

Commissie Corporate Governance  
T.a.v de Secretaris  
Postbus 20201  
2500 EE Den Haag

ARCADIS NV  
Utrechtseweg 68  
Postbus 33  
6800 LE Arnhem  
Tel 026 3778 911  
Fax 026 4422 259  
www.arcadis-global.com

Onderwerp:

**Concept Code Commissie Tabaksblat**

RAAD VAN BESTUUR

Geachte Leden van de Commissie,  
Geachte heer Abma,

Arnhem,  
3 september 2003

Hierbij maken wij gaarne gebruik van uw uitnodiging om onze reactie te geven op voornoemde concept code. De opmerkingen hieronder geformuleerd zijn opmerkingen van de Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur van ARCADIS NV.

Contactpersoon:  
H.L.J. Noy

Telefoonnummer:  
026-3778331

Wij hebben veel waardering voor het werk van de Commissie. De concept code vormt een goede basis voor verbetering van de corporate governance en draagt daardoor bij aan herstel van vertrouwen in beursgenoteerde ondernemingen. De principes sluiten goed aan op de corporate governance regels die in de internationale wereld gelden. Wij ondersteunen derhalve op hoofdlijnen de concept code zoals deze door de Commissie is voorgesteld.

E-mail:  
h.l.j.noy@arcadis.nl

Ons kenmerk:  
RVB/CD03/1488/avb

Desalniettemin plaatsen wij de volgende opmerkingen.

Algemeen

- De gedetailleerdheid van de code gaat ons inziens erg ver. Hierin wijkt de code af van codes die in andere landen van toepassing zijn. Mede door de gedetailleerdheid van de best practice bepalingen zal het veel energie, tijd en dus geld kosten om al deze bepalingen op te volgen. De vraag is of dit met name voor kleinere vennootschappen in verhouding staat tot hetgeen ermee kan worden bereikt.
- De gedetailleerdheid brengt bovendien het gevaar met zich dat vennootschappen op veel punten uitleg moeten verschaffen waarom niet of net niet voldaan wordt of kan worden aan specifieke bepalingen. Daar kunnen goede redenen voor zijn, bijvoorbeeld omdat de kosten in geen verhouding staan tot het te bereiken doel. Hoewel dat wellicht niet overal de bedoeling is, gaan de best practice bepalingen werken als norm voor goed ondernemingsbestuur. Argumenten om van de norm af te wijken, worden dan snel ervaren als excuus voor minder goed bestuur, terwijl de argumenten uiterst valide kunnen zijn. Dit bezwaar kan worden ondervangen door de principes centraal te stellen met minder en globalere best practice

Handelsregister  
09051284

bepalingen. Dit geeft vennootschappen meer ruimte om, afgestemd op hun specifieke omstandigheden, aan de principes inhoud te geven.

- De code zal voor een aantal ondernemingen dienen te functioneren naast diverse andere regelingen zoals de Sarbanes-Oxley wetgeving, NYSE/Nasdaq regels en regels van Euronext voor specifieke segmenten als Next Prime. Mede doordat de diverse regels niet op elkaar zijn afgestemd en in detail afwijkingen vertonen, wordt opvolging van al deze regels door de vennootschap een zeer omvangrijke en complexe aangelegenheid.

## Raad van Bestuur

- Bij de maximale benoemingstermijn van vier jaar plaatsen wij vraagtekens. Iedere termijn zal invloed hebben op de onderhandelingspositie van de vennootschap jegens een (her-) te benoemen bestuurder, daar de te benoemen kandidaat immers hogere beloningseisen zal stellen aan een termijncontract. Wij vragen ons overigens af wat de achtergrond van deze bepaling is. Indien beoogd wordt een periodieke evaluatie van het functioneren van een bestuurder door de Raad van Commissarissen te formaliseren, is het beter in dit kader een procedure voor te schrijven.
- Wij onderschrijven dat excessieve ontslagvergoedingen vermeden moeten worden. Maximering tot eenmaal het jaarsalaris creëert evenwel een te sterke uitzonderingspositie voor bestuurders. Bij benoeming van een interne kandidaat die reeds een lange carrière bij de onderneming achter de rug heeft, ontstaat een sterke verslechtering van rechtspositie. De ontslagvergoeding van maximaal eenmaal het jaarsalaris zal het ongewenste effect van prijsopdrijving van het jaarsalaris tot gevolg hebben. Bovendien kunnen de redenen voor ontslag sterk uiteen lopen, hetgeen in de vergoeding tot uiting moet kunnen komen.
- Maximering van de variabele bezoldigingscomponenten past bij de Nederlandse verhoudingen. Vanuit internationaal perspectief is meer flexibiliteit gewenst.
- Ook wij zien opties als een voorwaardelijke beloningscomponent. Het koppelen van de voorwaardelijkheid aan het realiseren van prestatiecriteria na drie jaar is onlogisch. De prestaties komen immers tot uitdrukking in de koers van het aandeel en bepalen daarmee de waarde van de opties na drie jaar. Wel kunnen prestatiecriteria worden gehanteerd bij het toekennen van voorwaardelijke opties. De gewenste binding wordt bereikt door de voorwaarde dat betrokkene over (tenminste) drie jaar nog in dienst is.
- Aangezien opties (op termijn) kunnen leiden tot verwatering, is het belangrijk een optieplan vooraf ter goedkeuring voor te leggen aan de aandeelhoudersvergadering. In het optieplan dient ook de looptijd van opties te worden vastgelegd. De termijn van zeven jaar achten wij arbitrair.
- De inperking van de vrijheid van bestuurders om te beleggen in beursgenoteerde aandelen achten wij te vergaand. Ook voor bestuurders geldt immers dat zij zich moeten houden aan de wettelijke bepalingen inzake voorkennis. Om de zorgvuldigheid te bevorderen zou overwogen kunnen worden bestuurders melding te laten maken van (veranderingen in) hun

aandelenbezit bij de compliance officer en/of de voorzitter van de Raad van Commissarissen.

## Raad van Commissarissen

- Beperking van het aantal commissariaten zodat een commissaris zijn taken naar behoren kan uitvoeren, is als intentie juist. Enige nuance ter zake van het maximum aantal commissariaten is echter gewenst. Het onderscheid grote/kleine vennootschappen is van belang terwijl ook specifieke omstandigheden van invloed kunnen zijn op de vraag of voldoende tijd en aandacht aan het commissariaat kan worden besteed. Daarbij komt dat het niet altijd eenvoudig is om capabele en beschikbare kandidaten te vinden waardoor een absoluut maximum een te sterke beperking vormt.
- De voorgestelde positie van de secretaris van de vennootschap is onduidelijk. Het toekennen van een eigen verantwoordelijkheid aan de secretaris doet afbreuk aan de integrale verantwoordelijkheid van het bestuur voor het besturen van de vennootschap. Ook in de huidige situatie waarbij de secretaris functioneert onder verantwoordelijkheid van het bestuur, kan hij onafhankelijk adviseren over het volgen van de juiste procedures en ondersteuning verlenen aan de voorzitter van de Raad van Commissarissen. Door het voorstel in de concept code ontstaat de mogelijkheid dat de secretaris in een conflict situatie tussen de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen geraakt.
- De remuneratiecommissie en de selectie-en benoemingscommissie kunnen volgens het voorstel uit dezelfde leden bestaan. Daardoor bestaat de mogelijkheid deze commissies te combineren, hetgeen bij kleinere vennootschappen voor de hand ligt. Evenzeer moet de mogelijkheid bestaan dat de voorzitter van de Raad van Commissarissen tevens voorzitter is van de remuneratiecommissie (mits voorzitter Raad van Commissarissen geen voormalig bestuurder van de vennootschap is, noch bestuurder bij een andere beursgenoteerde onderneming).
- Wij onderschrijven dat de auditcommissie ook buiten de aanwezigheid van de Raad van Bestuur met de accountant moet kunnen overleggen. Dat dit tenminste éénmaal per jaar moet gebeuren is een onnodige toevoeging.
- Als onafhankelijkheidsvereiste geldt dat een commissaris in de drie jaar voorafgaande aan zijn benoeming geen belangrijke zakelijke relatie met de vennootschap heeft gehad. Wij nemen aan dat dit geldt voor de commissaris persoonlijk en niet voor de organisatie waarvan hij deel uitmaakt of heeft gemaakt.
- Om dezelfde reden als genoemd bij de Raad van Bestuur, achten wij het voorstel met betrekking tot het beleggen van commissarissen in beursgenoteerde aandelen te vergaand. Het Nederlandse commissariaat zal hierdoor onaantrekkelijk worden.
- Volgens de code is sprake van een tegenstrijdig belang als de vennootschap een transactie wil aangaan met een rechtspersoon waarin een commissaris een persoonlijk financieel belang heeft. Wij nemen aan dat hier bedoeld

# ARCADIS

wordt op een substantieel belang en niet het hebben van aandelen in een beursgenoteerde rechtspersoon.

## Aandeelhoudersvergadering

- Wij zijn voorstander van een actieve participatie door aandeelhouders in de aandeelhoudersvergadering. De mogelijkheid tot het stemmen op afstand juichen wij derhalve toe. Daarvoor dient dan echter wel een uniform, algemeen toepasbaar, gebruikersvriendelijk en betaalbaar systeem beschikbaar te zijn. De ervaringen met het zogeheten Communicatiekanaal bieden vooralsnog weinig reden voor tevredenheid.
- Het gelegenheid bieden aan alle aandeelhouders om persconferenties en analistenbijeenkomsten gelijktijdig te volgen, is praktisch moeilijk uitvoerbaar. Aangezien relevante informatie via de pers voor iedereen gelijktijdig beschikbaar komt, is het ook onnodig. Het volgen door aandeelhouders van presentaties aan (institutionele) beleggers, is onuitvoerbaar. Dergelijke presentaties zijn voor kleinere fondsen bijzonder belangrijk om interesse van beleggers te verwerven en te behouden.
- Het verstrekken van alle verlangde informatie aan de algemene vergadering van aandeelhouders gaat erg ver. De inperking door uitsluitend een zwaarwichtig belang kan veel discussie opleveren. Beter is beperking tot alle informatie die voor uitoefening van haar bevoegdheden nodig is, zoals ook in het principe is aangegeven.

Tot slot willen wij benadrukken dat transparantie en integriteit belangrijke uitgangspunten zijn voor goed ondernemingsbestuur. Met name integriteit laat zich niet volledig vastleggen in gedetailleerde regels. Het verantwoord en transparant inhoud geven aan de principes is daarom in onze ogen belangrijker dan het voldoen aan alle gedetailleerde regels.

Met vriendelijke groet,  
ARCADIS NV

Ir. H.L.J. Noy,  
voorzitter

cc. VNO-NCW  
VEUO