

**Randstad Holding nv**

Diemermer 25, Diemen  
Telefoon (020) 569 59 11  
www.randstadholding.com

Correspondentie-adres  
Postbus 12600  
1100 AP Amsterdam-Zuidoost

Commissie Corporate Governance  
t.a.v. drs. R. Abma  
p/a Postbus 20201  
2500 EE Den Haag

Datum

Uw kenmerk

Ons kenmerk

15 augustus 2003

Geachte heer Abma,

De Raad van Bestuur van Randstad Holding nv maakt gaarne gebruik van de uitnodiging door de Commissie Corporate Governance om commentaar te leveren op de onlangs gepubliceerde conceptcode Tabaksblat.

Allereerst merken wij op dat de Raad van Bestuur van Randstad Holding de doelstellingen van de code onderschrijft: herstel van vertrouwen van de financiële markten en het publiek in ondernemingen alsmede transparantie in het ondernemingsbestuur. De conceptcode biedt daartoe daadwerkelijk een aantal goede kaders (principes). Echter, ons bestuur vreest dat een aantal aanbevelingen zal leiden tot problemen bij het aantrekken en behouden van ondernemingsbestuurders, zowel uitvoerende als toezichhoudende, en dat de code op onderdelen zijn doel voorbij zal schieten. In het navolgende zullen wij dit toelichten.

Algemeen

Als het belangrijkste algemene bezwaar van de code zien wij de zeer gedetailleerde uitwerking die is gemaakt van de overigens toe te juichen principes. Goed ondernemingsbestuur kan immers niet uitsluitend worden afgedwongen met (wettelijke) bepalingen. Uiteindelijk gaat het om integriteit van alle medewerkers in het gehele bedrijf. Een bedrijfscultuur wordt nu eenmaal niet gecreëerd met wet- en regelgeving. Een bedrijfscultuur, die de onderneming op morele koers moet houden, ontstaat en houdt stand bij het juiste leiderschap, en uitgerekend de selectie en retentie van leiders is een element dat wordt bemoeilijkt met deze code.

Naar onze mening voldoet onze onderneming in grote lijnen aan de normen van wat algemeen wordt beschouwd als goed ondernemingsbestuur. Hulpmiddelen – eventueel in de vorm van regelgeving – ten behoeve van een verdere verfijning zijn uiteraard welkom, maar wij zijn genoodzaakt bezwaar te maken indien deze regelgeving indruist tegen onze primaire doelstelling en onze kernwaarden.

De primaire doelstelling van Randstad is om de continuïteit van de onderneming op lange termijn te waarborgen. In het nastreven van die doelstelling laat de onderneming zich in haar handelen leiden door haar kernwaarden. Alle medewerkers dienen deze kernwaarden te ondersteunen en uit te dragen, zodat deze bepalend worden voor de opstelling van de onderneming in de markt en de wijze waarop zij haar maatschappelijke rol invult. Een van deze kernwaarden is 'simultane belangenbehartiging', dat wil zeggen: het rekening houden met de

Bladnummer

2

belangen van alle direct en indirect betrokkenen (stakeholders) o.a. flexwerkers, eigen vaste medewerkers, klanten, aandeelhouders, enz.

Vierjaarscontracten voor de ondernemingsleiding staan dan ook haaks op de ondernemingsdoelstelling en druisen in tegen onze kernwaarden.

Voorts: de aanbevelingen van de Commissie zijn gericht op beursgenoteerde ondernemingen, hetgeen kan resulteren in een ongebalanceerde aantrekkingskracht van niet-beursgenoteerde ondernemingen op met name bestuurders.

#### Raad van Commissarissen

Ten aanzien van de Raad van Commissarissen is een aantal zinvolle bepalingen in de conceptcode opgenomen en met genoegen kunnen wij constateren dat ons RvC-reglement en -profiel in vele opzichten hieraan reeds voldoen. Helaas echter stelt de code aan commissarissen ook een aantal eisen die negatieve gevolgen kunnen hebben voor de beschikbaarheid van gekwalificeerde en ervaren toezichthouders. Zo zal bijvoorbeeld de maximering van het aantal commissariaten ertoe kunnen leiden dat commissarissen met internationale ervaring neigen in de richting van grote ondernemingen en de kleine/middelgrote ondernemingen links laten liggen. Het voorgestelde plafond in het aantal functies gevoegd bij de toegenomen verantwoordelijkheden en aansprakelijkheden zal bovendien uitmonden in hogere commissarisvergoedingen.

#### Raad van Bestuur

Wat betreft de aanbevelingen in verband met de Raad van Bestuur hebben wij grote moeite met het arbeidsrechtelijke aspect, zowel om principiële als om praktische redenen:

- wij vragen ons af welke de (rechts)grond is voor uitsluiting van één groep werknemers – directeuren – van het arbeidsrecht;
- zo dit al mogelijk is/wordt, welke rechten en verplichtingen – anders dan een contracttermijn van 4 jaar - gelden dan nog voor deze groep;
- een werkgever kan niet eenzijdig bestaande contracten en regelingen wijzigen, derhalve zou de code pas kunnen gaan gelden bij nieuwe benoemingen.

Tot heden is het steeds mogelijk geweest te kiezen tussen een contract voor onbepaalde tijd of voor bepaalde tijd, afhankelijk van wat het beste past bij de situatie. Het afschaffen van deze keuzemogelijkheid lijkt inconsistent met de doelstellingen van de code. Wij pleiten er dan ook met kracht voor, de beide mogelijkheden blijvend naast elkaar te laten bestaan.

Een lid van de Raad van Bestuur loopt een bovengemiddeld risico op het verbreken van de arbeidsovereenkomst buiten eigen schuld; denk hierbij aan een situatie van 'change of control' (aanmerkelijke wijziging in zeggenschap of autonomie van de werkgever), of verschil van inzicht over het te voeren beleid met de Raad van Commissarissen of de aandeelhouders.

Tegenover dit hogere afbreukrisico voor een lid Raad van Bestuur komt – onlogisch - een lagere ontslagvergoeding te staan; ter compensatie zullen de salarissen en wellicht overige emolumenten stijgen, dat wil zeggen: wordt het tegengestelde bereikt van wat de code beoogt. (Ter adstructie wijzen wij op de situatie in Duitsland, waar een Geschäftsführer een contract heeft voor 3-5 jaar en waar de salarissen van de beroepsgroep tot de hoogste in Europa behoren – en zich inmiddels zelfs begeven in de richting van wat in de Verenigde Staten gebruikelijk is!)

Een te verwachten aanzienlijke stijging in het kostenniveau zonder dat daar inkomsten tegenover staan, baart ons - als mede-verantwoordelijken voor de continuïteit van de onderneming - grote zorgen.

Potentiële kandidaten voor een functie in het college zullen zich vanaf heden wel drie keer bedenken voor zij een dergelijke (financieel) risicovolle stap zetten. Dientengevolge zal naar verwachting vooral de interne doorstroming stokken, juist onder het directieniveau. Dit klemmt te meer daar de afgelopen tijd de trend nu juist gaat in de richting van interne – bedrijfs- dan wel bedrijfstakgebonden - doorstroming. Met name werknemers met een lang dienstverband zouden zichzelf ernstig tekort doen door een benoeming in de Raad van Bestuur te aanvaarden.

Bladnummer

3

De aanbevelingen in de conceptcode ten aanzien van aandelenbeleggingen beschouwen wij als een irrelevante beknothting van de individuele vrijheid. Bovendien is in Nederland wetgeving ter voorkoming van misbruik van voorwetenschap van toepassing, waaraan wij allen gebonden zijn. Een bestuurder – en dit geldt zowel voor leden Raad van Bestuur als voor leden Raad van Commissarissen – zal er niet alleen voor waken gevoelige informatie aan derden te verstrekken, hij zal daarnaast zijn beleggingen zodanig kiezen dat zelfs maar de schijn van voorkennis wordt vermeden.

#### Secretaris

De functie van 'secretaris van de vennootschap' is thans breder dan slechts het assisteren van de Raad van Commissarissen. Wettelijke verankering van de functie op de wijze zoals de conceptcode voorstelt, doet afbreuk aan de ondersteuning die zo'n functionaris in de hedendaagse praktijk doorgaans biedt aan de Raad van Bestuur en zou deze zelfs 'illegaal' maken. Het levert geen positieve bijdrage aan de communicatie tussen de organen en bemoeilijkt "de verzameling van informatie die de Raad van Commissarissen nodig heeft om zijn taak als toezichhoudend orgaan goed te kunnen uitoefenen".

#### Internationaal perspectief

Randstad Holding is een – beursgenoteerd - internationaal opererend bedrijf met groepsmaatschappijen in een aantal Europese landen en in Noord-Amerika. In samenhang daarmee zijn ook Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen internationaal samengesteld.

In grote lijnen sluit de code aan bij internationale ontwikkelingen, doch een aantal specifiek Nederlandse bepalingen voor bestuurders passen niet bij het internationale perspectief. Daarmee ontstaan nog weer extra belemmeringen voor het vinden van kwantitatief en kwalitatief voldoende bestuurskandidaten. Dergelijke bepalingen vormen een knelpunt voor zowel de interne doorstroming als voor de externe werving en wij voorzien een verheviging in de toch al bestaande, internationale 'concurrentie' met niet-Nederlandse bedrijven in de strijd om goede kandidaten.

Als internationale onderneming kunnen wij, en ongetwijfeld vele bedrijven met ons, niet uit de voeten met de bepaling dat de variabele beloning ten hoogste 50% mag uitmaken van de totale bezoldiging. Deze bepaling staat al buiten de Nederlandse werkelijkheid indien de economische waarde van stock opties in aanmerking wordt genomen. Voor niet-Nederlandse bestuurders is dit principe zonder meer niet toepasbaar. Zo blijkt uit onderzoek van Mercer en Towers Perrin dat in de Verenigde Staten (in 2002) een variabel beloningsdeel van 50% reeds bereikt wordt bij een basissalaris van ± USD 300.000 (salarisniveau lid managementteam middelgrote onderneming).

#### Tot slot

De Commissie verlangt van de ondernemingen dat zij rapporteren over de toepassing van de code in het boekjaar 2003 terwijl de code in januari 2004 zal ingaan. Is hier bewust voor gekozen of is wellicht sprake van een vergissing?

Wij sluiten onze opsomming af met nogmaals te benadrukken dat naar onze mening integriteit van alle werknemers de belangrijkste voorwaarde is voor 'goed ondernemen'. De conceptcode behelst voornamelijk beheersmatige maatregelen en frustrleert op onderdelen nu juist de ontwikkeling van onmisbare elementen als cultuur, eer en geweten.

Een kleine groep werknemers heeft de reputatie beschadigd van een grote groep. Het mag toch niet zo zijn dat hierdoor geheel corporate Nederland, inclusief verwante ondernemingen wereldwijd, nu een pakket maatregelen krijgt opgelegd dat deels leidt tot onwerkbaarle situaties.

Hoogachtend,  
Randstad Holding nv

mr. B.J. Noteboom  
voorzitter Raad van Bestuur