



Commissie Corporate Governance
t.a.v. de secretaris drs. R. Abma
Kamer 3132
Postbus 20201
2500 EE 'S-GRAVENHAGE

Langbroek, 3 september 2003

Betreft: Concept Nederlandse Corporate Governance Code

Geachte heer Abma,

Naar aanleiding van het concept van de Nederlandse Corporate Governance Code doen wij u hierbij ons commentaar op hoofdpunten toekomen met het verzoek dit commentaar mee te laten wegen in uw beslissingen omtrent de definitieve code.

In de eerste plaats willen wij een aantal kanttekeningen plaatsen bij de algemene uitgangspunten die aan de opgestelde code ten grondslag liggen:

De code omschrijft op idealistische wijze wat een vennootschap zou moeten zijn en plaatst het bestuur en de Raad van Commissarissen in de rol van een soort pater familias voor alle betrokkenen. De vooronderstelling dat alle betrokkenen een gelijk c.q. gelijkwaardig belang nastreven is naïef. Iedere groep van betrokkenen heeft zijn/haar eigen belang en ziet de onderneming als niets meer of minder dan het instrument of een instrument om dit specifieke belang na te streven. De afnemer heeft belang bij continuïteit, afhankelijk van het product, maar wil primair een goed product voor een zo laag mogelijke prijs. De werknemer wil een goed salaris en secundaire voorwaarden en zal vragen wat corporate governance in goed Nederlands betekent en of het iets doet voor zijn loonzakje. De aandeelhouder wil een zo hoog mogelijk dividend en een hogere koers. En zo kan men voor iedere groep betrokkenen de eigen doelstelling definiëren. Voor iedere betrokkene geldt dat er absolute vrijheid bestaat om al dan niet de betrokken onderneming als het meest optimale instrument voor het bereiken van het eigen belang te zien. Is dit niet het geval, zoekt de werknemer een andere baan; belegt de aandeelhouder niet in Aalberts Industries, zal de toeleverancier andere klanten die beter en sneller betalen zoeken; gaat de klant naar het goedkopere of betere alternatief. Kortom voor de niet goed functionerende vennootschap bestaat het al eeuwenoude, perfect werkende mechanisme van de vrije markt. Er is een grote markt met een volstrekt vrije keuze.



II.4 Het instellen van commissies mag niet tot best practice worden verheven als er een kleine, slagkrachtige Raad van Commissarissen is. Het is onmogelijk voor de kleine en middelgrote ondernemingen om het hier gevraagde apparaat op te bouwen en het zal de slagkracht van vele ondernemingen beperken. Grote ondernemingen met voldoende stafafdelingen kunnen dit soort organisaties wellicht optuigen.

Het zou aan te bevelen zijn ook het kostenaspect van al deze voorstellen eens voor het voetlicht te brengen.

II.5.1/2 Deze bepalingen kunnen verstrekende gevolgen hebben voor de samenstelling van de Raad van Commissarissen. Veel ervaring en specifieke kennis kunnen niet langer ter beschikking staan via de Raad van Commissarissen omdat personen die nauw betrokken zijn of zijn geweest bij de onderneming geen zitting in die Raad van Commissarissen kunnen hebben. Deze beperkingen zullen lang niet altijd in het belang van de onderneming zijn.

De (Algemene Vergadering van) Aandeelhouders

III.1.3/4 Deze bepalingen zouden moeten worden uitgebreid met een opkomstplicht voor aandeelhouders, anders worden vele extra aandeelhoudersvergaderingen gehouden zonder aanwezigen.

III.3 De aandeelhouder die gehoord wil worden moet daar iets voor doen: aanwezig zijn. Stemmen op afstand is een kostbare aangelegenheid en de vraag is of dit werkelijk in een behoefte voorziet.

Audit van de financiële verslaggeving en de positie van de externe accountant

IV.2 Een actievere rol van de Raad van Commissarissen bij de accountantscontrole is niet bezwaarlijk, maar de rolverdeling moet wel duidelijk blijven. Het bestuur stelt de jaarrekening op, niet de Raad van Commissarissen. Het is het bestuur dat dit in overleg met de accountant doet. De Raad van Commissarissen heeft een controlerende en geen leidende rol. Het bestuur en de Raad van Commissarissen moeten gezamenlijk met de accountant de cijfers bespreken en er moeten geen dubbele discussies plaatsvinden. De Raad van Commissarissen gaat niet op de stoel van het bestuur zitten, maar vraagt naar het hoe en waarom.

Alle specifieke regels zouden expliciet getoetst moeten worden op:

- Het kostenaspect van alle voorgestelde regels, waarbij niet alleen out of pocket kosten maar met name het tijdsbeslag in aanmerking moet worden genomen.
- De code zou een onderscheid tussen kleine, middelgrote en grote ondernemingen moeten maken en daar op maat gesneden regels voor opnemen, zodat ook voor kleine en middelgrote ondernemingen er een best practice is in plaats van alles als afwijking te moeten verklaren.

IV.2.1 De aanwezigheid van de accountant in de AVA is op zichzelf niet per se bezwaarlijk, afgezien van het kostenaspect, maar de rol van de externe accountant kan niet zijn dat deze



principe kan ertoe leiden dat bij zeer goed geleide succesvolle ondernemingen de bestuurders toch heel veel, en dus te veel, verdienen.

I.2.8 Deze beperking van de privé-handelingsvrijheid van een bestuurder heeft niets te maken met de belangen die de bestuurder in zijn functie dient. Wordt de aandeelhouder van de onderneming van de bestuurder geschaad in zijn belang als deze bestuurder in andere aandelen belegt? Deze beknotting van de vrijheid van de bestuurder als privé-persoon moet worden afgewezen. Er is geen evenwichtige belangenafweging meer tussen het belang van de aandeelhouder en de bestuurder in privé.

I.2.13/17 Deze gedetailleerde regelgeving zal zoals eerder genoemd de aantrekkelijkheid van de bestuurdersfunctie sterk verminderen en dus onvermijdelijk leiden tot een prijsopdrijvende beweging. De eenvoud die het beloningssysteem bij kleine en middelgrote ondernemingen nu kenmerkt, heeft tot nu toe goed gewerkt en moet ongewijzigd als best practice worden gehandhaafd. Het voorgestelde systeem is zo kostbaar en tijdrovend dat dit, als het al zou moeten, alleen voor de grote ondernemingen, met reeds voldoende stafdiensten, zou moeten gelden.

Raad van Commissarissen

II.1.1 Het hebben van een reglement, naast de bestaande wettelijke en statutaire bepalingen voegt geen waarde toe voor de aandeelhouder. Zeker niet bij kleine en middelgrote ondernemingen die veelal werken met een compacte, slagvaardige Raad van Commissarissen die op informele wijze haar taken uitoefent. Een dergelijk reglement zal een dode letter blijven in de praktijk.

II.1.5 Vermelden van aan- cq. afwezigheid behoort tot de uitsluitende discretie van de voorzitter. Opnieuw zal de vraag zijn hoever moet deze code gaan. Wellicht moeten ook de redenen voor afwezigheid gemeld worden of het aantal malen dat een commissaris het woord voert. Al dit soort kwantitatieve bepalingen zegt niets over de kwaliteit van het toezicht. Niet doen dus.

II.2.1 t/m 3 Deze vergaande betutteling veronderstelt een bepaald kwaliteitsniveau van de Raad van Commissarissen of meer de afwezigheid hiervan. Het kan toch geen serieuze keuze zijn om een code op te stellen die dit soort zaken wenst vast te leggen?

II.2.4/5 Alle argumenten betreffende dit punt zijn al ruimschoots onder de aandacht gebracht. Ook hier geldt dat kwaliteit het leidende motief moet zijn, niet de kwantitatieve beperkingen in tijd of aantal.

II.3 Zolang de code hier bedoelt een secretariële functie is dit geen probleem. Als de code hier een nieuw ambt creëert, moet dit ten eerste worden afgewezen. De wettelijke structuur van Nederlandse vennootschappen is prima en behoeft geen uitbreiding met een duur betaalde functionaris. Weer mag de vraag gesteld worden wat dit toevoegt aan de waarde voor de aandeelhouder. En ook hier moet onderscheid tussen kleine en grote ondernemingen worden gemaakt.



aandeelhouder bepaalt of het bestuur juist functioneert en bepaalt uiteindelijk wat er met de onderneming gebeurt. De code zou zich dus ook of met name op de aandeelhouder moeten richten (wat dacht u van een opkomstplicht op AVA's). De kapitein zeilt het schip, maar de reder bepaalt uiteindelijk de lading en de losplaats!

1.1.1 Hoewel het benoemen van een bestuurder voor een formele periode in principe niet op bezwaren hoeft te stuiten, als de wet het mogelijk maakt, is de vraag wat de praktische betekenis is van zo'n bepaling. De bestaande praktijk dat er, naast de aanstelling als bestuurder, ook een arbeidsovereenkomst wordt gesloten, zou dan op de schop moeten. Bestuurders zouden dan arbeidsrechtelijk de bescherming moeten ontberen die alle andere arbeidnemers wel hebben. Dat betekent een verhoogd risico en dat zal kostenverhogend werken en de salarissen doen stijgen! Een goed bestuurder moet bovendien niet voor een formele periode van vier jaar benoemd worden, zo min als een slecht bestuurder vier jaar moet blijven zitten. Deze regel is onverstandig, kostenverhogend en in de praktijk volstrekt overbodig.

1.1.3 Ook hier geldt dat het opstellen van een officiële gedragscode eerder als inperking dan als een verbetering van de verantwoordelijkheid, risicobeheersing en controle geldt. Het bestuur zal als goed bestuurder alles doen om de risico's te beheersen en te controleren. Dat is goed bestuur. En wellicht ten overvloede: het nemen van risico's is ook goed bestuur. Waar blijft het ondernemerschap als alles wordt gecodeerd?

1.1.5 Kanttekening hier moet zijn dat best practice zeker bij kleine en middelgrote ondernemingen niet dient te zijn het instellen van allerlei commissies. Een samenhang tussen de omvang van de onderneming en wellicht ook de aard van de onderneming en de "best practice" van commissies zou meer recht doen aan de praktijk.

Tweede opmerking moet zijn de vraag of het belang van de aandeelhouder werkelijk gediend is met deze mate van details. Hier komt immers zeer gevoelige informatie ter sprake die eenmaal publiek ook vrij toegankelijk is voor de concurrentie. De betrouwbaarheid van de cijfers is in dit kader van veel groter belang en betrouwbare cijfers spreken voor zich.

Wij zouden deze vorm van rapportage niet per definitie als best practice willen zien.

1.1.8 Het cijfer twee is te willekeurig. Het is verstandig dat de bestuurder zijn externe werkzaamheden beperkt en primair met zijn eigen onderneming bezig is. Het kan echter in het belang van de onderneming zijn dat de bestuurder in meer dan twee andere ondernemingen in de Raad van Commissarissen plaats neemt. Dat dit in overleg met de eigen Raad van Commissarissen gebeurt, zou regel moeten zijn en is praktijk. Het moet daarbij gaan om een kwalitatieve afweging, niet een kwantitatieve.

1.2 De hoogte van de ontslagvergoeding zou afhankelijk moeten zijn van de reden van het ontslag. Een beperking voor niet functionerende bestuurders is gezond, maar ook hier is de vraag of dit te realiseren is zolang naast de benoeming als bestuurder ook een arbeidsovereenkomst wordt gesloten? De kantonrechter behoudt in al die gevallen het laatste woord. De bestuurder blijft weinig privacy over in deze voorstellen. Het is de vraag hoe aantrekkelijk zulke functies nog zijn als alles tot in elk detail publiek gemaakt moet worden. Het



De code zoals voorgesteld zal, juist vanwege zijn gedetailleerde regels, het vanuit de USA bekende ongewenste effect met zich brengen dat alles wat nog niet gecodeerd is dus mag en zal eerder leiden tot een nieuwe ontwijkingscultuur, met veel werk voor de verschillende adviseursdisciplines. Onder de bestaande wetgeving moeten de bestuurders en commissarissen de onderneming goed leiden cq. controleren. Met de daar reeds geformuleerde preciseringen is alles gezegd en kunnen beide ter verantwoording worden geroepen. Handhaving van bestaande regels zou verreweg te prevaleren zijn tegenover het creëren van nog meer regels (als er meer mensen door rood licht rijden, moet je ze bekeuren; nog meer kleuren op het stoplicht helpt niet).

De code en de algemene gedachte achter de hele corporate governance-beweging is dat er zoiets bestaat als "de" ontevreden aandeelhouder. "De" aandeelhouder is er niet; er is een grote diversiteit in aandeelhouders (klein/groot, particulier/institutioneel, behoudend/speculatief, enz.) en daardoor even zovele verwachtingspatronen. Ontevreden aandeelhouders hebben reeds een volledig pakket van bevoegdheden ter beschikking. De wetgeving die over vele jaren is ontwikkeld, is meer dan afdoende. Het echte probleem ligt echter bij de aandeelhouder zelf! Hij maakt geen gebruik van zijn rechten en is nauwelijks aanwezig op AVA's. Waarom zou een nieuwe code in dit gedrag verandering brengen? Nog meer regels maken het niet inzichtelijker voor de aandeelhouder en brengt hem niet naar de vergaderzaal. En, als hij al ontevreden is, dan zet hij het machtigste wapen in dat hij heeft: hij verkoopt zijn aandelen of als hij er nog geen heeft koopt hij ze niet. Iets erger kan de bestuurder niet overkomen!!

Specifiek

Naast de algemene opmerkingen is er een aantal specifieke commentaren te maken. Om niet in dezelfde gedetailleerdheid te komen als de voorgestelde code, beperken wij ons tot de meest belangrijke zaken zonder daarmee te willen aangeven dat wij op alle niet genoemde punten geen commentaar hebben of deze punten binnen onze onderneming zonder meer zouden willen cq. kunnen doorvoeren.

Preambule

Punt 13 Wij achten het zeer bezwaarlijk dat aan de code een terugwerkende kracht zal worden toegekend. Nog afgezien van het feit dat het een goede traditie is dat regels pas in acht genomen worden als ze als zodanig zijn vastgesteld, stuit het op grote praktische en wellicht ook juridische problemen om over het gehele boekjaar 2003 te moeten rapporteren in lijn met de code. Een aantal onderwerpen dat de code op een andere dan tot dan toe de gebruikelijke wijze wenst te regelen, zullen eerst geregeld moeten worden alvorens daarover gerapporteerd kan worden in termen van best practice, dan wel een afwijking daarvan. Wij zouden er sterk voor pleiten deze ingangsdatum tenminste tot de halfjaarcijfers 2004 uit te stellen.

Raad van Bestuur

1.1 Hier spreekt de code duidelijke taal. Het bestuur dient de belangen van de aandeelhouders en geen andere. Hiermee is het ideaal van de preambule teruggebracht tot de realiteit. De



Aalberts Industries N.V.

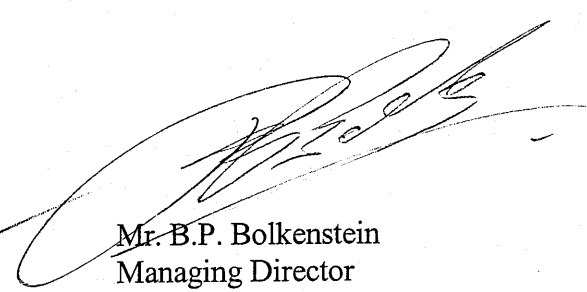
zelfstandig vragen gaat beantwoorden. In de AVA leggen de commissarissen en het bestuur verantwoording af en de vragen richten zich dan ook tot hen en niet tot welke adviseur dan ook. Het staat de accountant niet vrij om informatie te verstrekken aan anderen dan het bestuur en de commissarissen en het zou de vertrouwensrelatie, die net zo noodzakelijk is voor een goed functioneren van de accountant als zijn onafhankelijke opstelling, zwaar onder druk zetten als de accountant rechtstreeks over de cijfers gaat communiceren met aandeelhouders. Wat gebeurt er met de eventueel door de accountant verstrekte informatie? Moet het bestuur hier ook de verantwoordelijkheid voordragen? Het is niet raadzaam de accountant anders dan via het bestuur vragen van aandeelhouders te laten beantwoorden.

Mocht u naar aanleiding van bovenstaande nog vragen hebben, zijn wij uiteraard te allen tijde bereid een en ander nader toe te lichten.

Met vriendelijke groet,
AALBERTS INDUSTRIES N.V.



J. Aalberts
President & CEO



Mr. B.P. Bolkenstein
Managing Director