

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

Dinsdag 1 juli 2003, perscentrum Nieuwspoord

Basistekst

Deze tekst kan niet worden beschouwd als een verslag van de rede. Alleen de *uitgesproken* tekst telt.

Dames en heren, hartelijk welkom. In maart van dit jaar zijn we – de commissie – van start gegaan met onze taakopdracht. Vandaag presenteren we een concept-code ter consultatie. Dat demonstreert een groot voordeel van zelfregulering ten opzichte van wetgeving: zelfregulering gaat veel sneller. En snelheid en flexibiliteit zijn van belang omdat meningen en opvattingen over wat 'goede' corporate governance is snel kunnen veranderen zoals we allemaal gemerkt hebben. Daarop moet je kunnen inspelen.

Zoals u weet is in Nederland eerder een soort code tot stand gekomen door middel van zelfregulering: de 40 aanbevelingen van de commissie Peters. Monitoring van de naleving daarvan heeft echter uitgewezen dat naleving in de loop der tijd op punten is verslapt omdat er geen opvolging aan is gegeven door middel van een systematische aanpak.

De aanbevelingen van Peters zijn echter wel uitgangspunt geweest voor de huidige commissie. Gaat zelfregulering deze keer dan beter werken? Wij denken van wel. Onze code is – net zoals de aanbevelingen van Peters overigens – gebaseerd op het beginsel 'pas toe of leg uit' (comply or explain). Dat comply or explain beginsel is volgens ons voor de werking van deze code zó belangrijk dat we de wetgever aanbevelen dit wettelijk te verankeren. Hierdoor moeten afwijkingen van de code – die best wel zullen voorkomen want corporate governance is maatwerk – helder en begrijpelijk worden uitgelegd. Zo hopen we dat deze code tanden krijgt.

Ondernemingen moeten over hun corporate governance beleid rapporteren in een apart hoofdstuk van het jaarverslag. Een inhoudelijk oordeel over het corporate governance beleid is de verantwoordelijkheid van de aandeelhoudersvergadering. De aandeelhoudersvergadering wordt geholpen door de Autoriteit Financiële Markten. In het kader van het binnenkort te introduceren toezicht op financiële verslaggeving van beursgenoteerde vennootschappen zal de AFM bekijken of er een hoofdstuk over corporate governance in het jaarverslag is opgenomen, dat daarbij een verklaring over de naleving van de code is bijgevoegd en dat het corporate governance hoofdstuk en de verklaring consistent zijn. Zoals eerder gezegd ligt de verantwoordelijkheid voor inhoudelijke toetsing van de corporate governance structuur van de onderneming bij de aandeelhoudersvergadering.

Ik benadruk dat corporate governance maatwerk is. Het kan voorkomen dat ondernemingen gewoon niet kunnen voldoen aan bepaalde onderdelen van de best practice bepalingen. Dat is niet erg, mits dat maar helder wordt uitgelegd. Vandaar de aanbeveling aan de wetgever om het comply or explain beginsel wettelijk te verankeren.

Ik heb net een groot voordeel van zelfregulering genoemd, namelijk de snelheid en flexibiliteit. Snelheid is nodig omdat er veel in ondernemingsland verandert zoals u ook wel weet. Via zelfregulering kan hier snel op worden ingespeeld. Voor ons stond en staat echter voorop dat zelfregulering niet vrijblijvend mag zijn.

Flexibiliteit willen we bereiken door een vaste 'bewakingscommissie' van de code aan te bevelen. Die 'commissie' moet verantwoordelijk zijn voor de integriteit van de code en voorbereiding van eventuele aanpassingen en wijzigingen. Dit zorgt ervoor dat onze code 'levend' is en blijft.

Het Nederlandse bestuursstelsel voor vennootschappen is in opzet zeker niet slecht. De scheiding die in Nederland bestaat tussen bestuur en onafhankelijk toezicht daarop is volgens ons een groot goed. In de praktijk zijn er lacunes gevallen in de 'checks and balances', het evenwicht tussen de vennootschapsorganen. We hebben dan ook geprobeerd die checks and balances – datgene waar het volgens ons om draait in goede corporate governance – te verbeteren. Daarbij hebben we verder ook veel aandacht besteed aan de externe accountant, interne controle plus de systemen daarvoor. Daarvoor zijn de nodige 'best practice bepalingen' opgenomen. Die zijn wel wat gedetailleerd, maar volgens ons noodzakelijk voor goede checks and balances en transparantie.

We hebben een indeling gemaakt in 5 hoofdstukken die de rol van de bij besluitvorming en toezicht betrokken organen én de verslaggeving van het reilen en zeilen betreffen:

- 1) Bestuur
- 2) Raad van commissarissen
- 3) Aandeelhouders
- 4) Interne en externe audit
- 5) Openbaarmaking, naleving en handhaving van de code

Daarnaast zijn in een annex aanbevelingen voor de wetgever opgenomen. Die aanbevelingen zijn – en dat wil ik hier benadrukken – belangrijk om de code te laten functioneren.

Dit concept is een aanzet waar we graag reacties op ontvangen. Hebben we het goed gedaan? De consultatieperiode duurt twee maanden. Commentaar, opmerkingen en stukken kunnen schriftelijk of elektronisch naar de commissie worden gestuurd, via onze secretaris en niet onbelangrijk, via onze website: www.commissiecorporategovernance.nl. Op die website is het concept van de code trouwens ook te vinden. Op basis van ingekomen stukken en opmerkingen gaan we kijken of er reden is om ons concept te wijzigen of aan te vullen. Eind 2003 zal de definitieve code dan beschikbaar komen.

Zoals ik al eerder heb gezegd willen we met de code de juiste balans tussen de verschillende vennootschapsorganen zoeken. Waarom? Er is kritiek gekomen op de te dominante positie van de raad van bestuur. De raad van commissarissen zou niet voldoende betrokken zijn bij de onderneming. De algemene vergadering van

aandeelhouders is beperkt in zijn rol als finaal besluitvormend lichaam én er zijn vragen over de positie en rol van de externe accountant. Dat is nogal wat.

We willen daarom die verhoudingen rechte trekken; het versterken van checks and balances. Daar gaat het om. Maar dat kunnen we niet helemaal zelf. Vandaar ook de aanbevelingen aan de wetgever. We hebben hierbij rekening gehouden met de gevoelens die leven bij financiële marktpartijen en de maatschappelijke discussies die ontstaan zijn rond en over Nederlandse ondernemingen. Overigens is dit fenomeen niet beperkt tot Nederland. Ook elders worden dezelfde discussies gevoerd. We hebben daarom ook gekeken naar de conclusies die daar getrokken zijn ten aanzien van de gewenste corporate governance.

Ik loop wat belangrijke punten van de code door en dat doe ik aan de hand van de volgorde van de code zelf.

Raad van bestuur

De raad van bestuur bestuurt. Het is zijn taak de onderneming te leiden, initiatieven te ontwikkelen en risico's te nemen die aan het ondernemen verbonden zijn, maar is wel verantwoordelijk voor de beheersing van die risico's die zijn verbonden aan de doelstelling van de vennootschap en de strategie om die doelstellingen te realiseren. Daar mag geen onduidelijkheid over bestaan

Er zijn vragen gerezen over het toezicht van de raad van commissarissen op die raad van bestuur en over de verantwoordelijkheid van de algemene vergadering van aandeelhouders. Ik kom daar zo op terug.

Ik hoef u niet te vertellen dat er veel 'discussie' bestaat omtrent de remuneratie van de raad van bestuur. Dat is ook in onze besprekingen pregnant naar voren gekomen. We vinden dat er een grotere transparantie moet komen over het bezoldigingsbeleid. Dit uit zich in de publicatie van een remuneratierapport waarin dat beleid uiteengezet wordt. Dit wordt opgesteld door de raad van commissarissen en ter goedkeuring aan de aandeelhoudersvergadering voorgelegd.

Eén aspect van het remuneratiebeleid wil ik graag noemen. Bestuurders hebben een bijzondere relatie met de onderneming waarvoor ze bijzonder worden beloond. Risicopremies zijn opgenomen in die beloning. Naar onze mening horen bestuurders niet als werknemer van de vennootschap te worden beschouwd. Dat is overigens al zo bij benoeming en ontslag. Wettelijke aanvaarding van dit principe zal hopelijk tot gevolg hebben dat de kantonrechtersformule die bij gedwongen ontslag veelal wordt gebruikt niet meer wordt toegepast. Het betreft hier rechtsbescherming die volgens ons niet van toepassing moet zijn op een groep die niet bepaald als economisch zwak betiteld kan worden. De commissie vindt dat de afvloeiingsregelingen bij gedwongen ontslag maximaal het vaste deel van de jaarlijkse bezoldiging mogen bedragen. Daarnaast dienen bestuurders te werken met contracten die afgesloten worden voor maximaal 4 jaar.

Over de hoogte van de bezoldiging willen en kunnen we niets regelen. Die is afhankelijk van diverse omstandigheden en is marktgedreven. Voor de samenstelling

willen we wél een richtlijn geven. Het variabele deel van de bezoldiging – onder andere de opties – moet volgens ons niet meer dan maximaal de helft van de totale bezoldiging bedragen. Ook moet het systeem van optietoekenning veranderen. Opties moeten voorwaardelijk worden toegekend, op basis van prestaties die nog geleverd moeten worden. Hierdoor wordt de relatie tussen beloning en verantwoording en de perceptie van aandeelhouders over de waardecreatie die heeft plaatsgevonden veel directer. De toelichting op de jaarrekening moet volledige en gedetailleerde informatie bevatten over de hoogte en structuur van de bezoldiging van individuele bestuurders. We zouden echter graag zien dat met al die informatie bezoldigingspakketten zoals vermeld in het remuneratierapport en het jaarverslag van verschillende ondernemingen onderling makkelijker vergeleken kunnen worden. Daarom dringen we er bij de opsteller van de jaarverslaggevingstandaarden op aan een standaard te ontwikkelen die hierin voorziet: een uniforme manier van verslaggeving inzake bezoldiging, en een uniforme berekeningssystematiek van de verschillende bezoldigingscomponenten.

Raad van commissarissen

We geloven sterk in het nut van onafhankelijk toezicht. Om dat onafhankelijk toezicht te versterken hebben we bepalingen opgenomen over de samenstelling van de raad van commissarissen. Iedere commissaris moet geschikt zijn om de hoofdlijnen van het totale beleid te beoordelen. Daarnaast moet iedere commissaris over de specifieke deskundigheid beschikken die noodzakelijk is voor de vervulling van zijn taak, binnen zijn rol in het kader van de profielschets van de raad

De voorzitter van de raad van commissarissen is verantwoordelijk voor adequate informatievoorziening aan de raad. Naar onze mening moeten echter alle leden van de raad zich actief opstellen om aan voldoende informatie te komen die nodig is voor kwalitatief goede oordeelsvorming ondanks het feit dat de voorzitter verantwoordelijk is voor een adequate informatievoorziening. Niemand moet zich op onwetendheid kunnen beroepen. Verder moeten er adequate introductie- en trainingsprogramma's worden opgezet.

We behandelen uitgebreid een aantal commissies van de raad van commissarissen: de remuneratiecommissie, de selectie- en benoemingscommissie en de auditcommissie. Die commissies dienen ter voorbereiding van besluitvorming door de voltallige raad van commissarissen een verslag van hun werkzaamheden in bij de raad. Eén aspect wil ik hier nog bij noemen, namelijk de verplichting van de raad van commissarissen de hoofdlijnen van het remuneratierapport, dat voorbereid wordt door de remuneratiecommissie en vastgesteld wordt door de voltallige raad, op te nemen in het jaarverslag. Dit rapport bevat een uiteenzetting van het te voeren bezoldigingsbeleid en de overwegingen die daaraan ten grondslag liggen en is onderworpen aan de goedkeuring van de algemene vergadering van aandeelhouders.

Verder intensiveren we de betrokkenheid van de raad bij de werkzaamheden van de externe accountant. Niet alleen via de auditcommissie van de raad, maar ook door het feit dat de raad van commissarissen de voordracht ter benoeming aan de algemene vergadering uitbrengt en aanspreekpunt wordt van de accountant.

Cruciaal is de rol van de voorzitter van de raad van commissarissen. Het is immers zijn of haar taak te waarborgen dat de raad goed functioneert. Een sleutelrol is hierbij weggelegd voor de secretaris van de vennootschap die in het algemeen de voorzitter én de raad ondersteunt bij al zijn werkzaamheden. Om de onafhankelijkheid van de secretaris ten opzichte van het bestuur te waarborgen moet zijn positie wettelijk verankerd worden.

We geven kortom een heleboel spelregels om het functioneren van het door ons belangrijk gevonden onafhankelijk toezicht te verbeteren.

De aandeelhouders

In het algemeen bestaat de mening dat de aandeelhoudersvergadering niet voldoende gewicht heeft binnen het systeem van checks and balances. Daarvoor is een aantal oorzaken te onderkennen. Allereerst bestaan er systemen om de invloed van aandeelhouders te beperken. Verder zijn aandeelhouders voor bestuurders onbereikbaar. Een ander probleem in Nederland is de lage opkomst van het stemrecht – vaak minder dan 15% - speciaal in gevallen waar er geen certificaten van aandelen bestaan.

Beschermingsconstructies beperken de invloed van aandeelhouders. We hebben hierover veel gesproken, maar er geen bepalingen over opgenomen.

Beschermingsconstructies en hun vormgeving zijn bij uitstek hard recht. Slechts de wetgever kan hier wat aan doen. Zelfregulering is hiervoor geen instrument. We willen wél dat het bestuur jaarlijks een overzicht van alle uitstaande of potentieel inzetbare beschermingsmaatregelen geeft, én de omstandigheden waaronder die naar verwachting kunnen worden ingezet.

Ik kom terug op de lage opkomst. Certificering wordt gezien als een middel om dit op te vangen. We vinden dat certificering niet moet worden gebruikt als beschermingsconstructie. Het bestuur van het administratiekantoor moet dan ook aan certificaathouders die daarom vragen onder alle omstandigheden en onbeperkt stemvolmachten geven. Dat bestuur moet ook het vertrouwen van de certificaathouders hebben. Daarnaast kunnen certificaathouders kandidaten voor het bestuur van het administratiekantoor aanbevelen.

Aandeelhouders zijn op afstand gezet zegt men, maar de aandeelhoudersvergadering is wel een ongrijpbaar instituut. Aandeelhouders zijn praktisch onbereikbaar voor de vennootschap. Het bestuur moet aandeelhouders rechtstreeks kunnen benaderen, niet alleen op een jaarlijkse aandeelhoudersvergadering, maar het hele jaar door. Dat kan nu gewoon niet. Ik vertelde net al dat de lage opkomst van het stemrecht een groot probleem is. De lage opkomst van het stemrecht vormt ook een groot probleem voor de representativiteit van de besluitvorming.

Dat heeft deels te maken met de 'gewone' aandeelhouders, die naar men zegt geen gebruik maken van hun stemrecht omdat dat toch geen zin heeft: de perceptie is dat het administratiekantoor bij ondernemingen die certificering toepassen toch altijd de doorslaggevende stem heeft. Daarnaast houden institutionele beleggers steeds

grotere pakketten aandelen. Ze zijn echter vaak niet actief betrokken bij de vennootschappen waarin ze beleggen. We vinden dat ze gebruik moeten maken van hun stemrecht. Anders verslechtert het gebruik van het stemrecht steeds verder. Institutionele aandeelhouders hebben een verantwoordelijkheid richting achterliggende begunstigen én de vennootschappen waarin ze beleggen. We vinden dat ook dat ze hun stembeleid op hun website bekend moeten maken, en dat ze op verzoek van de begunstigen (of beleggers) bekend moeten maken hoe er in concrete gevallen gestemd is.

Aandeelhouders zijn vrijwel onbekend, terwijl er ieder jaar veel formele besluiten genomen moeten worden. Dan is het toch van essentieel belang als een bedrijf zijn aandeelhouders kan voorlichten, of dat aandeelhouders elkaar kunnen bereiken voor gedachtewisselingen. Dat willen we bereiken. We hebben daar echter een lange weg te gaan. We vinden dat de Nederlandse wetgever het bestaande stemmen op afstand moet wijzigen. Nu is het zo dat aandeelhouders toestemming moeten geven aan hun intermediair om hun naam, adres en woonplaats – de zogenaamde NAW gegevens – door te geven aan de onderneming. Wij willen dat die gegevens standaard aan de vennootschap worden gegeven, tenzij de betrokken aandeelhouders hiertegen bezwaar maken. We draaien de zaak dus om. De nationale wetgever moet actie ondernemen, maar zonder een Europese aanpak komen we nergens. Dan houdt de communicatie op bij de grenzen. Nogal lastig als je – zoals veel Nederlandse bedrijven – een internationaal aandeelhouderschap hebt.

We hopen dat Nederland dankzij deze maatregelen een vergelijkbare ontwikkeling zal doormaken als het Verenigd Koninkrijk, waar het aantal uitgebrachte stemmen tijdens algemene vergaderingen van aandeelhouders tussen 1994 en 2002 is gestegen van 35% naar 55%.

Verder zijn er nog bepalingen opgenomen die stellen dat besluiten van het bestuur die zo ingrijpend zijn dat ze de identiteit of het karakter van de vennootschap sterk doen veranderen moeten worden goedgekeurd door de algemene vergadering. Het wordt de aandeelhoudersvergadering makkelijker gemaakt om slecht functionerende bestuurders en commissarissen te ontslaan en om voordrachten voor benoemingen te doorbreken. Daartoe zijn de quorumeisen aangepast. Het reserverings- en dividendbeleid wordt als apart agendapunt van de jaarlijkse aandeelhoudersvergadering opgevoerd. Wijzigingen hiervan moeten door aandeelhouders worden goedgekeurd.

Financiële verslaggeving

Verslaggeving en controle daarvan zijn belangrijk. Het is een basisvoorwaarde voor besluitvorming en verantwoording; en daarmee voor goede corporate governance. We hebben vrij gedetailleerde spelregels opgesteld voor het bestuur, raad van commissarissen, interne en externe audit ter versterking van de hiervoor gebruikte procedures. De onafhankelijkheid van de externe accountant wordt verbeterd doordat hij rechtstreeks rapporteert aan de raad van commissarissen.

De door de commissie geformuleerde beginselen zijn van toepassing op alle beursgenoteerde vennootschappen. Maar er kunnen best practice bepalingen zijn waaraan grote beursgenoteerde vennootschappen gemakkelijker kunnen voldoen dan kleine. De verschillende commissies van de raad van commissarissen zijn bij kleinere vennootschappen bijvoorbeeld moeilijker te formeren dan bij grote. Wanneer dat niet lukt moeten de taken van de verschillende commissies van de raad van commissarissen door de voltallige raad worden opgepakt. Ook voor kleinere vennootschappen geldt echter ook de noodzaak voor grotere transparantie van het bestuur en de versterking van de positie van de raad van commissarissen én voor intensievere betrokkenheid van commissarissen en aandeelhouders bij het werk van de externe accountant. Voor grote vennootschappen verwachten we geen onoverkomelijke obstakels bij de naleving van de code.

Annex

Ik heb al eerder genoemd dat aanbevelingen voor de wetgever in een annex zijn opgenomen. Die aanbevelingen geven we omdat we knelpunten voorzien bij de naleving van de code. De belangrijkste aanbevelingen zijn de volgende:

- allereerst een wettelijke verankering van het comply or explain beginsel; daarmee meteen de verankering van de naleving van de code;
- een wettelijke verandering van de arbeidsrechtelijke positie van bestuurders, erg belangrijk voor onder andere onze aanbeveling inzake afvloeiingsregelingen;
- een aanbeveling inzake het 'ja, tenzij beginsel' bij stemmen op afstand om de vennootschap toegang te geven tot zijn aandeelhouders; en om communicatie tussen aandeelhouders onderling mogelijk te maken;
- en niet te vergeten een aanbeveling inzake certificering die ervoor zorgt dat certificaathouders die daarom vragen te allen tijde onbeperkt stemvolmachten ontvangen van het administratiekantoor.

We hebben gepoogd de checks and balances te verbeteren. Naar ons idee ligt er een concept-code waarmee Nederland een grote sprong voorwaarts maakt en een niveau bereikt dat state of the art is. Door middel van de in het begin genoemde regelmatige actualisering willen we dat zo houden. Zoals gezegd is er bij marktpartijen – nationaal en internationaal – en iedereen die betrokken is bij ondernemend Nederland twijfel gerezen over de Nederlandse normering. Deze code beoogt het systeem van checks and balances te verbeteren, en we hopen dat hij zal bijdragen tot herstel van vertrouwen.

Dank voor uw aandacht.

Noot voor de redactie:
Mediacontacten lopen via
T.P.M. Gordijn, Persdienst Unilever
tel: 010-2174844

email: press-office.rotterdam@unilever.com