissen naar het verleden, hetgeen vele bezwaren tegen de beloning ook weer zou opheffen.

Medebeheer

Men ziet tegenwoordig, vooral in de besloten N.V., dit medebeheer van de commissarissen meer optreden, speciaal indien één of meer commissarissen oud-directieleden zijn.

Met het oog op de eenheid in de leiding is dit ongezonder te achten. De beslissing dient alleen te berusten bij de directie en slechts in het geval van meningsverschillen bij een meerhoofdige directie zouden commissarissen - krachtens hun functie - een beherende taak kunnen hebben.

Indien bij het uitoefenen van het *toezicht* de mening van de commissarissen afwijkt van die der directie, zal deze afwijkende mening echter wel gestaafd moeten worden door een *advies*, hoe het dan moet. Ook hier dus weer de noodzaak van *deskundigheid*.

Indien het conflict zo hoog zou opplaaien, dat de twee meningen op relevante punten tegenover elkander komen te staan, zal de directie in eerste instantie het beslissende woord hebben.

Indien de commissarissen zich hiermede niet kunnen verenigen, zullen zij hun ontslag moeten aanbieden - hetgeen zij immers op elk moment kunnen doen, onmiddellijk ingaande - waarna in een vergadering van aandeelhouders beide partijen hun argumenten kunnen uiteenzetten.

Juist de groeiende deskundigheid zowel van directieleden als van commissarissen zal echter deze onprettige situatie tot de zeldzaamheden doen behoren.

Functie en taken van commissarissen zijn dus gedeeltelijk veranderd. Na deze conclusie dienen ter afronding nog bestudeerd te worden de konsekwenties voor de wijze van benoeming en de beloning van deze mensen.

Benoeming van de commissarissen

In vele statuten - vooral bij de besloten N.V. - komt een bepaling voor, krachtens welke een commissaris slechts benoemd kan worden uit een bindende voordracht, op te maken door de houders van prioriteitsaandelen, of door de zitting hebbende commissarissen.

In dit laatste geval moet soms de directie worden gehoord.

Daarna volgen dan nog wel als extra bepalingen, dat zij enige aandelen moeten nemen en dat zij Nederlander moeten zijn.

Het behoeft wel geen betoog, dat wij na onze voorgaande beschouwingen, zeker voor de open N.V. het alleenrecht van houders van prioriteitsaandelen verwerpen. Zij kunnen immers het ondernemings- en maatschappelijk belang en dus de gewenste kennis en status van de te kiezen commissaris onvoldoende beoordelen.

De combinatie van het opstellen van een bindende voordracht door de commissarissen, de directie gehoord, lijkt het meest wenselijk. Zij kennen precies de behoefte. De algemene vergadering van aandeelhouders kan dit zeer moeilijk beoordelen. Zo b.v. als behoefte is aan een deskundige ter toetsing van het personeelsbeleid.

Het nemen van aandelen dient niet meer dwingend te worden voorgeschreven. Dit volgt vooral uit het primair stellen van het ondernemingsbelang, in casu de maatschappelijke functie van de onderneming.

De morele verantwoordelijkheid die de commissarissen tegenover de buitenwereld dragen (dus de deceptie bij een ongunstige gang van zaken) weegt bepaald

zwaarder dan het verlies van enig vermogen. De verplichting van het Nederlandschap is vroeger in de statuten geplaatst van die ondernemingen, die door verhandeling van hun aandelen in het buitenland, hun nationaal karakter zouden kunnen verliezen. Het is de vraag, of men met de ontwikkeling van de Europese gedachte (Euromarkt etc.) juist de ondernemingsbelangen niet zou kunnen dienen door de benoeming van een buitenlander, die deskundig kan adviseren en public relations kan behartigen in zijn land, wanneer de markten van de onderneming zich tot dat land gaan uitstrekken. Indien dit tot een enkele commissaris beperkt blijft, lijkt het ons alleen maar tot voordeel van de onderneming te strekken.

Beloning van de commissarissen

De gemiddelde beloning van de commissaris ligt thans - ook als men de gedaalde koopkracht van de gulden in aanmerking neemt - vooral in de open N.V. belangrijk hoger dan vroeger.

Dit nu is velen een doorn in het oog. Ook de fiscus heeft er een extra draagkracht in gezien en doet de netto-beloning, door de commissarissenbelasting, met ongeveer een derde dalen.

Bij de besloten N.V. vindt men dikwijls nog een vrij hoge vaste vergoeding, met daarboven nog slechts een gering percentage uit de winst.

Bij de open N.V. ligt er doorgaans een meer directe relatie tussen winst en commissarisloon. De gestegen winsten trekken daar automatisch de commissarisbeloningen omhoog tot een niveau, waarvan men zich misschien wel gemotiveerd kan afvragen, of het nog verantwoord is.

Hier komt echter de grote moeilijkheid voor een wetenschappelijk en objectief oordeel: Hoe komt men via een functie-analyse tot een juiste werkclassificatie en daarna tot een tarifiering van de commissariswerkzaamheden?

Op grond van het aantal „arbeidsuren” komt het huidige tarief misschien alleen schijnbaar te hoog uit, want wat dient de basis van het „uurloon” te zijn?

De behandelde taken brachten ons vooral tot het volgende inzicht:

1. toezicht op de handelingen van de directie, uiteindelijk resulterende in een verantwoordde winstbepaling en -verdeling;
2. inzicht in de voornaamste vraagstukken van de leiding, teneinde deze deskundig advies te kunnen geven.

Dit alles leidt - vooral datgene sub 1 - tot een medeverantwoordelijkheid, die een objectieve „tarifiering” uitermate moeilijk maakt. Men kan enerzijds beweren, dat commissarissen zich op ieder moment aan die verantwoordelijkheid kunnen onttrekken door ontslag te nemen. Van enig verhaalsrecht is dan achteraf - bij nadien blijken de financiële wantoestanden - meestal geen sprake. Zeker feitelijk niet.

Hier staat echter tegenover, dat de maatschappij juist de commissarissen er toch wel mede op aankijkt, als iets dergelijks zich voordoet. (Excelsior buizen; Ver. Trans. Hypotheek Bank etc.)

Het gewicht van deze morele verantwoordelijkheid is moeilijk in geld uit te drukken. Hieraan kan nog worden toegevoegd, dat de commissaris, vooral in de besloten N.V., zijn functie nog wel eens acuut ziet veranderen in die van een „dokter” en de beloning van een doktersfunctie is nu eenmaal, naar wij allen weten, moeilijk te meten aan een uurtarief en een aantal arbeidsuren.

Het is derhalve beslist verkeerd, juist de commissaris te betichten van onrecht-

vaardig hoge beloningen. Dit zou de klok terugzetten naar het onvruchtbare „justum praetium”!

De genoemde taken, speciaal de adviserende, b.v. inzake het personeelsbeleid, bevorderen tegenwoordig toch zeker mede het bewaren van de arbeidvrede en ook de Overheid heeft daarom - en ook voor een gemotiveerde winstbepaling - belang bij deskundige commissarissen.

Vreemd doet het in dit verband aan, dat het commissarisloon voor de vennootschapsbelasting vrijwel altijd als „kosten” mag worden beschouwd. In dit opzicht erkent de Overheid dus blijkbaar wel de gerechtvaardigdheid van de beloning van commissarissen.

Een per onderneming gedifferentieerd basiscommissarisloon, meer dan tot dusverre zonder commissarisbelasting, zou kunnen bijdragen tot een lagere *totale* beloning en tegelijk het aantrekken van deskundige mensen vergemakkelijken. (Dit zijn immers doorgaans de mensen die een zo hoog inkomen hebben, dat zij geen prijs stellen op het nog meer dragen van verantwoordelijkheid, tenzij deze wordt gecompenseerd door een *werkelijke* vermeerdering van hun inkomen van enige betekenis.)

Het moge uit het voorgaande toch ook duidelijk geworden zijn, dat men thans van een commissaris meer *moet* verlangen dan een geringe vrijetijdsbesteding!

In het voorgaande (blz. 15) hebben wij ons tegenstander verklaard van overmatige cumulatie van commissariaten en speciaal bedenkingen aangevoerd tegen het te automatisch benoemen van oud-directeuren tot commissaris.

Gelijktijdige commissariaten in b.v. moeder- en dochtermaatschappijen kunnen organisatorisch ook verwerpelijk zijn. De directie van een dochteronderneming kan immers eveneens behoefte hebben aan een „klankbord” van onafhankelijke deskundige mensen. Mocht het beleid gaan strijden met dat van de moedermaatschappij, dan is het aandelenbezit van de laatste voldoende om - desnoods met dwang - de balans te doen doorslaan.

Het minder benoemen van oud-directieleden verhindert bovendien de cumulatie van pensioen en commissarisloon.

Een uniforme commissarisbeloning is niet wenselijk, noch verdedigbaar. De beloning zal dienen af te hangen van de omvang van de taken binnen de algemene functie.

Die beloning kan gebaseerd zijn op hetgeen een accountant of extern economisch adviseur zou declareren.

Slechts een „verantwoordelijkheidsvergoeding” binnen bepaalde minima en maxima, wellicht van Overheidswege vast te stellen, zou hiernaast kunnen komen.

Met zulk een regeling zou tegelijkertijd de situatie bestreden worden, die thans nogal eens voorkomt, dat in voor de onderneming minder gunstige perioden (organisatorisch of financieel) de commissarissen wel druk werk hebben, doch minder beloning krijgen dan in de betere jaren, als er hoge winsten zijn of minder organisatorische problemen.

Samenvatting

Er is inderdaad verandering gekomen in de functie en daarmee ook in de taken van commissarissen. Meer dan vroeger dienen het ondernemingsbelang en ook het maatschappelijk belang op de voorgrond te staan.

De toegenomen bedrijfsgrootte maakt algehele deskundigheid vrijwel onmogelijk.

Specifieke deskundigheid brengt veranderingen met zich in de gebruikelijke keuze van een commissaris en in de wijze van hun benoeming.

Familieverwantschap en vooral het reeds bezitten van vele commissariaten per persoon dient vermeden te worden.

Een beloning - onafhankelijk van de winsten - is thans meer nodig dan vroeger, vooral door de verschuiving van de toezichhoudende naar de adviserende taak. Enkele suggesties daartoe werden aangegeven.