

**Zeggenschap  
aandeelhouders is kern van  
goede corporate governance**

**Cor Boonstra**

**Corporate Governance Seminar**

**Allen & Overy**

**Amsterdam, 14 augustus 2003**

# Persoonlijke achtergrond en ervaring

- 47 jaar ervaring in grote en kleine ondernemingen
- Sinds 1974 direct rapporterend aan voorzitters RvC
- Verschillende corporate governance systemen
  - Nederland
    - Buiten structuurregime: SRV
    - Binnen structuurregime: Intradal, Sara Lee|DE N.V., Koninklijke Philips N.V.
  - Amerika: Sara Lee
- Brede groep van voorzitters van RvC:  
Mike Keizer, Karel Fibbe, Jelle Zijlstra, Guup Krayenhoff, John Bryan, Floris Maljers, Lo van Wachem
- Persoonlijke ervaring als commissaris en voorzitter RvC

# **Uitgangspunt**

**Corporate governance moet  
leiden tot beter management  
en niet alleen tot betere bewaking**

# Corporate governance

- **Nederland loopt internationaal uit de pas met corporate governance**

- Commissie Tabaksblat mist een kans
  - Rol van Raad van Bestuur
  - Rol van Raad van Commissarissen
- Afschaffing structuurregime is enige optie

# Corporate governance internationaal vergeleken

Geen 'level playing field'

Zelfs na voorgestelde wijzigingen grote internationale achterstand

## VS & GB

## Duitsland

## Nederland

### Bestuurders / Executive directors

- Benoemd door AvA

- Benoemd door Aufsichtsrat

- Benoemd door RvC

### Commissarissen / Non-executive directors

- Benoemd door AvA

- Benoemd door AvA (50% + voorzitter)

- Cooptatierecht RvC

### Aandeelhouders

- Goedkeuring grote beslissingen en bezoldiging Board

- Goedkeuring grote beslissingen en bezoldiging Aufsichtsrat/Vorstand

- Goedkeuring grote beslissingen en bezoldigingsbeleid

- Benoeming Board

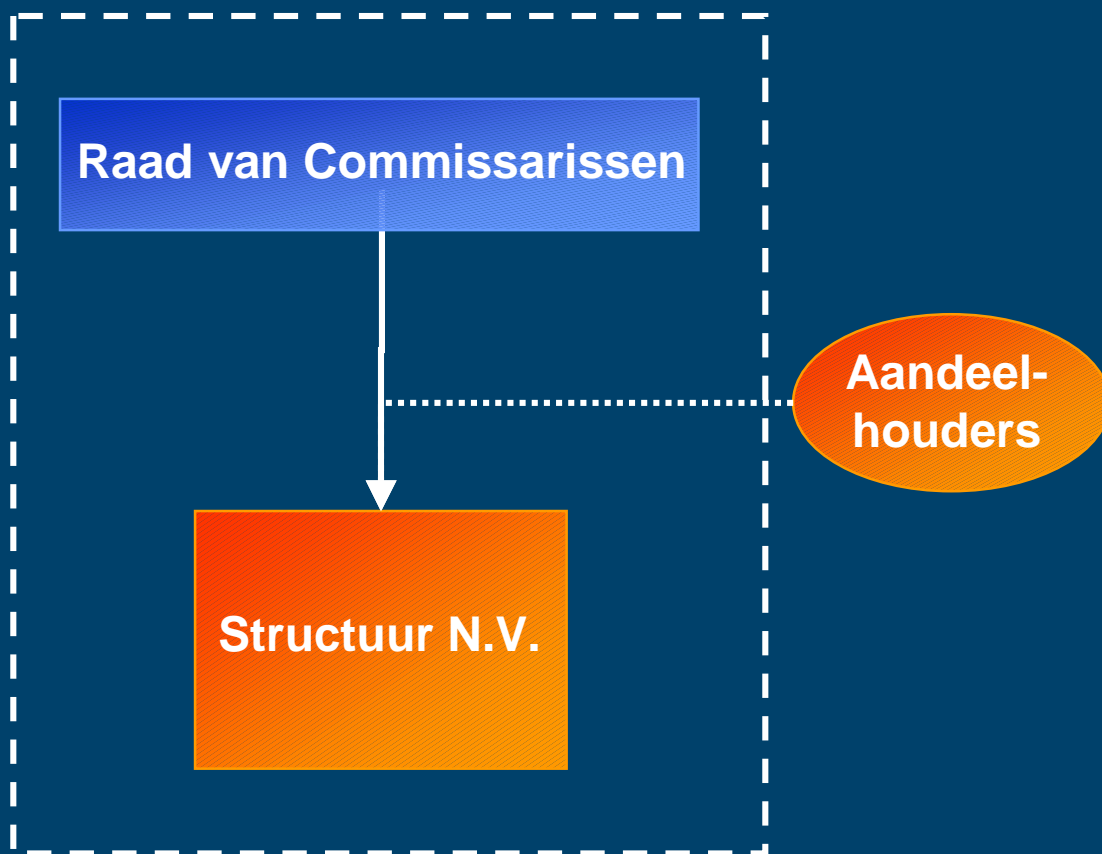
- Benoeming Aufsichtsrat

- Geen noemenswaardige invloed op benoeming RvC

# Nederlandse RvC staat feitelijk 'boven' de onderneming

*Aandeelhouders zijn in Nederland niet de 'eigenaren'*

*Beschermingsconstructies*



Zeggenschap van aandeelhouders zeer beperkt door:

- Structuurregime
- Beschermingsconstructies

# Laag rapportcijfer voor Nederlandse corporate governance

Rating van Corporate Governance Effectiviteit, 2000

*Bron: Deminor*

100%= 20



## Criteria betreffen:

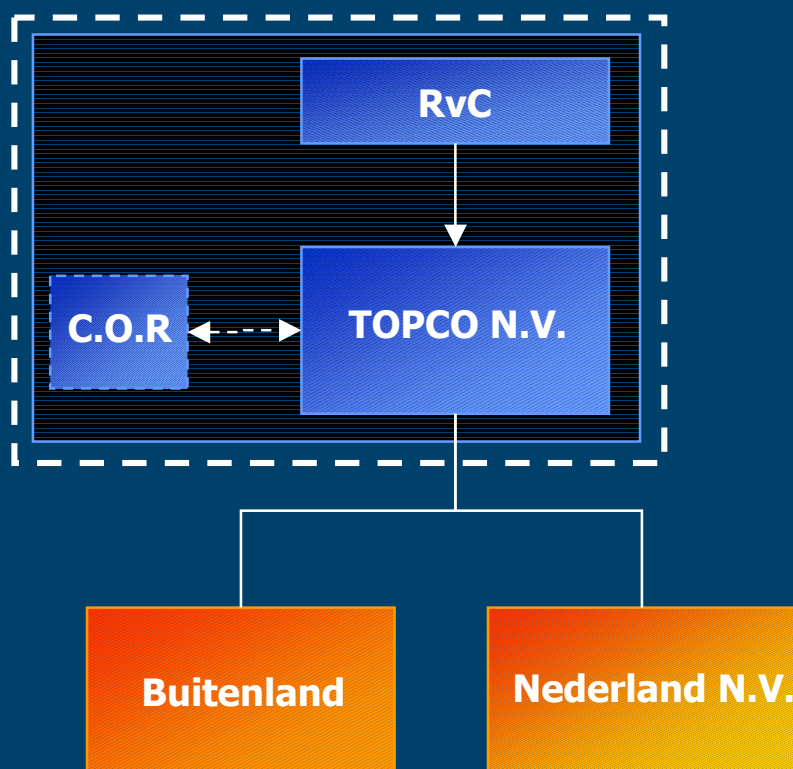
- Zeggenschap aandeelhouders
- Bestuursstructuur
- Financiële verslaggeving
- Beschermingsconstructies
- Transparantie over Corporate Governance praktijk

# Structuurregime 'degenereert' in internationale ondernemingen

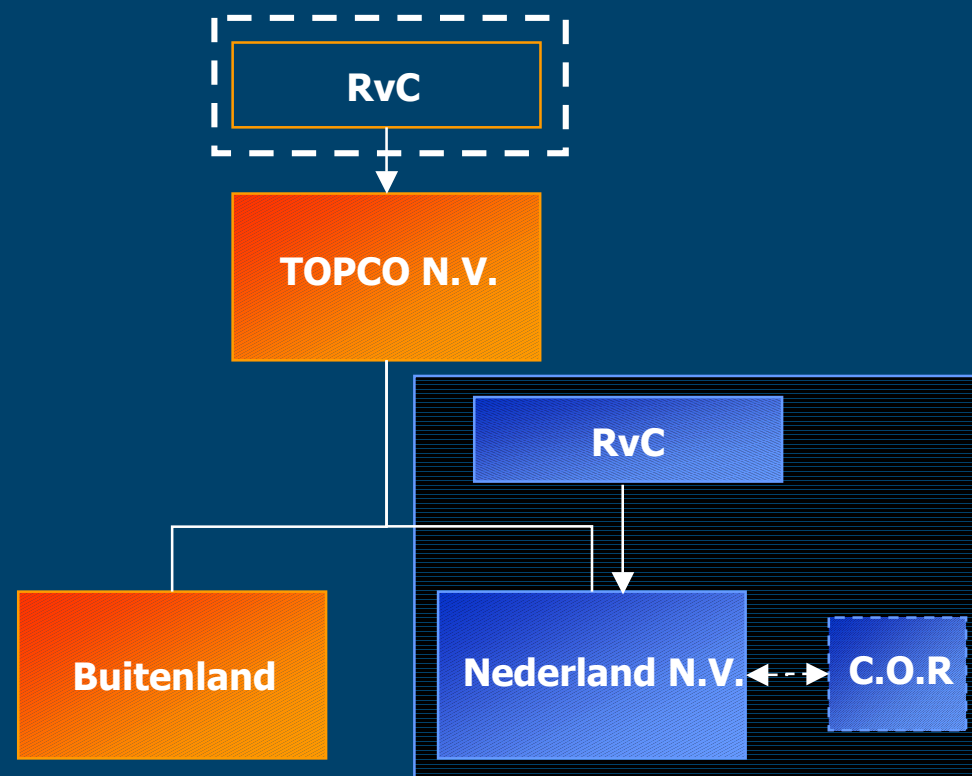


*Doorzakken van structuurregime voor RvC en C.O.R.*

## Structuurregime van Groepsniveau...



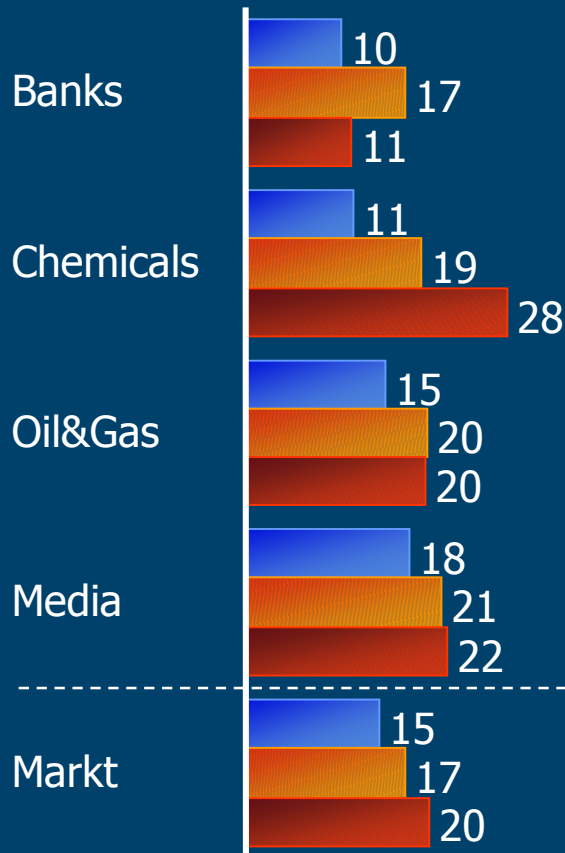
## ... naar Nederlands niveau



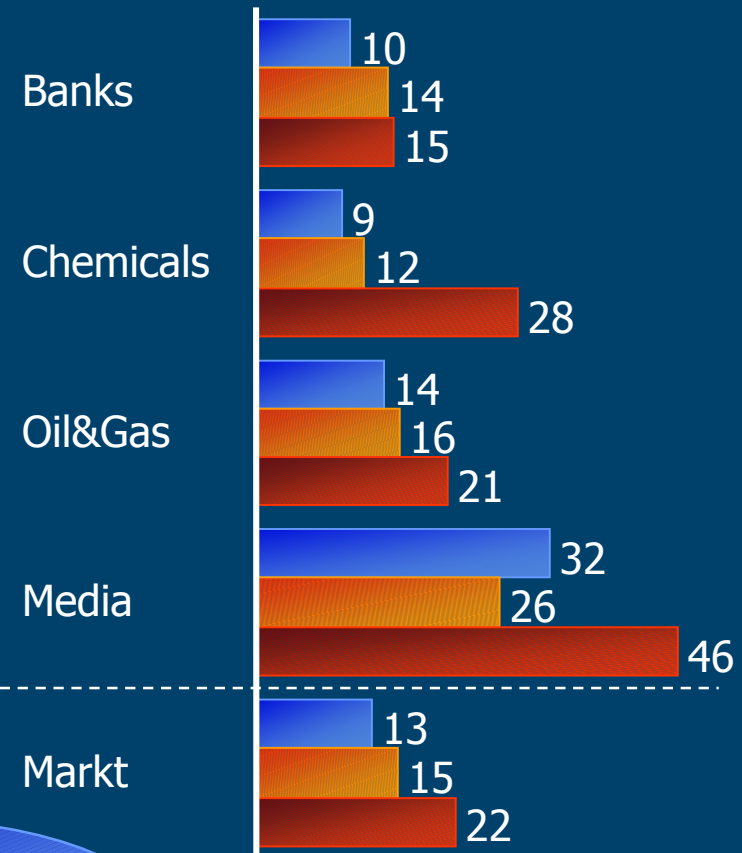
# Nederlandse ondernemingen lager gewaardeerd



P/E, Mei 1993



P/E, Mei 2003



*Verklaring deels in corporate governance?*

# Corporate governance

- Nederland loopt internationaal uit de pas met corporate governance

- **Commissie Tabaksblad mist een kans**

- Rol van Raad van Bestuur
- Rol van Raad van Commissarissen
- Afschaffing structuurregime is enige optie

# 'Editorial' reacties op Tabaksblat voorstel: positief

"FORSE STAP VOORUIT"

**De Volkskrant**, 2/7/03

"SPRONG VOORWAARTS"

**Het Financieele Dagblad**, 2/7/03

"EEN DOORBRAAK IN ONDERNEMERSLAND"

**Trouw**, 3/7/03

"HERSTEL VAN VERTROUWEN"

**Algemeen Dagblad**, 2/7/03

"TOPINKOMENS"

**De Telegraaf**, 2/7/03

"TANDELOOS"

**NRC Handelsblad**, 2/7/03

*Betreft afdwinging  
van aanbevelingen*

# 'Professional' reacties op Tabaksblat voorstel: kritisch

“Londense City verwijt Tabaksblat gebrek aan durf

*Te veel detail....te weinig durf*”

**Het Financieele Dagblad**, 4/7/03

“Snelle aanpassing van de structuurregeling is hard nodig ”

**E.T.H. Liem - Baker & McKenzie**

Het Financieele Dagblad, 25/7/03

“Commissie Tabaksblat doet niets aan cooptatiesysteem ”

**Prof. A. de Bos, H.A. Donker en B.P.A Santen – Erasmus Universiteit**

Het Financieele Dagblad, 24/7/03

“-----Structuurregeling moet afgeschaft worden----- ”

**Prof. Winter, Van Solinge en Van Schilfgaarde**

Congres – Tijdschrift Ondernemingsrecht, 7/03

# Voorstel Tabaksblad: geen grote sprong voorwaarts...



- **Verbetering op deelterrein**

- *Enige vergroting invloed AvA*
- *Stemrecht certificaathouders*

- **Aanscherping van eisen / beperkingen**

- *Deskundigheidseisen RvC*
- *Introductieprogramma RvC*
- *Beperking aantal commissariaten*

# Voorstel Tabaksblad: geen grote sprong voorwaarts...



- **Verbetering op deelterrein**
- **Aanscherping van eisen / beperkingen**



- **Geen fundamentele verandering**
- **Sfeer van wantrouwen**
- **Veel details**
- **Gericht op 'large-caps'**

# Voorstel Tabaksblat: algemeen commentaar

- 
- **Geen fundamentele verandering**

- **Sfeer van wantrouwen**

- **Veel details**

- **Gericht op 'large-caps'**

## Illustratie

- AvA geen zeggenschap over benoeming RvB
- Cooptatierecht RvC gehandhaafd

- Suggestie van onbetrouwbaarheid RvB
- RvC 'klachtenbureau' voor klokkenluiders?
- Auditcommissie éénmaal per jaar zonder RvB

- 18 Bepalingen over bezoldiging
- 13 Bepalingen omtrent RvC Kerncommissies

- Eén 10% commissaris probleem voor small / mid-caps
- Beleggingsrestricties RvC en RvB vooral probleem small/mid-caps

# Corporate governance

- Nederland loopt internationaal uit de pas met corporate governance
- Commissie Tabaksblat mist een kans

## – Rol van Raad van Bestuur

## – Rol van Raad van Commissarissen

- Afschaffing structuurregime is enige optie

# Nadere kanttekeningen bij voorstellen benoeming en bezoldiging

*AvA moet beslissen  
over benoeming en  
bezoldiging*

## Taak & Werkwijze

### Aanbeveling Tabaksblat

- Benoeming maximaal 4 jaar

### Kanttekening

- Algemeen maximum niet zinvol
- Periodieke herbenoeming in AvA

## Bezoldiging

- Maximale ontslagvergoeding
- Maximale variabele vergoeding
- Alleen 'indirect' beleggen
- Geen leningen in onderneming

- Contractueel i.p.v. kanton-rechterformule
- Stijging van vaste vergoeding?
- Transparantie i.p.v. restrictie voor 'ondernemende' bestuurders
- Opheffing van fiscale afrekening vooraf

# Corporate governance

- Nederland loopt internationaal uit de pas met corporate governance
- Commissie Tabaksblad mist een kans
  - Rol van Raad van Bestuur
  - **Rol van Raad van Commissarissen**
- Afschaffing structuurregime is enige optie

# Thema's rond Raad van Commissarissen

- **AvA moet RvC benoemen**

*RvC moet niet **boven**,  
maar **in** de  
onderneming staan*

- **RvC niet alleen ter controle RvB achteraf, maar ook kritische ondersteuning vooraf**

- **Betere beloning voor RvC (workload en quality)**

- **Renumeratie RvC in cash en aandelen**

# Nadere kanttekeningen bij voorstellen over RvC

*AvA moet beslissen over benoeming RvC*

## Taak & Werkwijze

### Aanbeveling Tabaksblad

- Geen verandering cooptatie
- Klachtenbehandeling via RvC

### Kanttekening

- Cooptatie afschaffen
- Suggestief en weinig praktisch

## Kern-commissies

- Audit
- Renumeratie
- Selectie/Benoeming

- RvC als financiële politie?
- Goedkeuring door AvA, niet RvC
- RvB & RvC benoemen door AvA

## Bezoldiging

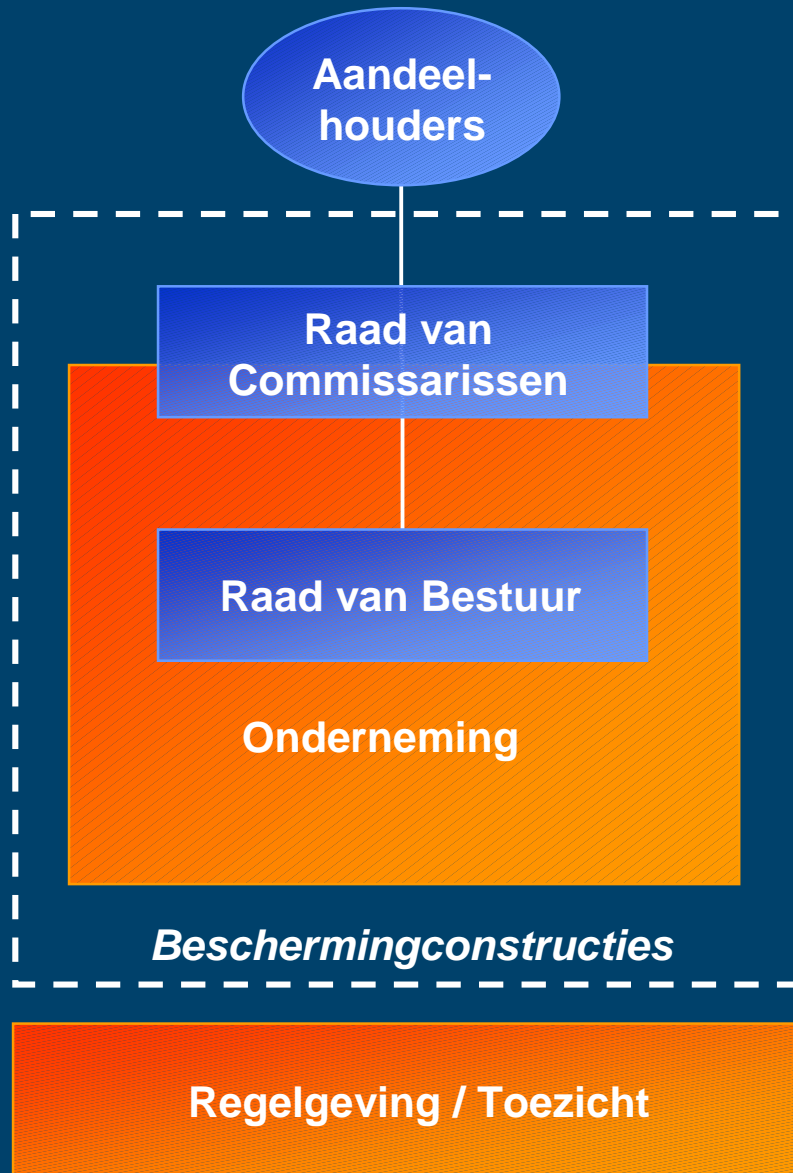
- Eén 10% commissaris
- Geen variabele beloning
- Alleen 'indirect' beleggen

- Niet realistisch
- Betrokkenheid juist noodzakelijk
- Transparantie i.p.v. restrictie – 'ondernemende' commissarissen

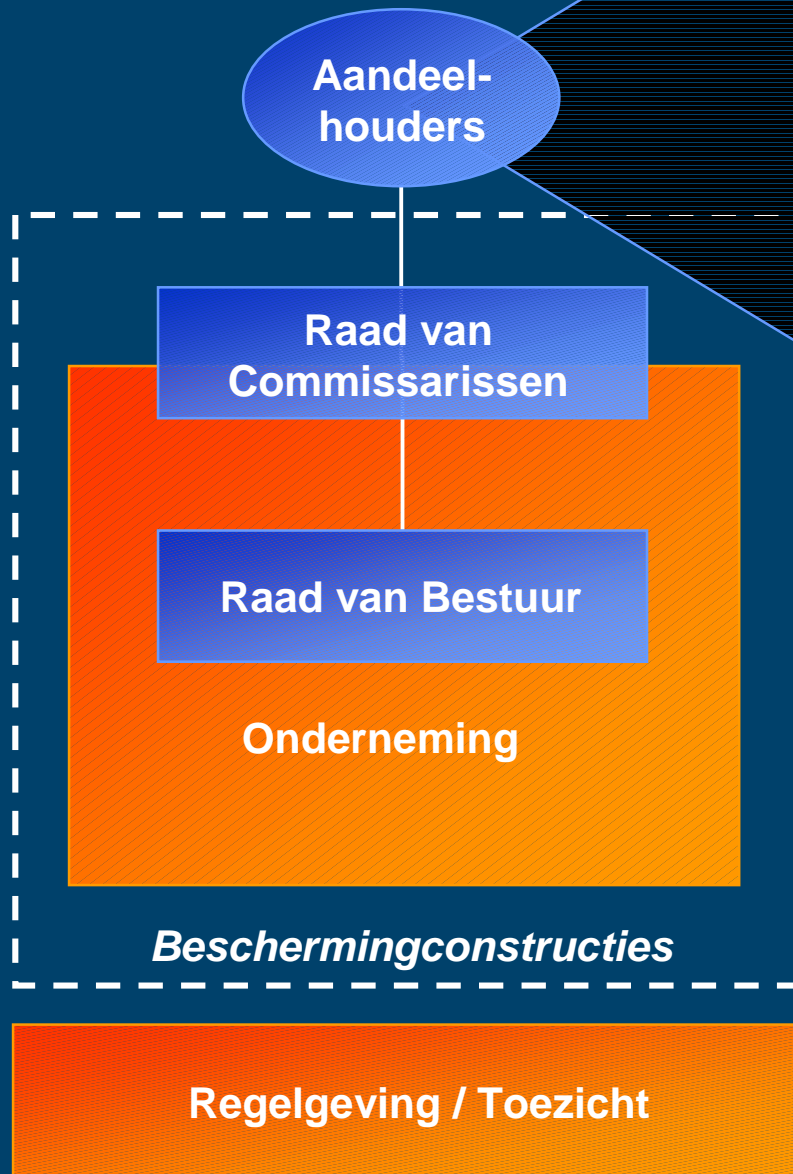
# Corporate governance

- Nederland loopt internationaal uit de pas met corporate governance
- Commissie Tabaksblad mist een kans
  - Rol van Raad van Bestuur
  - Rol van Raad van Commissarissen
- **Afschaffing structuurregime is enige optie**

# Kernpunten voor goede corporate governance



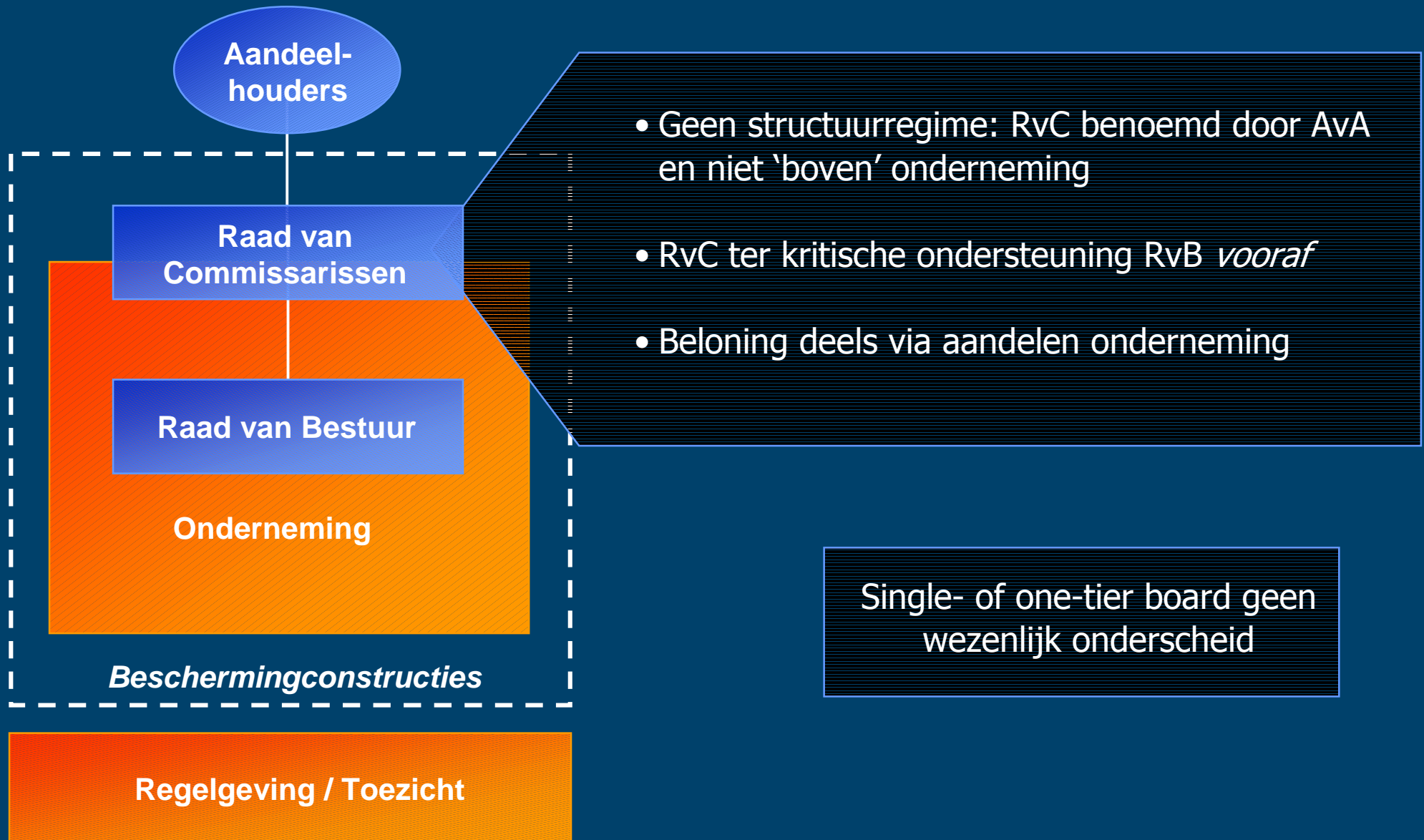
# Kernpunten voor goede corporate governance



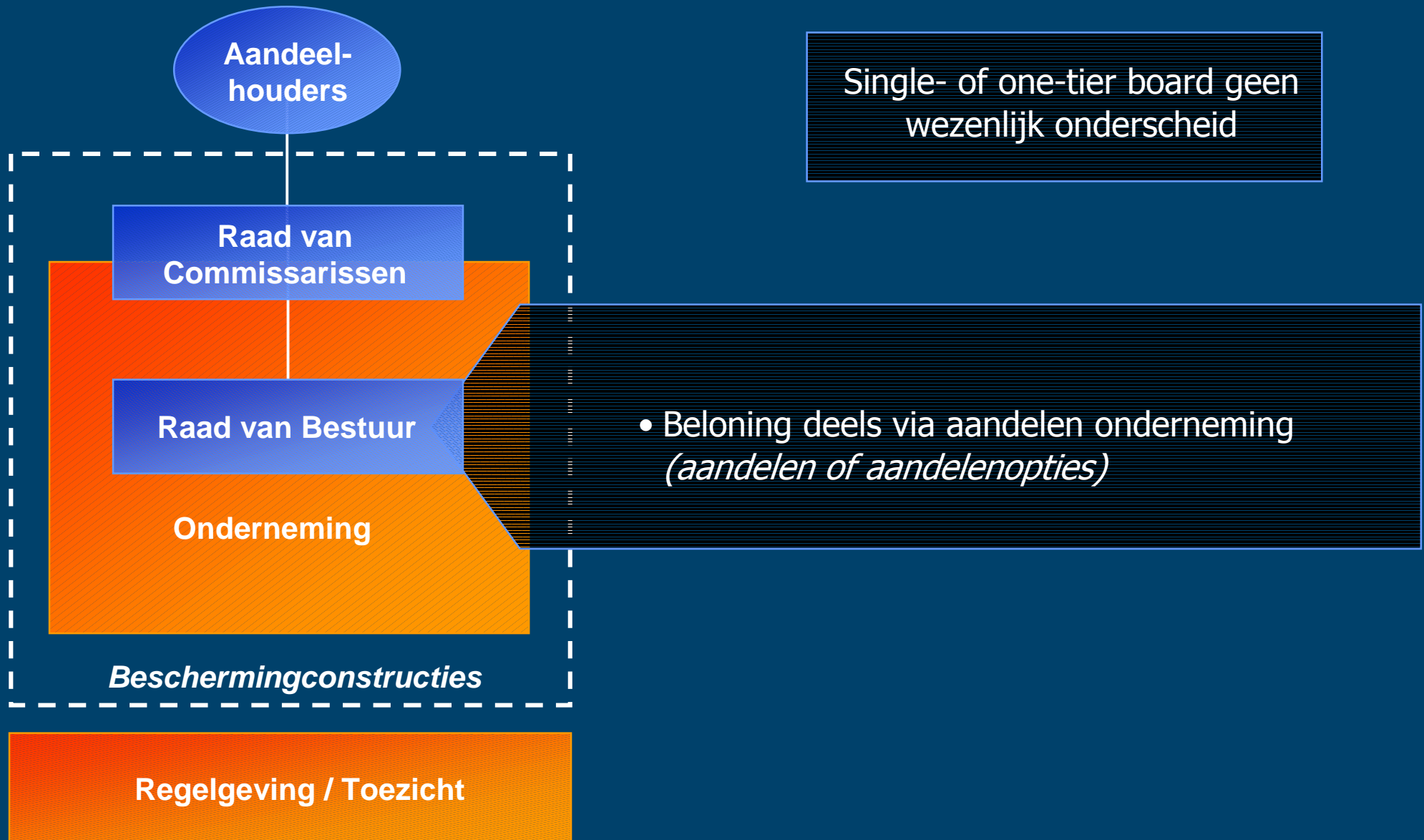
AvA moet directe zeggenschap hebben over onderneming:

- Benoeming RvC en RvB
- Bezoldiging RvC en RvB
- Goedkeuring grote beslissingen RvB

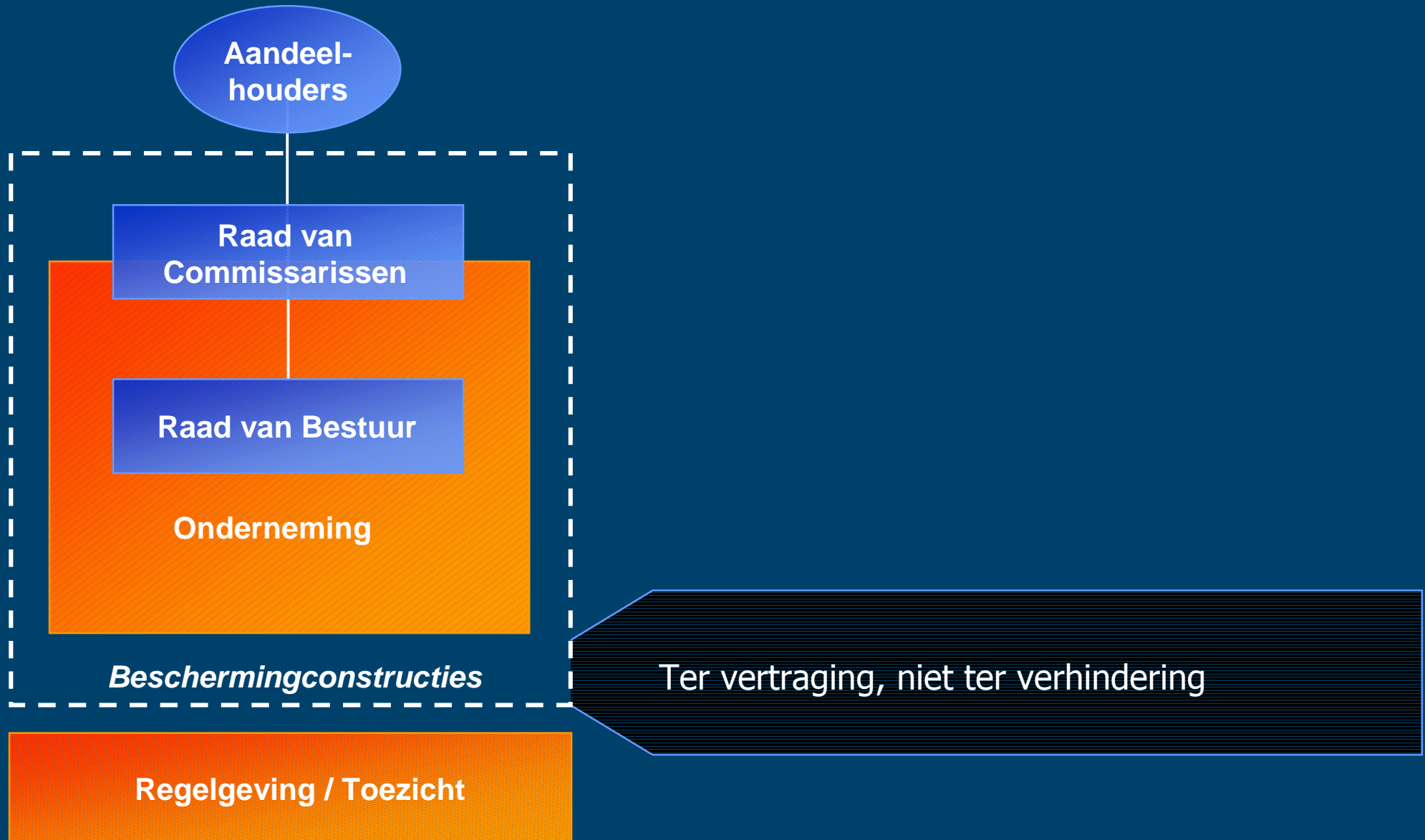
# Kernpunten voor goede corporate governance



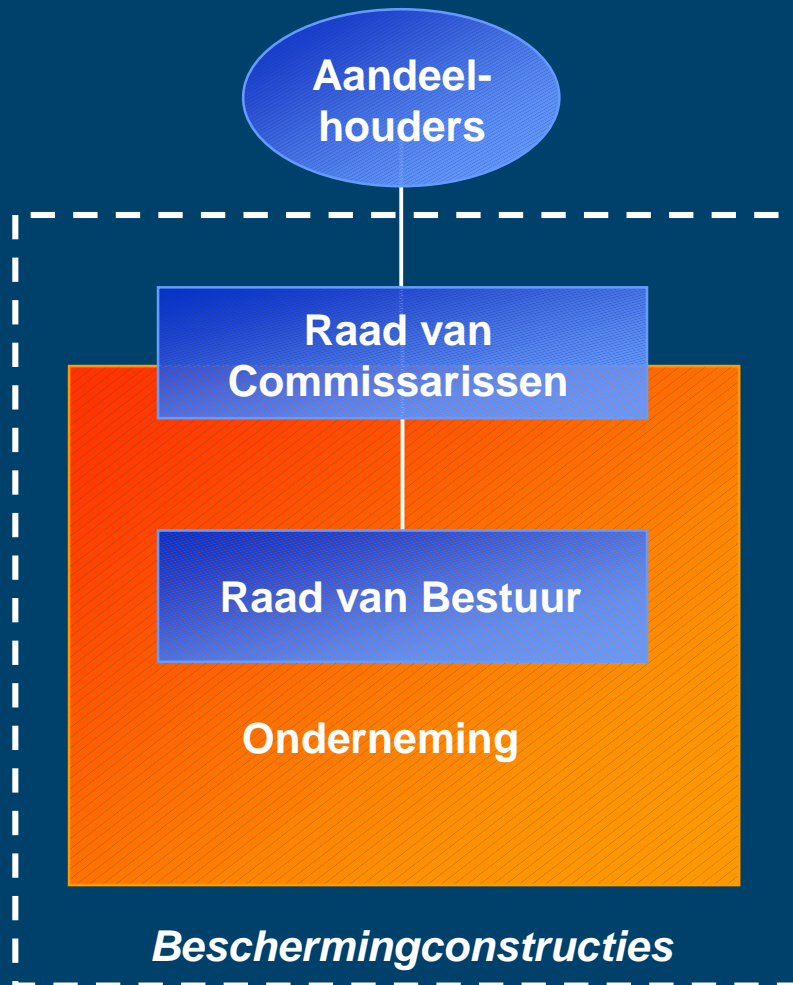
# Kernpunten voor goede corporate governance



# Kernpunten voor goede corporate governance



# Kernpunten voor goede corporate governance

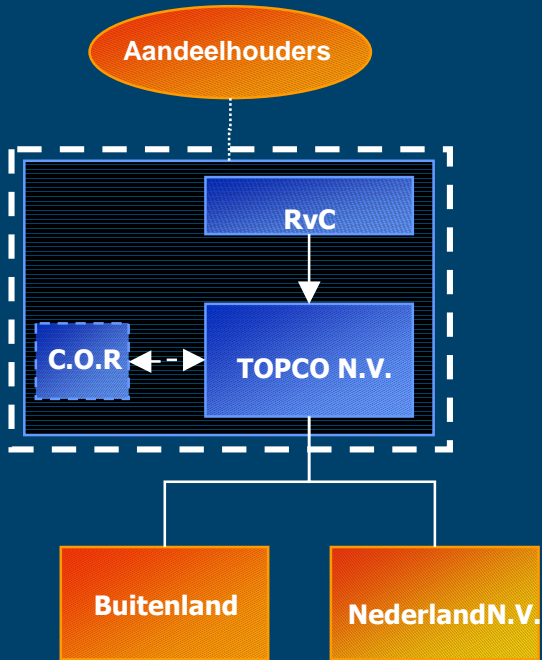


Creëert condities voor goede governance, maar kan dit niet afdwingen

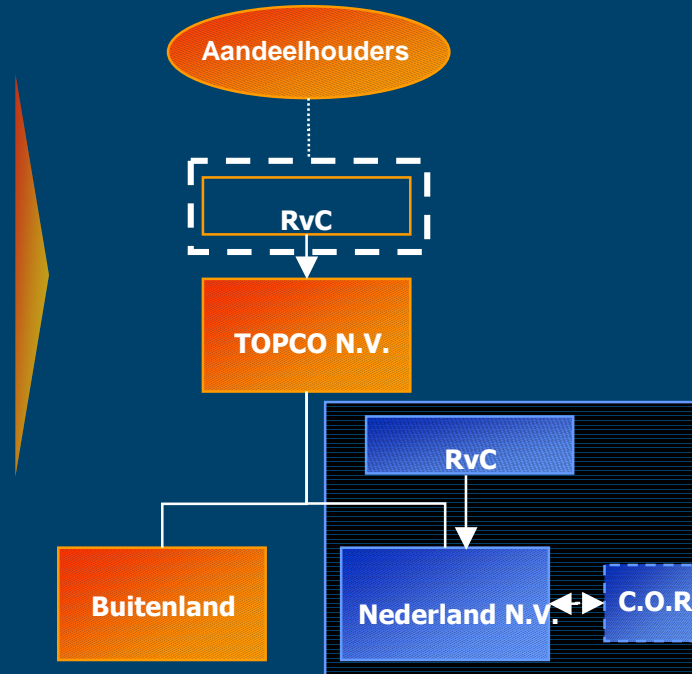
# Afschaffing Structuurregime enige oplossing



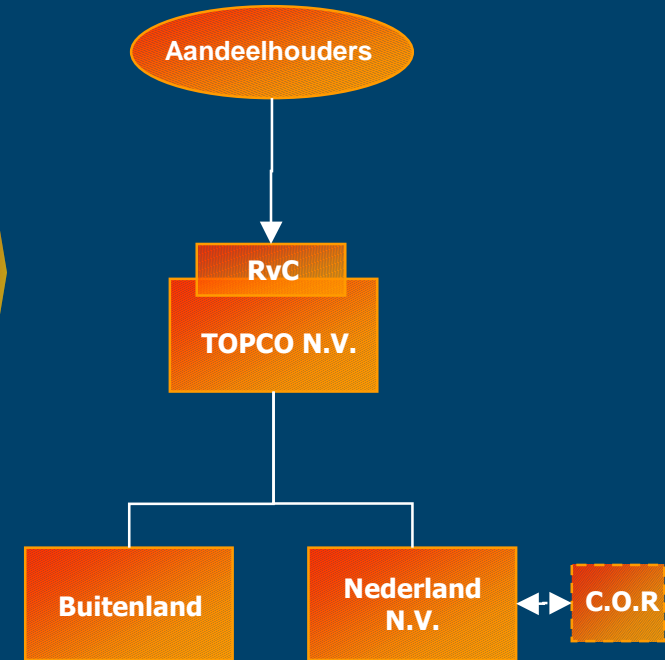
## Structuurregime van Groepsniveau...



## ... naar Nederlands niveau



## ... naar afschaffing



# Variabele belonging voor commissarissen

*"...In line with [our] owner-orientation, our directors are all major shareholders of Berkshire Hathaway. In the case of at least four of the five, over 50% of family net worth is represented by holdings of Berkshire. We eat our own cooking."*

**Warren Buffet**

**CEO en Chairman van Berkshire Hathaway Inc.**

# Betrokkenheid & verantwoordelijkheid voor commissarissen

In Nederland worden degenen die  
*écht verantwoordelijk zijn* meestal  
niet *verantwoordelijk gehouden*  
voor grote tegenslagen in de  
onderneming:

*...de RvC blijft altijd zitten*