

14 september 2008

Monitoring Commissie  
Corporate Governance Code  
Postbus 20201  
2500 EE DEN HAAG

Hay Group bv  
Arnhemse Bovenweg 140  
3708 AH ZEIST  
Postbus 1151  
3700 BD ZEIST  
Nederland

tel (+31)30 692 99 29  
fax (+31)30 692 99 00

www.haygroup.nl

Geachte Commissie,

Hay Group maakt graag gebruik van uw uitnodiging tot het geven van reacties op uw wijzigingsvoorstellen.

## 1. Vertrekvergoeding van bestuurders II.2.7

### Over principe II.2

Principe II.2 over de hoogte en samenstelling van de bezoldiging blijft onverkort van toepassing. Onder meer bevordert de bezoldigungsstructuur, met inbegrip van ontslagvergoeding, de belangen van de vennootschap op middellange en lange termijn. Daarnaast zet het niet aan tot gedrag van bestuurders te handelen in hun eigen belang met veronachtzaming van het belang van de vennootschap. De inrichting van het bezoldigingsbeleid – tot slot - mag falen niet belonen. De vraag rijst of de best practice bepaling II.2.7, inclusief de voorgestelde wijzigingen erop, bijdraagt aan de realisatie van deze doelstelling. Enkel ten dele, meent Hay Group.

### Aanbeveling monitoring commissie

De monitoring commissie meent dat de relatief lage naleving geen aanleiding vormt om de bepaling II.2.7 te schrappen. Om te voorkomen dat de bepaling eenvoudig kan worden ontweken door een vertrek niet als “onvrijwillig”aan te merken, stelt de Commissie voor, conform de aanbeveling uit het nalevingsrapport 2007, om best practice bepaling II.2.7, eerste volzin, als volgt aan te passen: *“De maximale vergoeding bij ~~onvrijwillig~~ voortijdig vertrek bedraagt maximaal een jaarsalaris (het “vaste” deel van de bezoldiging). Indien het maximum van een maal het jaarsalaris voor een bestuurder die in zijn eerste benoemingstermijn wordt ontslagen kennelijk onredelijk is, komt deze bestuurder in dat geval in aanmerking voor een ontslagvergoeding van maximaal twee maal het jaarsalaris.”*

### Reactie Hay Group

Hay Group maakt de volgende opmerkingen over de voorgestelde wijzigingen op best practice bepalingen II.2.7.

1. Een vertrekvergoeding bij vrijwillig vertrek acht Hay Group niet gepast. De bestuurder die vrijwillig een uitdaging elders aangaat behoeft geen vertrekvergoeding. De retentiedachte van de bezoldiging lijdt onnodig afbreuk. Het vooruitzicht op de vertrekvergoeding kan bestuurders namelijk ongewild aanzetten tot het zoeken of aanvaarden van een betrekking elders. Het belang van de onderneming is daar niet bij gebaat. Daarnaast draagt de vertrekvergoeding bij vrijwillig vertrek niet bij aan het vertrouwen in het (morele) leiderschap van de onderneming. Onnodige

reputatieschade kan het gevolg zijn. Het maatschappelijke ongenoegen zal daartoe bijdragen. Immers de werknemer die vrijwillig opstapt, krijgt vaak niets mee. Zelfs de rechten op een werkloosheidsuitkering staan ter discussie bij vrijwillig vertrek. Waarom de vrijwillig vertrekkende bestuurder dan wel?

2. Best practice bepaling II.2.7 in zijn huidige of aanbevolen vorm draagt onvoldoende bij aan de belangen van de vennootschap op midden- en langetermijn. Halvering van de vaste bruto vertrekvergoeding ligt meer in de rede. Een bestuurder die vindt dat hij recht heeft op meer dient dat te motiveren in een brief aan de raad van commissarissen. Langs vooraf in het remuneratiebeleid vastgelegde parameters – onder meer prestatiecriteria – vindt beoordeling van het verzoek plaats. Een minder verstreckende variant, waarbij het ondernemingsrisico wel meer tot uitdrukking gebracht wordt, is de variant dat de bestuurder naast het halve bruto jaarsalaris recht heeft op de helft van de gemiddelde in de drie daarvoor ontvangen korte termijn bonus. De alignment tussen de belangen van de aandeelhouders en bestuurders – ook bij vertrek – is bij deze suggesties beter gewaarborgd. Daarnaast adresseert het meer het maatschappelijke ongenoegen dat falend bestuur niet betaald mag worden. Behoud van vertrouwen en reputatie van de onderneming zijn daarmee gegeven. En daarmee ook, althans meer, de waardecreatie en aandeelhouderswaarde op lange termijn. Aanvullend kan er ook een verrekeningsbeding worden opgenomen in de (arbeids)overeenkomst, waarbij de ontslagvergoeding wordt verrekend met de ontvangen inkomsten uit lange termijn *incentiveregelingen* voor zover de ontslagvergoeding een bepaalde drempel overstijgt, bijvoorbeeld vier bruto jaarsalarissen.

Hay Group is graag bereid een nadere toelichting aan de monitoring commissie te geven over gedachten voor alternatieven op bovenstaand gebied. In een recent artikel hebben wij onze visie hieromtrent uiteengezet. Dat hebben wij bijgaand toegevoegd. Via gedachtevorming over de bezoldigingsdiscussie wil Hay Group een bijdrage leveren aan het maatschappelijke debat.

## **2. Remuneratiecommissie / diensten remuneratieadviseur III.5.12**

Wij onderschrijven het belang van de remuneratiecommissie en zijn voorstander van de lijn van de commissie om de remuneratie commissie een meer initiërende rol toe te dichten. Hay Group kan zich vinden in de artikelen III.5.12a, b en c. Wij zien echter in de praktijk dat menig remuneratiecommissie ook advies op prijs stelt bij het opstellen van uitgangspunten voor het beloningsbeleid. Al is het maar door goede informatie en insights die de adviseur daarbij aan de commissie kan verschaffen. Aanpassing van dit artikel zou de kwaliteit ten goede kunnen komen, bijvoorbeeld door toe te voegen: ‘eventueel in het bijzijn van de beloningsadviseur’.

De tekst voorafgaand aan de artikelen III.5.12, onderaan pagina 55 en bovenaan pagina 55 geven helaas een onnodig negatieve ondertoon en geven daardoor wellicht een verkeerd beeld van de remuneratieadviseur. Dit toelichtingsgedeelte beperkt de bijdrage van de adviseur tot het leveren van een benchmark. Voor de goede beeldvorming wijzen wij erop dat wij bijvoorbeeld ook *bijdragen* aan het schrijven van (jaarverslag)teksten voor het remuneratiebeleid, het opstellen van arbeidscontracten, het concretiseren van incentiveregelingen, het opstellen van reglementen voor variabel inkomen (bonussen alsmede aandelen/optieregelingen), opstellen van scenarionanalyses, opstellen van ontslag / change in control regelingen, etc. Daarmee ondersteunen wij de remuneratiecommissie bij het invullen van haar taak.

Verder wordt in de toelichting gesteld dat adviseurs geen contact met bestuurders mogen hebben, ‘tenzij de remuneratiecommissie daar expliciet om verzoekt’. Wij onderschrijven het volledige opdrachtgeverschap van de remuneratiecommissie (dit staat zelfs al jaren op onze website

[www.haygroup.nl](http://www.haygroup.nl) > [onze diensten](#) > [bestuurderbeloning](#) > [basisprincipes](#)), maar wij zien dat het beloningsbeleid aan kwaliteit en kracht kan winnen door het selectief betrekken van functionarissen in de onderneming. Deze contacten dienen wel steeds te worden afgestemd en teruggekoppeld te worden met de remuneratiecommissie.

### **3. Samengevat geven wij de monitoring commissie vier suggesties:**

1. het schrappen van de term *onvrijwillig* achterwege te laten
2. ruimte te bieden voor andere varianten voor een ontslagvergoeding (ingebouwd ondernemersrisico of motivatievereiste door vertrekkende topman/vrouw op basis van vooraf gestelde criteria)
3. overwegen om een verrekeningsbeding op te nemen waarbij de ontslagvergoeding wordt verminderd met de ontvangen inkomsten uit lange termijn incentives boven een niveau van vier jaarsalarissen
4. het toevoegen van 'eventueel in het bijzijn van de beloningsadviseur' bij artikel III.5.12a

Met vriendelijke groet,

Jeroen Kirch  
Bob van der Kamp