

## NOTITIE

**Betreft:** de verhouding tussen de bestuurder en de onderneming.

**Door:** Ad Timmermans

*Schrijver van dit artikel is gedurende meer dan tien jaar verbonden geweest aan DSM als lid van de Raad van Bestuur (CFO). Hij is onder meer commissaris en adviseur bij verschillende vennootschappen, voorzitter van de beleggingscommissie van het ABP en fungerend raad bij de Ondernemingskamer van de Gerechtshof in Amsterdam. Het artikel is geschreven op persoonlijke titel.*

In de concept code corporate governance heeft de commissie Tabaksblat een aantal interessante aanbevelingen gedaan over de bestuurder van de onderneming. Als hoofdregel over de bezoldiging van de bestuurder wordt in artikel 1.2 geconstateerd dat die wat betreft hoogte en structuur zodanig is dat gekwalificeerde en deskundige bestuurders kunnen worden aangetrokken en behouden; dat de bezoldigingsstructuur zodanig is dat zij de belangen van de vennootschap op middellange en lange termijn bevordert en niet aanzet tot gedrag van bestuurders in hun eigen belang met veronachtzaming van het belang van de vennootschap. In de best practice bepalingen (1.2.9) wordt gesteld dat de economische waarde van de variabele bezoldigingscomponenten niet meer bedraagt dan 50% van de totale bezoldiging. ( Dit betekent dus dat de variabele beloning max. 100% mag bedragen van het vaste salaris.)

In de annex 1 sub 2 geeft de commissie als haar mening weer dat een bestuurder van een beursvennootschap niet langer als werknemer moet worden beschouwd. De commissie beveelt ook aan dat de bestuurder ontslagen kan worden door de algemene vergadering van aandeelhouders en dat zijn benoeming voor vier jaar geldt terwijl de opzegvergoeding niet meer zal bedragen dan één (vast) jaarsalaris. Zonder dat dit uit het rapport duidelijk is, neem ik aan dat ook de bestuurder die voor vier jaar benoemd wordt en vervolgens niet wordt herbenoemd, een gepaste ontslagvergoeding krijgt met een maximum van één jaar vast salaris.

Alhoewel men zich kan afvragen of de aanbevelingen c.q. de best practice bepalingen hier en daar niet al te dirigistisch zijn en op een enkel punt een nadere uitleg wel nodig is, zie ik in de vergroting van de macht van de Algemene vergadering van Aandeelhouders geen bedreiging voor de continuïteit van de onderneming.

De AvA zal zich er immers van bewust zijn dat indien de A.v.A. een bestuurder tegen het advies van de raad van commissarissen en de overige leden van de raad van bestuur wil wegsturen, dit in het algemeen tot consequentie zal hebben dat een zichzelf respecterende raad van commissarissen ook zal opstappen. Behoudens zeer bijzondere omstandigheden b.v. als een grootaandeelhouder er belang bij heeft om de beurskoers naar beneden te brengen teneinde hem in staat te stellen de aandelen tegen een lage prijs op te rapen, zal met deze bevoegdheden wel voldoende voorzichtig worden omgegaan. Bovendien heeft te gelden dat een bestuurder die niet meer het vertrouwen geniet van de beleggers (zelfs los van de vraag of deze al aandeelhouder zijn of juist geen aandeelhouder willen zijn omdat ze in deze bestuurder geen vertrouwen hebben) zelf tot de conclusie zal behoren te komen dat hij niet meer de goede man op de goede plaats is.

Op een tweetal punten echter meen ik dat de commissie uit gaat van een visie die niet overeenkomt met de werkelijkheid. Uitzonderingen daargelaten, zullen in het algemeen bestuurders voortkomen uit de eigen organisatie. Ze hebben daar hun sporen verdiend en

worden gedragen door de organisatie. Eenmaal benoemd tot bestuurder zullen ze niet gemakkelijk te koop zijn, behoudens indien er conflicten zijn die coûte que coûte moeten worden opgelost. Een bestuurder die onvoldoende steun kan krijgen voor het door hem voorgestelde beleid van zijn collega's en de raad van commissarissen zal – mede in het belang van de onderneming – zijn biezen pakken. Behoudens in geval van conflicten zullen headhunters zich richten op de mensen op het tweede niveau die immers niet gevraagd zijn om toe te treden tot de raad van bestuur.

Deze binding van bestuurders met de onderneming waaruit ze zijn voortgekomen wordt mijns inziens onvoldoende erkend door de commissie. Daardoor worden onnodig de sociale verhoudingen onder druk gezet binnen de onderneming. De organisatie zal het gevoel krijgen dat de bestuurder een passant is die onmiddellijk bereid is om te vertrekken als hij ergens anders meer kan verdienen. Ook wordt de indruk gewekt dat het zijn van bestuurder een zodanig losse deskundigheid is dat die niets te maken heeft met kennis van markt en van de cultuur in de eigen onderneming. Bovendien wordt de bestuurder vaak vereenzelvigd met de onderneming en dit gaat gepaard met maatschappelijke erkenning. Het gaat mijns inziens niet om de bescherming van de bestuurder maar om het vermijden van de foutieve indruk dat de bestuurder een nomade is die telkens verder trekt naar de plaats waar het gras groener is. Derhalve meen ik dat reeds om die reden het dienstverband met de onderneming gehandhaafd moet blijven. Praktische punten als het lid zijn van een ondernemingspensioenfonds en de collectieve ziektekostenverzekering etc. laat ik hierbij buiten beschouwing omdat die wel oplosbaar zullen zijn.

Ook ben ik van mening dat de commissie door het niet aangeven van enig hard criterium m.b.t. het vaste salaris een kans laat liggen. Natuurlijk zal het feit dat de commissie breed is samengesteld en er dus naar compromissen wordt gezocht, wel een rol spelen. De – mijns inziens – verkeerde visie op de relatie tussen de bestuurder en de onderneming, is waarschijnlijk veroorzaakt door de veelheid van argumenten die de afgelopen jaren zijn gehanteerd om de beloningen van de bestuurders naar ongekende hoogte op te voeren. Deze argumenten zijn, kortweg, als volgt samen te vatten.

1. “Het gaat hier om topondernemers.”

Dit lijkt me een kwestie van definitie. Het doet wat raar aan om iemand die gedurende vele jaren een onderneming trouw gediend heeft en op basis van zijn kennis, kunde en ervaring gevraagd wordt om lid te worden van de raad van bestuur, plotseling aan te duiden als ondernemer. Een ondernemer lijkt mij iemand die met eigen en geleend geld een idee ontwikkelt en dat met alle daarbij behorende risico's zelf in vervulling probeert te brengen. Het kan slagen maar het kan ook uitlopen op een faillissement. Dit beeldt pas niet bij iemand met een vast salaris en een bonusregeling die als het mislukt tot aan het einde dit salaris blijft genieten en vervolgens nog een jaarsalaris meekrijgt, los van de vraag wat het de onderneming gekost heeft dat de plannen die hij maakte niet uitvoerbaar bleken.

2. “Als de bestuurder niet erg veel verdient wil hij niet komen of loopt hij weg.”

Natuurlijk moet een bestuurder goed verdienen maar het gevaar voor weglopen of het niet kunnen aantrekken van een bestuurder is mijns inziens klein. Zoals hierboven reeds gezegd zal het eerder voorkomen bij functionarissen op het tweede niveau die hun carrière afgeknot zien en daar geen vrede mee hebben. De enkele bestuurder die aangetrokken door een substantiële salarisverhoging, de onderneming waaraan hij reeds lang verbonden is, verlaat en daardoor blijkt geeft weinig sociale betrokkenheid te hebben bij de onderneming, kan beter vertrekken.

3. "Het afbreukrisico is zo groot."  
Een bestuurder kan afbranden, zelfs geheel buiten zijn schuld, omdat de marktomstandigheden of andere externe factoren het feitelijk onmogelijk maken om zijn doel te bereiken. Dit afbreukrisico bestaat echter niet alleen bij de bestuurder maar ook bij divisiedirecteuren of de directeuren van grote eenheden. Bovendien heeft de bestuurder een vangnet (de ontslagvergoeding) en heeft hij als bestuurder kennis opgedaan en een netwerk opgebouwd van waaruit het in het algemeen niet moeilijk zal zijn om op een redelijk – wellicht iets lager – niveau elders zijn kost te verdienen. Als dat niet zo is, wordt er kennelijk breed getwijfeld aan zijn excellente deskundigheid. Als dit laatste het afbreukrisico is, lijkt me een groot salaris overbodig.
4. "Als het salarisniveau in Nederland voor bestuurders lager is dan in het buitenland, zal het schaarse potentieel naar het buitenland worden weggezogen."  
Het Nederlandse bedrijfsleven moet voorkomen dat teveel topdeskundigen worden weggehaald uit Nederland. De ondernemingen zullen er dus voor moeten zorgen dat de high potentials en de gespecialiseerde wetenschappers zodanige ruimte krijgen binnen de Nederlandse ondernemingen dat ze behouden kunnen blijven.  
Bij topresearchers zal dit vaker gaan over de faciliteiten die men beschikbaar krijgt en de vrijheid om bepaalde research te doen dan de financiële persoonlijke vergoedingen. High potentials willen bewijzen wat ze kunnen en als ze daartoe de ruimte krijgen, zullen ze die kansen aangrijpen binnen het salarisgebouw van de onderneming. Waarschijnlijk zijn Nederlanders die in het buitenland nu hoog in de organisatie van buitenlandse ondernemingen zitten, vaak op jongere leeftijd en vanuit een lagere functie weggehaald dan als lid van een raad van bestuur van een Nederlandse beursgenoteerde onderneming.
5. "Bestuurders moeten zo hard werken"  
Dit argument rechtvaardigt een hoog salaris maar geeft geen aanknopingspunt om vast te stellen wat dan een juiste beloning is. Bij veel grote ondernemingen is er een systeem van meting van de zwaarte van de functie. Immers ook de andere topmensen moeten hard werken en hebben een grote verantwoordelijkheid. Door bij een dergelijk beoordelingsstelsel aan te sluiten, kan de relatieve zwaarte van de functie worden meegenomen. Het functie gebouw blijft dan intact en de zwaardere verantwoordelijkheid van de topbestuurder wordt erkend. Ik zie niet waarom dit niet rechtvaardig zou zijn. Grote twijfels heb ik bij bestuurders die beweren altijd wel 60 of 70 uur in de week te moeten werken. Als dat waar is zou ik mij dat als commissaris zeer bezorgd maken. Er hoeft maar iets te gebeuren dat niet voorzien is en de flexibiliteit ontbreekt om daar goed mee om te gaan. Als de agenda zo dwingend is, ontbreekt ook de mogelijkheid om degelijk na te denken over de strategie en de oplossing voor opdoemende problemen. Men kan dan alleen nog standaard antwoorden geven en dat zou nu juist niet moeten. Andere motiveren om het werk goed te doen, lijkt me essentieel voor een goede bestuurder en dat betekent tijd hebben en beschikbaar zijn.
6. "De arbeidsvoorwaarden voor leden van de raad van bestuur moeten concurrerend zijn."  
Terecht merkt Hein Haenen (FD 30 juni 2003) op dat dit leidt tot een beloning welke iedere rem mist. Als iedere manager boven het gemiddelde moet zitten met zijn salaris, is het een kwestie van regelmatig vergelijken en de lijn kan uitsluitend zeer snel stijgen, los van iedere prestatie en iedere prestatiemeting. Door een aantal gespecialiseerde kantoren wordt een goede boterham verdiend door aan leden van de raad van bestuur en

commissarissen duidelijk te maken dat de vergoedingen lager liggen dan het gemiddelde en dus moeten worden verhoogd. Daardoor gaat het gemiddelde omhoog en zakken er een aantal onder het gemiddelde waaraan dan weer een boterham kan worden verdiend. Bovendien zullen vele managers niet alleen boven het gemiddelde willen zitten maar in de hoogste 10 of 25%. Ook daardoor gaat het gemiddelde omhoog en begint het spel opnieuw. Als commissaris kun je daar nauwelijks verweer tegen voeren: de commissaris moet niet achter zijn eigen hobby's aanlopen maar de "markt" zijn werk laten doen. De enige remedie (lapmiddel!) dat aan de individuele commissaris ter beschikking staat is om aan te dringen telkens voor vier jaar afspraken te maken met een jaarlijkse inflatiecorrectie. Daardoor wordt voorkomen dat te vaak het salaris van de bestuurder op de agenda staat en via het de vergelijkingen met anderen het gemiddelde pijlsnel naar boven schiet. Ook bestuurders zelf kunnen zich moeilijk aan dit mechanisme onttrekken. Van alle kanten wordt betoogd dat het normaal is en het is dan wel heel moeilijk om een dief van de eigen beurs te zijn.

Natuurlijk kunnen er uitzonderingen zijn. Zo zal een onderneming die in grote moeilijkheden zit en zelf geen goede manager heeft om de problemen op te lossen in het algemeen voor een beperkte periode wel zeer hoge vergoedingen moeten bieden om de juiste manager te kunnen krijgen. Dit is overigens geen enkel bezwaar omdat immers de commissie uit gaat van het adagium comply or explain.

Mijn advies aan de commissie is om voor te schrijven dat uitgelegd wordt of het salaris van de leden van de raad van bestuur aansluit bij het salarisgebouw van de onderneming in het land waar de bestuurder vandaan komt. Als de buitenlandse directeur van een buitenlandse dochtervennootschap gevraagd wordt om lid te worden van het bestuur van de Nederlandse holding, is het logisch dat hij betaald wordt als Amerikaan. Dat zijn salaris dan hoger zal zijn dan dat van de andere bestuurders behoeft geen probleem te zijn. Overigens zijn dit uitzonderingen. In normale gevallen zal het vaste salaris m.i. redelijk zijn als het 25% hoger is dan van functionarissen direct onder de R.v.B. Het percentage dat de commissie zou kunnen aanbevelen is overigens niet erg interessant; ook als het 100% is, zijn de kosten weinig relevant voor de winst per aandeel. Het aangeven van een percentage met de afspraak afwijkingen toe te lichten, geeft commissarissen en de A.v.A. het nodige houvast. Verder zal m.i. de bestuurders in normale gevallen in dienst behoren te zijn van de vennootschap.

De sociale cohesie wordt door de gedane suggesties vergroot en het groeiende gevoel dat de bestuurders hoog worden beloond zonder een toets aan een redelijk criterium, wordt verminderd. Zoals uiteengezet behoeft men niet te vrezen dat daardoor de beschikbaarheid van goede bestuurders vermindert.

augustus 2003

Ad Timmermans  
Zandweg 24  
6417 AT Heerlen  
tel: 045 5416513  
E-mail a p t v v @ wxs.nl