

Vergaderjaar 2009–2010

**28 165**

**Deelnemingenbeleid Rijksoverheid**

**Nr. 106**

**VERSLAG VAN EEN ALGEMEEN OVERLEG**

Vastgesteld 30 december 2009

De vaste commissie voor Financiën<sup>1</sup> heeft op 19 november 2009 overleg gevoerd met viceminister-president, minister Bos van Financiën over:

- **de brief van de minister d.d. 9 oktober 2009 over het beloningsbeleid staatsdeelnemingen (het koppelen van de variabele beloning van bestuurders van staatsdeelnemingen aan het publieke belang dat met deze ondernemingen is gemoeid) (28 165, nr. 101).**

Van dit verslag brengt de commissie bijgaand stenografisch verslag uit.

De voorzitter van de vaste commissie voor Financiën,  
Blok

De griffier van de vaste commissie voor Financiën,  
Berck

<sup>1</sup> Samenstelling:

Leden: Van der Vlies (SGP), Blok (VVD), voorzitter, Ten Hoopen (CDA), ondervoorzitter, Weekers (VVD), Van Haersma Buma (CDA), De Nerée tot Babberich (CDA), Haverkamp (CDA), Dezentjé Hamming-Bluemink (VVD), Omtzigt (CDA), Koşer Kaya (D66), Irrgang (SP), Luijben (SP), Kalma (PvdA), Blanksma-van den Heuvel (CDA), Cramer (ChristenUnie), Van der Burg (VVD), Tony van Dijck (PVV), Spekman (PvdA), Gesthuizen (SP), Ouwehand (PvdD), Tang (PvdA), Vos (PvdA), Bashir (SP), Sap (GroenLinks) en Linhard (PvdA).

Plv. leden: Van der Staaij (SGP), Remkes (VVD), Pieper (CDA), Aptroot (VVD), Jan de Vries (CDA), Van Hijum (CDA), Mastwijk (CDA), Elias (VVD), De Pater-van der Meer (CDA), Pechtold (D66), Kant (SP), Ulenbelt (SP), Van der Veen (PvdA), Smilde (CDA), Anker (ChristenUnie), Nicolai (VVD), De Roon (PVV), Heerts (PvdA), Karabulut (SP), Thieme (PvdD), Heijnen (PvdA), Roefs (PvdA), Van Gerven (SP), Vendrik (GroenLinks) en Smeets (PvdA).

**Voorzitter: Blok**  
**Griffier: Berck**

Aanwezig zijn vijf leden der Kamer te weten Blok, Vos, Pieper, Irrgang en Weekers,

en minister Bos, die vergezeld is van enkele ambtenaren van zijn ministerie.

Mevrouw **Vos** (PvdA): Voorzitter. In de notitie lezen wij dat er een mooie stijgende lijn is in wat de minister doet met de staatsdeelnemingen. Deze eerste notitie waarin het «nee, tenzij» duidelijk werd neergezet, is later gevolgd door evenwichtige, goede plannen om publieke belangen te waarborgen en stappen te zetten in het beloningsbeleid bij de staatsdeelnemingen. Mijn fractie is daar erg tevreden mee. Het is belangrijk om over beloningen te spreken, maar niet omdat wij coûte que coûte die beloningen willen verlagen; het gaat echt niet om jaloezie. Voor de PvdA gaat het over iets heel belangrijks: het verbinden van werknemers en leidinggevenden en het binding houden met de samenleving zodat het sociaal contract blijft. Daarom is het belangrijk dat er niet al te grote verschillen bestaan en dat je weet wat je krijgt voor het werk voor al die leidinggevenden. Die rare leus van een cosmeticamerk «because I'm worth it» zegt niets. Wij willen weten waarom onze bestuurders wat krijgen.

Wij zijn ingenomen met de resultaten die de minister heeft geboekt bij het in lijn brengen van de beloningen bij de Nederlandse Financierings-Maatschappij voor Ontwikkelingslanden (FMO), de Bank Nederlandse Gemeenten (BNG) en Connexxion. Wij hebben nog wel een aantal vragen, met name over de motie-Anker en de motie-Kalma die zijn aangehouden bij een eerder debat over het beloningsbeleid. De motie-Anker verzocht het beloningsbeleid bij de staatsdeelnemingen TenneT, ProRail en Holland Casino onder de 130% van het ministersalaris, de Balkenendenorm, te brengen. De motie-Kalma had het over Schiphol, de Nederlandse Spoorwegen (NS) en de havenbedrijven.

De minister gaat in zijn brief in op de verschillende manieren van weging door het meenemen van het aandeel publiek/markt en markt/publiek. Bij Schiphol zou een matiging in de beloning worden doorgevoerd, maar de heer Nijhuis verdient naar de schatting van NRC Handelsblad ongeveer hetzelfde als de heer Cerfontaine. In de secundaire sfeer is wel wat soberheid betracht door een pensioen naar middelloon en een vertrekpremie van één jaarsalaris, maar het basissalaris is hetzelfde. Uit de brief maak ik niet op dat zijn eventuele opvolgers het met minder moeten doen. Moeten wij dit anders zien?

Uit de vergelijking blijkt verder dat er niets verandert bij het havenbedrijf en bij Holland Casino, terwijl de motie-Anker wat anders suggereerde. Met welke private bedrijven gaat de minister deze bedrijven vergelijken? Wordt bij de havenbedrijven naar taxiondernemers of logistieke vrachtvervoerders gekeken? Met welke private partijen gaat de minister beloningen bij Holland Casino vergelijken? Dat maakt nogal wat uit.

Waarom wordt er niet naar de verhouding tussen leidinggevenden en werknemers gekeken? Ik heb niet kunnen vinden of dit in de eerdere debatten over beloningen aan de orde is gekomen. Misschien weet collega Irrgang dit omdat hij er altijd bijgezet heeft. Dit onderwerp lijkt mij erg belangrijk, zeker gezien de reden waarom wij praten over beloningsbeleid. Er wordt gekeken naar markt/privaat en verschillende indelingen. Waarom kan dat geen onderdeel zijn van de manier waarop je beloningen bepaalt; hoeveel verdient de werknemer en hoeveel mag dat maximaal zijn voor de leidinggevenden? Ik weet niet of de minister daar diep op in kan gaan, maar misschien is dit een interessante gedachte. De minister schrijft dat waar mogelijk de variabele beloning wordt gekoppeld aan het behalen van publieke doelstellingen. Bij de NS is dat goed

mogelijk. Vorige week is besloten dat alle actuele vertrektijden van treinen en bussen beschikbaar komen voor private aanbieders van allerlei services. Daar waren de openbaarvervoerbedrijven niet zo blij mee, want dan kunnen ze echt afgerekend worden op punctualiteit. Wij zien daar veel mogelijkheden om bonussen van onder andere de NS en Connexxion te koppelen aan daadwerkelijke prestaties op vertrektijden. Wij snappen dat dit wat lastiger is voor Holland Casino, want dat hinkt op twee gedachten. Aan de ene kant moet het heel groot zijn om de illegale gokbedrijven uit de markt te drukken en aan de andere kant moet er beloond worden voor zo min mogelijk gokken. Volgens mij krijgen wij hier volgend jaar een brief over.

Bij bijvoorbeeld de BNG kan ik mij eigenlijk heel slecht bonussen voorstellen. Misschien is mijn blik wat vertroebeld omdat wij het alleen maar over bankiersbonussen hebben gehad. Dit is een staatsbank en die moet uiteraard verschrikkelijk saai bankieren als voorbeeld voor alle andere banken, zowel wat betreft beleid als wat betreft beloning. Ik zie de SNS Bank een beetje die kant opgaan. Is het denkbaar voor de minister dat bij de BNG helemaal geen bonussen worden uitgekeerd, maar dat men gewoon een basissalaris krijgt? Of vreest hij dat er dan geen goede staatsbankiers voor de BNG meer willen werken? Waarom maakt het behalen van publieke doelstellingen 75% van de variabele beloning uit en waarom is dat bij de NS nog maar 20%? Hoe wordt dat percentage vastgesteld? Beïnvloeden bonussen prestaties? Het ene onderzoek zegt van wel en het andere van niet. Wij hebben bij de bankiers kunnen zien dat bonussen wel degelijk gedrag beïnvloeden. Hoe hoger de bonus, hoe meer risicovol gedrag. Dat is niet precies de prestatie die wij willen hebben. Afgelopen jaar kwam er een onderzoek uit waaruit bleek dat bonussen helemaal niet de prestaties bevorderen. Wij hebben er nu een discussie over of bonussen in het onderwijs gebruikt moeten worden. De onderwijssector komt daar terecht tegen in het geweer, want die wil niet beloond worden op basis van prestaties en bonussen, maar doet dat werk om de eer. Toch denken wij na over het koppelen van bonussen aan publieke doelstellingen; de motie-Tang over Schiphol is volgens mij hiervoor het begin geweest. Ik vind het heel goed en weet dat het moeilijk is. Stel dat het niet werkt en wij geen bonussen willen uitkeren, omdat dit niet kan of toch niet leidt tot gewenst gedrag en gewenste prestaties, is het dan mogelijk om bij de staatsdeelnemingen helemaal niet meer over bonussen te denken? Kan de minister op deze ietwat filosofische vraag ingaan?

De heer **Pieper** (CDA): Voorzitter. Wij spreken vandaag wederom over het beoordelingskader voor het beloningsbeleid bij staatsdeelnemingen. Er mag vandaag maar één kernboodschap zijn en dat is dat de overheid als aandeelhouder van staatsdeelnemingen alles in het werk moet proberen te stellen om het beloningsbeleid te matigen. Het spreekt vanzelf dat dit rechtvaardig, consistent en op basis van gezond verstand moet gebeuren. Het komt in onze ogen nog te vaak voor dat directies van staatsdeelnemingen meer verdienen dan aan normale mensen kan worden uitgelegd. De minister stelt een nieuw beoordelingskader vast en geeft aan dat hiermee de beloningen verder zullen worden gematigd. Hij geeft ook aan dat dit op een aantal terreinen en bij een aantal staatsdeelnemingen al is geschied. Daarvoor onze complimenten. Toch wil ik benadrukken dat naast het beoordelingskader het gezond verstand een belangrijke rol moet blijven spelen bij het vaststellen van het beloningsbeleid. Zo zit mij het beloningsbeleid ten aanzien van de directeur van de Staatsloterij nog steeds dwars. Mijn collega Haverkamp heeft hier schriftelijke vragen over gesteld. Ik stel de situatie nog even kort aan de orde omdat hier zichtbaar wordt wat de problemen rondom beloningen zijn. In 2007 vond de herbenoeming van de directeur van de Stichting Exploitatie Nederlandse Staatsloterij (SENS) plaats. De minister geeft aan dat in 2004 de omstandigheden zo waren dat er behoefte was aan een zeer capabele persoon

die op korte termijn beschikbaar was. Als deze situatie in 2007 veranderd is – daar ga ik vanuit – hoe kan het dan zijn dat de directeur wederom een uitzonderlijk hoge bezoldiging kon ontvangen bij de verlenging van haar contract? Waarom heeft de minister destijds niet onmiddellijk de voorwaarden aangepast op basis van gezond verstand? In hoeverre had de minister dit beoordelingskader nodig om vast te stellen dat een beloning van € 420 000 inclusief bonus voor een directeur van de Staatsloterij van de gekke was? Is hij met mij van mening dat de directeur van de Staatsloterij de enige in het land is die verzekerd is van het vallen van de jackpot? Wat zijn publieke doelstellingen in het kader van staatsdeelnemingen precies? De minister onderscheidt twee mogelijkheden: ten eerste een concreet verband tussen doelstellingen, de variabele beloning en het publiek belang, en ten tweede het koppelen van variabele beloningen aan concrete prestaties die direct merkbaar zijn voor burgers en klanten. Bij de NS is de publieke doelstelling makkelijk te formuleren, voor andere deelnemingen, zoals Holland Casino, is dat lastig. In de brief worden hierover geen nadere toezeggingen gedaan. Er komt rond de zomer van 2010 een jaarverslag staatsdeelnemingen waarin wij nader worden geïnformeerd. Het duurt de CDA-fractie te lang. Wij zien graag dat hier meer vaart in komt. Hoe wordt er in de tussentijd met deze variabele beloning rond de publieke doelstelling omgegaan? Wat doet de minister bij nieuwe afspraken over variabele beloningen? Wat gebeurt er bij slechte prestaties? Kan hij voorbeelden geven uit het verleden? Er moet een nieuw instrumentarium worden ontwikkeld voor het vaststellen van de omvang van de variabele beloningen. Wij willen de minister meegeven dat het niet een ingewikkeld en lastig te doorgronden systeem moet worden. Het moet voor de burger eenvoudig te begrijpen zijn waarom iemand die werkzaam is bij een staatsdeelneming een bonus krijgt en waarom die een bepaalde hoogte heeft. Anders blijft het gedoe over bonussen voortbestaan.

In het beoordelingskader voor het beloningsbeleid van de staatsdeelnemingen geeft de minister een driedeling aan tussen publiek, publiek/markt en markt/publiek. Met deze indeling zijn wij het eens. Zij is bovendien in lijn met de voorstellen van de commissie-Dijkstal. Het beloningsbeleid in de publieke sector verschilt nu eenmaal van het beloningsbeleid in de private sector. De minister maakt bij deze indeling ook gebruik van de categorie internationaal. Hoe wordt het maximum in deze categorie eigenlijk bepaald? Kan hij aangeven wat het huidige maximum zou zijn voor de categorieën privaat en internationaal? Over de indeling van vijf deelnemingen, de NS, Holland Casino, TenneT, Schiphol en het Havenbedrijf Rotterdam, bestaat nog steeds enige discussie. De minister stelt voor om TenneT en de NS anders in te delen. Dat wil zeggen dat het beloningsbeleid in sterke mate geënt moet worden op het feit dat het publieke instellingen zijn en dat hij het publieke belang verhoogt. Kan hij toelichten waarom TenneT meer publiek is dan de NS? Kan hij aangeven hoeveel beide directies op dit moment precies verdienen en hoe hij daartegenover staat?

De heer **Irrgang** (SP): Voorzitter. Naar aanleiding van alle misstanden in de afgelopen jaren met verrijking in de publieke en semipublieke sector is er alle aanleiding om met de bezem door het beloningsbeleid in die sectoren te gaan. Daartoe behoren ook de staatsdeelnemingen, de overheidsbedrijven. De SP-fractie vindt dat daar de heldere norm voor moet komen dat niemand bij een overheidsbedrijf meer verdient dan de baas van de overheid: de minister-president. Net als de minister-president zou niemand een bonus moeten bedingen. Het is een eer om voor de publieke zaak te werken en daar hoeft geen bonus bij.

Aan de hand van de verdeling die de minister heeft gemaakt, wil ik een aantal bedrijven langslopen. De minister plaatst de NS in de categorie markt/publiek omdat zij wel degelijk concurreren op bepaalde markten.

Het is toch zo dat de NS in de eerste plaats uitbater zijn van het hoofdrailnetwerk? Dat is nagenoeg vrij van concurrentie. Hoe komt hij er dan bij om de NS als een concurrerend bedrijf te zien? Wat zijn eigenlijk al die verschillende referentiegroepen? Het grote bezwaar van de indeling is dat het ontzettend ontransparant wordt. Welke referentiegroepen kiest hij bij de NS? Wat is publiek, privaat, internationaal en hoe moeten wij dit meewegen? De NS zijn natuurlijk een bedrijf met vastgoedbedrijven, supermarkketens, hamburgerrestaurants en volgens mij doen ze dit ook allemaal nog onder eigen beheer of in ieder geval onder licentie. Waar wordt mee vergeleken? Moeten wij ook kijken naar wat een directeur van een broodjesbedrijf verdient? Als de NS morgen een bank beginnen, gaan wij dan ook kijken naar de salarissen in de financiële sector? De vorige bestuurder van Schiphol was een arts en de huidige is een accountant. Kan de minister mij uitleggen waarom een dergelijk iemand dat niet voor het salaris kan doen dat hij verdient, of dat zijn directe baas, de minister-president, verdient? Wat is het bezwaar om Schiphol onder het salarismaximum van de minister-president te brengen? De commissie-Dijkstal schaaft Schiphol ook als infrastructuur onder het salarismaximum. Waarom wijkt de minister daarvan af en welke referentiebedrijven en -instellingen gebruikt hij hier? Dezelfde vraag geldt voor het Havenbedrijf Rotterdam. Ook daar raadt de commissie-Dijkstal het salarismaximum aan. Ik begrijp dat de huidige bestuursvoorzitter van de Rabobank komt en daarvoor directeur van Schiphol is geweest. Het is dus niet zo dat hier nu wordt gekeken naar de referentiegroep havenmannen. Holland Casino heeft een wettelijk monopolie op het gokken. In welke zin ondervindt het concurrentie? Is dat van speelhallen? Hoe relevant is die concurrentie? De SP-fractie ziet niet in waarom de directie van Holland Casino meer zou moeten verdienen dan de Balkenendenorm. In het vorige algemeen overleg zei de minister dat hij Boele Staal, commissaris bij Holland Casino, zijn uitbreidingsplannen wil laten toelichten en dat wij aan een gemarginaliseerd Holland Casino niets hebben. Heeft hij de heer Staal al gesproken? Als dat is gebeurd, waartoe heeft dat dan geleid? Holland Casino lijdt aan het Las Vegassyndroom en daar moet een einde aan komen. Ik hoop dat dit gesprek daartoe heeft bijgedragen. Welke referentiegroepen worden voor Holland Casino nu precies gebruikt? Ook bij TenneT pleitte de commissie-Dijkstal voor het salarismaximum. Wat is daar op tegen? TenneT is een monopolist, dus hoezo concurrentie? Soms worden private instellingen ook een beetje publiek. Dat geldt bijvoorbeeld voor de SNS Bank. Gisteren hebben wij bericht gekregen over een nieuw beloningsbeleid bij deze bank dat ook relevant is voor de BNG, een staatsbank. In het herenakkoord is afgesproken dat er geen variabele beloning komt over 2009. De formulering voor 2010 is niet helemaal duidelijk, maar lijkt te impliceren dat er ook in 2010 geen variabele beloning moet worden gesteld. Dus voor de SNS Bank nul in 2009 en nul in 2010. Klopt dat? Tegelijkertijd is de vaststelling dat het basissalaris omhooggaat in 2010. Dat kan toch niet de bedoeling zijn? Ik snap de euforie niet over het betere beloningsbeleid als de praktijk is dat men bij de SNS Bank, een door de Staat gesteunde instelling, volgend jaar meer zal verdienen dan dit jaar.

De heer **Weekers** (VVD): Voorzitter. Het is niet de eerste keer dat wij over het beloningsbeleid bij staatsbedrijven spreken. Ik kan mij de discussie van ongeveer een jaar geleden nog goed herinneren. Volgens mij hebben wij de grote kaders vorig jaar al vastgesteld, zij het dat de Kamer op bepaalde onderdelen de duimschroeven wat verder heeft aangedraaid. Het komt op mij over alsof de minister nog bitter weinig resultaten heeft geboekt. Als ik dat verkeerd zie, hoor ik dat graag. Ik neem aan dat als er niet alleen een maatschappelijke discussie, maar ook een parlementaire discussie en besluitvorming hebben plaatsgevonden, de staatsbedrijven ervan doordrongen zijn dat het anders moet

en dat zij in hun jaarverslagen over 2008 – die afgelopen voorjaar zijn vastgesteld – aangeven dat het beleid veranderd gaat worden. Waar sprake is van bestaande afspraken moet men die respecteren, maar waarom hebben de verschillende bedrijven dan niet al in hun jaarverslag opgenomen dat dit onderwerp van discussie is en in welke richting men neigt? Alleen de BNG maakt expliciet bekend dat nieuwe bestuurders vanaf 2009 beduidend minder gaan verdienen dan de huidige. Als wij het stramien van de minister volgen, moet daar overigens nog een heel grote slag gemaakt worden. Het is teleurstellend dat uit geen enkel ander jaarverslag iets dergelijks blijkt. Kan de minister hierop reageren?

In de brief van 9 oktober 2009 staat eigenlijk niet veel nieuws ten opzichte van de brieven die wij vorig jaar bespraken. Het valt op dat de minister heel vaak zegt: ik streef naar dit, ik streef naar dat. Wat is er dan in het afgelopen jaar gebeurd? Heeft hij geen duidelijke afspraken kunnen maken met de raden van commissarissen? Hij is uiteindelijk aandeelhouder en kan het eindoordeel vellen. Daar waar tegen banken is gezegd dat er een wezenlijk ander beloningsbeleid, een ander remuneratiebeleid, moet komen, verwachten wij als Kamer boter bij de vis. Waar er op de algemene vergaderingen van aandeelhouders (ava's) knopen worden doorgemaakt over een nieuw, eigentijds, verdedigbaar beloningssysteem, verwachten wij dat ook bij alle staatsbedrijven. Daar is de invloed van de minister immers een stuk groter.

Collega's hebben diverse voorbeelden genoemd en ik kan mij bij de meeste aansluiten. Ook ik heb mij verbaasd over de € 420 000 bij de Staatsloterij. Als je vindt dat deze bedrijven, ook Holland Casino, een zodanig publiek belang dienen dat het staatsbedrijven moeten zijn en je de concurrenten wilt weren, dan zie ik niet in waarom dit soort beloningen verstrekt moet worden. Ik vind de categorie waarin de minister deze twee bedrijven indeelt, de middelste met een maximum van € 350 000, aan de veel te hoge kant. Een directeur van een perifere ziekenhuis verdient aanmerkelijk minder volgens de beloningscodes die door minister Klink zijn besproken. De organisatie van Holland Casino en de Staatsloterij acht ik toch minder complex dan die van een ziekenhuis.

Pakt de categorie-indeling van de minister wel zo goed en handig uit? In theorie volg ik de indeling, maar tegelijkertijd voel ik wel wat voor de redenering dat de minister-president zich aan de top van de piramide bevindt en dat iedereen die voor de overheid werkt daaronder zit, tenzij arbeidsmarktomstandigheden een afwijkend beleid noodzakelijk maken. Je moet er wel voor zorgen dat de beste mensen op de juiste plekken zitten. Als je door arbeidsmarktspecifieke omstandigheden niet aan goede mensen kunt komen voor bepaalde plekken, is het voor onze fractie gerechtvaardigd dat er meer wordt betaald. De vraag is of het aangegeven stramien daarvoor voldoende houvast biedt.

De minister schrijft op pagina 1 van de brief dat het niet altijd eenvoudig is om vast te stellen wat publieke doelstellingen eigenlijk zijn. Als je vindt dat een staatsdeelneming bij de overheid moet blijven omdat er publieke doelstellingen zijn, meen ik dat je die doelstellingen ook goed moet kunnen definiëren. Een andere, lastiger, vraag is of je daaraan een variabele beloning kunt koppelen. Als je vindt dat iets echt door de overheid zelf gedaan moet worden – zij het op afstand in een andere rechtspersoon – dan is er toch minder plaats voor een variabele beloning dan bij partijen die volledig in de markt opereren. Nogmaals: behalve als arbeidsmarktspecifieke omstandigheden er aanleiding toe geven dat je anders niet de juiste mensen krijgt.

De minister zegt dat er bij de NS voor een deel een publiek belang is en voor een deel een concurrerende omgeving in de sfeer van projectontwikkeling en winkeexploitatie. Moeten wij daarvoor de directie van de NS op een private manier honoreren? Is het niet verstandiger om zaken die zich in de markt afspelen en zich bezighouden met projectontwikkeling, zoals Strukton, af te stoten omdat dit geen publieke taken zijn en er geen

publiek belang mee is gemoeid? Wij voelen er niet voor om mee te werken aan het staatskapitalisme van Wouter Bos door de staatsdeelnemingen te veel de mogelijkheid te geven te concurreren op de particuliere markten waar dat ook door private partijen gedaan zou kunnen worden.

Minister **Bos**: Voorzitter. Ik dank de heer Weekers voor zijn authentieke oudlinkse bijdrage. Er zijn momenten dat je wenst dat de VVD zich alles wat zij op een dag als vandaag naar buiten brengt, drie of vier jaar eerder had gerealiseerd. Dan had zij zelf een begin kunnen maken met het boeken van de prachtige resultaten die door dit kabinet nu wel worden geboekt op het kennelijk door de heer Weekers zo gewenste terrein.

De heer **Weekers** (VVD): De minister vergeet te zeggen dat aan mijn verhaal de consequentie verbonden is dat wij minder en kleinere staatsdeelnemingen willen, dus een veel scherper onderscheid tussen wat des staats en wat aan de markt is.

Minister **Bos**: De salarissen gaan zeker omhoog als je ze naar de markt brengt.

De heer **Weekers** (VVD): Voor die onderdelen die naar de markt gaan mogelijk wel, maar dat maakt de markt zelf maar uit.

Minister **Bos**: Wat is nu eigenlijk het probleem? Als ze bij de markt zijn, mogen ze met een goed salaris wel goede mensen aantrekken, maar als ze in de publieke sector zitten, mogen ze met een goed salaris geen goede mensen aantrekken. Dat is de consistentie VVD-lijn?

De heer **Weekers** (VVD): Nee, dat heb ik niet gezegd.

Minister **Bos**: U impliceert het wel.

De heer **Weekers** (VVD): Nee, ik heb aangetekend dat wij altijd een escape zien in de arbeidsmarktspecifieke omstandigheden, omdat wij natuurlijk altijd goede mensen moeten hebben.

Minister **Bos**: Die nuance wilde ik u graag even ontlocken, dus nu weten wij weer waar wij aan toe zijn met de VVD.

Voorzitter. Ik maak een paar algemene opmerkingen en zal daarna per deelneming wat aspecten langslopen. De deelnemingen die in de motie-Kalma en de motie-Anker aan de orde kwamen, zullen misschien de meeste tijd vragen. Ik hoop dat de Kamer wel ziet dat dit kabinet aanmerkelijk meer doet dan de commissie-Dijkstal ons vroeg. De commissie was om advies gevraagd over de semipublieke en publieke sector; daar vallen staatsdeelnemingen «as such» eigenlijk niet onder. Wij hebben ervoor gekozen om ook een regime voor staatsdeelnemingen te bepalen. Daarnaast hebben wij nog op een ander punt verfijning aangebracht; de commissie-Dijkstal was op sommige punten wel erg onprecies, erg globaal. De commissie heeft het bijvoorbeeld over luchthavenbedrijven die onder de norm van de minister-president gebracht moeten worden. Bedoelde de commissie daar nu werkelijk mee dat wij hetzelfde salarisregime voor de directeur van de luchthaven Lelystad als voor Schiphol moeten gebruiken? Ik kan mij dat niet voorstellen. Hetzelfde geldt voor havenbedrijven. Men heeft het over sectoren gehad in globale zin en het is moeilijk om dat operationeel te maken. Wij kiezen ervoor dat te doen per bedrijf waar wij een staatsdeelneming hebben en afhankelijk van een peergrupsystematiek te komen tot matiging. Wij laten hier veel nadrukkelijker dan in het verleden het geval was de publieke en semipublieke peers meewegen. Wij komen dus tot matiging en willen in een aantal gevallen nog verdergaan.

Zelfs als je vindt dat een aanvulling op de commissie-Dijkstal voor staatsdeelnemingen nodig is – je moet dan niet op sectorniveau blijven steken, maar per bedrijf kijken – valt en viel de Staatsloterij tot vandaag nog buiten het rijtje, omdat het geen vennootschap is waarin wij aandeelhouder zijn. De Staatsloterij is een stichting met een soort staatslicentie, dus eigenlijk weer een ander beestje. Niettemin delen wij de argumenten van de Kamer dat je wel iets moet vinden van de salarissen die daar betaald worden. Inmiddels hebben wij met de raad van commissarissen van de Staatsloterij gesproken. Het nieuwe contract voor een nieuwe hoogste baas bij de Staatsloterij zal qua totaalsalaris rond de twee ton uitkomen. Dat betekent een matiging van 45% ten opzichte van het totale salarispakket van de huidige hoogste baas. Mij lijkt dit een heel mooi en buitengewoon te verantwoorden resultaat.

Er zijn de afgelopen tijd ook andere resultaten geboekt. Ik wil dit benadrukken omdat wij volgens mij kunnen laten zien dat bij elke deelneming waarin wij onze tanden hebben gezet, aan het eind van het liedje matiging is bereikt. Dat geldt wat ons betreft ook voor de deelnemingen die nog niet aan de beurt zijn geweest. Bij de BNG is op het hoogste niveau sprake van een verlaging van 45% van de beloning. Bij de Nederlandse Waterschapsbank (NWB) is sprake van een 13% lagere beloning. Dat is wat ons betreft niet genoeg; wij willen daar nog een verdere verlaging afdwingen. Een complicatie is dat wij 17% van de aandelen hebben en met verschrikkelijk veel andere aandeelhouders zaken moeten doen die net een tandje minder scherp in de materie zitten. Bij de FMO zijn de beloningen met 5% verlaagd, bij Connexion is de beloning op het hoogste niveau met 35% verlaagd, bij de spoorwegen is een nieuwe chief operating officer aangesteld met een 20% lagere beloning dan haar voorganger en bij Holland Casino is er een nieuw lid van de raad van bestuur – de raad van bestuur werd uitgebreid van twee naar drie personen – dat 33% minder verdient dan zijn collega's. Overal waar wij bij staatsdeelnemingen aan de gang zijn gegaan met de salarispakketten zijn forse matigingen bereikt die op een na in de dubbele cijfers liggen, tot wel 45% matiging. Dat zijn echt heel goede resultaten.

De heer **Irrgang** (SP): Een verlaging met 45% is natuurlijk een heel forse stap, hoewel nog niet helemaal onder de Balkenendenorm. U zei dat er nog anderen aan de beurt komen en noemde een paar instellingen waar in een enkel geval al iets is gebeurd. Wie komen er nog meer aan de beurt?

Minister **Bos**: Er is bijvoorbeeld net naar Schiphol gevraagd. De benoeming van de heer Nijhuis vond plaats toen het nieuwe kader nog niet bestond. Dat kader hebben wij nu wel. Er is een redelijk breed draagvlak in de Kamer dat de manier waarop wij dit bij staatsdeelnemingen benaderen misschien zo gek nog niet is. Dat betekent dat wij nu met de raad van commissarissen van Schiphol in gesprek gaan over een matiging van het beloningsbeleid. Wat ons betreft zal de opvolger van de heer Nijhuis genoeg moeten nemen met minder aan totaalsalaris dan de heer Nijhuis. Bij de NS en Holland Casino hebben wij dit op het individuele niveau van de nieuwe chief operating officer kunnen doen, maar zal de volgende ronde van de discussie gaan over de matiging van het algemene beloningsbeleid dat ook de chief executive officer zal moeten raken. Ze komen allemaal aan de beurt. Vanwege de capaciteit en dergelijke hebben wij keuzes moeten maken. Wij beginnen bij de clubs waarvan wij denken dat wij het snelst resultaat kunnen boeken. Een complicatie is dat wij niet altijd de enige aandeelhouder zijn. Een andere complicatie is dat wij te maken hebben met statuten van ondernemingen die soms verschillen in de mate waarin de aandeelhouder zich überhaupt mag bemoeien met bepaalde zaken. Daarbij kan de rol van de raad van commissarissen bij het beloningsbeleid verschillend zijn, al naar gelang de organisatie juridisch



in elkaar zit. Dit alles bepaalt de moeizaamheid van het traject. Sommige commissarissen zijn buitengewoon constructief als wij hier met elkaar over spreken; de verandering bij Staatsloterij heeft maar een paar maanden gekost. De Kamer herinnert zich echter misschien de brieven die door de raad van commissarissen van de BNG aan de Kamer zijn geschreven. Met dank aan de Kamer hebben wij die strijd uiteindelijk toch redelijk gewonnen, maar het gaat niet noodzakelijkerwijs altijd van een leien dakje. De strijdbaarheid is er bij ons niet minder om en het geeft hoop dat wij telkenmale resultaat boeken.

Mijn hoofdboodschap is: waar wij onze tanden in hebben gezet, bereiken wij serieuze matiging. Er is nog een heel blok waar wij nu aan beginnen en waarmee wij ook resultaten willen bereiken. Wij hebben wel een trap ingebouwd. De heer Irrgang beseft dat gezien zijn vragen heel goed en is het in zekere zin meer daarmee oneens dan met hoe wij die salarissen bepalen. Wij bekijken eerst welke publieke belangen een staatsdeelname te behartigen heeft en welke strategie daarbij hoort. Vervolgens is dat medebepalend voor de vraag in welke markt zo'n bedrijf zich beweegt, in welke mate zo'n bedrijf wel of niet aan concurrentie onderhevig is en met andere moet concurreren om bepaalde bestuurders aan te kunnen trekken. Beloningsbeleid is niet geïsoleerd van strategie. Het debat over strategie hebben wij een paar maanden geleden met de Kamer gehad; daar was een redelijk brede instemming. Wij en de Kamer hebben ons in dat debat gerealiseerd dat de Nederlandse Spoorwegen weliswaar voor de exploitatie van het hoofdrailnet verantwoordelijk is, maar dat dit maar zo'n 40% van de totale omzet bestrijkt en dat de rest van de omzet inderdaad te maken heeft met vastgoedexploitatie of andere typen vervoer. Je kunt zeggen dat dit vervelend en niet relevant is, maar het is wel hoe het bedrijf, de balans en de resultatenrekening in elkaar zitten. Het is ook waarvoor het bestuur van het bedrijf verantwoordelijk is. Om dan iemand aan te nemen die daar helemaal geen kaas van gegeten heeft, lijkt niet verstandig voor het bedrijf en dus ook niet voor de aandeelhouder. Dat is een van de redenen waarom je bij een bedrijf als de NS zegt dat concurrentieoverwegingen een rol spelen; er wordt in commerciële markten geopereerd en je kunt je niet veroorloven om iemand aan te nemen die daar geen kaas van heeft gegeten.

De heer **Weekers** (VVD): Ik snap wat de minister zegt. Ik ben het met hem eens dat als de activiteiten van een bepaalde staatsdeelname zich op het terrein van vastgoed en vastgoedexploitatie afspelen, men iemand nodig heeft die gepakt en gemazeld is in dat soort markten. Daar zul je voor moeten betalen. Moeten wij echter een organisatie als de NS niet evengoed tegen het licht houden om te zien welke activiteiten werkelijk van publiek belang zijn en welke niet onder een staatsbedrijf hoeven te zitten? Ik heb het voorbeeld van NS-dochter Strukton genoemd. Strukton is een buitengewoon goed ontwikkelde projectontwikkelaar geworden, die concurreert op de vrije markt met private bedrijven. Moeten wij die discussie dan niet tegelijkertijd voeren?

Minister **Bos**: Die discussie mag en kan altijd gevoerd worden. Over Strukton hebben wij al eens eerder gesproken en ik geloof niet dat er zo'n geweldig verschil van mening bestaat. Tegelijkertijd weet u hoe voorzichtig wij ons daar publiek over moeten uitlaten. Bij de NS is ook de verdeling onder de verschillende bewindspersonen van belang. Wij voeren de aandeelhoudersrol bij een staatsdeelname uit gegeven een bepaalde strategie die mede is ingegeven door een bepaalde afweging rondom publieke belangen. Het politieke debat over de vraag of de strategie van de Nederlandse Spoorwegen de juiste is en of de publieke belangen van de Nederlandse Spoorwegen in de huidige opzet het best gediend worden, moet u primair met collega Eurlings voeren. Dan gaat het bijvoorbeeld over de vraag of de redenering klopt dat aantrekkelijke

stationsruimtes vol met winkeltjes nodig zijn en een aanzuigende werking hebben op mensen zodat die überhaupt op de trein willen stappen. Die poortfunctie van een station in een stedelijke omgeving is een van de belangrijkste redenen waarom de NS ervoor kiezen om commerciële activiteiten te ontplooiën. De vastgoedexploitatie is vergelijkbaar omdat men denkt dat een verkeersknooppunt als een station en het kunnen aanbieden van kantoor- en winkelruimte meerwaarde heeft waardoor uiteindelijk meer passagiers naar het spoor toe trekken. Als de Kamer die redeneringen niet deelt, moet zij dat debat met collega Eurlings voeren. Dit zijn de afwegingen geweest en deze strategie ligt er. Wij bekijken hoe je daarmee het beste om kunt gaan in termen van beloningsbeleid. Voorzitter. Mevrouw Sap, die er nu niet is, benoemde in een vorig debat terecht dat wij moeten uitkijken om die middencategorie publiek/markt te betitelen als een hermetische categorie met een maximum van € 350 000. Als je een maximum noemt, moet je ontzaglijk uitkijken dat niet iedereen tegen het plafond aan gaat zitten. Mevrouw Sap zei dat er in de praktijk sprake is van een glijdende schaal tussen categorie 2 en 3, waarbij de mate van het private karakter, concurrentie en dergelijke geleidelijk toenemen. Waar men precies op die schaal zit, wordt bepaald door de individuele omstandigheden van het betreffende bedrijf. Bij de Staatsloterij gaan wij niet naar de €350 000, maar blijven wij rond de twee ton zitten omdat dit bedrijf in hoge mate in de publieke sfeer zit en in heel beperkte mate concurrentie ondervindt van andere loterijen die ook in de publieke sfeer zitten. Ik wil dat onderscheid graag zo blijven hanteren. Ik ga naar de deelnemingen uit de moties van de heren Kalma en Anker. Ik begin bij de motie van de heer Anker, die het kabinet vraagt om TenneT, ProRail en Holland Casino onder het beloningsregime van het maximum van 130% van het ministersalaris te brengen. Het is de Kamer waarschijnlijk opgevallen dat in mijn brief niet zo veel gezegd wordt over ProRail; minister Eurlings zal dit op korte termijn doen. In de discussie met de heer Anker heb ik geprobeerd om erachter te komen waarom hij de redenering verwerpt dat Holland Casino een bedrijf is dat zich begeeft in de categorie publiek/markt, publiek met elementen van concurrentie, waardoor de beloning van de bestuurders misschien niet op dezelfde manier behandeld dient te worden als de beloning binnen de publieke sfeer. Ik kwam in dat debat niet verder dan dat hij kennelijk veronderstelt dat gokken zondig is en dat iets dat zondig is niet te goed beloond mag worden. Ik heb hem er toen op gewezen dat zondigheid geen Dijkstalcriterium is geweest bij het bepalen van de kaders voor een gematigd beloningsbeleid en dat is het nog steeds niet. Ik probeer er anders naar te kijken. Holland Casino runt het legale gokmonopolie in Nederland. Tegelijkertijd heeft het wel te maken met concurrentie over internet, vanuit illegale gokactiviteiten en in zekere zin – de heer Irgang is daar erg in geïnteresseerd – met concurrentie vanuit andere entertainmentgelegenheden. Waar ga je heen voor een avondje uit? Naar Holland Casino of naar het theater? De Kamer, in ieder geval de SP, heeft veel argwaan of juist die functie van Holland Casino niet te veel ruimte krijgt onder druk van ideeën die onder anderen door de heer Staal zijn geopperd. Volgens mij heeft de Kamer binnenkort over dit vraagstuk een overleg met collega Hirsch Ballin, waarin dit uitgebreid aan de orde komt. Onze houding is steeds geweest dat als Holland Casino de ruimte krijgt om in de entertainmentsfeer activiteiten te ontplooiën, die volledig gerechtvaardigd moeten worden door het runnen van een regulier gokmonopolie en dat Holland Casino zich niet los daarvan in die markt moet begeven. Dat is een heel strenge toets. Mijn collega van Justitie zit daar zo mogelijk nog strenger in dan ik omdat hij verantwoordelijk is voor dat gokmonopolie. Bottomline is dat er een vorm van concurrentie van Holland Casino is met andere activiteiten en organisaties, of wij dat nu leuk vinden of niet.

De heer **Weekers** (VVD): Dat vind ik nu juist een heel gevaarlijke redenering. Daarmee laat je een staatsmonopolist de concurrentie aangaan terwijl er op de vrije markt voldoende spelers zijn zoals entertainmentbedrijven en theaters. Mijn fractie kijkt sowieso anders aan tegen dat gokmonopolie van Holland Casino. Wij onderschrijven de publieke doelstellingen op zichzelf wel, maar wij menen dat die op een andere manier gerealiseerd kunnen worden. Dat debat zullen wij niet vandaag hier aangaan, maar is de minister met mij van mening dat er bij Holland Casino geen plaats is om een variabele beloning af te spreken die is gebaseerd op marktaandeel en omzet? Moet die variabele beloning, zo daar al voor wordt gekozen, niet met name gericht zijn op de drie genoemde publieke belangen om het concurrentieverstorend effect met de reguliere entertainmentindustrie te minimaliseren?

Minister **Bos**: Laat vooropstaan dat wij vinden dat de salarissen bij Holland Casino naar beneden moeten. Dat is de inzet van de onderhandelingen en dat kan echt. Als Holland Casino gaat prikken hoeveel zijn bestuurders zouden moeten verdienen, moet dat gebeuren in een vergelijkingsgroep waarin 75% van de vergelijking bestaat uit bestuurders uit de publieke en de semipublieke sector en niet uit de marktsector. Dat leidt geheid tot matiging. U wilt niet dat Holland Casino gaat concurreren met commerciële activiteiten op het gebied van entertainment omdat daar al genoeg aanbieders zijn en wij daar geen staatsactiviteit bij nodig hebben. Dat debat zal binnenkort met collega Hirsch Ballin worden gevoerd. Maar als de concurrentie met entertainmentgelegenheden uitgesloten wordt, blijft de concurrentie met internet, illegale activiteiten en speelautomatenhallen over. Die laatste was ik net vergeten en die moeten wij niet onderschatten: ze zijn legaal en zeer concurrerend. Daarom doen wij er goed aan om de private sector voor maar 25% mee te wegen. Ook hier willen wij een serieuze matiging bereiken. De Kamer ziet hoeveel resultaat, tot in de dubbele cijfers, wij hebben geboekt bij andere ondernemingen. Ik vraag haar te bekijken waarmee wij straks terugkomen en dan te beoordelen of dit wel of niet voldoende is.

De heer **Weekers** (VVD): Ik wil die ruimte geven, maar met de afspraak dat er geen sprake kan zijn van een variabele beloning die gebaseerd is op omzet et cetera. Als er een bovenmatige prestatie wordt geleverd in het tegengaan van gokverslaving of criminele activiteiten, dan mag daarover best een bonus worden afgesproken, maar er mag geen verkeerde prikkel in het systeem zijn waarmee de concurrentie met de reguliere entertainmentmarkt wordt aangewakkerd. Kunnen wij die afspraak maken?

Minister **Bos**: Ik moet daar echt even heel goed over nadenken. Hier speelt volgens mij de paradox die mevrouw Vos noemde. Wat willen wij nou? Willen wij dat Holland Casino zo veel mogelijk klanten trekt, want dan zijn ze bij Holland Casino en niet bij een illegale tent, of willen wij dat het zo min mogelijk klanten trekt, want dan concurreert het kennelijk niet goed met andere entertainmentactiviteiten? Het is heel moeilijk dat van elkaar te onderscheiden en te achterhalen waar de klanten die Holland Casino trekt vandaan komen. Hebben die als alternatief het illegale gokwezen of een avondje uit naar de schouwburg? Dat maakt nogal uit voor uw redenering. Deze discussie hebben wij ook over andere deelname-ingen gehad en wij zijn er steeds in geslaagd om een set van criteria te ontwerpen waarin ook de publieke belangen een plek kregen in het variabele beloningsbeleid. Dat zal ook bij Holland Casino moeten gebeuren. Ik neem dit mee als punt van aandacht en heb begrip voor de spanning die wordt duidt.

De heer **Irrgang** (SP): Het publieke belang is natuurlijk het tegengaan van gokverslaving. Dat is de reden voor het monopolie en die verhoudt zich

slecht met het in de casino's lokken van mensen met termen als «een mooie gelegenheid om uit te gaan». Illegale activiteiten moeten aangepakt worden; ze zijn immers illegaal. In het vorige AO heeft de minister mij toegezegd een gesprek aan te gaan met Boele Staal. Heeft dat gesprek plaatsgevonden en, zo ja, waartoe heeft dat geleid? Ik snap dat minister Hirsch Ballin daar ook bij betrokken is, maar er moet wel voortgang in komen. Holland Casino zit op de verkeerde lijn. De minister verwijst naar concurrentie op het internet. Volgens mij hebben wij het dan niet over heel grote bedragen die de directeuren daar verdienen. Bij illegale activiteiten en bij speelautomatenhallen zullen de topsalarissen ook wel meevallen. Als de wens van de Kamer dan uitdrukkelijk is om niet voor 75% naar de publieke sector te kijken, maar voor 100% en als daar goede argumenten voor aan te voeren zijn, dan kan de minister misschien meevoelen met de argumenten en die motie niet naast zich neerleggen. Directeuren van theaters verdienen volgens mij ook niet meer dan de Balkenendenorm en als dat wel zo is dan moet dat snel veranderen.

**Minister Bos:** De salarissen van directeuren van theaters spelen zich voor een groot deel in de private sector af en worden commercieel bepaald. Ik weet niet hoe hoog ze zijn, maar ik zie geen reden om bij voorbaat aan te nemen dat ze allemaal onder de Balkenendenorm liggen. Ik zeg niet dat directeuren van clubs die gokactiviteiten op internet organiseren heel veel verdienen en dat men daarmee moet concurreren. Nee, wij moeten iemand zoeken die begrijpt dat hij ook met die activiteiten moet concurreren, die een markt kan analyseren, die weet wat het is om te moeten concurreren en die weet hoe hij een concurrentievoordeel moet bewerkstelligen en uitbouwen. Dat een bedrijf concurreert met activiteiten in de markt betekent vooral dat je een type expertise nodig hebt dat je bij een publiek monopolie niet nodig hebt. Een ambtenaar in de meest klassieke zin van het woord hoeft minder te begrijpen van concurrentie, concurrentieanalyse en markten en dergelijke. Tegenwoordig moeten ze dat allemaal wel begrijpen, hoor, maar dan zijn zij hoop ik zelf geen partij. Bijvoorbeeld: de directeur van de Centrale Organisatie Voor Radioactief Afval (COVRA) in Zeeland runt de facto gewoon een opslagloods. Hij heeft te maken met kwaliteitsnormen, veiligheid en dergelijke, maar hij weet dat als hij zijn werk slecht doet het kernafval niet naar een of ander niet deugend schuurtje even verderop gaat. Dat type concurrentie speelt daar niet en daar hoeft hij geen expertise voor te hebben. Bij Holland Casino zijn wel mensen nodig die antennes hebben voor wat er in de wereld erbuiten gebeurt, of er dingen zijn die mensen wegzuigen en wat zij moeten doen om daar tegenin te gaan. Dat is een bijna commerciële expertise waardoor je buiten de gesloten cirkel van de klassieke ambtenarij moet zoeken. Ik vraag de Kamer de ruimte om voor dat beperkte deel van die 25% van de vergelijkingsgroep te bekijken waar wij uitkomen. Zij heeft gezien hoe wij bij die anderen tot resultaten met dubbele cijfers kwamen.

De heer **Irrgang** (SP): Ik had een vraag gesteld over dat gesprek met Boele Staal.

**Minister Bos:** Wij hebben dat gesprek gehad en daarin de opmerking gemaakt dat er grote gevoeligheden zijn over oneerlijke concurrentie die kan ontstaan als een staatsdeelneming zich begeeft op een gebied dat totaal privaat is en dat, als Holland Casino meer ruimte wordt gegeven, het onontbeerlijk is dat de hoofdactiviteit van het tegengaan van gokverslaving en het beheer van het reguliere gokmonopolie het publieke belang ondersteunt. Op die basis vindt of heeft het gesprek met collega Hirsch Ballin plaatsgevonden. Ik zal dit ook nog een keer bij hem onder de aandacht brengen voordat hij het algemeen overleg heeft met de Kamer.

Mevrouw **Vos** (PvdA): Het gaat om een kwart van het private deel op basis waarvan het salaris wordt vastgesteld. Als ik het goed begrijp, gaat het niet om de eigenaren van een snackbar met een speelautomaat – die zouden het salaris drukken – maar is het een referentiegroep met entertainment of het bedrijfsleven. Waar moet ik aan denken?

Minister **Bos**: Holland Casino zit in de volgende golf van deelnemingen. Wij sturen u toe hoe de referentiegroep wordt samengesteld, dan kunt u meekijken. Bij de spoorwegen kijken wij bijvoorbeeld naar ingenieursbedrijven of naar vastgoedbedrijven.

Voorzitter. Bij TenneT hebben wij niet exact gedaan wat de motie-Anker vroeg, het onder het ministersalaris brengen van de beloning, maar wij hebben wel wat veranderd. In ons oorspronkelijke voorstel wilden wij de referentiegroep maar voor 50% met publiek en semipubliek vullen, voor 25% met privaat en voor 25% met internationaal. Wij zijn nu toegegaan naar een referentiegroep van 75% publiek/semipubliek en 25% privaat. Wij waren al van plan de salarissen bij TenneT te matigen, maar dit zal nu nog meer het geval zijn door deze verdere wijziging van de referentiegroep. Niettemin blijven wij het belangrijk vinden om in de referentiegroep ruimte te houden voor een vergelijking met de private sector omdat TenneT weliswaar binnenlands een monopolie heeft op de gereguleerde exploitatie van het Nederlandse hoogspanningsnet, maar ook een aantal ongereguleerde activiteiten heeft: de internationale koppeling van netwerken, de exploitatie van energiebeurzen in Nederland, België, Frankrijk en het Verenigd Koninkrijk en de exploitatie van glasvezelverbindingen en telecomopstelpunten. Voor de recente overname door TenneT van een deel van het hoogspanningsnet van E.ON in Duitsland moet je wel weten hoe de markt in elkaar zit, hoe concurrenten ermee omgaan en hoe je een positie opbouwt. Dat is anders dan het type expertise waarnaar gekeken wordt als je een 100% referentiegroep binnen publiek/semipubliek zou hebben. De Kamer heeft bij TenneT een punt dat wij te ver in de richting van de markt gaan met onze referentiegroep. Dat hebben wij gecorrigeerd, maar er moet ruimte zijn om die expertise mee te laten wegen. TenneT komt nu aan de beurt en wij komen met het resultaat naar de Kamer. Als de Kamer dat onvoldoende vindt, dien ik mij daarover te verantwoorden.

De motie-Kalma c.s. vroeg strikt genomen niet om de indeling van de Nederlandse Spoorwegen, de luchthaven Schiphol en de havenbedrijven te veranderen, maar om die te heroverwegen en daar verdere informatie over te geven. Ook hier hebben wij bij een van de bedrijven, de NS, het referentiekader aangepast. Er was sprake van een 25% publiek/semipublieke referentiegroep en dat wordt 40%. Ook daar zal sprake zijn van een matiging. Wij zijn ervan overtuigd dat de NS horen in het groepje bedrijven waar sprake is van een fors aandeel activiteiten die een marktkarakter c.q. een commercieel karakter c.q. een concurrerend karakter hebben, waarvoor een type expertise nodig is dat je in concurrentie brengt met andere private bedrijven op de arbeidsmarkt. Het is waarschijnlijk minder goed mogelijk om een verlaging van het salaris als bijvoorbeeld bij de Staatsloterij of de BNG eruit te laten komen, maar wij realiseren ons hoe de Kamer daarover denkt en dat zij ons zal volgen. Daar gaan wij mee aan de slag. Het eerste resultaat bij een individuele benoeming, van de chief operating officer, was 20% verlaging, dus er blijkt wel degelijk ruimte te zijn. Dat geeft de burger moed.

De heer **Weekers** (VVD): Ik zie dat bij de NS een verschuiving plaatsvindt ten opzichte van de uitgangspunten van vorig jaar. Dat lijkt mij heel goed, ik steun dat. Tegelijkertijd vraag mij af waarom bij de NS nog een component van 25% internationaal zit.

Minister **Bos**: Bij de NS is sprake van internationale activiteiten. In het kader van de nota staatsdeelnemingen en in de brief aan de Kamer over strategie en publieke belangen hebben wij gezegd dat, als staatsdeelnemingen in het buitenland actief willen zijn, steeds aangetoond moeten worden dat dit uiteindelijk ten dienste staat van de hoofddoelstelling met betrekking tot het in Nederland te dienen publieke belang. Als de NS iets doen in het buitenland is dat omdat dit aansluiting met vervoersactiviteiten in Nederland bevordert of omdat men expertise opdoet die in Nederland ten bate van de reiziger te gebruiken valt. Dan heb ik de mogelijke motieven die voor ons acceptabel zijn wel gehad. Zelfstandig een netwerkje runnen in Polen omdat er wat te verdienen valt, terwijl niet is aan te tonen dat dit ook voor de Nederlandse treinreiziger voordelen heeft, moet een commerciële club doen en dat hoort niet door een staatsdeelneming gedaan te worden.

De heer **Weekers** (VVD): Dat laatste uitgangspunt onderschrijf ik volledig. Bij TenneT is de zaak complementair of ten dienste van het Nederlandse belang en dat zie ik bij de NS veel minder als zij wat willen doen in Zweden of Polen. Juist omdat bij de NS nauwelijks iets te zien is aan internationale aspecten, vraag ik mij af of die 25% in de laatste kolom moet blijven staan. Dat kan anders zijn als de activiteiten uiteindelijk aangepast worden. Als dit in dit kolommetje blijft staan, voeg je zelf een prikkel toe voor het bestuur om zich vooral internationaal verder te oriënteren.

Minister **Bos**: De NS hebben er wel mee te maken dat vanwege Europese ontwikkelingen en de interne markt spoorbedrijven als de NS zich tot een multimodale speler in Europa mogen ontwikkelen. Dat doen andere spoorbedrijven ook. Daar speelt zich wel concurrentie af. In Nederland concurreren de NS ook met buitenlandse partijen als Arriva en Veolia via de deelname aan regionale vervoersbedrijven. Die ontlenen ook schaalvoordeel aan het feit dat zij onderdeel zijn van een groter buitenlands concern en dat bepaalt mede de mate waarin de NS vervolgens concurrentie kunnen bieden om in Nederland bepaalde activiteiten te mogen beheren. Ik begrijp de redenering van de Kamer wel; ik weet ook niet helemaal zeker of het feit dat wij hebben gekozen voor 25% privaat en 25% internationaal heel veel uitmaakt ten opzichte van 50% privaat en 0% internationaal. Wij hebben bijvoorbeeld bij Connexxion gezien dat die Fransen als staatsbedrijf aanmerkelijk lagere salarissen betaalden aan bestuurders van hun busbedrijven dan wij hier in Nederland gewend waren. Dat de referentiegroep internationaal bijgesloten wordt, heeft niet noodzakelijkerwijs een prijsopdrijvende werking. Ik ga aan het werk met die twee getallen en wij gaan aan de hand van onze bevindingen bekijken wat het meest relevant en effectief is.

De heer **Irrgang** (SP): Dat lijkt me een goed Frans voorbeeld voor directeuren van staatsbedrijven.

Minister **Bos**: Het is heel ontnuchterend.

De heer **Irrgang** (SP): Staatskapitalisme zeg maar. Hier komt duidelijk naar voren dat het voor ons heel moeilijk is om bij die referentiegroepen helder te krijgen wat voor salaris daar uitrolt. Kunt u daar informatie over geven? Waar vergelijkt u mee en welke salarisniveaus horen daar volgens u bij?

Minister **Bos**: Ik kan u zonder meer een paar voorbeelden geven van referentiegroepen die gebruikt zijn of gebruikt gaan worden zodat u kunt zien hoe het systeem uitwerkt. Ik moet even goed bekijken of wij ook zover kunnen gaan dat daaruit resulterende salarisinformatie met u gedeeld

wordt, want dat zou kunnen stuiten op vertrouwelijkheids grenzen van bedrijven die in die referentiegroep zitten. Als het kan, doe ik het.

De heer **Irrgang** (SP): Het gaat mij ook niet om individuele bedrijven. U kunt ook zeggen: de referentiegroep is de financiële sector en wij hanteren dit gemiddelde salarisniveau. Dan wordt het wat inzichtelijker.

Minister **Bos**: Zolang er bij de Kamer begrip is voor de methodologie die wij hanteren, heb ik geen enkel probleem om maximale openheid te betrachten omdat ik ervan uitga dat wij met elkaar voor dezelfde klus staan. Ik zal op die basis met uw verzoek omgaan.

Voorzitter. De concurrentieactiviteiten van Schiphol zijn binnenlands minimaal; er zijn wat vliegveldjes en afhankelijk van hoe collega Eurlings het verder allemaal gaat organiseren, gaan die wel of niet met elkaar concurreren. Er is nog wel enige binnenlandse concurrentie tussen vliegen en andere vervoersmodaliteiten. Op het moment dat de hogesnelheidslijn (HSL) richting België en Frankrijk gaat rijden, wordt dat misschien wat meer. De echte grote concurrentie waarmee de luchthaven Schiphol te maken heeft, is natuurlijk die met andere luchthavens in Europa of elders. Vanwege de hubfunctie concurreert Schiphol zelfs met Dubai. Wij hebben er begrip voor als de raad van commissarissen ons vertelt dat zij bij het zoeken naar geschikt management voor de luchthaven Schiphol ook zal zoeken naar mensen die weten hoe je in zo'n competitieve omgeving op wereldschaal ervoor zorgt dat de tent overeind blijft. Dat is voor ons een reden om Schiphol te handhaven in de hoogste categorie waar sprake is van minimaal 25% semipubliek/publiek als referentiepunt.

In de benoemingsprocedure van de huidige topman van Schiphol zat al een matiging ten opzichte van zijn voorganger, maar mevrouw Vos heeft gelijk dat dit met name in de secundaire arbeidsvoorwaarden zat. De voorganger van de heer Nijhuis had een contract voor onbepaalde tijd, de heer Nijhuis voor vier jaar, zijn voorganger had pensioenrecht op basis van eindloon, de heer Nijhuis heeft dat op basis van middelloon, de voorganger van de heer Nijhuis had een exitvergoeding van – ik moest het drie keer lezen voor ik het geloofde – drie jaarsalarissen en de heer Nijhuis heeft een exitvergoeding van één jaarsalaris. Daar heeft een aanzienlijke, terechte, matiging plaatsgevonden. Daarnaast was er voor de heer Nijhuis persoonlijk sprake van een forse inkomensachteruitgang ten opzichte van de positie die hij bekleedde voordat hij naar Schiphol ging. Niettemin, na zijn benoeming is dit kader tot stand gekomen en waar Schiphol zich tot nu toe enkel en alleen vergeleek met marktpartijen in de puur private en commerciële sector, zal het nu moeten gaan werken met een referentiegroep waarin ook de publieke en semipublieke sector een rol spelen. Dat zal leiden tot matiging en dat maakt dat wij ervan uitgaan dat de opvolger van de heer Nijhuis een gematigder beloningspakket zal kennen dan de heer Nijhuis zelf. Dat gesprek zullen wij ook aangaan met de raad van commissarissen.

De havenbedrijven zijn in het groepje van de NS en Schiphol al verreweg de meest gematigden. Rotterdam heeft ook nog eens een keer het probleem dat wij daar minderheidsaandeelhouder zijn. Er is sprake van een joint control issue; wij moeten het dus met elkaar eens worden, maar wij zijn wel minderheidsaandeelhouder. Dezelfde discussie over de beloning van de top vindt ook plaats in de gemeenteraad van Rotterdam. Daar was op een gegeven moment zelfs sprake van de Opsteltennorm die gehanteerd moest worden. Uiteindelijk is men het met ons eens geworden dat het kader van 25% publiek/semipubliek, 50% privaat en 25% internationaal een verstandig model is als beginpunt van herijking van de beloningspakketten. Samen met de Rotterdamse aandeelhouder gaan wij daarmee aan de slag vanuit het besef dat als je de totaalsalarissen van het havenbedrijf vergelijkt met de andere staatsdeelnemingen, er sprake is van een pakket dat net iets meer dan de helft is van wat er bij die anderen

verdiend wordt. Men zit al aan de onderkant van de range. Niettemin verwachten wij dat wij ook hier een aantal scherpe vragen zullen kunnen stellen.

Tot slot gaf de heer **Irrgang** zelf al aan dat wij het volgende week over het beloningsbeleid van de banken en de Code Banken en dergelijke gaan hebben. In het licht van die onderwerpen wil ik graag dan met een verhaal over SNS Reaal komen.

De heer **Irrgang** (SP): De minister heeft al gereageerd, dus dan kan hij dat ook in de Kamer doen en ingaan op mijn vragen.

Minister **Bos**: Dan is mijn reactie dat ik buitengewoon ongelukkig ben met het feit dat er sprake was van een verhoging van het vaste salaris voor de topman van SNS Reaal, maar dat ik zeer gelukkig ben met het feit dat de top van SNS Reaal 30% minder verdient dan zijn voorganger. Er wordt niet alleen gekeken naar de structuur van het beloningspakket in de zin dat een bonus nooit meer mag zijn dan het vaste salaris, dat is in overeenstemming met de Code Banken, maar dit is ook de eerste bank die laat zien dat de hoogte van het totale beloningspakket onder de mediaan van de markt is geprikt. Ik dacht zelfs met enige marge. Men houdt zich in alle opzichten aan wat de Code Banken van banken vraagt. Dat vind ik goed nieuws, want als alle banken dat doen, gaan er nog forse matigingen komen.

De heer **Irrgang** (SP): Is mijn conclusie juist dat de baas van SNS in 2010 meer gaat verdienen dan in 2009 omdat er in 2010 geen sprake is van een bonus aangezien het een door de Staat gesteunde instelling is? Dat kan de minister toch niet minder dan ontzettend vervelend vinden?

Minister **Bos**: Ik begon ermee te zeggen dat ik zeer ongelukkig ben met het kennelijke feit dat het vaste salaris van de topman omhoog is gegaan. Ik ga mij daar nu in verdiepen om er volgende week op een verstandige manier verder met u over te kunnen praten.

Mevrouw **Vos** (PvdA): Voorzitter. Mijn vraag over het variabele deel van de beloningen is niet beantwoord. Wij hebben het over het vaste deel en het referentiekader gehad, maar er worden natuurlijk ook bonussen uitgedeeld. Waarom maakt bij Schiphol het behalen van publieke doelen als milieu en dergelijke 95% van het variabele deel van de beloning uit en bij de NS 20%? Hoe wordt bepaald wat bij het behalen van publieke doelstellingen het aandeel is in bonussen? Ik ben ook benieuwd of het mogelijk is dat er helemaal geen bonussen worden uitgedeeld en welke consequenties dat heeft. Als wij toch alles gaan heroverwegen, lijkt het mij een idee om te bekijken of het mogelijk is om bij de referentiegroep te kijken naar het hele loongebouw en de binding te bewerkstelligen. Wij hebben het nu de hele tijd over de beloningen voor topbestuurders, maar gaat het nu bijvoorbeeld ook om de groep? Teamwork zou ook beloond moeten worden. Is het een idee om dit in alle bepalingen mee te nemen?

De heer **Pieper** (CDA): Voorzitter. De minister geeft aan dat het kabinet meer doet dan de commissie-Dijkstal vroeg. Er zijn duidelijke stappen gezet. Hij vraagt de Kamer om vertrouwen te hebben in het ingezette beleid en zegt dat er een volgende tranche van gesprekken gaat komen. Ik proef bij de minister een bepaalde mate van voorzichtigheid. Het is net of het allemaal een beetje uit het nieuws moet blijven. Het is voor ons als Kamerleden erg moeilijk om uit te zoeken waar en hoe groot de teruggang van de salarissen is. Ik las in een van de brieven dat voor de FMO gestreefd werd naar een reductie van 44% en niet van 5% zoals de hij net aangaf. Kan een ambtenaar bekijken of dat klopt?



Het CDA hoopt dat hier een preventieve werking van uitgaat, dat in het land allerlei raden van toezicht zich nu achter de oren krabben en zeggen: wat doen wij op dit moment aan het beloningsbeleid bij onze organisaties, bij verpleeghuizen, verzorgingshuizen en onderwijsinstellingen? Ik wil de minister aansporen om wat meer felheid te hebben. Laat het maar eens een keer botsen. Het is net of hij bij de NS aangeeft: bij een eerste nieuwe benoeming is al 20% lucht uit het beloningsbeleid gegaan en als wij daar eens goed mee in gesprek gaan, kan er meer winst behaald worden. Het CDA wil graag dat dit meer naar buiten komt en dat de minister laat zien dat dit kabinet er echt werk van maakt om die bonussencultuur, die hoge beloningen waarvan het hele land zegt dat die het gezonde verstand voorbij zijn, tegen te gaan. Ik heb de term «gezond verstand» niet voor niets gebruikt. Ik bleef daarbij haken bij de beloning van de directeur van de Staatsloterij. Toen zij de organisatie in 2007 op de rails had gezet, was het een goedlopend bedrijf en had je met haar op basis van nuchter verstand kunnen zeggen: prima, maar nu gaan wij in de schaal een stuk naar beneden. Dat gezonde verstand moet terugkomen in de samenleving en daarvoor hebben wij op dit moment felheid nodig. Het kabinet moet zeggen: het is ons menens dat de salarissen in de overheids- en semioverheidsorganen naar beneden gaan.

De heer **Irrgang** (SP): Voorzitter. Over het principe van beloningsbeleid bij staatsdeelnemingen is er nog steeds een verschil van mening met mijn fractie. Wij blijven moeite hebben met het hele idee van kijken naar concurrentie met andere arbeidsmarkten. Wij betalen ook niet de minister van Financiën een hoger salaris dan de minister van Landbouw omdat het toch wel handig is als de minister van Financiën enig verstand heeft van de financiële sector en dat daar nu eenmaal hogere salarissen worden betaald dan in de landbouwsector. Wat ons betreft blijft dat een rare redenering. Er is altijd wel sprake van enige concurrentie met arbeidsmarkten in andere sectoren. Dat geldt ook voor een hoofd personeelszaken bij een ministerie. Dat kan ook best aan de slag bij een bedrijf dat niet van de overheid is; daar is ook een vorm van concurrentie. De redenering dat niet alle overheidsbedrijven onder het maximumsalaris van de minister-president vallen, blijft merkwaardig.

Ik vind dat de minister de Kamer over Schiphol onvoldoende tegemoetkomt. De concurrentie met het buitenland, met directeuren van andere luchthavens of dergelijke, stelt echt niet zo veel voor. Ik zie de directeur van Schiphol niet zo snel in Heathrow aan de slag gaan. Dat is echt een andere arbeidsmarkt die je niet een-op-een met elkaar kunt vergelijken. Ik constateer ook dat de minister de motie van de Kamer over Holland Casino en TenneT niet volledig uitvoert. Er worden op een aantal terreinen goede stappen in de goede richting gezet, maar dat neemt niet weg dat hij op een heel aantal punten onvoldoende doet om de salarissen naar beneden te krijgen. Over SNS en andere financiële deelnemingen, want het zijn gewoon staatsdeelnemingen met risicodragend kapitaal, zullen wij volgende week verder spreken.

De heer **Weekers** (VVD): Voorzitter. De minister heeft tijdens dit overleg aangegeven dat er meer is bereikt dan ik uit de stukken kon opmaken. Er is vandaag een nieuwtje bijgekomen over de beloning bij de Staatsloterij. Voor de minister het hier uitsprak, had ik het al op de mobiele website van de Telegraaf gezien. Er worden stappen voorwaarts gezet en de minister kondigt een volgende tranche aan. Wanneer zijn alle staatsdeelnemingen door die nieuwe molen gegaan? Kunnen wij verwachten dat in de jaarverslagen van alle staatsbedrijven en alle staatsdeelnemingen over het jaar 2009 een aparte paragraaf aan de beloning wordt gewijd, waarbij rekening wordt gehouden met het ingezette nieuwe beleid? Dit met eerbiediging van bestaande contracten, want het zal lastig zijn om die te veranderen. Het gaat erom dat er een koerswijziging wordt gemaakt en dat wij dit

debat volgend voorjaar kunnen voortzetten op basis van die rapportage. Hebben wij volgend voorjaar dan alles gehad?

Ik heb onvoldoende duidelijkheid hoe de prestatiebeloning heel concreet bij de diverse bedrijven wordt vormgegeven. Is een prestatiebeloning hier eigenlijk wel aan de orde? De minister noemde het voorbeeld van de loods waarin kernafval wordt opslagen en waar je totaal niet aan een prestatiebeloning toekomt. Een prestatiebeloning is in bepaalde andere sectoren misschien wel dienstig, maar voor onze fractie geldt dat de publieke doelen en doelstellingen leidend dienen te zijn. Een bestuurder van een dergelijke organisatie heeft al een belangrijke taak om de exploitatie gezond te hebben. Ik heb het voorbeeld van de NS en Strukton genoemd, maar ook bij andere activiteiten concurreert men vooral met private partijen. Holland Casino doet hetzelfde. We moeten oppassen prikkels in te bouwen in de beloning die concurrentievervalsing in de hand werken. Ik proefde daarvoor begrip bij de minister. Ik vraag hem daar in de volgende tranche rekening mee te houden en over dit aspect verantwoording af te leggen. Als bepaalde activiteiten in volle concurrentie plaatsvinden, dan moeten staatsbedrijven hun strategie aanpassen en de niet-publieke onderdelen afstoten. Ik zie er weinig belang in dat de overheid daar als aandeelhouder blijft optreden. De activiteiten en strategieën van de staatsdeelnemingen moeten tegen het licht worden gehouden. Ik kan mij voorstellen dat een organisatie die groter wil worden, gericht is op groei. Misschien geldt dit niet alleen voor het aantal reizigers in het openbaar vervoer, maar ook voor het aantal gokkers bij Holland Casino. Dat is een menselijke reactie die ook nog eens geprikkeld wordt door de beloningsstructuur. Als die groei wordt gerealiseerd in die activiteiten die de markt ook al verzorgt, dan zijn wij op de verkeerde weg.

Met de hele Dijkstalstructuur en de discussie over de Balkenendenorm praten wij over een piramide. Geldt die piramide ook voor staatsdeelnemingen? Heeft de minister zicht op de subtop van de staatsdeelnemingen? Hij richt zich nu op de top, daar heeft hij als aandeelhouder feitelijk mee te maken. Tegelijkertijd is het voor het maatschappelijk draagvlak van belang dat er enig zicht is op hoe de subtop zich ontwikkelt.

Minister **Bos**: Voorzitter. Ik begin met een toezegging naar aanleiding van wat de heren Pieper en Weekers naar voren brengen. Ik kan mij voorstellen dat na de reeks brieven waarin methodologie, strategie en overwegingen centraal stonden, het zicht verloren is geraakt op wat wij al bereikt hebben c.q. wat nu de nog te bereiken doelstellingen in de volgende ronde zijn. Wij sturen de Kamer een kortere brief waarin wij laten zien wat wij al bereikt hebben, inclusief de variabele beloning. Bij de NS is bijvoorbeeld de grote discussie over het totale bezoldigingsbeleid nog niet gevoerd, maar hebben wij al wel veranderingen aangebracht in wat de leidende criteria moeten zijn bij het variabele beloningsbeleid. Wij nemen daar gelijk in mee wat het beoogde werkprogramma is en wat daarover in jaarverslagen is te vinden.

Bij verschillende staatsdeelnemingen is er sprake van verschillende percentages van aan publieke belangen gerelateerde variabele beloning. Dat is iets dat wij per deelneming moeten blijven bekijken. De discussie over Holland Casino gaat bijvoorbeeld over de vraag of een hoge omzet wel of niet een bewijs is van succesvol bediening van het publiek belang. Soms vallen de private criteria ook samen met de publieke criteria; bij de NS hebben wij geconcludeerd dat de hoeveelheid reizigers – in eerste instantie lijkt dat een plat bedrijfsmatig criterium – ook de beste indicator kan zijn of het publieke belang op een adequate manier wordt gediend. Daar valt dat samen. Bij het ene bedrijf kun je milieu wel een plek geven, bij een ander bedrijf is dat een stuk moeilijker. Dat verschilt van geval tot geval; er bestaat geen vaste vuistregel. Over de verhouding tussen werknemers en leidinggevenden hebben wij steeds afgesproken dat een standaardonderdeel van beloningsbeleid van staatsdeelnemingen is dat de

jaarlijkse salarisverhoging voor de top gelijk moet zijn aan de jaarlijkse salarisverhoging voor de bodem van het inkomensgebouw. Dat wordt grofweg aan de cao of mandjes-cao afgemeten en dat implementeren wij.

De heer **Pieper** (CDA): Variabele beloning betekent dat je dit op basis van prestaties doet. Zijn er in het verleden ook wel eens lagere of geen bonussen uitgekeerd vanwege uitblijven van bepaalde prestaties?

Minister **Bos**: Dat weet ik niet. Wij gaan dit na en dan krijgt u daar antwoord op in de brief die ik net heb toegezegd. Mijn gut feeling is dat wij ons pas een paar jaar als aandeelhouder redelijk activistisch opstellen op het gebied van beloningsbeleid.

Teamwork is ook van belang, maar ik ga ervan uit – het houdt natuurlijk een keer op waarmee je je als aandeelhouder kunt bemoeien – dat de topman van een bedrijf die medebeslissingen neemt over de individuele beloningen van individuele bestuursleden, mede in de overweging betreft of die mensen goed in het team werken of niet. Volgens mij is er bijna geen organisatie waar dit geen criterium is. Ik zie het niet als iets wat wij als een zelfstandig publiek criterium moeten toevoegen. Ik neem aan dat dit overal als een normaal en regulier aspect meedraait en ik zal mij ervan vergewissen of die indruk klopt.

Mevrouw **Vos** (PvdA): Het gaat mij om de koppeling tussen leidinggevend en werknemers. U zegt dat die er al inzit, maar dat gaat alleen om de jaarlijkse stijgingen. Is het geen overweging om een voorbeeld te stellen dat er – ik wil niet zover gaan als Jan Pen – een redelijke verhouding bestaat tussen wat de top en de bodem verdient?

Minister **Bos**: Dit raakt aan de vraag die de heer Weekers stelde over het zicht op de salarissen onder de top. Dat hebben wij niet of nauwelijks, omdat dit in het kader van de geldende governanceregels eerder iets is waar de raad van commissarissen zicht op moet hebben dan de aandeelhouder. Tegelijkertijd is bij de Code Corporate Governance, die met de instemming van de Kamer is gaan gelden, de raad van commissarissen wel de verantwoordelijkheid meegegeven om te waken over een consistent beloningsgebouw. Daar moet hij op aanspreekbaar zijn en ik neem aan dat dit ook in de monitoring mee zal lopen. Die regels gelden ook voor raden van commissarissen bij staatsdeelnemingen.

De heer Pieper zegt: laat maar botsen. Prima, als we botsen, zullen we ze naar hem toesturen. Wij zijn ook niet bang van een botsing; het is niet altijd van een leien dakje gegaan. Ik beschouw zijn opmerking dan ook maar als een ondersteuning.

Ik heb bij Holland Casino, TenneT en Schiphol een aantal overwegingen aangegeven waarom wij in de geest van de motie van de Kamer het nodige kunnen doen en gedaan hebben. Wij hebben de referentiegroepen veranderd, maar er spelen wellicht beperkingen. Mijn basisinzet blijft om die salarissen uiteindelijk zo laag mogelijk uit te laten komen. Als ze lager kunnen dan wij denken, is dat prima. Als er nu een staatsdeelneming in de categorie publiek/markt staat, maar wij blijken in staat om een maximaal salaris uit te onderhandelen dat onder het nieuwe premiersalaris ligt, laten wij die kans uiteraard niet lopen. De basisinzet blijft: steeds zo gematigd mogelijk. Ik ben het natuurlijk wel met de heer Irrgang eens dat het in sommige opzichten een rare gang van zaken is dat je meer moet betalen dan je wilt betalen of dat mensen niet bereid zijn om voor een bepaald salaris een bepaalde verantwoordelijkheid te accepteren. Het feit dat ik dat raar vind of graag anders zie, bepaalt niet de realiteit waarin ik moet werken. De realiteit is de arbeidsmarkt waar wij heel goede mensen moeten zoeken. Ik ben bereid de lat zo streng en laag mogelijk te leggen, maar ik heb wel de verantwoordelijkheid dat er iemand met voldoende kwaliteiten benoemd wordt. Dat is het spel dat wij continu spelen, in eerste

instantie in de onderhandelingen met de raad van commissarissen en daarna rondom concrete personen. Toen het bijvoorbeeld ging om de benoeming bij de NS van de chief operating officer waar wij een matiging van 20% hebben bereikt, hebben wij een aantal keer de NS teruggestuurd omdat wij het niet goed genoeg vonden en wilden dat het minder kostte. Toen de NS zeiden dat het niet minder kon, wilden wij van een onafhankelijke derde opgeschreven zien dat dit het type persoon is dat je zoekt en dat je zo iemand niet voor minder salaris krijgt. De druk staat constant op de andere kant van de tafel om te bewijzen dat het niet voor een lager salaris kan. Dat blijft onze basisinzet. Ik realiseer mij van welke kant de heer Irrgang komt en dat vind ik legitiem, maar ook voor mij geldt uiteindelijk dat de wereld niet in elkaar zit zoals ik zou willen dat zij in elkaar zit.

De **voorzitter**: Ik dank de leden en de minister voor hun inbreng en sluit het overleg.