

# Verdienste verplicht versus de code van Tabaksblat

Zaterdag 12 Juli 2003

Het staat buiten kijf dat Morris Tabaksblat snel en goed werk heeft geleverd. De voormalige bestuursvoorzitter van Unilever leverde, daartoe aangezocht door de hele polderfamilie, binnen een paar maanden een concept-code voor goed ondernemingsbestuur, presenteerde die vorige week als 'een uitnodiging voor commentaar', en zal over twee maanden een definitieve versie gereed hebben.

Zijn voorstellen zijn in het redelijke revolutionair, ogen verstandig en vertrouwenwekkend. De omgang tussen raden van bestuur, toezichthoudende raden van commissarissen en aandeelhouders zal na invoering van de code beter zijn dan voordien.

Waarom staat die concept-code me dan toch tegen?

Na een ruime week mentaal herkauwen ben ik er eindelijk achter (sorry dat het zo lang geduurd heeft): Tabaksblat legt in gedragsregels vast wat moreel vanzelfsprekend behoort te zijn. Die hele code kan namelijk worden samengevat in twee negentiende-eeuwse, Franse woorden van hertog Gaston de Lévis: noblesse oblige.

Maar als het adagium 'adel verplicht' wordt vervangen door een setje gedragsregels, gaat heel wat verloren. Anders geformuleerd: wie dergelijke gedragsregels nodig heeft om juist te handelen, behoort niet tot de adel.

Eerst eens een voorbeeld. Tabaksblat hecht (terecht) aan onafhankelijk toezicht door de raad van commissarissen op de raad van bestuur. Dat toezicht wil hij versterken. Daartoe somt hij een aantal bepalingen op. De nummering is van mij, de tekst van Tabaksblat: Eén: 'Iedere commissaris moet geschikt zijn om de hoofdlijnen van het totale beleid te beoordelen.'

Twee: 'Daarnaast moet iedere commissaris over de specifieke deskundigheid beschikken die noodzakelijk is voor de vervulling van zijn taak, binnen zijn rol in het kader van de profielschets van de raad.'

Drie: 'De voorzitter van de raad van commissarissen is verantwoordelijk voor adequate informatievoorziening aan de raad.'

Vier: 'Naar onze mening moeten echter alle leden van de raad zich actief opstellen om aan voldoende informatie te komen die nodig is voor kwalitatief goede oordeelsvorming. (...) Niemand moet zich op onwetendheid kunnen beroepen.'

Vijf: 'Verder moeten er adequate introductie- en trainingsprogramma's worden opgezet.'

Klinkt allemaal redelijk en verstandig, toch? Probeer deze regels nu eens om te draaien. Dan krijg je regels als 'niet iedere commissaris hoeft geschikt te zijn om de hoofdlijnen van het totale beleid te beoordelen', 'commissarissen moeten zich op onwetendheid kunnen beroepen' en 'adequate introductieprogramma's zijn overbodig'.

En dat klinkt dat weer als de waanzin ten top. En blijkbaar is dat een adequate beschrijving van de werkelijkheid.

Want waarom ziet u in de tram nooit een bordje 'verboden voor krokodillen'? Omdat niemand het in z'n bolle hoofd zou halen om een krokodil mee te nemen in de tram. De bordjes die er hangen om reizigers te verbieden ijs en patat te eten, dienen daarentegen een praktisch doel, want er zijn zat mensen die in de tram een ijsje of een zak patat willen eten. Wat moreel (net) niet afgedwongen wordt, wordt dan uit arrenmoede maar afgedwongen met een regel op een bordje.

Dat Tabaksblat, die kent zijn pappenheimers, het nodig heeft gevonden de commissarissen te wijzen op de noodzaak deskundig te zijn, het bedrijf te kennen en actief op zoek te gaan naar informatie, is dus een sterke aanwijzing dat een substantiële groep commissarissen denkt dat dat helemaal niet nodig is. Dat die groep aan ijsjes likkend de tram instapt, en vreemd opkijkt nu mijnheer Tabaksblat heeft opgeschreven dat dat niet mag.

In mindere of hogere mate doet dit commentaar opgeld voor het hele rapport. Tabaksblats opmerkingen over bezoldiging van leden van de raad van bestuur (geef die lui een goed vast salaris, een prestatiebonus van maximaal de helft van dat vaste salaris, en doe toch normaal met opties en vertrekpremies) getuigen van gezond verstand waar dat de laatste jaren in Nederland (en daarbuiten) ver te zoeken was. En zijn opmerking aan het adres van institutionele beleggers (gebruik nou verdorieje stemrecht bij aandeelhoudersvergaderingen) is net zo verstandig als ze overbodig zou moeten zijn.

Sinds het begin van de achttiende eeuw heeft de standenmaatschappij plaatsgemaakt voor de meritocratie. Verdienste verving geboorte als benoemingsprincipe. De hedendaagse variant van 'adel verplicht' is 'verdienste verplicht'.

Maar het punt is dat de verplichtingen sinds het begin van de achttiende eeuw helemaal niet veranderd zijn. Verstandig, eerlijk, moedig, rechtvaardig, verantwoordelijk zijn morele categorieën die althans wat mij betreft nog steeds opgeld doen. In de, op basis van verdiensten boven ons gestelden, moeten we deze eigenschappen herkennen - en anders zijn ze niet verdienstelijk en rotten ze maar op.

Mijn fundamentele bezwaar tegen de code van Tabaksblat is daarom de vanzelfsprekendheid ervan. Als dat niet zo gevoeld wordt - en dat wordt het blijkbaar niet - dan is de toestand van het ondernemingsbestuur in Nederland zorgelijker dan ik had durven denken.

**Kalshoven, Frank**