

**Speech door de voorzitter van de commissie corporate governance, mr. Morris Tabaksblat, bij de presentatie van de definitieve versie van 'De Nederlandse corporate governance code'**

**Dinsdag 9 december, perscentrum Nieuwspoort**

Dames en heren,

Hartelijk welkom bij de presentatie van de Nederlandse corporate governance code. Ruim 5 maanden geleden zat ik hier ook, toen bij de presentatie van de conceptcode. In de tussentijd is er heel wat gebeurd op het terrein van corporate governance. Bij de presentatie van de conceptcode riep ik eenieder op om te reageren op het concept. En dat hebben we geweten! Aan deze oproep is massaal gehoor gegeven. De commissie heeft maar liefst 257 commentaren binnen gekregen. Veel meer dan wij hadden verwacht. Commentaren vanuit verwachte hoek, zoals het georganiseerde bedrijfsleven en accountantskantoren, maar ook veel commentaren van privé-personen en kleine, individuele beleggers. De reacties liepen uiteen van één zin tot een boekwerk van 95 pagina's. Daarnaast zijn er veel congressen, debatten en symposia gehouden over de code. En u, de media, heeft ook een belangrijke rol gespeeld in het stimuleren van de discussie over de code. Dit leidde er toe dat het onderwerp 'deugdelijk ondernemingsbestuur' maatschappelijk volop in de belangstelling stond en staat.

Sinds de publicatie van de code is er in feite een onafgebroken discussie gevoerd. De conceptcode werd door velen met instemming begroet, maar een debat zou niet een debat zijn zonder tegengestelde geluiden en kritiek. De kritiek was zeer uiteenlopend: de code was te ingewikkeld, de code was te Nederlands, de code was te dwingend, de code pakte niet de werkelijke oorzaken aan, de code was te duur ... kortom er was alle aanleiding om actief op te treden in het debat rond corporate governance en dat hebben we ook gedaan. Bijna elke dag was er wel een commissielid op pad om de code uit te leggen en te luisteren naar de bezwaren van de critici. Dat is een goede zaak geweest. Want alleen zó hebben we een voldragen code gekregen, die kan rekenen op een breed maatschappelijk draagvlak.

De angst van sommige commentatoren, vlak na de presentatie van de conceptcode, dat het rapport met veel omhaal van woorden terzijde zou worden geschoven werd dus gelukkig niet bewaarheid. Ik wil eenieder bedanken voor zijn of haar bijdrage en betrokkenheid bij het onderwerp.

Maar belangrijker nog dan de vele commentaren, debatten, discussies en congressen over corporate governance, zijn de concrete acties die de afgelopen maanden hebben plaats gevonden. De bedrijfscultuur in Nederland is aan het veranderen. Er is in een aantal gevallen al geanticipeerd op de inwerkingtreding. De conceptcode werd al menigmaal als referentie gebruikt voor oude en nieuwe contracten met bestuurders en voor de besluitvorming binnen ondernemingen. Een aantal institutionele beleggers is al actiever geworden of heeft aangekondigd actiever te zullen worden. Voordat de code definitief werd vastgesteld had de code dus al invloed. Wat dat betreft, lijkt het dat er toch enig geloof in zelfregulering is ontstaan, waar er aanvankelijk cynisch werd geroepen dat de gehele code maar tot wet moest worden gemaakt, omdat de code “tandeloos” zou zijn.

Mede door de intense maatschappelijke discussie, werd corporate governance de afgelopen maanden ook een politiek onderwerp. Het wetsvoorstel tot aanpassing van het structuurregime lag, tot publicatie van de conceptcode, al meer dan anderhalf jaar onaangeroerd in de Tweede Kamer. In de consultatieperiode van de conceptcode is het wetsvoorstel echter door de Tweede Kamer behandeld. Door middel van dit wetsvoorstel worden de aandeelhoudersrechten op een aantal terreinen wettelijk uitgebreid en heeft de “pas toe of leg uit”-regel van de corporate governance code een wettelijke basis gekregen. De commissie is de wetgever zeer erkentelijk voor de snelheid waarmee hij één van de belangrijkste aanbevelingen aan de wetgever heeft opgevolgd. We hebben dit opgevat als een teken van vertrouwen in het werk van de commissie en een stimulans om op de ingeslagen weg door te gaan.

De debatten, discussies en commentaren hebben bijgedragen aan een verbeterde corporate governance code. Ze hebben vooral geleid tot aanpassingen in de formuleringen van principes en de best practice bepalingen van de code, omdat

gebleken is dat de oorspronkelijk gekozen bewoordingen niet altijd even duidelijk waren. Op een betrekkelijk beperkt aantal punten zijn echter wijzigingen doorgevoerd.

Gelet op het grote aantal en verscheidenheid van de commentaren kan ik in dit kort tijdsbestek niet ingaan op alle hoofdpunten van commentaar, laat staan op alle individuele reacties. In het rapport van de commissie is een uitgebreide verantwoording opgenomen hoe met de hoofdpunten van commentaar is omgegaan en welke keuzes de commissie heeft gemaakt. Ik sta straks stil bij de hoofdpunten van wijzigingen van de code. Deze kunnen worden verdeeld in verduidelijkingen en inhoudelijke wijzigingen. Voordat ik dat doe wil ik eerste enkel woorden wijden over de werkwijze van de commissie na de sluiting van de consultatieperiode.

#### *Samenvatting commentaren door NCGI*

Alle 257 commentaren zijn doorgestuurd naar het Netherlands Institute for Corporate Governance in Amsterdam. De commentaren zijn door dit instituut samengevat en gerangschikt naar commentaar op de preambule, de principes, de best practice bepalingen en de aanbevelingen voor de wetgever en de opstellers van de verslaggevingsstandaarden. Dit conform de opbouw van de conceptcode. Met behulp van dit overzicht kon de commissie kort na de sluiting van de consultatieperiode voortvarend beginnen aan de discussie over aanpassing van de conceptcode. Het samenvattend rapport wordt niet openbaar gemaakt, omdat de commissie een aantal commentaren heeft binnen gekregen die vertrouwelijk moesten worden behandeld. Deze zijn natuurlijk wel in het samenvattend overzicht terecht gekomen. Bovendien kon het instituut geen weging maken van alle commentaren, gelet op de uiteenlopende representativiteit van de commentaren. Een reactie van VNO-NCW moet immers anders worden gewogen dan een reactie van een individuele onderneming. De weging van de commentaren was voorbehouden aan de commissie. Het samenvattend rapport heeft uitsluitend als hulpmiddel gediend bij de inventarisatie van de commentaren. Alle openbare commentaren zijn terug te vinden op de website van de commissie. Dat gezegd hebbende, wil ik nu een aantal punten van wijzigingen met u doornemen. Om te beginnen de punten waarop de definitieve code verduidelijkt is.

### *Toepassingsbereik*

Laat ik beginnen met het toepassingsbereik van de code. Het toepassingsbereik hebben we in de definitieve versie geëxpliciteerd. De code geldt voor alle Nederlandse vennootschappen die aandelen of certificaten van aandelen aan een beurs, hier in Nederland of elders ter wereld, hebben genoteerd. In de preambule van de conceptcode hadden we wel gesteld dat onderdelen van de code ook toegepast zouden kunnen worden op andere rechtspersonen. Maar dat gaan we niet voorschrijven. Natuurlijk is “good governance” voor alle ondernemingen en instellingen van belang, maar we moeten ons realiseren dat de code niet op alle punten is toegesneden op niet-beursgenoteerde ondernemingen en instellingen. Onze commissie had als taakopdracht om de relatie kapitaalverschaffers – beursgenoteerde ondernemingen onder de loep te nemen. Schoenmaker, hou je bij je leest: deze code is derhalve alleen van toepassing op beursgenoteerde ondernemingen.

Ook vallen sommige beleggingsinstellingen buiten de verplichte toepassing van de code. Een deel van de beleggingsinstellingen kan namelijk als financiële producten worden beschouwd, terwijl de code van toepassing behoort te zijn op die beleggingsinstellingen die in feite als ondernemingen opereren, zoals bijvoorbeeld de vastgoedfondsen. De code is daarom wel van toepassing op beleggingsfondsen die tevens beheerder zijn.

Ook op andere punten is het toepassingsbereik verduidelijkt. De bepaling dat een bestuurder maximaal twee commissariaten mag houden ziet in de definitieve code alleen op beursgenoteerde ondernemingen. Overigens maakt het hier niet uit of dit een Nederlandse of buitenlandse beursgenoteerde onderneming is. Een bestuurder hoort zijn tijd vooral te besteden aan het besturen van de onderneming en niet in de eerste plaats aan het toezicht op andere ondernemingen. Het doet er dan dus niet toe of het commissariaten zijn bij Nederlandse of buitenlandse beursgenoteerde ondernemingen. Dit onderscheid is wel van belang bij het toepassingsbereik van het maximumaantal commissariaten dat een commissaris mag houden. De commissie heeft vastgehouden aan het aantal van vijf, maar dit aantal ziet alleen op Nederlandse beursgenoteerde ondernemingen. De reden voor dit maximum is namelijk niet zozeer het tijdsbeslag, maar de doorbreking van het “old boys network”

binnen de Nederlandse beursgenoteerde ondernemingen. Een beperking van het aantal commissariaten per persoon moet beursgenoteerde ondernemingen prikkelen buiten de bestaande, beperkte kringen te zoeken naar geschikte kandidaten.

#### *Datum van inwerkingtreding*

Een tweede punt van verduidelijking betreft de datum van inwerkingtreding. De code treedt in werking vanaf het boekjaar dat start op of begint na 1 januari 2004. De code heeft derhalve geen terugwerkende kracht. We suggereren beursgenoteerde ondernemingen echter wel om in de jaarverslagen over 2003 concreet aan te geven hoe zij de code denken te gaan toepassen en waar zij problemen voorzien. Gelet op het intense maatschappelijke debat over corporate governance, is het ook aan te raden om deze rapportage op de aandeelhoudersvergadering van 2004 aan de orde te stellen. Het bestuur en de raad van commissarissen zullen de uitkomsten van deze discussie ongetwijfeld meenemen in de eerste officiële rapportage over de corporate governance structuur van de onderneming en de naleving van de code in 2005.

#### *Overgangsfase*

Dit brengt me op de overgangsfase. Het zal duidelijk zijn dat de beursgenoteerde ondernemingen op 1 januari 2004 niet direct aan alle codebepalingen kunnen voldoen. Er kunnen contractuele afspraken tussen bestuurders en onderneming zijn, die niet kunnen worden opgebroken. Dit betreft bijvoorbeeld afspraken over optie-, aandelen- en afvloeiingsregelingen. Daarnaast kan directe toepassing van een aantal codebepalingen over de benoeming van bestuurders, benoeming en herbenoeming van commissarissen en het maximumaantal commissariaten bij sommige ondernemingen de continuïteit van de besluitvorming in gevaar brengen. Wij hebben in de preambule dan ook gesteld dat niet later dan bij nieuwe benoemingen en herbenoemingen de bepalingen op deze terreinen in acht moeten worden genomen.

#### *Pas toe of leg uit*

Een volgend punt dat we hebben verhelderd is de zogenoemde comply or explain regel. Ondernemingen wezen er tijdens de consultatie op dat het geven van uitleg over een afwijking betekent dat de code niet wordt nageleefd; met andere woorden

dat je niet 'compliant' bent met de code. Deze ondernemingen hebben inderdaad een punt. De term "comply or explain" hadden wij gekopieerd uit de Britse Combined Code, en is wat verwarrend. Beter is het om te spreken van "apply or explain", oftewel "pas toe of leg uit". Wanneer een onderneming gemotiveerd uitlegt waarom zij een concrete codebepaling niet kan toepassen, maar op een andere manier het onderliggende principe waarmaakt, en de uitleg wordt aanvaard door de aandeelhoudersvergadering, voldoet de onderneming ook aan de code. Dan is de onderneming met andere woorden ook 'in compliance'.

De algemene vergadering van aandeelhouders is het forum om vragen en opmerkingen te plaatsen over de hoofdlijnen van de corporate governance van de onderneming en over de verklaring betreffende de naleving van de code. In dit gremium kunnen aandeelhouders invloed uitoefenen op bestuurders en commissarissen om corporate governance aanpassingen door te voeren. Aandeelhouders moeten van hun kant bereid zijn hun standpunt uit te leggen en te luisteren naar de mening en de onderbouwing daarvan van de ondernemingsleiding, zodat een constructieve dialoog tot stand kan komen.

Deze verantwoordelijkheid onderstreept eens te meer het belang dat aandeelhouders actief deelnemen aan de discussie en de besluitvorming op de aandeelhoudersvergadering. Het is cruciaal dat de opkomst op de aandeelhoudersvergadering fors omhoog gaat. Het is in het Verenigd Koninkrijk gelukt om het aantal door aandeelhouders uitgebrachte stemmen in acht jaar te verhogen van 35 naar 55%. Waarom zou dat in Nederland niet kunnen gebeuren? Het is daarbij wel noodzakelijk dat zowel de Nederlandse als de Europese wetgever snel de obstakels aanpakken, die het stemmen bij volmacht en op afstand nu moeilijk of onmogelijk maken. We hebben hierover aanbevelingen aan de wetgever geformuleerd.

Wanneer de discussie over corporate governance op de aandeelhoudersvergadering wordt afgesloten, eventueel met toezeggingen van de kant van de ondernemingsleiding, dan wel dat gezamenlijk wordt geconcludeerd de corporate governance structuur te handhaven en de afwijkingen van de code worden geaccepteerd door de overgrote meerderheid van de aandeelhouders, dan zullen

corporate governance rating bedrijven en media zich hier ook rekenschap van moeten geven. Het kan niet zo zijn dat afwijkingen van de codebepalingen – als de aandeelhoudersvergadering hieraan steun heeft gegeven – een negatieve score krijgen van de media en corporate governance rating bedrijven.

### *Beloning bestuurders*

Ik kom nu op de meer inhoudelijke wijzigingen van de code. Om te beginnen de beloning van bestuurders. Op dit onderdeel van de code is het meeste commentaar binnen gekomen. We hebben een aantal wijzigingen doorgevoerd. Ten eerste de bepaling die stelt dat de economische waarde van de variabele beloningscomponenten hooguit 50 procent van de totale beloning mag bedragen. Op deze bepaling was veel kritiek. De kritiek kwam zowel van institutionele beleggers, als bedrijfsleven en zelfs de politiek. We hebben de bepaling geschrapt. In de praktijk blijkt normering van de verhouding tussen de verschillende beloningscomponenten onwerkbaar te zijn, want er bestaat geen maatstaf wat goed en gewenst is. Elke onderneming moet dit zelf vast stellen op basis van de staat van haar ontwikkeling. Bovendien was de bepaling onwerkbaar, omdat het moeilijk en discutabel is om de economische waarde van de lange termijn variabele beloningscomponenten te berekenen. In plaats van de “50 procent regel” hebben wij in de definitieve code de bepaling opgenomen dat in het remuneratierapport een gemotiveerde verklaring moet worden gegeven voor de keuze van het relatieve belang van het variabele en niet-variabele deel van de beloning. De commissie heeft daarbij vastgehouden aan de bepaling dat de toekenning van variabele beloningscomponenten afhankelijk moet worden gesteld van de realisatie van prestatiecriteria. Voorts hebben we een nieuwe bepaling opgenomen die stelt dat de belangrijkste elementen uit het contract dat tussen onderneming en bestuurder wordt gesloten, onverwijld moeten worden gepubliceerd. Er kan dus niet meer gewacht worden tot het nieuwe jaarverslag verschijnt. Tot slot wil ik er op wijzen dat de aandeelhoudersvergadering straks, bij inwerkingtreding van het wetsvoorstel aanpassing structuurregime, een wettelijke vaststellingsbevoegdheid heeft ten aanzien van het te voeren beloningsbeleid. De aandeelhouders kunnen dus zelf paal en perk stellen aan de beloningspakketten van bestuurders.

Ten tweede heeft de commissie de vergaande restricties in de beleggingsmogelijkheden van bestuurders en commissarissen versoepeld. Vooral buitenlandse bestuurders en commissarissen zeiden op te stappen, wanneer deze bepaling zou worden gehandhaafd. In de definitieve code is in plaats hiervan de bepaling opgenomen dat beursgenoteerde ondernemingen een reglement moeten opstellen, waarin regels worden gesteld ten aanzien van het bezit van en transacties in effecten door bestuurders en commissarissen anders dan die uitgegeven door de “eigen” vennootschap. Het reglement moet op de website worden geplaatst en transacties in effecten uitgegeven door Nederlandse beursgenoteerde ondernemingen moeten worden gemeld bij de compliance officer. Om onnodige rompslomp te voorkomen, hebben we bepaald dat deze meldingsplicht niet geldt voor bestuurders en commissarissen die uitsluitend beleggen in beursgenoteerde beleggingsfondsen of hun vermogensbeheer hebben overgedragen aan een onafhankelijke derde.

Ook een andere bepaling op het gebied van beloning is wat versoepeld. Dit betreft de bepaling die stelt dat bestuurders die in het kader van een aandelenregeling verkregen aandelen tot ten minste het einde van het dienstverband moeten aanhouden. In de definitieve code is bepaald dat dergelijke aandelen voor een periode van ten minste vijf jaar moeten worden aangehouden.

De bepaling over de maximum looptijd van opties – 7 jaar – is geschrapt. 7 Jaar mag dan de gemiddelde looptijd van de opties zijn; veel ondernemingen hanteren of een looptijd van 5 of een looptijd van 10 jaar. Internationaal geldt een looptijd van doorgaans 10 jaar. Bovendien kunnen de aandeelhouders met het goedkeuringsrecht ten aanzien van optie- en aandelenregelingen zelf beslissen over het aantal toe te kennen opties en de voorwaarden die daarbij gelden.

Tot slot is, wat betreft dit blok over de beloning van bestuurders, in de bepaling over de maximale afvloeiingsregeling een hardheidsclausule ingebouwd. Het maximum van één jaarsalaris kan onredelijk zijn, indien een bestuurder gedurende zijn eerste benoemingstermijn wordt ontslagen en hij voorafgaande aan zijn functie een lange arbeidsrelatie met de onderneming heeft gehad. De commissie is van oordeel dat in een dergelijk geval de hoogte van de ontslagvergoeding maximaal twee

jaarsalarissen zou mogen zijn. Deze bepaling doet overigens niets af aan het principe dat onbehoorlijk bestuur of fraude niet dient te worden beloond.

#### *Instelling drie kerncommissies van de raad van commissarissen*

Een andere wijziging in de code betreft de verplichting voor de raad van commissarissen om een audit-, remuneratie- en selectie- en benoemingscommissie in te stellen. Voor kleinere ondernemingen met een minder omvangrijke raad van commissarissen zou een dergelijke verplichting weinig zinvol zijn. Op dit punt hebben we onderscheid gemaakt tussen grote en kleine raden commissarissen. Alleen raden van commissarissen die uit meer dan vier personen bestaan dienen commissies in te stellen. Op een kleine raad van commissarissen die besluit geen audit-, remuneratie- en selectie- en benoemingscommissie in te stellen, zijn evenwel wel alle taken van de afzonderlijke commissies van toepassing. In het verslag van de raad van commissarissen moet de raad ook verslag doen van de uitvoering van de taakopdracht van de commissies. Dus ook in het geval dat er geen separate commissies zijn ingesteld.

#### *Stemmen op afstand*

De laatste belangrijke inhoudelijke wijziging betreft het schrappen van de bepalingen over stemmen op afstand. Beursgenoteerde ondernemingen wezen erop dat deze moeilijk of niet kunnen worden opgevolgd tot het moment dat de wetgever stemmen op afstand heeft gefaciliteerd en de noodzakelijke Europese regelgeving is aangenomen. De commissie is het hiermee eens. Zoals al eerder gezegd, vinden we het van groot belang dat de participatie van aandeelhouders aan de besluitvorming op de aandeelhoudersvergadering wordt vergroot. Anders kan de aandeelhoudersvergadering haar rol als correctiemechanisme niet geloofwaardig spelen. Stemmen op afstand is, zo leert de ervaring in de Verenigde Staten en het Verenigd Koninkrijk, daar een belangrijk instrument bij. Maar we zijn op dit punt afhankelijk van de actie van de nationale en Europese wetgever. We roepen daarom de nationale wetgever op om prioriteit te geven aan de afronding van een wetsvoorstel over stemmen op afstand en het via elektronische weg deelnemen aan de aandeelhoudersvergadering. De Europese wetgever vragen we om snel met een Europese richtlijn over grensoverschrijdend stemmen door aandeelhouders te komen.

### *Aanbevelingen aan de wetgever*

Nu we toch bij de aanbevelingen aan de wetgever zijn aanbeland, kan ik opmerken dat deze aanbevelingen niet wezenlijk zijn veranderd. Een enkele aanbeveling is ingehaald door de parlementaire behandeling van het wetsvoorstel betreffende de aanpassing van het structuurregime. Dit betreft de aanbeveling over de criteria voor zogenoemde “belangrijke bestuursbesluiten”, welke ter goedkeuring aan de aandeelhoudersvergadering moeten worden voorgelegd. De wetgever heeft hier een keuze gemaakt, zodat de aanbeveling hieromtrent onnodig is.

Het is frappant dat tijdens de consultatieperiode een brede discussie is gevoerd over de wenselijkheid of onwenselijkheid van het structuurregime, terwijl de commissie bij het formuleren van de conceptcode is uitgegaan van de wetgeving betreffende de verplichte toepassing van het structuurregime. Juist misschien door de stilte van de kant van de commissie is er een debat gevoerd. Ook in de definitieve code is de commissie uitgegaan van het structuurregime en heeft zij geen aanbevelingen hieromtrent opgenomen. Wel hebben we in de verantwoording een passage gewijd aan de toekomst van het structuurregime, mede omdat het kabinet heeft aangekondigd hierover begin volgend jaar een debat te willen voeren met de Tweede Kamer. De commissie is van mening dat verplichte toepassing van het structuurregime verstorend werkt in het streven naar de versterking van de checks and balances binnen beursgenoteerde ondernemingen en internationaal moeilijk uit te leggen is. Daarnaast vinden we dat het nieuwe structuurregime een risico kan vormen voor het belangrijke principe in de code dat de raad van commissarissen en zijn leden kritisch en onafhankelijk moeten kunnen opereren. Een voordrachtsrecht van de ondernemingsraad voor een derde van het aantal commissarisplaatsen verstaat zich hier moeilijk mee. De commissie geeft in de verantwoording het kabinet dan ook mee om de verplichte toepassing van het structuurregime, zeker voor beursgenoteerde ondernemingen, te schrappen.

Overigens werkt niet alleen het structuurregime verstorend op het versterken van de checks and balances binnen ondernemingen, beschermingsconstructies doen dat ook. Evenals in de conceptcode, zijn er ook in de definitieve code geen bepalingen over beschermingsconstructies te vinden. De commissie blijft bij haar standpunt dat

het vraagstuk over de toelaatbaarheid van beschermingsconstructies wettelijk moet worden geregeld. Regulering via een corporate governance code is voor dit vraagstuk, wanneer het “hard tegen hard” gaat, een te zwak instrument. Nu de net aangenomen Europese overnamerichtlijn de nationale lidstaten alle vrijheid laat om een “eigen” regeling te ontwerpen over beschermingsconstructies, heeft de commissie deze ruimte benut om enige aanbevelingen te doen over hoe een dergelijke regeling er uit zou moeten zien.

De commissie is van oordeel dat beschermingsconstructies nuttig en aanvaardbaar kunnen zijn, mits zij in het belang van de vennootschap worden opgeworpen en dus niet in het belang van het zittende bestuur en een tijdelijk karakter hebben. Beschermingsconstructies zouden na verloop van een beperkte periode na het opwerpen weer moeten worden ingetrokken. Te denken valt aan een periode van zes maanden. Een dergelijke regeling past in het stramien van de Europese overnamerichtlijn. Ondernemingen mogen, als de nationale wetgever dat toestaat, zelf beslissen of zij de richtlijnartikelen over beschermingsconstructies gaan toepassen of niet. Als een onderneming dit niet doet, dus door de markt zal worden aangemerkt als een beschermde onderneming, dan zou de Nederlandse wetgever wettelijk kunnen vastleggen dat de opgeworpen beschermingsconstructies na een periode van, zeg, zes maanden niet meer effectief zijn. Overigens bevat de code de bepaling dat de onderneming transparant moet zijn over de aanwezige en potentieel inzetbare beschermingsconstructies en de voorwaarden waaronder zij eventueel zullen worden ingezet.

#### *Wat niet is veranderd*

Tot zover mijn uiteenzetting op hoofdlijnen over wat er gewijzigd is in de definitieve code, vergeleken met de conceptcode. Dat is dus alles bij elkaar niet zoveel, maar wel op een aantal voor de praktijk belangrijke punten. Er zijn wel heel wat tekstuele wijzigingen ter verduidelijking, maar die zal ik hier niet behandelen.

Dan wil ik nog een aantal opmerkingen maken over bepalingen die veel aandacht hebben getrokken.

Ten eerste: de maximale benoemingstermijn van bestuurders van vier jaar. Deze is niet altijd begrepen. Uiteraard kunnen bestuurders worden herbenoemd bij goed functioneren. Wat we introduceren is een moment van reflectie door aandeelhouders.

Ten tweede houden we vast aan ons principe dat certificering niet meer als beschermingsconstructie mag worden gebruikt, ook al heeft de Tweede Kamer recentelijk besloten dat dit nog wel kan. Onze regeling is niet in strijd met de komende wettelijke regeling. In het betreffende wetsartikel staat namelijk niet dat het administratiekantoor aan certificaathouder geen stemvolmachten in zogenoemde oorlogstijd zou mogen verlenen, maar dat het administratiekantoor hiertoe kan besluiten. Naar het oordeel van de commissie is het best practice om certificaathouders onder alle omstandigheden en onbeperkt stemvolmachten te verlenen.

Ten derde blijven de onafhankelijkheidscriteria voor commissarissen streng en mag ten hoogste één afhankelijk persoon zitting hebben in de raad van commissarissen. We handelen met de onafhankelijkheidscriteria in lijn met de bepalingen in het Verenigd Koninkrijk en de Verenigde Staten. Voorts vinden we dat de aanwezigheid van meer dan één afhankelijke commissaris in de raad van commissarissen zich moeilijk verstaat met de wettelijke taakopdracht van de raad van commissarissen: namelijk het belang van de vennootschap dienen en niet een particulier of deelbelang.

Ten vierde de bepaling dat de externe accountant bevroegd kan worden door de aandeelhoudersvergadering. Deze praktijk bestaat bijvoorbeeld al in het Verenigd Koninkrijk. We lopen dus niet voorop met deze bepaling. De commissie heeft met genoegen vastgesteld dat de accountantsberoepsorganisatie NIVRA met aanbevelingen zal komen over hoe met de geheimhoudingsplicht van de externe accountant moet worden omgegaan, in het geval dat aandeelhouders vragen stellen over de verklaring bij de jaarrekening. Zo hoort het ook te gaan. De code geeft de meer algemene lijnen, de uitwerking kan worden overgelaten aan de beroepsgroep.

Tot slot hebben we vastgehouden aan de bepalingen dat de voorzitter van de raad van commissarissen geen voorzitter van de audit- en remuneratiecommissie mag

zijn. Deze bepalingen hebben tot doel een evenwichtige besluitvorming door de raad van commissarissen te bevorderen. Voor een raad van commissarissen zal het in de praktijk moeilijk zijn om een voorstel van de audit- of remuneratiecommissie te wijzigen, wanneer het voorzitterschap van deze commissies wordt vervuld door de voorzitter van de raad van commissarissen.

### *Oordeel*

Ik kom tot een eindoordeel over het werk van de commissie. Op corporate governance gebied moest Nederland een forse inhaalslag maken als Nederland tot de beste in de wereld wil horen, zoals het kabinet ook wil. De checks and balances binnen het Nederlandse bedrijfsleven waren de laatste jaren geleidelijk aan scheef gegroeid, waardoor het vertrouwen in het ondernemingsbestuur is afgenomen. De oorzaken zijn bekend. Het bestuur, en met name de bestuursvoorzitter, heeft de laatste jaren een erg dominante positie ingenomen. De raad van commissarissen was soms niet voldoende betrokken bij de onderneming en wordt verweten in een aantal gevallen tekort geschoten te zijn als toezichhoudend orgaan op het bestuur. De aandeelhoudersvergadering kan, door het gebruik van beschermingsconstructies en andere beperkende bepalingen, haar rol als correctiemechanisme niet voldoende waarmaken. Vraagtekens werden geplaatst bij de onafhankelijkheid en deskundigheid van de externe accountant. Een stevige code was dus nodig.

Met de conceptcode werd een, in onze ogen, belangrijke stap voorwaarts gezet. De conceptcode zou leiden tot een nieuw evenwicht in de relaties tussen de verschillende organen van de onderneming. De positie van de raad van commissarissen en de aandeelhoudersvergadering werd versterkt, waardoor een te grote machtsconcentratie bij het bestuur wordt vermeden. De onafhankelijkheid van de externe accountant werd versterkt door hem rechtstreeks te laten rapporteren aan de raad van commissarissen. Blijkens de uitkomsten van consultatie over de conceptcode en de concrete acties door ondernemingen en beleggers die hieruit voortvloeiden, heeft dit nieuwe evenwicht brede steun gevonden en is daarom herbevestigd in de definitieve code. De code is stevig gebleven met uiteindelijk 21 principes, 113 best practice bepalingen en 15 aanbevelingen aan de wetgever en 'standard setters', en de code heeft zijn waarde in de praktijk al bewezen. Bestuur en raad van commissarissen zijn gevoelig voor de interne en externe druk om hun wijze

van werken aan te passen. Het is duidelijk dat bestuurders en commissarissen moeten voldoen aan strengere eisen van transparantie betreffende hun besluitvorming. Institutionele beleggers lijken meer bereid om hun verantwoordelijkheid te nemen jegens achterliggende begunstigden of beleggers en jegens de ondernemingen waarin zij beleggen. De participatie van institutionele beleggers is essentieel voor het welslagen van de nieuwe corporate governance structuur.

Maar de wetgever heeft ook een belangrijke taak te vervullen. Zoals ik al eerder heb aangegeven is het van groot belang dat enkele wettelijke knelpunten bij het verbeteren van de checks and balances snel ter hand worden genomen. Deze betreffen de facilitering van stemmen op afstand, een regeling over beschermingsconstructies en afschaffing van de wettelijke verplichting voor beursgenoteerde ondernemingen om het structuurregime toe te passen.

### *Afsluiting*

Dames en heren, ik kom tot afronding.

De commissie heeft een mooi proces meegemaakt. Zij heeft hard gewerkt om aan de taakopdracht te voldoen om de definitieve code voor 2004 te publiceren. De taak is vandaag volbracht. Wij geven het stokje nu door aan het bedrijfsleven en de aandeelhouders om de code te implementeren. Wij koesteren echter geen illusies: fouten en misstanden zullen altijd voorkomen. Waar wij op rekenen is dat door herstel van checks and balances en vergroting van de transparantie een situatie zal ontstaan waarin het vertrouwen ten aanzien van gedrag en intenties zal verbeteren.

Het kabinet en het parlement roep ik om de code voortvarend aan te wijzen als gedragscode waaraan beursgenoteerde ondernemingen in hun jaarverslag moeten refereren en waarbij de "pas toe of leg uit"-regel van toepassing is. Snelle wettelijke inkadering is nodig om een herhaling van de geschiedenis met de aanbevelingen van de vorige commissie corporate governance te voorkomen. Voorts roep ik de verantwoordelijke bewindslieden op om snel een "bewakingscommissie" van de code op te richten. Deze bewakingscommissie moet zorgen voor regelmatige actualisering

van de code. Dit zorgt ervoor dat onze code en de discussie over corporate governance “levend” is en blijft.

Ik dank u voor uw aandacht.