

Commissie Corporate Governance  
t.a.v. drs. R. Abma  
Postbus 20201  
2500 EE Den Haag  
**fax 070 – 342 7928**

datum  
3 september 2003

referentie/telefoon  
BK/CT/USG  
036 - 529 9675

**United Services Group N.V.**  
**P.J. Oudweg 61, 1314 CK Almere**  
**Postbus 1, 1300 AA Almere**  
**Nederland**  
**T +31 (0)36 529 95 00**  
**F +31 (0)36 529 95 09**  
**E info@unitedsg.nl**

onderwerp  
Commentaar Code Tabaksblad

Voorzitter,

### **Inleiding**

Met veel interesse heeft de Executive Board van United Services Group N.V., hierna te noemen “RvB”, kennisgenomen van de hernieuwde code of best practice op het terrein van corporate governance, of te wel goed ondernemingsbestuur, zoals opgesteld door de Commissie Tabaksblad (“Code”).

In dat kader maakt de RvB allereerst graag van de gelegenheid gebruik de Commissie Tabaksblad te complimenteren voor de door haar uitgevoerde werkzaamheden, hetgeen heeft geresulteerd in de Code; niet alleen onderschrijft de RvB de onderliggende principes van de Code te weten goed ondernemerschap (waaronder inbegrepen integer en transparant handelen door het bestuur), alsmede het toezicht daarop (waaronder het afleggen van verantwoording over het uitgeoefende toezicht), maar ook het daarmee te dienen doel namelijk herstel van vertrouwen in de financiële markten bij zowel beleggers als het publiek. Desalniettemin heeft de RvB er behoefte aan om enige aan- en opmerkingen te plaatsen bij de Code, aangezien de RvB van mening is dat de Commissie Tabaksblad ook kansen lijkt te hebben laten liggen.

Tot slot: United Services Group N.V. (“USG”) is een internationaal opererende onderneming op het gebied van met name flexibele arbeid, waarvoor dagelijks 60.000 mensen als uitzendkracht of anderszins werkzaam zijn via onder andere de ondernemingen Start Uitzendbureau en Unique. USG heeft gegeven haar positie als flexonderneming te maken met een breed scala aan stakeholders.

### **Algemene opmerkingen**

De RvB wenst als eerste onder de aandacht te brengen dat de Code in zekere zin een sfeer uitademt van wantrouwen. Daarin kan de RvB zich niet vinden aangezien zij de mening is toegedaan dat het principe van ‘checks and balances’ moet worden vorm gegeven vanuit een positieve invalshoek. Dit wordt temeer gevoed door het feit dat naar de mening van de RvB het overgrote deel van de beursgenoteerde ondernemingen behoorlijk en bekwaam worden bestuurd, waarbij hetzelfde geldt voor het toezicht daarop.

Daarnaast merkt de RvB op dat naast het feit dat de Code zo gedetailleerd is waardoor gemakkelijk het fenomeen van overregulering kan ontstaan (en bijvoorbeeld niet beursgenoteerde ondernemingen bepaald niet aangemoedigd worden een notering aan te vragen), de Code met name lijkt te zijn geschreven voor zogenaamde ‘large cap’ ondernemingen, terwijl de Code dus ook onverminderd van toepassing is op de ‘mid cap’ en ‘small cap’ organisaties. Juist bij de laatste ondernemingen zijn nu vaak andere factoren, zoals bijvoorbeeld de (relatieve) kostendruk, van doorslaggevende betekenis in het besluitvormingsproces. Derhalve met het gegeven dat de Code zowel large, mid als small cap ondernemingen figuurlijk over één kam scheert schiet de Code gemakkelijk haar doel voorbij. Gevolg is dat organisaties veelvuldig de ‘comply or explain’ regel wensen toe te passen, waardoor al gauw de regel uitzondering en de uitzondering regel wordt. Enige verfijning en nuancering in dat opzicht had de RvB dan ook graag terug willen zien in de Code.

### **Specifieke opmerkingen**

Hieronder zal de RvB op hoofdlijnen ingaan op de Code in relatie tot de situatie zoals die van toepassing is bij een organisatie zoals USG.

#### *I. Raad van Bestuur*

Zoals in de inleiding bij de Code naar voren komt gaat de Code uit van het breed in Nederland onderschreven uitgangspunt dat de vennootschap een lange termijn samenwerkingsverband is van diverse bij de vennootschap betrokken partijen en hun respectievelijke (deel) belangen. Daarbij hebben het bestuur en de raad van commissarissen een integrale verantwoordelijkheid voor de afweging van de belangen gericht op de continuïteit van de onderneming.

#### Benoeming

Juist de continuïteitsgedachte acht de RvB strijdig met de bepalingen uit de Code ter zake van de benoemingsperiode van de raad van bestuur; deze mag aldus de Code niet langer zijn dan vier jaar. Echter in de situatie van USG wordt juist die voorgestane continuïteit gewaarborgd door de individuele leden van de RvB die praktisch allen uit de eigen gelederen zijn voortgekomen; kortom: een zogenaamd beleid van intern recruitment. Het past daarin niet dat juist zij die de normen en waarden en de andere ‘ins’ en ‘outs’ van de onderneming als geen ander hebben meekregen na vier jaar het veld zouden moeten ruimen. Verder heeft de benoeming voor vier jaar het risico in zich dat de bestuurder zich meer gaat richten op de korte termijn belangen, waarbij eveneens het risico kan ontstaan dat het gezonde tegenspel met de raad van commissarissen komt te ontbreken.

#### Variabele Beloning

De Code maximeert het percentage van de economische waarde van de variabele bezoldigingscomponenten tot 50% van de totale bezoldiging. De RvB merkt daarover op dat zij bijvoorbeeld niet kan inschatten in hoeverre een waardestijging van toegekende opties in de praktijk zal uitwerken en voorziet derhalve problemen indien opties als variabele bezoldigingscomponent onderdeel uitmaken van de ‘maximeringsregel’. Onder het kopje ‘Internationale positie ondernemingen’ komt de RvB nog te spreken over een ander negatief effect van deze regel.

#### Beëindigingsvergoeding

Ter zake van afvloeiingsregelingen merkt de RvB op dat het maximeren van de beëindigingsvergoeding, te weten één bruto jaarsalaris, onwenselijk is. Weliswaar ondersteunt de RvB de achterliggende gedachte dat bestuurders bij vertrek geen excessieve vergoedingen mee mogen krijgen en dan met name niet in die gevallen waarbij sprake is van gedwongen ontslag vanwege bijvoorbeeld malafide bestuurlijke praktijken of wanbeleid, maar benadrukt daarbij tevens dat maximering niet altijd uitkomst biedt in situaties waarbij geen sprake is van gedwongen vertrek, zoals bijvoorbeeld bij vertrek vanwege ‘change of control’.

Daarnaast constateert de RvB dat in de meeste gevallen het reguliere arbeidsrecht gewoon van toepassing is. Daarop voortbouwend kan de ongewenste situatie ontstaan dat een bestuurder werkzaam sedert vele

jaren plots bij vertrek genoeg moeten nemen met maximaal één bruto jaarsalaris, terwijl hij volgens de kantonrechtersformule op een veel hogere beëindigingsvergoeding recht zou hebben. Dit acht de RvB een ongewenste uitkomst en in strijd met de integriteit die de onderneming ook jegens haar bestuurders in acht behoort te nemen. Daarnaast geldt ook het feit dat een bestuurder meer vertrek en afbreuk risico loopt dan andere werknemers. De reputatieschade nog daargelaten is de RvB daarom van mening dat het verhoogde risico eventueel ook tot uiting moet kunnen komen in een hogere vertrekpremie.

De RvB voorziet verder opvolgingsproblemen omdat nieuwe bestuurders niet gemakkelijk meer de functie van bestuurder willen aanvaarden vanwege de verhoogde risico's die zij lopen zonder dat daartegenover reële compensatie staat. Een ander ongewild neveneffect is vervolgens dat intern opgeleide potentiële bestuurskandidaten gemakkelijk een overstap zullen maken naar niet beursgenoteerde ondernemingen. De jarenlange 'human capital' investering van de onderneming ziet zij derhalve zonder enig (bestuurs) rendement verloren gaan.

#### Privé Beleggingen

De Code voorziet in een aantal opmerkingen ten aanzien van privé beleggingen van individuele bestuurders waarbij de Code met name lijkt te willen uitsluiten dat bestuurders invloed kunnen uitoefenen op hun privé beleggingsportefeuille vanwege de vermeende mogelijke belangenverstrengeling en de gemakkelijke(re) toegang tot koersgevoelige informatie.

Aan de ene kant begrijpt de RvB deze onderliggende gedachte, aan de andere kant is zij echter van mening dat dit niet primair tot de taak van de onderneming behoort om haar bestuurders (en zeker ook haar commissarissen) daarop te controleren. Behalve dat zij dergelijke inmenging ook niet opportuun vindt vanuit de privacy optiek bezien, behoort het op een juiste manier omgaan met de ontvangen (en derhalve ook koersgevoelige) informatie tot de kerntaken en de integriteit van een bestuurder of commissaris in kwestie. Dergelijke inmenging vervolgens van de onderneming veroorzaakt c.q. versterkt juist een gevoel van wantrouwen tussen bestuurder en onderneming. Voorts is de RvB van mening dat de bestaande regelgeving volstaat.

Voor zover de Commissie toch zou willen vasthouden aan de door haar voorgestelde regelgeving in de Code acht de RvB een afzwakking daarvan op zijn plaats. Een goede suggestie in dat kader is bijvoorbeeld om de voorgestelde regulering slechts binnen de zogenaamde eigen 'peer group' van toepassing te verklaren. Deze suggestie doet vervolgens ook recht aan het veelal onterecht gebruikte 'old boys network' argument dat alle bestuurders en commissarissen in Nederland elkaar kennen en informatie toespelen.

#### *II. Raad van Commissarissen*

##### Samenstelling raad van commissarissen

Ter zake van de samenstelling van raad van commissarissen noemt de Code naast de voorzittersrol die van een secretaris. De RvB vraagt zich daarbij af of het institutionaliseren van de secretarisrol wel zo gewenst is en of het huidige bestel waarbij de raad van commissarissen per vergadering zelf een secretaris aanwijst niet voldoende is. Daarnaast onderschrijft de RvB wel het hebben van een reglement voor de raad van commissarissen met dien verstande dat geen overregulering moet ontstaan. Verder acht de RvB het instellen van de in de Code genoemde deelcommissies in bepaalde praktische situaties een uitkomst, doch in andere gevallen een last. Tot slot merkt de RvB nog op dat de regel dat het voorzitterschap van de remuneratiecommissie niet vervuld mag worden 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 met name van toepassing lijkt binnen grotere ondernemingen.

##### Onafhankelijkheid

De RvB kan zich vinden in de regeling dat met name de leden van de raad van commissarissen onafhankelijk moeten staan ten opzichte van de onderneming alwaar zij zitting hebben. De reden daarvan

lijkt duidelijk te zijn tegen de achtergrond van de wettelijke regeling dat de raad van commissarissen toezicht dient te houden op het beleid van het bestuur en de algemene gang van zaken binnen de onderneming. Die functie is, aldus de Code, niet gewaarborgd indien commissarissen bijvoorbeeld nauwe zakelijke relaties onderhouden met de onderneming. Desalniettemin lijkt de Code dit principe te star te willen reguleren. De RvB noemt als voorbeeld dat de (oud directeur) grootaandeelhouder na een lange staat van dienst zitting wenst te nemen in de raad van commissarissen en daarmee de enige toegestane 'plek' als afhankelijke commissaris binnen de raad inneemt terwijl één van de overige leden daardoor het veld moet ruimen ondanks dat hij (zij) zijn functie na behoren uitoefent doch conform de regels daarover opgenomen in de Code niet voldoet aan de eis van onafhankelijkheid. De RvB wenst eerder een regeling te zien dat de onderneming zelf een mate van onafhankelijkheid waarborgt zonder dat zij daarbij gebonden is aan stringente regelgeving.

#### Remuneratie

De RvB vindt thans de Code onduidelijk daar waar het betreft de onderlinge samenhang in de besluitvorming rondom de vaststelling van het remuneratiebeleid in het algemeen en de individuele bezoldiging van bestuurders specifiek, nog daargelaten het feit dat de RvB haar vraagtekens zet bij de mate van gedetailleerdheid waarmee het remuneratierapport moet worden ingevuld. De RvB denkt bijvoorbeeld dat in bepaalde gevallen strategische, commerciële of privacy overwegingen prevaleren boven de door de Code voorgeschreven nauwkeurigheid. Kortom de doelstelling van het algemene remuneratiebeleid van de onderneming lijkt daardoor in bepaalde gevallen in het gedrang te komen.

#### Aantal commissariaten

De RvB acht het niet gewenst haar commissarissen te binden aan een maximum aantal commissariaten. De achterliggende gedachte is dat voorop dient te staan dat commissarissen hun functie naar behoren dienen uit te oefenen. Daarbij dragen zij, aldus de RvB, zelf de verantwoordelijkheid op een juiste manier en met de juiste tijdsbesteding invulling te geven aan hun taak. Verder benadrukt de RvB dat het ene commissariaat niet het andere is en dat het vanuit die optiek fundamenteel onjuist is commissarissen te binden aan een maximum aantal commissariaten. Daarbij komt nog, zo oordeelt de RvB, dat daardoor de kans ontstaat dat goede kandidaten geweerd moeten worden aangezien zij niet voldoen aan de in de Code gestelde eisen en het risico bestaat dat potentieel goede commissarissen uitsluitend nog kiezen voor een functie bij de large caps.

#### Privé Beleggingen

De RvB verwijst hierbij naar haar commentaar onder het kopje 'Raad van Bestuur'.

#### *III. De algemene vergadering van aandeelhouders*

Allereerst merkt de RvB op dat het lijkt dat de Code met name toegespitst is op één groep stakeholders namelijk de aandeelhouders. Allereerst gaat de Code daarmee voorbij aan de overige stakeholders, zoals bijvoorbeeld werknemers (en in het verlengde daarvan de ondernemingsraad) en overige relevante maatschappelijke groeperingen.

Verder tracht de Code door middel van regelgeving de participatie van de aandeelhouder (en dan met name de professionele beleggers) te bevorderen. De RvB maakt zich daarbij nadrukkelijk zorgen over de ontwikkeling dat juist de professionele belegger meer en meer vanuit een 'short term' gedachte investeert. Dit gedrag zou strijdig kunnen zijn met de lange termijn doelstelling van de onderneming die gericht is op continuïteit.

De RvB vraagt zich tot slot terdege af in hoeverre het zinvol is om de algemene vergadering van aandeelhouders de notulen van de vorige vergadering te laten vaststellen. Daarbij denkt de RvB met name aan een aantal praktische aspecten, zoals onder meer het feit dat de samenstelling van de aandeelhouders per algemene vergadering substantieel kan verschillen en de aanwezige aandeelhouders, doorgaans veelal een jaar later, zich onmogelijk in detail kunnen herinneren in hoeverre de notulen een objectieve weergave vormen van de besproken punten van de vorige vergadering.

#### *IV. Audit van de financiële verslaglegging en de positie van de externe accountant*

De Code acht het wenselijk dat de externe accountant tijdens de algemene vergadering van aandeelhouders vragen kan beantwoorden van de aandeelhouders. De achterliggende gedachte is natuurlijk begrijpelijk, doch gaat voorbij aan het feit dat het bestuur in beginsel belast is met het besturen van de vennootschap en daarvoor ook verantwoording moet afleggen aan de algemene vergadering van aandeelhouders. Daarbij komt nog dat praktisch niet goed valt in te zien hoe een dergelijk ‘vragenuurtje’ zou moeten uitwerken.

De RvB verzoekt de Commissie in navolging van de best practice bepaling dat de externe accountant eens in de vier jaar aan een zogenaamd ‘functioneringsonderzoek’ is onderworpen, duidelijkheid te verschaffen over de benoeming van de externe accountant (op voordracht van de raad van commissarissen) door de algemene vergadering van aandeelhouders. Ingegeven door het kostenargument acht de RvB het wenselijk dat de algemene vergadering van aandeelhouders die bevoegdheid slechts éénmaal per vier jaar kan uitoefenen, tenzij sprake is van evident disfunctioneren.

#### **Internationale positie ondernemingen**

Nederland zal mede ten behoeve van haar concurrentiepositie in de pas moeten lopen met de haar omringende landen alsmede haar zakenpartners. De Code in relatie tot de focus op de Anglo-saksische landen, zoals de Verenigde Staten en Groot-Britannië, levert een spanningsveld op. De RvB noemt als voorbeeld het aantrekken van buitenlandse bestuurders, waarbij zij vervolgens stuit op regelgeving ten aanzien van maximering van variabele beloning (maximaal 50%), terwijl juist in die landen voornoemde percentages veel hoger liggen. Naast het feit dat mogelijk goede bestuurders Nederland links zullen laten liggen, roept de RvB mede in herinnering de discussie dat variabele beloning destijds juist geïntroduceerd is om bestuurders en managers op een juiste manier te prikkelen het organisatiebelang te laten prevaleren.

#### **Conclusie**

Rest nog enige opmerkingen te maken over de Code in relatie tot het maatschappelijk bestel waarbinnen deze ‘constitutie’ staat. Lovenswaardig is het uitgangspunt dat het verankerde principe van ‘checks and balances’ weer zijn oude evenwicht moet hervinden en derhalve beter moet zorgdragen voor alle bij de onderneming betrokken deelbelangen; het onderschreven principe van goed ondernemerschap en de integriteit van de daarbij betrokken personen dient daarbij hoog in het vaandel te staan. De veelheid van regels in de Code komt, aldus de RvB, het gestelde doel van de Code niet ten goede.

Tot slot meent de RvB met dit document haar bijdrage te hebben geleverd aan de maatschappelijke discussie ten aanzien van het principe van goed ondernemerschap en spreekt oprecht de hoop alsmede haar vertrouwen uit dat de Commissie Tabaksblat nog eens goed een aantal onderwerpen de revue zal laten passeren. Wel merkt zij tot slot nog op dat de tijdsperiode van 5 september a.s. tot 1 januari 2004, de datum van de invoering van de Code, haar ambitieus voorkomt teneinde alle reacties op de Code uit zowel het bedrijfsleven als de wetenschap op een diepgaande en een adequate manier in haar rapport te verwerken. Het spreekt natuurlijk voor zich dat de RvB de Commissie daarbij oprecht veel succes toewenst.

Hoogachtend  
United Services Group N.V.

A.D. Mulder  
Chief Executive Officer