

# Stichting Instituut voor Commissarissen

Aan de Commissie Corporate Governance  
Ter attentie van de Secretaris, de heer drs. R. Abma, Ministerie van Financiën

Maarssen, 4 september 2003

Betreft : Reactie op het concept van de Nederlandse Corporate Governance code, opgesteld door de Commissie Corporate Governance d.d.1 juli 2003

Deze reactie heeft een openbaar karakter en kan derhalve op de site van de Commissie worden geplaatst.

Mijne heren,

Als Instituut dat zich richt op het voortzetten van de door uw Commissie ingezette ontwikkelingen, geven wij graag onze eerste inzichten ter zake van de door u ontwikkelde code. Vanzelfsprekend zullen onze inspanningen er in de toekomst op gericht zijn binnen het publieke domein discussies ter zake te entameren en een blijvende kwaliteitsimpuls te bieden voor het Nederlandse Commissariaat.

## Opmerkingen over de preambule.

Onder punt 2 van de preambule geeft de commissie aan waarop zij zich baseert.

Het bestuur onderschrijft de uitgangspunten van de commissie. Dat betekent met name het accepteren van het bestaande structuurregime. Wij begrijpen uit de preambule dat de commissie in zijn aanbevelingen reeds is uitgegaan van het wetsvoorstel betreffende de aanpassing van dit structuurregime. Het bestuur meent dat met dit (zeer recent nog aangepaste) wetsvoorstel de invloed van aandeelhouders in de benoeming en het ontslag van commissarissen, in de huidige Nederlandse verhoudingen, voldoende tot zijn recht komt.

Wij staan open voor verder onderzoek tot aanpassing van het structuurregime in de richting van internationaal gangbare structuurmodellen.

Onder punt 7 van de preambule stelt de commissie voor, dat een panel wordt ingesteld alsmede dat elke drie jaar een nieuwe commissie wordt ingesteld ten einde de code te evalueren en actueel te houden.

Wij onderschrijven de noodzaak om een procedure te volgen volgens welke de code flexibel is aan te passen aan actuele ontwikkelingen.

Het Instituut kan en wil hier een rol in vervullen, omdat het vanuit zijn kennis uit de dagelijkse praktijk van commissarissen zeer goed kan bijdragen aan de verbetering van ondernemingsbestuur in Nederland. In het evalueren en flexibel houden van de code mag deze relevante ervaring uit de beroepspraktijk dan ook niet ontbreken.

De commissie stelt onder punt 12 van de preambule dat de code ook kan worden toegepast op niet-beursgenoteerde rechtspersonen. Wij zouden het toejuichen indien de code wordt gebruikt als leidraad voor (grotere) bedrijven en instellingen in de profit en not-for-profit sectoren, echter een nuancering is hierbij op zijn plaats.

## Stichting Instituut voor Commissarissen

Grosso modo komt die nuancering voor niet-beursgenoteerde rechtspersonen neer op drie punten:

- een nadere weging van de tijdsbesteding en zwaarte van een commissariaat of toezichthouderrol en daarmee samenhangend een beperking van het aantal uit te oefenen functies;
- een nadere regeling ten aanzien van het aandelenbezit;
- een nadere regeling ten aanzien van professionalisering, actualisering van kennis en de financiering daarvan.

Het Instituut stelt in zijn eigen Deelnemersreglement specifieke regels voor die als uitwerking van de bovengenoemde punten kunnen dienen. Wij komen onder punt II.2 hier verder op terug.

### Reactie op Hoofdstuk II: de Raad van Commissarissen.

#### II.1.9 Informatieverzameling

De RvC als orgaan ontvangt relevante informatie vanuit de onderneming. Wij menen dat de president-commissaris hiervoor verantwoordelijk is, echter de onderneming zal hem hiertoe adequate secretariële ondersteuning moeten aanbieden. De president-commissaris zal zelf moeten bepalen op welke wijze en op welk niveau hij dit ingericht wenst te zien, inclusief de wijze waarop de overige leden van de RvC kennis nemen van deze informatie.

De door de commissie voorgestelde aanstelling van een secretaris vanwege de vennootschap ten behoeve van het optimaal functioneren van de RvC, ondersteunen wij volledig.

Los daarvan menen wij dat de president-commissaris en de individuele commissaris vanuit het oogpunt van zorgvuldigheid, de verantwoordelijkheid hebben om zich op onafhankelijke en objectieve wijze te informeren over de bedrijfsvoering, de branches en de relevante internationale context van de ondernemingen waar zij toezicht op houden. Daarnaast menen wij dat toezichthouders zich moeten informeren over bedrijfsjuridische, sociaal-economische, financiële en arbeidsrechtelijke ontwikkelingen die voor hen functioneren relevant zijn.

Aangezien het welhaast onmogelijk en ook niet erg efficiënt is indien elke commissaris zijn informatiebehoefte volledig zelf moet organiseren, dient het Instituut zich aan als geëigende instantie die hier een passende rol in kan en wil vervullen.

Via het internet kan het Instituut op efficiënte wijze een algemene, groepsgerichte of individuele nieuwsvoorziening aanbieden aan de deelnemers/abonnees van het Instituut.

Door bundeling en focussing van relevante informatie kan het Instituut een rol vervullen als kennisbron, bijv. door de Codes van de diverse landen beschikbaar en actueel aan te bieden, of artikelen uit de VS en Europese tijdschriften bij te houden, of de Europese en nationale wetgeving bij te houden.

Het Instituut kan hiermee een bijdrage leveren aan de kwaliteit en professionaliteit van het commissariaat.

Deze faciliteit dient het algemene belang van goede governance en komt ten goede aan alle commissarissen. Het zou derhalve in zijn algemeenheid gefinancierd dienen te worden door het betreffende bedrijfsleven. Het Instituut fungeert in deze als onafhankelijk facilitator, daartoe in staat gesteld door een financiële bijdrage van betrokken ondernemingen.

Wij bevelen de commissie dan ook aan om als *best practice* bepaling toe te voegen dat elke commissaris zijn eigen informatiebehoefte op dusdanige structurele wijze vorm en inhoud geeft, dat gewaarborgd is dat hij over de actuele kennis beschikt, die voor een goede functieervulling voorwaardelijk is. De ondernemingen faciliteren de informatievoorziening van de commissarissen individueel of via een door hen daartoe aangewezen instelling.

## Stichting Instituut voor Commissarissen

Het leidt geen twijfel dat het Instituut bij uitstek de aangewezen instantie is om dit op efficiënte wijze vorm te geven.

### II.2.3./ II.3 Training en opleiding

De president-commissaris is volgens principe II.3 verantwoordelijk voor het opleidings- en trainingsprogramma voor de leden van de RvC. In *best practice* bepaling II.2.3. is bovendien toegevoegd dat de vennootschap een faciliterende rol vervult.

Het Instituut merkt hierbij op dat in de eigen doelstelling expliciet is opgenomen de professionalisering van het commissariaat. Dit krijgt vorm door een uitgebreid en gedifferentieerd opleidingsprogramma, toegespitst op de diverse categorieën commissariaten en de eigen ervaring per commissaris. Het Deelnemersreglement van het Instituut stelt in dit kader dat elke deelnemer verplicht is tenminste twee maal in een periode van twee jaar, een professionaliseringsbijeenkomst te volgen om zodoende de kennis actueel te houden danwel te verdiepen.

Wij wijzen de commissie er op dat het lastig in de praktijk waar te maken is indien elke onderneming de eigen commissarissen gaat faciliteren in trainingen etc. Immers, men vervult meerdere commissariaten zodat het onduidelijk is wie voor de kosten en de kwaliteit verantwoordelijk is. Reeds nu hebben wij mogen constateren dat op zich uitstekende opleidingen niet door commissarissen worden bezocht, omdat zij de kosten hiervan niet bij één ondernemingen willen of kunnen leggen daar waar zij meerdere commissariaten hebben.

In deze context stellen wij de commissie voor dat zij het daarheen zal leiden dat een daartoe geëigend instituut zoals het Instituut voor Commissarissen, een centrale rol kan vervullen in de door de commissie voorgestelde training – en opleidingscondities.

De betrokken ondernemingen kunnen de faciliteiten hiertoe bieden door bijvoorbeeld toe treden als Corporate Member en een bijdrage te storten in het opleidingsfonds zoals ons Instituut dat heeft ingesteld, ten einde het integrale opleidingsprogramma mogelijk te maken.

Hiermee wordt versnippering en inefficiëntie voorkomen, terwijl de bundeling van diverse los staande opleidingen etc. de samenhangende kwaliteit van het aanbod zal verhogen.

Het Instituut voor Commissarissen is bij uitstek de instelling die juist op het cruciale onderdeel van het opleiden en begeleiden van commissarissen, en het actualiseren en verdiepen van kennis, een relevante rol kan vervullen in het waarborgen van de professionaliteit van het toezicht.

De structuur van het opleidingsprogramma van het Instituut is als bijlage aan deze reactie gehecht.

Het ware te wensen dat de commissie dit initiatief zal overnemen en ondersteunen.

### *Kennisopbouw en kennisuitwisseling*

De bij het Instituut aangesloten commissarissen maken gebruik van de volgende faciliteiten om hun eigen professionaliteit verder te ontwikkelen.

### Kamers:

In een aantal zogenaamde Kamers komen leden van RvC's bijeen om over de specifieke onderwerpen in hun onderscheidenlijke rollen ervaringen uit te wisselen en praktische kennis te verdiepen. Zo zijn er *PresidentenKamers* (groot, midden en kleinbedrijf), de *FamilieKamer*, de *AuditKamer*, de *RemuneratieKamer*.

## Stichting Instituut voor Commissarissen

### VakCommissies:

In een aantal Vakcommissies komen deelnemers bijeen om het eigen Instituut verder te ontwikkelen en de eigen opleidingsbehoeften te registreren, faciliteren en te evalueren.

Zo is er de *AccreditatieCommissie*, die zich buigt over toelatingscriteria en professionaliseringsnormen, de *OpleidingenCommissie*, die voor het programma de eindtermen vaststelt en de kwaliteitscontrole op de opleidingen uitvoert.

De nog in te stellen *BeleidsCommissie* zal zich richten op de wet- en regelgeving, de code en het entameren van nader onderzoek op het gebied van het toezichthouderschap.

### II.2.4. Aantal commissariaten

Het bestuur van het Instituut is het met de commissie eens dat een beperking van het aantal commissariaten in de rede ligt, nu aan het vervullen van een commissariaat steeds meer eisen van zorgvuldigheid en aansprakelijkheid worden gesteld en een grotere tijdsinspanning wordt gevergd wegens het participeren in commissies en overleg met bijv. de werknemersvertegenwoordiging.

Voor de beursgenoteerde grote vennootschappen onderschrijven wij het door de commissie onder regel II.2.4. genoemde.

Wij hebben echter een vraagteken bij het toepassen van deze regel indien het commissariaten betreft bij de kleine beursfondsen. Voor een lid van de RvC in deze fondsen, die niet deelneemt in de audit- of remuneratiecommissie, is het combineren van meer dan 5 commissariaten naar ons inzicht uitvoerbaar.

Tegelijk vragen wij ons af of er onderscheid te maken valt tussen personen die commissariaten vervullen naast een dagtaak als directeur, en personen die commissariaten vervullen zonder een actieve full time dagtaak.

Zo zijn er ongetwijfeld wel meer situaties en combinaties denkbaar waardoor het lastig is tot normering te komen, al zou dat genuanceerd per categorie onderneming kunnen gebeuren.

Wij zien dan ook meer in het zorgvuldigheidsbeginsel dat elke benoemende instantie en elke commissaris en toezichthouder voor zichzelf moet afwegen, wat gelet op tijdsbesteding en zwaarte van verantwoordelijkheid een verantwoorde combinatie van aantallen commissariaten, toezichthoudende en andere functies is.

Als *best practice* regel stellen wij voor dat de benoemende instantie bij elke benoeming of verlenging meeweegt of de betrokkene voldoende tijd en aandacht beschikbaar heeft voor een optimale vervulling van de functie.

### *President-commissaris*

De speciale positie van de president-commissaris krijgt in de code naar ons gevoel te weinig aandacht. De president-commissaris heeft reeds een aparte (wettelijke en statutaire) rol en wordt voor een groot aantal zaken verantwoordelijk: training, opleiding, informatie, benoeming en assessment van RvC leden, instellen en samenstellen van de diverse commissies in de RvC, overleg met de voorzitter van de Raad van Bestuur en de voorzitter van de COR, als eerste aanspreekpunt optreden bij acute kwesties, het voorbereiden en leiden van reguliere RvC vergaderingen en de AvA's. Deze opsomming is zeker nog niet volledig. Het goed vervullen van deze functie bij grote beursgenoteerde ondernemingen vereist een substantieel hogere tijdsinzet dan gemiddeld één dag per week.

Het Instituut stelt dan ook voor als *best practice* regel op te nemen dat de president-commissaris van een grote beursgenoteerde vennootschap slecht bij één grote vennootschap deze functie kan bekleden. Maximaal zou men twee president-commissaris functies kunnen vervullen indien niet-beursgenoteerde vennootschappen mee worden geteld.

## Stichting Instituut voor Commissarissen

De vennootschap dient de president-commissaris alle faciliteiten te verstrekken die nodig zijn om zijn functie optimaal te vervullen, waaronder ten minste een volledig ingerichte werkruimte en secretariële ondersteuning.

### *Honorering*

Het Instituut is van mening dat een verzwaring van de verantwoordelijkheid en taakstelling van toezichthouders, zoals volgt uit de voorgestelde code, niet los kan worden gezien van een passende facilitering en honorering.

Omtrent de facilitering heeft de commissie enkele uitspraken, alsmede het concrete voorstel tot het aanstellen van een secretaris, gedaan.

Aangaande de honorering van commissarissen wil het Instituut nadrukkelijk opmerken dat het een vanzelfsprekendheid is, dat bij inhoudelijk taakverzwaring en uitbreiding van te besteden tijd, een daarmee in overeenstemming zijnde vergoeding aan de orde hoort te komen.

Dit speelt met name bij commissarissen die in de diverse RvC-commissies het voorzitterschap vervullen.

Ten aanzien van de rol van de president-commissaris zal de honorering moeten passen bij de verantwoordelijkheid en stevige tijdsinzet die deze functie vergt. Wij achten het als algemene leidraad niet onredelijk indien de honorering van de president-commissaris 30-50% meer omvat dan de honorering van de overige leden van de RvC.

Indien de code als leidraad wordt gehanteerd door niet-beursgenoteerde ondernemingen en not-for-profit organisaties, zal tegelijkertijd goed moeten worden gekeken naar de consequenties hiervan voor de individuele commissarissen en de faciliteiten voor het optimaal functioneren van de RvC.

Ten aanzien van de honorering van commissarissen en toezichthouders stelt het Instituut zich op het standpunt, dat een objectieve maatstaf kan helpen bij het bepalen van de redelijkheid van een vergoeding.

Het Instituut geeft hiertoe twee voorbeelden. Als eerste maatstaf kan worden vergeleken met de dag-honoraria van professionele beroepsbeoefenaren in de zakelijke dienstverlening, waar de betreffende onderneming gebruikelijk mee te maken heeft. Deze dag- of uurhonoraria kunnen worden vertaald naar de tijdsinzet van de commissaris. Daarenboven zal voor de commissaris meewegen dat deze, in gevallen van urgentie, direct beschikbaar moet kunnen zijn.

Ten tweede verwijst het Instituut naar de vuistregel in de zakelijke dienstverlening dat ca. 1.600 uur per jaar werkbare uren zijn waarvan ca. 1.200 uren per jaar declarabel worden geacht te zijn. Indien een commissaris een redelijk vergoeding mag verwachten, zou zijn jaarlijkse honorarium naar rato op deze basis te benaderen zijn.

Hiertegenover staat dat het Instituut een passende honorering niet eerder verantwoord acht dan nadat de leden van de RvC zich daadwerkelijk actief inspanssen om hun kennis actueel te houden en hun informatiebehoefte goed vorm weten te geven.

### *Accreditatie*

In het licht van voorgaande ontwikkelingen: professionalisering, facilitering en een opleidingsprogramma, heeft het Instituut in zijn Deelnemersreglement bepalingen opgenomen, die leiden tot kwalificatie van een geaccrediteerd commissaris of toezichthouder. De systematiek hiertoe wordt momenteel met het Nederlands Accreditatie Instituut uitgewerkt.

## Stichting Instituut voor Commissarissen

Kern van een dergelijke systematiek is dat een onafhankelijk en openbaar register ontstaat waar voor elke belanghebbende zichtbaar is of een bepaalde persoon zich mag rekenen tot een groep van toezichthouders, die hun taken vervullen met inachtneming van professionele regels (waaronder de code).

Het bestuur van het Instituut zou daarom de commissie willen aanbevelen de regels voor *best practices* uit te breiden met een verwijzing naar een formele registratie / accreditatie van commissarissen bij een geëigende instelling voor commissarissen, zoals het Instituut dat voorstaat.

De commissie zou het publieke belang dienen door goede governance hiermee concrete invulling te geven en personen die zich willen onderscheiden als professioneel toezichthouder met deze registratie als zodanig te erkennen.

### II.4.6 / II.4.10 Auditcommissie en remuneratiecommissie

De samenstelling van deze commissies dient te voldoen aan diverse criteria. De commissie heeft zoals wij dit begrijpen vooral getracht belangenverstrengelingen op ondernemings- en individueel niveau te voorkomen. Wij ondersteunen de voorstellen voor zover betrekking hebbend op beursgenoteerde ondernemingen.

Een nuancering achten wij nodig ten aanzien van niet ter beurse genoteerde structuurvennootschappen en andere niet ter beurse genoteerde grote ondernemingen.

Wij zouden de commissie in overweging willen geven dat in de audit- en remuneratiecommissie van beursgenoteerde vennootschappen maximaal één commissaris zitting kan hebben, die tevens bestuurder is bij een niet-beursgenoteerde structuurvennootschap of andere grote vennootschap. Immers ook in de diverse relaties tussen beursfondsen en andere grote ondernemingen is belangenverstrengeling op dit aspect een punt van aandacht.

### II.4.13. Selectie- en benoemingscommissie

Kennelijk is de commissie ervan uitgegaan dat de selectiecommissie en de remuneratiecommissie een zelfde samenstelling hebben. Wij missen in de omschrijving namelijk de beperkingen die zijn opgenomen bij de samenstelling van de remuneratiecommissie. Om dezelfde redenen, het voorkomen van belangenverstrengeling, stellen wij voor deze samenstellingsregels expliciet op te nemen voor de samenstelling van de selectiecommissie.

### *Kleine beursfondsen*

Het is de vraag of bij kleine beursfondsen en bij niet beursgenoteerde ondernemingen het in praktische zin mogelijk en efficiënt is om binnen de RvC naast de gewenste auditcommissie, andere commissies in te stellen volgens de samenstellingsregels van de code. Wij pleiten voor een nuancering die aan de president-commissaris van genoemde vennootschappen ruimte laat om op basis van de omvang en samenstelling van de RvC te besluiten of, behalve de auditcommissie, andere commissies zinnig zijn en zo ja, op welke wijze deze dienen te worden samengesteld.

### II.5.2.sub e. en sub f., onafhankelijkheid van commissarissen

De term onafhankelijkheid is lastig te omschrijven indien hij wordt toegepast op een percentage van het aandelenbezit. Is iemand die 4% of 8% aandelen bezit, meer of minder (on)afhankelijk dan iemand die 10% bezit? Wij zien bij beursfondsen en bij small caps situaties waarin een familie een aanzienlijk belang in haar bezit heeft en uit haar midden één of meer commissarissen benoemt.

Wij menen daarom, mede gelet op de situaties bij familievennootschappen en small cap fondsen, dat hier nuancering in de *comply or explain* regel op zijn plaats zou zijn.

## Stichting Instituut voor Commissarissen

Wij geven de commissie in overweging het onafhankelijkheids criterium voor zover van toepassing op aandelenbezit, zodanig te nuanceren dat hier niet a priori sprake is van een *best practice* regel, maar meer van een verantwoordingsregel. Elke commissaris wordt immers geacht te handelen in het belang van de onderneming als geheel, zonder last en ruggespraak.

### II.7. aandelenbezit

Wij kunnen ons goed vinden in bepaling II.7.1., vanuit de gedachte dat een commissariaat geen functie is die door geleverde prestaties (extra) gewaardeerd kan worden in korte termijn resultaatsafhankelijke vergoedingen in de vorm van effecten. Dit staat overigens niet in de weg dat wij menen dat commissarissen kunnen delen in bedrijfsresultaten in de vorm van een bonus, toe te kennen door de algemene vergadering van aandeelhouders.

Uit de bepalingen II.7.2 en 3. komen naar voren dat commissarissen niet worden geacht te handelen in aandelen van de onderneming waar zij commissaris zijn, dit nog afgezien van de bepalingen van de AFM die op dit handelen van toepassing zijn.

Het Instituut wil hier een nuance in aanbrengen. Een volledig verbod in handelen lijkt ons te ver gaan, immers er is reeds de AFM meldingsregeling ter voorkoming van misbruik van voorkennis.

Het onderbrengen van het beheer van de aandelenportefeuille bij een onafhankelijke derde is ons eveneens een stap te ver.

Wij pleiten voor een verplichte professionele registratuur van aandelentransacties bij een onafhankelijk van de vennootschap optredende derde.

Hiermee wordt voorkomen dat transacties mogelijk niet of niet tijdig worden gemeld bij de AFM of dat transacties in een verboden-handelsperiode worden uitgevoerd.

Als voorbeeld moge het volgende dienen. Het Instituut heeft hiertoe voor zijn deelnemers een Compliance Service opgezet, die wordt uitgevoerd door een aparte afdeling binnen een gespecialiseerde bankinstelling. De commissaris brengt zijn aandelenportefeuille onder bij deze instelling. De Compliance Service voert de transactieopdrachten uit, na een check op de verboden handelsperiodes en een check op specifieke instructies die bij de betreffende vennootschap gelden in relatie tot het reglement van de RvC in kwestie. (Bijvoorbeeld moet de president-commissaris advies of toestemming verlenen). Tevens draagt de Compliance Service zorg voor tijdige en juiste melding bij de AFM en voor de verslaglegging aan de RvC.

Het Instituut zou de commissie willen aanbevelen een dergelijke regeling toe te voegen aan de reeds genoemde *best practice* regels.

### Annex 1, art. 5. Wettelijke positie secretaris

Het Instituut is, zoals eerder gesteld, het met de commissie eens dat een adequate secretariële facilitering vanwege de vennootschap onontbeerlijk is voor het goede functioneren van de RvC.

Nu de commissie expliciet deze facilitering een wettelijke basis wenst te geven, komt bij het Instituut de vraag op of een dergelijke wettelijke basis dan ook zou moeten gelden voor de overige faciliteringen voor het functioneren van commissarissen. Te denken valt hierbij aan de regels voor het volgen van trainingen en opleidingen, en het ten blijke daarvan opnemen van de commissaris in een onafhankelijk register van gekwalificeerde toezichthouders, zoals het Instituut dit thans instelt.

## Stichting Instituut voor Commissarissen

Tot zover onze reactie op de concept code.

In het Deelnemersreglement van het Instituut is opgenomen dat alle deelnemende commissarissen (dus ook van niet beursgenoteerde vennootschappen) de code als leidraad accepteren.

Wij houden deelnemers daarnaast actueel op de hoogte van de ontwikkelingen op dit gebied, zoals te lezen in het Action Plan van Europese Commissie, de Cromme-Codex, de Combined Code (U.K.), de Loi de Sécurité Financière en de beursregels van bijv. de NYSE.

Ter informatie aan de leden van de commissie voegen wij onze twee notities met doelstellingen, activiteiten en de relaties tot corporate- en founding members toe.

Vanzelfsprekend is het bestuur van het Instituut gaarne bereid met de commissie van gedachten te wisselen omtrent deze reactie en de positie en doelstelling van het Instituut nader toe te lichten.

Het Instituut wil de commissie van harte ondersteunen in het realiseren van een doelmatige code en toezichthouders begeleiden bij het toepassen daarvan.

Wij wensen de leden van de commissie succes toe in het verwerken van alle reacties en het opstellen van de definitieve code.

Met vriendelijke groet en hoogachting,  
Bestuur van de Stichting Instituut voor Commissarissen