

## › BELONING

## Langetermijnbonussen schieten doel voorbij

De publieke opinie was al kritisch over bonussen – nu toont ook de wetenschap aan dat ze vaak verkeerd worden ingezet.

De Rotterdam School of Management, Erasmus University en Hewitt Associates hebben in december 2008 opnieuw gezamenlijk onderzoek verricht naar de beloningspraktijk in Nederland. Daarbij is dit keer specifiek gekeken naar LTIP Board-beloningen, bonussystemen die zogenaamd de bestuurder echt naar de belangen van de onderneming zouden laten kijken. Het inkomen van de CEO van een gemiddelde AEX-onderneming bestaat inmiddels nog slechts voor een kwart uit het vaste basissalaris; 75% is variabel en daarom afhankelijk van geleverde prestaties. Relatieve prestatiemeting is daarom een van de belangrijkste onderdelen van de beloningsystematiek

geworden – niet alleen gebaseerd op de eigen koersontwikkelingen. Bij *relative total shareholder return* (RTSR) wordt het aandeelhoudersrendement van de onderneming, bestaande uit koerswinst en dividendren-

dement, afgezet tegen een vergelijkingsgroep van veelal directe concurrenten (de peergroup). Afhankelijk van de uiteindelijke ranking wordt een bonus uitgedeeld. Met name ten aanzien van het ontwerp (samenstelling en omvang van de peergroup, relatie tussen beloning en prestatie) en

transparantie (hoe worden prestaties gemeten en wat is de uiteindelijke prestatie ten opzichte van de peers) bracht het onderzoek een aantal belangrijke gebreken aan het licht. Daarnaast zal door een aantal extreme voorvallen (ABN AMRO, Numico, Shell en ook Wolters Kluwer) waarin het langetermijnbonusplan ruimer bleek dan voor-

### Ontwerp en transparantie *long term incentive plans* vaak ondeugdelijk

zien, een duidelijke kwaliteitsslag moeten worden gemaakt in het ontwerp en vooral ook in de richtlijnen voor de uiteindelijke uitvoering van de verschillende plannen. De aanbevelingen van de Commissie Frijns vormen hiervoor een goed vertrekpunt.

