



Unilever

Weena 455 3013 AL Rotterdam  
Telefoon 010-217 49 36 Facsimile 010-217 46 65

Commissie Corporate Governance  
T.a.v. Drs. R. Abma  
P/a Postbus 20201  
2500 EE 's-Gravenhage

**Antony Burgmans**  
Voorzitter Raad van Bestuur

3 september 2003

### **Commentaar van Unilever op het Concept voor een Nederlandse Corporate Governance Code**

Mijne heren,

Wij hebben kennis genomen van het concept voor de Nederlandse corporate governance code dat Uw commissie op 1 juli 2003 heeft gepresenteerd. Hierbij maken wij gaarne gebruik van Uw uitnodiging voor het leveren van commentaar.

Ons commentaar is verdeeld in een algemeen gedeelte en opmerkingen bij enkele concrete principes en bepalingen van de conceptcode waarvoor wij in deze reactie in het bijzonder Uw aandacht vragen.

#### **ALGEMEEN COMMENTAAR**

##### **Inleidende beschouwing**

Wij hebben veel waardering voor de inzet en voortvarendheid waarmee Uw commissie aan de conceptcode heeft gewerkt en wij beoordelen het resultaat als positief. Het is van groot belang dat Nederland een corporate governance code krijgt die voldoet aan hoge standaarden. Een dergelijke code zal een belangrijke bijdrage leveren aan het vertrouwen van aandeelhouders en andere belanghebbenden in het functioneren en bestuur van Nederlandse beursgenoteerde ondernemingen, een vertrouwen dat in het recente verleden onmiskenbaar onder druk heeft gestaan.

Onze instemming betreft bijvoorbeeld het standpunt van Uw commissie ten aanzien van certificering van aandelen als middel om te voorkomen dat door absentisme ter algemene vergadering van aandeelhouders een (toevallige) minderheid de besluitvorming naar haar hand zet. In deze opzet past ook dat certificaathouders die aanwezig zijn bij de algemene vergadering van aandeelhouders geen belemmeringen in de weg worden gelegd om het stemrecht dat aan de aandelen is verbonden uit te oefenen. Wij vinden dit uitgangspunt terug in de conceptcode.

Wij vinden het verder een goede zaak dat de *one-tier* bestuursvorm wordt erkend als een adequaat alternatief voor het *two-tier* systeem bij het vormgeven van goede corporate governance. Deze opstelling draagt bij aan de noodzakelijke flexibilisering van het Nederlands vennootschapsrecht. Zij sluit aan bij corporate governance structuren in bijvoorbeeld het Verenigd Koninkrijk en de Verenigde Staten. Bovendien effent zij de weg voor Europese Vennootschappen die in Nederland in de toekomst voor een *one-tier* bestuursvorm zouden willen opteren.

Unilever zal zich in belangrijke mate kunnen conformeren aan de code. Het spreekt echter vanzelf dat een grote multinationale onderneming als de onze, met bovendien haar duale structuur, op een aantal punten zal moeten afwijken van de in de code neergelegde bepalingen. Wij hebben er het volste vertrouwen in dat waar zich deze situatie voordoet, wij in staat zullen zijn tot een bevredigende uitleg. Niettemin zijn wij van mening dat de conceptcode op een aantal onderdelen aanpassing behoeft, met name waar bepalingen door de mate van detaillering of anderszins afwijken van hetgeen internationaal gebruikelijk is, zonder dat hiervoor een goede reden aanwezig lijkt. Op enkele van deze punten wordt hieronder nader ingegaan.

### **Regels versus beginselen**

Bij vergelijking van de conceptcode met bestaande codes in andere landen valt op de grote mate van detail die in de 24 principes en de 124 *best practice* bepalingen is neergelegd. Hierdoor heeft de code, onbedoeld maar onmiskenbaar, een *rule-based* karakter gekregen. Aan deze benadering kleven bezwaren die zich sterker doen gevoelen naarmate ondernemingen meer internationaal opereren.

De indruk wordt enigszins gewekt dat goede corporate governance slechts kan bestaan bij de gratie van de naleving van een groot aantal specifieke regels. Er leiden echter verscheidene wegen naar Rome. Wij zouden er de voorkeur aan hebben gegeven dat veel van wat in de conceptcode als "*best practice*" wordt omschreven, zou zijn aangeduid als "*good practice*". Daarmee zou meer recht zijn gedaan aan de veelvormigheid en complexiteit van de desbetreffende onderwerpen. Ondernemingen dienen tezamen met hun aandeelhouders te kunnen beslissen welke governance structuur het beste past. De code moet daarvoor een goed handvat bieden, niet een tot in detail uitgewerkte blauwdruk.

De huidige opzet leidt onvermijdelijk tot onnodig veel gevallen waarin ondernemingen moeten uitleggen waarom zij afwijken van de specifieke in de code opgenomen bepalingen, zonder dat hieruit de conclusie zou mogen worden getrokken dat sprake is van een gebrekkige corporate governance. Buitenlandse investeerders bijvoorbeeld zullen niet altijd van de Nederlandse code op de hoogte zijn. Zij baseren hun oordeel over de governance van de onderneming op het jaarverslag. Als daarin met enige regelmaat moet worden uitgelegd waarom de onderneming niet aan de zeer specifieke bepalingen van de Nederlandse code voldoet, ontstaat ten onrechte een beeld van een minder goed, althans moeilijk te doorgronden bestuur en toezicht.

De door Uw commissie geformuleerde *best practice* bepalingen ten aanzien van de invulling van het beloningenbeleid, aandelenbezit en aandelenbeheer, waar toegepast, zullen multinationale ondernemingen bemoeilijken bij het werven en behouden van hooggekwalificeerde bestuurders en toezichthouders. Hiervoor is een flexibele en aan regionale marktomstandigheden aangepaste benadering een absoluut vereiste.

Te veel en te gedetailleerde bepalingen bevorderen een “afvink”mentaliteit die in de weg staat aan een integrale beoordeling van de corporate governance van een onderneming. Daarmee wordt geen recht gedaan aan de grote verschillen die tussen ondernemingen bestaan in structuur, omvang, spreiding van aandelenbezit, kapitaalmarkten waarop de onderneming actief is, effectenbeurzen waaraan de aandelen zijn genoteerd en de regels die daar gelden.

In dit verband moet ook worden opgemerkt dat de conceptcode uit de pas loopt met corporate governance codes en *best practices* in andere landen. Zo bevat de Britse Combined Code 55 *best practice* bepalingen (de conceptcode 124). Deze zijn vrijwel zonder uitzondering beginselmatig opgesteld, anders dan in de conceptcode het geval is.

Naar onze mening zou het de voorkeur verdienen principes en bepalingen minder kwantitatief en meer kwalitatief te formuleren. Soms kunnen bepalingen ook vervallen. Veel van de specifieke uitwerkingen van de principes zouden (desgewenst) kunnen worden opgenomen in een leidraad bij de code of in toelichtende teksten, waarin dan suggesties kunnen worden gedaan voor het toepassen van principes en bepalingen in een concreet geval.

#### **Afwijkingen van de code; goedkeuring door aandeelhouders en monitoring**

De “*pas toe of leg uit*” regel wordt door ons onderschreven, zij het dat wij, zoals hiervoor reeds betoogd, het aantal situaties waarin uitleg moet worden gegeven niet onnodig groot zouden willen laten zijn.

Het lijkt ons volstrekt gerechtvaardigd van een onderneming te verwachten dat investeerders wordt uitgelegd waarom zij in een concreet geval niet aan een *best practice* bepaling voldoet. Daarbij moet echter wel worden opgemerkt dat op ondernemingen geen openbare verantwoordingsplicht zou moeten rusten indien hun aandeelhouders de corporate governance van de onderneming (of een bepaald gedeelte daarvan) hebben vastgesteld of goedgekeurd, dan wel indien zij één of meer afwijkingen van de code hebben gesanctioneerd.

In de code zou verder tot uitdrukking kunnen worden gebracht dat ondernemingen die afwijkingen van de code verklaren, ook in zoverre aan de code voldoen (“*uitleggen is naleven*”).

Wij stemmen van harte in met de benadering die Uw commissie heeft gekozen voor het toezicht op de naleving van de code, waarin het aan aandeelhouders is te beoordelen of de onderneming de code naar behoren heeft nageleefd.

#### **Inwerkingtreding van de code**

Uit de tekst van de conceptcode valt niet duidelijk af te leiden wat van ondernemingen wordt verwacht in het jaarverslag over 2003. De tekst zou zo kunnen worden geïnterpreteerd dat reeds in 2004 over het jaar 2003 – toen de code nog niet bestond – volledig moet worden gerapporteerd omtrent naleving van de code. Dit lijkt ons ongerijmd. Wij zouden de bepaling over het in werking treden van de code in die zin willen interpreteren dat ondernemingen wordt gevraagd in 2004 waar nodig aan te geven hoe zij de code denken toe te gaan passen.

## COMMENTAAR OP SPECIFIEKE PRINCIPES EN BEPALINGEN

### *Beperking van de ontslagvergoeding; begrensde benoemingstermijnen*

- Wij delen het streven van Uw commissie tot beperking van ontslagvergoedingen. Een ontslagvergoeding ter grootte van een jaarsalaris is een goede vuistregel, behalve in kennelijk onredelijke gevallen. Denk aan langdurige dienstverbanden, relatief korte zittingsduur in het bestuur, niet verwijtbaar ontslag en andere relevante omstandigheden. Dit laat onverlet het uitgangspunt dat falend bestuur nimmer behoort te worden beloond. Wij onderschrijven de begrenzing van benoemingstermijnen. Het integraal opheffen van de werknemersstatus van bestuurders teneinde deze twee doelstellingen te bereiken lijkt ons evenwel een te verstrekkende maatregel.

### *Bestuurders en toezichthouders beleggen, buiten de eigen vennootschap, uitsluitend in beursgenoteerde beleggingsfondsen of via vrijehandbeheer; aandelen verkregen via aandelenregeling worden aangehouden tot het einde van het dienstverband*

- Ons inziens zou voldoende moeten zijn dat de onderneming bestuurders tot vrijehandbeheer aanmoedigt en dit faciliteert, bijvoorbeeld door de kosten te dragen. De voorgestelde regel gaat verder dan de internationale praktijk en zou een beletsel kunnen vormen voor het aantrekken en behouden van Nederlandse en buitenlandse bestuurders en commissarissen.
- De regel dat bestuurders aandelen in de eigen onderneming dienen aan te houden wordt door ons onderschreven. Het is een probaat middel om hun belangen in lijn te brengen met die van aandeelhouders. De voorgestelde regel lijkt evenwel verder te gaan dan nodig: het koppelen van het vereiste aandelenbezit aan een factor van het salaris geniet onze voorkeur.

### *Beperking van de variabele beloning tot 50% van de remuneratie; voorwaardelijkheid en looptijd van opties*

- De bepaling dat variabele beloningscomponenten niet meer dan 50% van de remuneratie mogen uitmaken is een duidelijk voorbeeld van een onnodige en onwenselijke detaillering. Wij zien een variabele beloningscomponent juist als een goed middel om een meer resultaatafhankelijke beloningsstructuur te bereiken, waarbij zowel goede als minder goede prestaties duidelijk in de beloning doorwerken. De verhouding tussen de vaste en variabele beloningscomponenten is onderdeel van het remuneratiebeleid dat aan aandeelhouders wordt voorgelegd en daarmee zou moeten worden volstaan. Ondernemingen die hun bestuurders en hoger management internationaal werven kunnen met deze bepaling niet uit de voeten.
- De bepalingen omtrent opties lezen wij zo, dat deze ofwel voorwaardelijk dienen te zijn bij toekenning (aantal opties afhankelijk van geleverde prestaties) dan wel bij vesting (uitoefenbaarheid van de opties prestatie-afhankelijk). Daarmee stemmen wij in. De internationale en ook in Nederland gevolgde praktijk voor de looptijd van opties is inmiddels 10 jaar, waarbinnen een vestingperiode van 3 jaar. Een beperking van de looptijd tot 7 jaar is hiermee niet in lijn en lijkt onnodig restrictief.

*Maximaal vijf commissariaten per persoon; het voorzitterschap telt dubbel*

- Bestuurders en commissarissen dienen zich er bij voortduring van te vergewissen dat zij in staat en in de gelegenheid zijn hun taken naar behoren te vervullen. De concrete invulling in de conceptcode, het beperken van het aantal commissariaten per persoon tot 5, vinden wij echter een te specifieke kwantitatieve invulling van dit beginsel die bovendien geen garantie biedt dat het beginsel voldoende verantwoord wordt vormgegeven. Naar onze mening zou de eigen verantwoordelijkheid van de betrokken personen, de onderneming en haar aandeelhouders voorop moeten staan, zoals bijvoorbeeld tot uitdrukking komt in de Britse Combined Code.

*Bestuurders nemen geen zitting in de benoemingscommissie*

- Deze als *best practice* aangeduide bepaling achten wij onjuist. Ons inziens zou in de benoemingscommissie ruimte moeten zijn voor een minderheid van bestuurders, aangezien juist zij bekend zijn met de samenstelling, de kwaliteit en het potentieel van de leden van het hogere management beneden het niveau van de raad van bestuur. Een van de voornaamste taken voor een raad van bestuur is ervoor zorg te dragen dat de strategie van de onderneming wordt uitgevoerd en dat daarvoor de juiste personen worden geselecteerd. Wel zal steeds de meerderheid van de benoemingscommissie uit commissarissen moeten bestaan; zo behouden zij een doorslaggevende stem.

## **TER AFSLUITING**

Wij zijn van mening dat het werk van Uw commissie van grote betekenis is voor het Nederlandse bedrijfsleven. Het in deze brief opgenomen commentaar is dan ook geenszins bedoeld om afbreuk te doen aan de doelstellingen en hoge standaarden van corporate governance die Uw commissie met de conceptcode nastreeft. Beoogd is slechts het raamwerk waarbinnen goede corporate governance zich in Nederland kan ontwikkelen enigszins te verruimen, rekening houdend met de pluriformiteit en de complexiteit van de desbetreffende onderwerpen en het zeer internationale karakter van sommige Nederlandse ondernemingen. Wij hopen hiermee een bijdrage te leveren aan de totstandkoming van een code die adequate waarborgen biedt voor een hoogwaardige corporate governance in Nederland met inachtneming van de op dit terrein relevante internationale aspecten.

Wij wensen Uw commissie succes bij de afronding van haar taak.

Hoogachtend,  
Unilever N.V.



Antony Burgmans  
Voorzitter