



Commissie corporate governance  
De heer drs. R. Abma  
P/a Postbus 20201  
2500 EE DEN HAAG

Badhoevedorp, 4 september 2003  
Betreft: reactie op concept code corporate governance

Geachte commissie,

Het NCD kan zich vinden in veel van de voorstellen die door de commissie corporate governance in de conceptcode van 1 juli 2003 zijn gedaan. Toch ziet het NCD aanleiding om op een aantal onderdelen te reageren. Als vereniging die zich richt op het behartigen van de belangen en het bevorderen van persoonlijke groei van de ruim vierduizend directeuren en commissarissen die lid van haar zijn beperkt het NCD zich daarbij hoofdzakelijk tot zaken waar de positie van bestuurders, directeuren en commissarissen in het geding is.

Een terugkerende vraag is wat de reikwijdte van de code zal zijn. "Alle beursgenoteerde vennootschappen": dat is duidelijk. Maar ook: "Het merendeel van de principes kan evenwel ook worden toegepast op de corporate governance van andere grote rechtspersonen" (zie paragraaf 12 preambule). Het begrip 'grote rechtspersonen' is zo vaag dat het zonder een eenduidige definitie niet hanteerbaar is. Ook om andere redenen bepleit het NCD dat de definitieve code uitsluitend van toepassing zal zijn voor de hoogste bestuurslaag (Raad van Bestuur of hoofddirectie van holding) van beursgenoteerde ondernemingen. De code wil per slot van rekening een antwoord geven op problemen die zich voordoen bij beursgenoteerde ondernemingen, in het bijzonder omdat daar de aandeelhouders te veel op afstand staan. Bij niet beursgenoteerde is dat aanzienlijk minder het geval.

De belangrijkste bezwaren van het NCD betreffen:

1. de voorgenomen afschaffing van de status van werknemer van de directeur
2. de maximering van de ontslagvergoeding tot een jaarsalaris
3. de maximering van het aantal commissariaten.

De nummering van de conceptcode volgend treft u ons verdere commentaar hieronder aan:

**1.1.1 "Een bestuurder wordt benoemd voor een periode van maximaal vier jaar."**

Hier is de eerder door ons gestelde vraag aan de orde. Als de beperking tot de hoogste bestuurslaag van beursgenoteerde ondernemingen wordt gerealiseerd, kan het NCD instemmen met het benoemen van bestuurders voor een periode van maximaal vier jaren.

Als onbedoeld neveneffect zal dit waarschijnlijk wel een salarisstijging veroorzaken.

Natuurlijk mag het beperken van de benoemingsperiode niet leiden tot belemmering van de doorstroming binnen een bedrijf naar de hoogste bestuurslaag. Dat gevaar is zeker niet denkbeeldig.

Daarom doen wij u de suggestie voor benoemden in de Raad van Bestuur vanuit het eigen bedrijf, i.c. vanuit de lagen onder de Raad van Bestuur, bij onvrijwillig vertrek de zogenaamde kantonrechtersformule te handhaven. Zie verder bij I.2.10.

Het NCD is tegenstander van de ontwikkeling dat reeds bij in dienst treden 'vooraf wordt afgerekend' in de vorm van een zogeheten sign-on bonus en bepleit dit verschijnsel te verbieden.

**Een andere status dan werknemer voor de bestuurder.**

In feite stelt u voor de status van werknemer voor Raad van Bestuursleden te beëindigen. Het NCD acht dit een stap te ver. Het maken van uitzonderingen voor kleinere beursfondsen lijkt ook geen goede zaak. Dat zou wederom definitieproblemen opleveren.

Voor directeuren die een (eigen) bedrijf naar de beurs willen brengen zou het vervallen van de status van werknemer ook een (negatief) element kunnen zijn. Werknemers die binnen een beursfonds promotie maken naar de Raad van Bestuur ondervinden in dat geval een verslechtering van hun positie die wel eens prohibitief kan zijn om de functie te aanvaarden.

**I.1.7 "De Raad van Bestuur draagt er zorg voor dat interne 'klokkenluiders' zonder gevaar voor hun rechtspositie de mogelijkheid hebben te rapporteren" et cetera.**

Het NCD wil graag expliciet steun betuigen aan deze *best practice* bepaling.

**I.1.8 "Een bestuurder bezit niet meer dan twee commissariaten bij beursgenoteerde vennootschappen of andere grote rechtspersonen."**

In navolging van het gestelde in de inleiding zouden de laatste vier woorden moeten worden geschrapt. Daarvan uitgaande is het NCD van mening dat deze *best practice* bepaling uitsluitend zou moeten gelden voor de hoogste bestuurslaag van beursgenoteerde ondernemingen.

**I.2 "Het aandelenbezit van een bestuurder in de vennootschap waarvan hij bestuurder is, is ter belegging op de lange termijn."**

Het NCD gaat ervan uit dat waar 'hij' staat, ook de vrouwelijke bestuurder wordt bedoeld.

**I.2.1** Het voorgestelde rond **optieregelingen** past binnen het reeds jaren bestaande standpunt van het NCD. Zij moeten gekoppeld zijn aan (het voldoen aan) prestatiecriteria gericht op de toekomst. Het NCD ondersteunt dit punt dan ook van harte. Maar plaatst een vraagteken bij de maximale looptijd: zie bij I.2.5.

**I.2.3** Gaat het bij **aandelen verkregen via een aandelenregeling** alleen om de aandelen die verkregen zijn tijdens de bestuursperiode?  
Veel bedrijven kennen regelingen voor aandelenbezit die zich uitstrekken tot verschillende niveaus binnen de hiërarchie van het bedrijf. Het zou een merkwaardig gegeven zijn dat reeds eerder verkregen aandelen die eigenlijk iedere dag mogen worden verkocht, bij een benoeming tot Raad van Bestuurslid plotseling niet meer verkoopbaar zijn. Het ontgaat het NCD ook wat de logica is van het aan bestuurders verbieden van handelen in aandelen, waar hen dit bij opties (van aandelen) na afloop van de looptijd wel is toegestaan.

**I.2.5** Waarom is **"de looptijd van opties beperkt tot maximaal zeven jaar"**?  
Dat gaat tegen de trend in. Het doel van deze bepaling ontgaat ons dan ook, zeker gezien de aard van de feiten die aanleiding zijn geweest opnieuw de corporate governancestructuren onder de loep te nemen. De argumentatie is niet duidelijk. Het NCD heeft als standpunt: hoe langer hoe beter.

**I.2.8** Als **een bestuurder alleen maar zelf mag beleggen in beursgenoteerde beleggingsfondsen**, is daarmee ook het beleggen in obligaties uitgesloten?  
Dat zal niet de bedoeling zijn. Tegen beleggen in obligaties lijken weinig argumenten te bestaan, zeker als het obligaties betreft uitgegeven door de publieke sector of niet beursgenoteerde bedrijven. Het

beleggen in corporate bonds zou wel onder het verbod kunnen vallen.

**1.2.9 "De economische waarde van de variabele bezoldigingscomponenten bedraagt niet meer dan 50 procent van de totale bezoldiging."**

Deze *best practice* bepaling lijkt op terugdraaien van de klok. Het variabel maken van de honorering van topmanagers heeft weliswaar soms geleid tot uitwassen, maar in veel andere gevallen tot een vergroting van de doortastendheid van het topmanagement. Dit voorstel is niet de oplossing, temeer daar zo'n criterium moeilijk uitvoerbaar is en het effect zou kunnen zijn dat ter compensatie de basissalarissen navenant stijgen.

Deze *best practice* bepaling wil volgens uw principe I.1.2 een oplossing bieden voor het gevaar dat bestuurders zich bovenmatig richten op de korte termijn en winstcijfers worden gemanipuleerd. Zou het niet een effectievere oplossing zijn, om het resultaatafhankelijke deel van de beloning bijvoorbeeld te koppelen aan de cash flow of aan een ander duurzaam winstbegrip dan aan de boekhoudkundige winst en om daarbij uit te gaan van de resultaten gedurende minimaal een jaar?

**1.2.10 "De maximale vergoeding bij onvrijwillig ontslag is éénmaal het jaarsalaris, ongeacht de lengte van het dienstverband."**

De commissie wil dus **de kantonrechtersformule afschaffen** voor directeuren.

Het is zeer de vraag of dit redelijk is. Een voorbeeld:

Stel u hebt 25 jaar bij een bedrijf gewerkt, u wordt rond uw 50<sup>ste</sup> lid van de Raad van Bestuur. Drie jaar later besluiten de eigenaren of commissarissen dat u moet vertrekken. U staat dan op uw 53<sup>ste</sup> op straat met één jaarsalaris. U hebt weinig perspectief op de arbeidsmarkt omdat u altijd bij hetzelfde bedrijf hebt gewerkt.

Dat is niet evenwichtig. Hier lijkt de commissie zich volledig gefocust te hebben op de echte grootverdieners die een zodanig remuneratiepakket hebben dat dit soort risico's geacht kunnen worden daarin verwerkt te zijn. Die situatie is zeker niet realistisch voor de gemiddelde directeur van een niet beursgenoteerd bedrijf of van veel van de kleinere beursfondsen. De 'omloopsnelheid' van directeuren is inmiddels dermate hoog dat bij een tussentijds vertrek binnen een 4-jarige aanstelling voor hen eerder gedacht zou moeten worden aan een minimum van 1 jaar salaris. Immers de kantonrechtersformule geeft na bijvoorbeeld 2 dienstjaren slechts recht op drie of vier maanden salaris waar de directeur in kwestie een functie heeft vervuld met een zeer hoog risicoprofiel.

Bij de echte grootverdieners kan het ook tot verdere stijging van de remuneratiepakketten leiden, daar waar het tweede echelon aanzienlijk ruimere vergoedingen bij ontslag kan krijgen dan het voor de Raad van Bestuur geldende uitgangspunt van maximaal één jaarsalaris. De Raad van Bestuursleden zullen die opwaartse druk willen vertalen in hoger inkomen. Is dat de bedoeling?

Het NCD is dus tegenstander van het maximeren van de vergoeding bij ontslag ongeacht de lengte van het dienstverband en bepleit nadrukkelijk de kantonrechtersformule te handhaven. Tevens is het NCD van mening dat het bedingen van een zeer hoog salaris bij een overstap, waarin een grote risicopremie kan worden geacht te zijn verwerkt, niet mag samengaan met het vooraf afspreken van een riante ontslagvergoeding.

**1.3.1 "Een bestuurder zal a) niet in concurrentie met de vennootschap treden; b) geen (materiële) schenkingen voor zichzelf, voor zijn echtgenoot, geregistreerde partner of andere levensgezel, pleegkind of bloed- of aanverwant tot in de tweede graad vorderen of aannemen; c) derden geen ongerechtvaardigde voordelen verschaffen en d) geen zakelijke kansen die aan de vennootschap toekomen voor zichzelf of voor zijn echtgenoot, geregistreerde partner of andere levensgezel, pleegkind of bloed- of aanverwant tot in de tweede graad benutten."**

Deze *best practice* bepaling geeft in de ogen van het NCD goed weer waar het in veel gevallen om gaat en wordt daarom graag door ons ondersteund.

- II.1.2 **"De volgende informatie over elke commissaris wordt in ieder geval op de website van de vennootschap geplaatst: a) geslacht; b) leeftijd; c) beroep; d) hoofdfunctie; e) nationaliteit; f) belangrijke nevenfuncties voor zover deze relevant zijn voor de vervulling van de taak als commissaris; g) tijdstip van eerste benoeming en h) de lopende termijn waarvoor hij is benoemd."**

Het NCD constateert dat een soortgelijke bepaling voor bestuurders ontbreekt en gaat ervan uit dat deze bepaling ook voor hen zal gaan gelden.

- II.1.5 **"De vennootschap vermeldt in haar jaarverslag welke commissarissen frequent afwezig zijn geweest bij vergaderingen van de raad van commissarissen."**

Gaat deze bepaling niet èrg in detail?

- II.1.6 **"Tot de algemene taken van de Raad van Commissarissen kunnen worden gerekend toezicht op onder andere ..... v) de naleving van de wet- en regelgeving."**

Merkwaardig genoeg ontbreekt in I.1 (waar het gaat over de taak en werkwijze van de Raad van Bestuur) een dergelijk principe voor de Raad van Bestuur. Dat lijkt een omissie.

- II.2.4 a. **Maximaal vijf commissariaten.**

Het NCD accepteert het maximum van vijf commissariaten, tenminste als het daarbij gaat om de beursfondsen. Doel van de regeling is tweeledig:

- de kring van commissarissen binnen de beursfondsen aanzienlijk vergroten om kruisverbanden en cetera te voorkomen en
- te bewerkstelligen dat commissarissen voldoende tijd kunnen besteden aan hun toenemende verantwoordelijkheden.

Daarbij resteren enkele vragen:

- a. tellen commissariaten bij buitenlandse vennootschappen mee?
- b. als een buitenlands lid van een Raad van Commissarissen van een Nederlandse vennootschap in zijn/haar moederland meer dan vijf commissariaten heeft, moeten die dan (ook) worden beëindigd?

- II.3.1 **"De voorzitter van de Raad van Commissarissen ziet erop toe dat:  
a) de leden van de Raad van Commissarissen hun introductie- en opleidings- of trainingsprogramma volgen;"**

De insteek van deze *best practice* bepaling is onder andere dat de voorzitter van de Raad van Commissarissen ervoor zorg draagt dat de leden een redelijk inzicht krijgen in het bedrijf en zijn producten. Het NCD wil graag vanuit zijn doelstellingen een bijdrage leveren aan de algemene competenties waarover commissarissen dienen te beschikken. Daartoe heeft het NCD in samenwerking met Universiteit Nyenrode sedert een aantal jaren de NCD/Nyenrode Commissarissencyclus ontwikkeld en commit zich een en ander verder uit te bouwen ten behoeve van verdere professionalisering van het commissariaat.

- II.4.7 **"Het voorzitterschap van de auditcommissie wordt niet vervuld door de voorzitter en hetzelfde geldt voor de remuneratiecommissie."**

Daar waar elders gesteld wordt dat de chairman als zodanig meer zeggenschap en macht zou moeten krijgen, maken deze verboden minimaal de indruk minstens in tegenstelling daarmee te zijn. Voor het uitsluiten van de voorzitter van de Raad van Commissarissen van het voorzitterschap van de

auditcommissie zijn desondanks goede argumenten te geven.

Dezelfde uitsluiting ook voor het voorzitterschap van de remuneratiecommissie acht het NCD geen goede ontwikkeling. Er is veel voor te zeggen de voorzitter van de Raad van Commissarissen juist wel voorzitter te laten zijn van de remuneratiecommissie omdat hij/zij geacht wordt de meeste autoriteit te

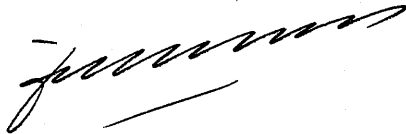
hebben en ook geacht wordt in beoordelingsgesprekken het functioneren van de voorzitter van de Raad van Bestuur te evalueren.

II.5.2 **"Een commissaris kan niet gelden als onafhankelijk indien hij, dan wel zijn echtgenoot, geregistreerde partner of een andere levensgezel, pleegkind of bloed- of aanverwant tot in de tweede graad..."**

In relatie tot dit artikel: zou het niet raadzaam zijn om kantoorgenoten van commissarissen / consultants uit te sluiten van het uitvoeren van opdrachten voor de vennootschap? Gedacht kan worden aan advocaten, fiscalisten, accountants en notarissen.

Indien gewenst zijn wij graag bereid onze reactie toe te lichten.

Met vriendelijke groet,



W.F. Hollander  
voorzitter

