

Vergaderjaar 2009–2010

**28 165**

**Deelnemingenbeleid Rijksoverheid**

**Nr. 111**

## **BRIEF VAN DE MINISTER VAN FINANCIËN**

Aan de Voorzitter van de Tweede Kamer der Staten-Generaal

Den Haag, 22 juni 2010

Met deze brief geef ik gevolg aan de toezeggingen die mijn ambtsvoorganger heeft gedaan in het algemeen overleg met uw Kamer van 19 november jl. (kamerstuk 28 165, nr. 106)

### **Resultaten nieuw beloningsbeleid staatsdeelnemingen**

Naar aanleiding van vragen van uw Kamer wordt onderstaand weergegeven wat er reeds is bereikt en wat ik nog beoog te bereiken, met behulp van de met uw Kamer besproken methodiek voor de vaststelling van het beloningbeleid bij staatsdeelnemingen.

Aan de hand van de nieuwe beloningsmethodiek is bij zeven van de veertien deelnemingen een nieuw en gematigder beloningsbeleid vastgesteld. De gemiddelde gerealiseerde matiging is circa 28%. Er zijn wel grote verschillen in de mate van matiging. De matiging bij BNG en de Staatsloterij is met 45% fors. De bestuurdersbeloningen waren bij deze staatsdeelnemingen dan ook relatief hoog. De beloningen bij FMO waren al redelijk gematigd, waardoor de matiging met 5% wat beperkter is. Bij NWB zijn de beloningen als gevolg van het nieuwe beloningsbeleid met 13% verlaagd, maar vindt nog een verdere matiging plaats na bekrachtiging van een aangepast bezoldigingsbeleid in de aandeelhoudersvergadering van dit jaar. Hierbij moet worden opgemerkt dat de staat bij NWB minderheidsaandeelhouder is en ik dus niet de enige ben die over het beloningsbeleid besluit.

Tijdens het algemeen overleg meldde mijn ambtsvoorganger reeds dat er enkele staatsdeelnemingen zijn waar nog geen nieuw beloningbeleid is vastgesteld, maar waar wel benoemingen moesten plaatsvinden die niet konden wachten op het nieuwe beloningsbeleid. Bij deze benoemingen is, vooruitlopend op het nieuwe beleid, aangedrongen op matiging, ook al heeft de staat als aandeelhouder geen zeggenschap over de beloningen van individuele bestuurders. Dit heeft ertoe geleid dat de beloning van de nieuwe Chief Executive Officer (CEO) van Connexxion circa 35% lager is dan die van zijn voorganger. Voorts is de beloning van de nieuwe Chief

Operations Officer (COO) van NS circa 20% lager dan die van haar voorganger. Bij Holland Casino verdient de nieuw benoemde COO vooralsnog (vooruitlopend op het nieuwe beloningsbeleid) circa 30% minder dan de huidige CFO (de COO-functie is een nieuwe positie in het bestuur van Holland Casino).

De gesprekken met Connexxion en Gasunie over een nieuw beloningsbeleid zijn nog gaande. Na het overleg met uw Kamer op 19 november jl. over NS, Schiphol, Havenbedrijf Rotterdam, Tennet en Holland Casino zijn ook de gesprekken met deze staatsdeelnemingen over een nieuw beloningsbeleid hervat.

De bestuurdersbeloningen bij de staatsdeelnemingen die zijn ingedeeld in de categorie «publiek» (UCN, Covra en de Koninklijke Nederlandse Munt) zijn al in lijn met het nieuwe beleid. De bestuurdersbeloningen bij deze deelnemingen bevinden zich in ieder geval onder het maximum van deze categorie: het nieuwe normsalaris voor de publieke en semipublieke sector. Deze deelnemingen zijn wel verzocht om het voor hun deelneming geldende specifieke maximum vast te leggen in een nieuw, door de aandeelhouder vast te stellen beloningbeleid. Zo kan de beloning ook bij een nieuwe benoeming niet het normsalaris overstijgen.

### **Publieke doelstellingen in de variabele beloning**

Het lid Weekers wees op de mogelijke spanning tussen een variabele beloning (mede) op grond van een financiële doelstelling enerzijds en de publieke doelen van de staatsdeelnemingen anderzijds. Mijn inzet is om bij het vaststellen van het nieuwe beloningsbeleid bij iedere deelneming te bezien in hoeverre het mogelijk is zinvolle publieke doelstellingen op te nemen, dan wel het aandeel van deze doelstellingen te verhogen. Zoals mijn ambtsvoorganger in zijn brief van 9 oktober 2009<sup>1</sup> reeds betoogde, zijn deze doelstellingen eenvoudiger te formuleren voor staatsdeelnemingen als NS, Schiphol en het Havenbedrijf Rotterdam en is dat ingewikkelder bij andere staatsdeelnemingen. Het publieke belang van bijvoorbeeld de BNG is het tegen lage tarieven verzorgen van financiële dienstverlening voor overheden en instellingen uit de semipublieke sector. De doelstelling voor de variabele beloning die hiermee verband houdt zal al snel financieel zijn.

Voor alle staatsdeelnemingen geldt bovendien dat niet alleen zogenaamde publieke doelstellingen, maar ook de financiële targets van belang zijn. Ze zijn niet voor alle ondernemingen zo direct gekoppeld aan het publiek belang zoals bij de BNG, maar kunnen wel als randvoorwaardelijk worden beschouwd. Het is immers cruciaal voor een goede ontwikkeling van de staatsdeelneming (en dus voor het met de onderneming verbonden publieke belang) dat de financiële prestaties op orde zijn. Hiermee wordt de continuïteit en groei van de onderneming geborgd. Een punt van aandacht is wel dat van de financiële prestatiedoelstellingen geen marktverstoringe prikkel uitgaat. Het formuleren van deze doelstellingen vergt maatwerk en zal dus per staatsdeelneming moeten worden beoordeeld.

### **Variabele beloning in relatie tot de resultaten**

Het lid Pieper vroeg of het weleens voorkomt dat aan de bestuurders van de staatsdeelnemingen geen of minder variabele beloning wordt uitgekeerd wegens het uitblijven van prestatie. Dat is het geval. Bij vrijwel geen enkele staatsdeelneming is de afgelopen jaren de maximale variabele beloning uitgekeerd. Aan de bestuurders van drie staatsdeelnemingen is bijvoorbeeld het afgelopen jaar minder dan 35% van de

---

<sup>1</sup> Kamerstuknummer 28 165, nr. 101.

maximale variabele beloning toegekend. Daarnaast is niet bij alle staatsdeelnemingen een variabele beloning onderdeel van het beloningsbeleid. Bij UCN en Covra wordt bijvoorbeeld alleen een basissalaris betaald. De jaarverslagen van de staatsdeelnemingen geven een gedetailleerd inzicht in het vigerende beloningsbeleid van de ondernemingen en de in het verslagjaar aan de bestuurders toegekende beloningen. In reactie op tijdens het algemeen overleg van 19 november jl. eveneens gemaakte opmerkingen is het van belang nog te benadrukken dat de jaarverslagen van ondernemingen geen melding hoeven te maken van gesprekken die de aandeelhouder en de raad van commissarissen voeren over een nieuw beloningsbeleid. Zodra het nieuwe beloningsbeleid is vastgesteld, zal dat nieuwe beleid worden beschreven in het eerstvolgende jaarverslag.

### **Arbeidsmarktreferentiegroepen**

In het algemeen overleg heeft mijn ambtsvoorganger uw Kamer ook toegezegd een voorbeeld te geven van een arbeidsmarktreferentiegroep, zodat u kunt zien hoe het beoordelingskader voor beloningsbeleid bij staatsdeelnemingen in de praktijk werkt. Onderstaand wordt uiteengezet hoe de referentiegroepen worden samengesteld en wordt als voorbeeld de referentiegroep van BNG beschreven.

Nieuw aan de methodiek voor het beloningsbeleid bij de staatsdeelnemingen is, zoals eerder genoemd, dat de bestuurdersbeloningen niet alleen worden vergeleken met (en deels bepaald door) de mediaan van een private arbeidsmarktreferentiegroep, maar ook door de mediaan van een (semi-)publieke arbeidsmarktreferentiegroep. In het verleden werden de beloningen doorgaans «marktconform» vastgesteld en werd dus alleen vergeleken met de private sector. In de nieuwe methodiek wordt aan beide referentiegroepen een bepaald gewicht toegekend en worden de gevonden beloningsmedianen van beide groepen vervolgens gemiddeld. In de brieven van 24 oktober 2008<sup>1</sup> en 9 oktober 2009<sup>2</sup> is uiteengezet welk minimaal gewicht per categorie wordt toegekend aan de (semi-) publieke arbeidsmarktreferentiegroep.

Bij het samenstellen van arbeidsmarktreferentiegroepen worden ondernemingen (raden van commissarissen en eventueel de raden van bestuur en aandeelhouders) vaak geassisteerd door een gespecialiseerd adviesbureau dat (vertrouwelijk) beschikt over de salarisgegevens van een groot aantal ondernemingen van diverse grootte. Het proces van het samenstellen van een arbeidsmarktreferentiegroep start in het geval van de staatsdeelnemingen door, in samenspraak tussen de aandeelhouder en de raad van commissarissen, de referentiegroepen te bepalen.

De private referentiegroep dient te bestaan uit vergelijkbare functies bij vergelijkbare ondernemingen. Hierbij wordt bijvoorbeeld gekeken naar de activiteiten van de onderneming, de omzet, het balanstotaal en het aantal medewerkers. Vervolgens wordt gekeken naar functiezwaarte. Dit is van belang omdat niet elke directeursfunctie even zwaar is.

Bij het samenstellen van de (semi-)publieke referentiegroep wordt, net als bij het samenstellen van de private referentiegroep, uiteraard bekeken wat geschikte (semi-)publieke referenties zijn. Dit kan lastig zijn, omdat er veelal geen (semi-)publieke organisaties zijn die vergelijkbare taken uitvoeren. Toch kunnen er (semi-)publieke referenties worden gevonden, door bijvoorbeeld te kijken naar een functie met vergelijkbare managementverantwoordelijkheid in de (semi-)publieke sector of een vergelijkbare verantwoordelijkheid voor omzet of budget.

---

<sup>1</sup> Kamerstuknummer 28 479, nr. 39.

<sup>2</sup> Kamerstuknummer 28 165, nr. 101.

Het toepassen van bovenstaande methodiek heeft er bij de BNG toe geleid dat het totale maximale salaris onder het nieuwe beloningsbeleid 45% lager is dan wat de huidige voorzitter van de raad van bestuur maximaal kan verdienen. Hiertoe zijn vergelijkbare functies bij de volgende instellingen als referentie gebruikt: Aegon, APG, Cordares, De Lage Landen, Delta Lloyd Groep, Friesland Bank, ING Group, Rabobank, Robeco, SNS Reaal Triodos Bank, Van Lanschot, de AFM, de directeur van het Agentschap van het ministerie van Financiën, DNB, FMO, IBG, NWB, SVB, UWV en een wethouder van een grote stad.

### **Tot slot**

Mijn ambtsvoorganger heeft u eerder toegezegd dat u in het Jaarverslag Staatsdeelnemingen 2009, dat rond deze zomer zal verschijnen, zult worden geïnformeerd over de voortgang van de lopende gesprekken over een nieuw beloningsbeleid. Tevens zijn de beloningen van de staatsdeelnemingen terug te vinden in de jaarverslagen van deze ondernemingen. Dit is ook meteen een antwoord op de vraag van het lid De Pater tijdens het algemeen overleg over de normering van beloningen in de semipublieke sector van 26 november 2008. Zij vroeg zich af of het mogelijk is het beloningsbeleid van een staatsdeelneming openbaar te maken voordat een kandidaat voor een bestuursfunctie wordt benoemd. Het beloningsbeleid van een staatsdeelneming is altijd al openbaar en wordt beschreven in het jaarverslag van de onderneming. Zeker nu in het nieuwe beloningsbeleid van iedere deelneming een salarismaximum is (of wordt) vastgelegd kunnen nieuw te benoemen bestuurders niet meer verdienen dan in het (mede) door mij als aandeelhouder vastgestelde beleid. Voor zover er bij een staatsdeelneming nog geen nieuw beloningsbeleid is zal ik de raad van commissarissen verzoeken om bij de benoeming alvast te handelen in de geest van het nog op te stellen beloningsbeleid.

De minister van Financiën,  
J. C. de Jager