



Aan de Commissie Corporate Governance  
T.a.v. Mr M. Tabaksblat  
Postbus 20201  
2500 EE DEN HAAG

**Datum**  
1 september 2003

**Onderwerp**  
Corporate Governance  
Code

**Ons kenmerk**  
2003-U-00314-RvB

**Bijlage(n)**  
---

Geachte heer Tabaksblat,

Hierbij reageren wij namens Koninklijke KPN N.V. op het concept van de Nederlandse corporate governance code die uw Commissie op 1 juli jl. publiceerde. Wij hechten er aan de mening van KPN rechtstreeks aan uw Commissie kenbaar te maken, met name omdat onze onderneming met enige regelmaat in het middelpunt van de discussie over corporate governance principes staat, en in een sector werkzaam is die hoge eisen stelt aan doeltreffend en flexibel ondernemingsbestuur.

Duidelijkheid over de verhoudingen tussen bestuur, raad van commissarissen en aandeelhouders binnen een vennootschap is van belang voor alle betrokkenen: niet alleen voor de maatschappij als geheel, maar ook voor de vennootschap zelf. In de maatschappij leeft de behoefte om bestuurders van ondernemingen ter verantwoording te kunnen roepen. Wij kunnen en willen als grote Nederlandse onderneming hieraan niet voorbijgaan en willen, waar nodig en mogelijk, graag een bijdrage leveren aan verbetering van corporate governance in Nederland.

Wij complimenteren uw Commissie met de voortvarende aanpak waarmee in korte tijd het concept van de code tot stand is gekomen. Wij onderschrijven uw aanpak tot het formuleren van algemene uitgangspunten die moeten bijdragen aan de verbetering van corporate governance in Nederland. Wij vinden echter dat de gedetailleerde *best practice* bepalingen de algemene principes naar de achtergrond duwen. Bovendien zouden ook de algemene principes bondiger geformuleerd kunnen worden. Als gevolg hiervan is de code meer *rule based* dan *principle based*. Naar ons idee zal dit er toe leiden dat het *comply or explain* uitgangspunt alleen wordt toegepast op de *best practice* bepalingen en niet op de algemene principes. Omdat het in het algemeen eenvoudiger is om regels te ontwijken dan algemene principes, zou dit mogelijk kunnen leiden tot een "creatieve" toepassing van het *comply or explain* uitgangspunt. Wij bevelen uw Commissie dan ook aan om zich meer te richten op de algemene principes.

**Raad van Bestuur**  
**Raad van Commissarissen**

Bezoekadres:  
Maanplein 55  
2516 CK Den Haag

Correspondentieadres:  
Postbus 30000  
2500 GA Den Haag

Koninklijke KPN N.V.  
Handelsregister  
K.v.K. Haaglanden  
nr. 02045200  
NL 008849225B02



Een onderneming als KPN heeft behoefte aan duidelijkheid over rechten en verplichtingen van alle bij de onderneming betrokken personen. Tegelijkertijd moeten wij kunnen functioneren zonder een overdaad aan gedetailleerde regelgeving. Wij hebben met name geen behoefte aan regelgeving die tot invoering van minutieuze interne en externe procedures zou leiden. De maatschappij heeft belang bij duidelijkheid maar ook bij daadkracht en flexibiliteit van bestuurders en commissarissen. Te gedetailleerde regelgeving leidt tot overbodige bureaucratie en dit gaat ten koste van de kwaliteit van het bestuur. In de telecommunicatiewereld, met haar duizelingwekkend snelle technologische en commerciële veranderingen, geldt dit in hoge mate.

Wij willen uw aandacht vragen voor het belang van een juiste balans tussen doel en middelen. Een voorbeeld: regelgeving die er onder andere op is gericht om te vermijden dat bestuurders van vennootschappen zich te eenzijdig laten leiden door persoonlijk voordeel, zou niet onnodig moeten tornen aan de rechtspositie van bestuurders en commissarissen. Dit werkt korte termijn-denken en daarmee gepaard gaand eigenbelang slechts in de hand.

Bovendien hadden wij het toegejuicht als uw Commissie zich had uitgesproken over het typisch Nederlandse structuurregime, waarbij het recht van de raad van commissarissen om leden van zowel de raad van bestuur als de raad van commissarissen te benoemen een uitzondering in de wereld vormt. Hier komt nog bij dat op grond van de voorgestelde wijzigingen van het structuurregime de raad van commissarissen voor ten minste een derde deel wordt benoemd op voordracht van de medezeggenschap. Dergelijke leden kunnen niet als onafhankelijk van hun "achterban" worden gekwalificeerd, hetgeen niet strookt met het algemene uitgangspunt dat commissarissen onafhankelijk moeten zijn. Dit leidt er toe dat corporate governance in Nederland nog verder afwijkt van de internationale corporate governance, met uitzondering van die in Duitsland. Voorts zijn wij het met uw Commissie eens dat een raad van bestuur en een raad van commissarissen aanzienlijke verantwoordelijkheden hebben. De code lijkt echter gebaseerd te zijn op een sfeer van wantrouwen jegens de raad van bestuur (waarbij de raad van bestuur zijn onschuld moet bewijzen), hetgeen naar ons oordeel geen juist uitgangspunt is.

Deze inleidende opmerkingen samenvattend, zouden wij willen stellen dat regelgeving over corporate governance een kwestie is van het vinden van de juiste balans: tussen algemene beginselen en gedetailleerde regels, tussen daadkracht en bureaucratie, en tussen doel en middelen. Wij menen dat een aantal van deze elementen onvoldoende zijn vertegenwoordigd in de code. Met name op het punt van algemene beginselen versus gedetailleerde regels en eigenbelang versus rechtszekerheid is de code naar onze mening voor verbetering vatbaar.

Na deze inleidende opmerkingen, zouden wij een aantal opmerkingen willen plaatsten bij de volgende onderdelen van uw code.

#### *Verhoging van deelname van aandeelhouders aan besluitvorming*

In de begeleidende brief bij de code wijst u er op dat een wezenlijke verhoging van de deelname van aandeelhouders aan de besluitvorming op de algemene vergadering noodzakelijk is. Dit uitgangspunt onderschrijven wij volledig. Het verruimen van de rechten van aandeelhouders is alleen zinvol als de aandeelhouders ook daadwerkelijk gebruik maken van hun rechten. Uit ervaring weten wij dat het aantal aandeelhouders dat de moeite neemt om aan de besluitvorming op een algemene vergadering deel te nemen gering is.

Bovendien ervaren wij de bestaande belemmeringen om rechtstreeks met de aandeelhouders te kunnen communiceren als een ernstig knelpunt. Wij ondersteunen dan ook uw aanbevelingen aan de wetgever om de dialoog tussen aandeelhouders en bestuur te verbeteren. Hierbij willen wij wel opmerken dat de enkele invoering van stemmen op afstand geen garantie is voor een daadwerkelijke dialoog. De aanbevelingen zouden bovendien in internationaal verband moeten worden opgepakt want institutionele beleggers zijn van nature internationaal georiënteerd.

#### *Rechtspositie van bestuurders.*

Uw voorstel om bestuurders de status van werknemer te ontnemen vinden wij onvoldoende doordacht. Het komt weliswaar de duidelijkheid in de verhoudingen tussen de bij een vennootschap betrokken personen ten goede, indien bestuurders niet meer "bij zich zelf in dienst" zouden zijn, maar het zou onjuist zijn om daarmee aan bestuurders elke bescherming van hun rechtspositie te ontnemen. Hoe dit tot stand te brengen, vergt nadere studie en wetgeving. Hierbij mag niet uit het oog worden verloren dat de continuïteit van de onderneming ook gebaat is bij continuïteit van het bestuur.

#### *Overgangsbepalingen*

Het ontbreken van overgangsbepalingen in de code vinden wij, op zijn minst genomen, opmerkelijk. Sommige voorstellen wijken zodanig af van hetgeen thans gebruikelijk, met name op het gebied van remuneratie, dat de Commissie in ieder geval haar gedachten over de overgangsbepalingen uiteen had moeten zetten. Het lijkt ons bijvoorbeeld niet waarschijnlijk te veronderstellen dat contracten van zittende bestuurders volledig zullen worden aangepast aan *best practice* bepalingen. Wij pleiten voor het opstellen van zorgvuldige overgangsregels waarbij bestaande afspraken worden gerespecteerd.

*1.1.1 Een bestuurder wordt benoemd voor een periode van maximaal vier jaar. De termijn kan telkens voor een periode van maximaal vier jaar worden verlengd.*

Een periode van vier jaar vinden wij te kort voor ontwikkeling en uitvoering van een lange termijn beleid.

*1.2.3 De in het kader van een aandelenregeling verkregen aandelen worden door bestuurders aangehouden tot tenminste het einde van het dienstverband.*

Wij zijn het eens met uw algemene principe dat het aandelenbezit van bestuurders dient ter belegging op de lange termijn. De uitwerking van dit principe in deze *best practice* bepaling vinden wij echter te beperkend. Wij vinden dat bestuurders de aandelen die zij via een aandelenregeling hebben verkregen wél zouden mogen verkopen gedurende hun bestuurderschap. Hieraan kan de restrictie worden gesteld dat zo'n verkoop pas na een bepaalde termijn is toegestaan, bijvoorbeeld na vijf jaar.

*1.2.8 Voorzover een bestuurder wil beleggen in beursgenoteerde aandelen, belegt hij uitsluitend in beursgenoteerde beleggingsfondsen of draagt hij door middel van een schriftelijke overeenkomst van lastgeving het vrije beheer van zijn effectenportefeuille over aan een onafhankelijke derde*

Deze *best practice* bepaling beoogt het integriteitsbeeld van bestuurders te vergroten. Wij vinden het voorgestelde middel echter een "overkill" om dit doel te bereiken. In Nederland bestaat namelijk al zeer strenge voorkenniswetgeving waardoor het handelen in beursgenoteerde effecten door bestuurders met grote zorgvuldigheid is omkleed. Bovendien beperkt deze bepaling te zeer het recht van een bestuurder tot het inrichten van een effectenportefeuille en zal het de werving van nieuwe bestuurders zeker bemoeilijken, met name buitenlandse bestuurders. Ten slotte vragen wij ons af of Nederland met deze bepaling niet erg uit de pas loopt met internationale regelingen.

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

Het moet naar onze mening mogelijk zijn een mix te kiezen van vast en variabel inkomen die aansluit bij de ondernemingsstrategie en de positie van de onderneming in de realisatie van de strategie. Het gaat hierbij niet om de verhouding tussen de verschillende beloningscomponenten, maar om de waarde van het totaalpakket. Er is nu eenmaal geen "one size fits all" aanpak. Overigens zijn wij voorstander van een verschuiving van vast naar variabel inkomen. Bovendien vragen wij ons af hoe de waarde van de verschillende componenten gemeten moet worden. Gaat het bijvoorbeeld om de waarde bij toekenning of om de waarde bij het tot uitbetaling komen van het betreffende beloningscomponent? Verder vrezen wij dat deze bepaling een verschuiving van variabel inkomen naar vast inkomen tot gevolg zal hebben, hetgeen kostenverhogend zal werken. Dit effect zal de Commissie niet voor ogen hebben gehad. Voor wat betreft de beloningsaspecten, zijn wij van mening dat de Commissie zich dient te beperken tot algemene uitgangspunten en dat de details van de beloning moeten worden overgelaten aan de ondernemingen.

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

Het principe om de maximale vergoeding bij ontslag te beperken ondersteunen wij. Dit maximum zou naar ons oordeel wel moeten aansluiten bij hetgeen in de internationale bedrijfsleven van tijd tot tijd gebruikelijk is. Het vertrek van een bestuurder met een jarenlange carrière in de onderneming, zal tot een andere afspraak over een vertrekvergoeding moeten leiden dan het vertrek van een "recent" extern geworven bestuurder. Wij tekenen hierbij aan dat individuele omstandigheden moeten kunnen worden betrokken bij het vaststellen van een beëindigingsvergoeding. Ook voor deze bepaling dienen overigens zorgvuldige overgangsregels te worden getroffen.

*1.2.15 Het remuneratierapport van de raad van commissarissen wordt in ieder geval op de website van de vennootschap geplaatst.*

Wij zijn voorstander van een grotere transparantie op het gebied van beloningen en hebben derhalve in beginsel geen bezwaar tegen deze aanbeveling. Dit mag echter niet onnodig inbreuk maken op de vertrouwensrelatie tussen raad van bestuur en raad van commissarissen.

Wij vinden daarom dat volstaan moet kunnen worden met de publicatie op internet van de informatie die ook in de jaarrekening moet worden gepubliceerd, nl. de hoofdlijnen van het remuneratierapport. Publicatie van concurrentiegevoelige informatie (zoals de maatvoering van performance criteria) zou hierbij achterwege mogen worden gehouden.

*I.2.16 Het te voeren bezoldigingsbeleid van de vennootschap wordt ter goedkeuring aan de algemene vergadering van aandeelhouders voorgelegd.*

Wij ondersteunen deze aanbeveling voor zover dit de algemene uitgangspunten van het beloningsbeleid betreft. Wel hebben wij een zekere zorg of een discussie binnen de aandeelhoudersvergadering beperkt zal blijven tot de echte hoofdlijnen voor het beleid en niet uitgroeit tot een discussie over feitelijke beloningsbedragen.

*II.1.4 De raad van commissarissen draagt zorg voor de ontvangst, het opslaan en behandeling van klachten die door de vennootschap worden ontvangen ten aanzien van de financiële verslaggeving, interne risicobeheersings- en controlesystemen en de audit. Interne "klokkenluiders" hebben zonder gevaar voor hun rechtspositie de mogelijkheid te rapporteren over onregelmatigheden in de hiervoor genoemde zaken en om klachten over de leden van de raad van bestuur te melden aan de voorzitter van de raad van commissarissen.*

Wij ondersteunen deze *best practice* bepaling, maar stellen voor de bepaling zodanig aan te passen dat klokkenluiders hun klachten ook kunnen melden aan de voorzitter van het Audit Committee. Deze beschikt over het algemeen over grote kennis van zaken op de genoemde terreinen. Bovendien denken wij dat de aanbeveling dan beter aansluit bij de *Sarbanes-Oxley Act*.

*II.1.9 De raad van commissarissen en de commissarissen afzonderlijk hebben een eigen verantwoordelijkheid inzake de verzameling van alle informatie die nodig is om zijn taak als toezichthoudend orgaan goed te kunnen uitoefenen. De vennootschap stelt hiertoe de benodigde middelen ter beschikking.*

De verantwoordelijkheid voor afzonderlijke commissarissen om alle informatie te verzamelen die nodig is om de taak goed te kunnen uitoefenen zouden wij willen beperken tot dié situaties dat commissarissen aanleiding hebben te veronderstellen dat de informatieverschaffing door de raad van bestuur niet adequaat is en dat bespreking van deze situatie met de raad van bestuur niet tot voldoende resultaat heeft geleid. Wij zijn het met de Commissie eens dat de vennootschap hiertoe de nodige middelen (budget) ter beschikking moet stellen.

*II.2.4 Het aantal commissariaten van één persoon bij beursgenoteerde vennootschappen of andere grote rechtspersonen wordt zodanig beperkt dat een goede taakvervulling wordt gewaarborgd en bedraagt niet meer dan vijf, waarbij het voorzitterschap van een raad van commissarissen dubbel telt.*

Wij onderschrijven het principe dat het aantal commissariaten van één persoon bij beursgenoteerde vennootschappen of andere grote rechtspersonen zodanig beperkt moet worden dat een goede taakvervulling wordt gewaarborgd. Het is echter onnodig om het maximum aantal te kwantificeren omdat ieder individu en ieder commissariaat verschillend is.

*II.4. De raad van commissarissen stelt uit zijn midden in ieder geval een auditcommissie alsmede een remuneratiecommissie en een selectie- en benoemingscommissie samen. De raad van commissarissen blijft verantwoordelijk voor besluiten, ook als deze worden voorbereid door uit de raad van commissarissen samengestelde commissies.*

Benoemingen en bezoldigingen zijn zo zeer met elkaar verweven dat het efficiënt is om deze zaken in één commissie te behandelen. Weliswaar kunnen op grond van bepaling II.4.1 de remuneratiecommissie en de selectie- en benoemingscommissie uit dezelfde leden bestaan, maar wij zien vooralsnog geen goede gronden waarom deze commissies niet zouden kunnen worden samengevoegd.

*II.4.11 Het voorzitterschap van de remuneratiecommissie wordt niet vervuld door de voorzitter van de raad van commissarissen, noch door een voormalig bestuurder van de vennootschap, noch door een commissaris die bij een andere beursgenoteerde vennootschap bestuurder is. De keuze voor het voorzitterschap van de remuneratiecommissie zou afhankelijk moeten zijn van de "lasten"verdeling binnen de raad van commissarissen en de persoonlijke kwalificaties. Het voorstel lijkt te veel te zijn ingegeven door de ervaringen binnen het "one tier-systeem".*

*II.4.13 De selectie- en benoemingscommissie heeft in ieder geval de volgende taken:*

- a) opstellen van selectiecriteria en benoemingsprocedures inzake commissarissen, bestuurders en hoger management;*
- d) voorstellen voor (her)benoemingen.*

De verantwoordelijkheid van de selectie- en benoemingscommissie voor wat betreft het hoger management moet beperkt blijven tot de algemene uitgangspunten van selectiebeleid. Wij vinden het merkwaardig dat de raad van commissarissen de selectiecriteria en de benoemingsprocedure zou moeten opstellen voor het hoger management waarbij de benoeming uiteindelijk een zaak van de raad van bestuur blijft. Ons inziens ligt het meer op het terrein van de raad van bestuur dan de raad van commissarissen om zich een oordeel te vellen over de selectie en benoeming van het hoger management.

*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, etc.:*

Wij onderschrijven het uitgangspunt dat de raad van commissarissen zodanig moet zijn samengesteld dat de leden ten opzichte van elkaar, van de raad van bestuur en welk deelbelang dan ook onafhankelijk en kritisch kunnen opereren. Wij vinden echter dat dit moet worden bereikt door openheid van alle relevante verhoudingen tussen de commissarissen in plaats van door deze gedetailleerde regels.

*II.6.4 Alle transacties tussen de vennootschap en rechts- of natuurlijke personen die ten minste tien procent van de aandelen in de vennootschap houden worden onder in de branche gebruikelijke condities overeengekomen. Transacties met deze personen behoeven goedkeuring van de raad van commissarissen. Deze transacties worden gepubliceerd in het jaarverslag.*

Het vereiste van de goedkeuring van de raad van commissarissen van iedere transactie tussen de vennootschap en een grootaandeelhouder vinden wij niet wenselijk. Slechts transacties die niet op gebruikelijke condities zouden worden afgesloten of transacties die een door de raad van commissarissen vast te stellen drempel te boven gaan behoren de goedkeuring te hebben van de raad van commissarissen. In het geval van KPN zou iedere individuele transactie met de Staat der Nederlanden de goedkeuring van de raad van commissarissen behoeven. Dit is feitelijk onmogelijk.

*II.7.3 Een commissaris belegt overigens uitsluitend in beursgenoteerde beleggingsfondsen of draagt door middel van een schriftelijke overeenkomst van lastgeving het vrije beheer van zijn effectenportefeuille over aan een onafhankelijke derde.*

Verwezen wordt naar ons commentaar bij *best practice* bepaling I.2.8 Hierbij dient ook in aanmerking te worden genomen dat een commissariaat geen *full time* baan is. In het bijzonder vragen wij aandacht voor de positie van buitenlandse commissarissen. In de Verenigde Staten wordt van commissarissen vaak verwacht dat zij beleggen in de onderneming. Onderhavige *best practice* bepaling zou het onmogelijk maken om een commissariaat van een Amerikaanse en een Nederlandse onderneming te combineren.

*III.1.5 Het reserverings- en dividendbeleid van de vennootschap (de hoogte en bestemming van de reservering, de hoogte van het dividend en de dividendvorm) wordt als apart agendapunt op de algemene vergadering van aandeelhouders behandeld. Iedere wijziging in het reserverings- en dividendbeleid wordt ter goedkeuring aan de algemene vergadering van aandeelhouders voorgelegd.*

Wij vinden dat het reserverings- en dividendbeleid besproken moet worden met de algemene vergadering, maar dat besluiten hieromtrent een bevoegdheid moeten blijven van het bestuur (raad van bestuur en raad van commissarissen). Ondernemingen met een grootaandeelhouder kunnen onder omstandigheden geconfronteerd worden met een besluit van de algemene vergadering dat gunstig is voor de desbetreffende grootaandeelhouder, maar niet voor de overige aandeelhouders en/of de onderneming. Dergelijke onwenselijke besluiten moeten worden voorkomen.

Hoogachtend,



Drs A.H.J. Risseeuw  
Voorzitter Raad van Commissarissen



A.J. Scheepbouwer  
Voorzitter Raad van bestuur