

Vereniging van Effectenbezitters  
Postbus 240, 2501 CE Den Haag  
Bezoekadres: Amaliastraat 7, Den Haag

Tel.: +31 (0)70 313 00 00  
Fax: +31 (0)70 313 00 99  
Internet: [www.veb.net](http://www.veb.net)  
E-mail: [info@veb.net](mailto:info@veb.net)

.....  
T.a.v. de raad van bestuur en raad van commissarissen  
Postbus.....  
D.....

Den Haag, 15 december 2009

Referentie: JMS/dtjj/20091512

Betreft: VEB speerpuntenbrief 2010

Geacht bestuur en raad van commissarissen,

Met het oog op het jaarverslag van 2009 en de Algemene Vergadering van Aandeelhouders (AvA) 2010, richt de Vereniging VEB NCVB ("VEB") zich tot u met de navolgende speerpunten voor het komende aandeelhoudersvergaderingseizoen.

- I. Werkwijze en verantwoording raad van commissarissen;
- II. Risicomanagement: risicoprofiel en informatietechnologie (IT) systemen;
- III. Bezoldiging raad van bestuur;
- IV. Strategie en doelstellingen.

De VEB is pleitbezorger van een heldere en inhoudelijke dialoog tussen raad van bestuur, raad van commissarissen (rvc) en aandeelhouders. Het inleiden van die discussie door middel van deze VEB speerpuntenbrief kan de kwaliteit daarvan ten goede komen.

### **I. Werkwijze en verantwoording van de raad van commissarissen**

De taken en verantwoordelijkheden van de rvc zijn, onder andere onder invloed van wet- en regelgeving, IFRS en de code Tabaksblat, veel omvattender geworden. De VEB juicht deze professionalisering van het commissariaat toe. Commissarissen dienen deskundig, proactief, kritisch (ook naar elkaar toe) en onafhankelijk toezicht te houden op het bestuur. Afgaand op recente gebeurtenissen (deconfitures, mislukte expansiestrategie) is ten minste de vraag gerechtvaardigd of commissarissen wel voldoende betrokken zijn bij de bedrijfsvoering, kritisch optreden en beschikken over voldoende (bedrijfsspecifieke) kennis om adequaat toezicht te houden.

De VEB constateert bovendien dat de verantwoording door de rvc, zowel in de AvA als in het jaarverslag, in het algemeen onvoldoende is. Zo bevat het separate verslag van de rvc in het jaarverslag nauwelijks informatie en is in het algemeen te beknopt. Vooral op beraadslagingen aangaande de strategie (waaronder overnames en desinvesteringen), doelstellingen en risico's van de onderneming wordt nauwelijks ingegaan. De VEB dringt daarom aan op een inhoudelijke uiteenzetting en heldere motivering van (voor)genomen strategische beslissingen.

Voorts wijst de VEB op de medeverantwoordelijkheid van de rvc om een open en constructieve discussie met aandeelhouders te stimuleren, waarbij het zwaartepunt in de aandeelhoudersvergadering moet blijven liggen. In dit licht is de trend richting meer één-op-één gesprekken tussen ondernemingen en aandeelhouders verontrustend. De VEB wijst op het

gevaar dat de beantwoording van vragen door bestuurders in de beslotenheid van de bestuurskamer blijft waardoor overige beleggers (potentieel) belangrijke informatie mislopen. Derhalve verzoekt de VEB u op de ondernemingswebsite ten minste te melden met welke aandeelhouders is gesproken en welke onderwerpen daarbij aan de orde kwamen. Bovendien is de VEB voorstander van het publiceren van gespreksnotulen (transcripts) en/of het maken van bandopnames die eveneens op de website van de onderneming worden geplaatst.

## **II. Risicomanagement: risicoprofiel en IT systemen**

De economische crisis heeft blootgelegd dat de risico- en controlesystemen van vele ondernemingen niet naar behoren hebben gefunctioneerd. Dit terwijl de meeste ondernemingen wel een “in control statement” hebben afgegeven ten aanzien van hun risicobeheersing. Inzicht in de risico's van een onderneming is voor (potentiële) aandeelhouders essentieel evenals een heldere beschrijving van de omgevingsfactoren waar de onderneming mee in aanraking komt. Daarbij is een opsomming van allerhande risico's evenwel niet afdoende. Voor beleggers is vooral belangrijk wat de mogelijke impact is van deze risico's bij verschillende scenario's. De VEB verzoekt u ten minste de vijf grootste risico's aan te geven alsmede de potentiële impact van een risicofactor en voorts welke contingency plannen de onderneming als tegenwicht te bieden heeft.

De werking van IT systemen binnen de risico- en controlesystemen verdient speciale aandacht. Ondanks de grote afhankelijkheid van informatietechnologie heeft de VEB moeten constateren dat nauwelijks informatie wordt verschaft over de risico's die bestaan ten aanzien van de IT-infrastructuur. De VEB verzoekt u daarom deze risico's concreet in kaart te brengen in de risicoparagraaf van het jaarverslag. Voorts verzoeken wij u weer te geven hoeveel verschillende IT systemen in gebruik zijn (software portfolio) en uit welk jaar deze dateren. Het kwantitatief aangeven welke kosten verbonden zijn aan het beheer en onderhoud van deze systemen, alsmede welke investeringen voor de middellange termijn worden voorzien geeft additioneel inzicht in de IT infrastructuur. Eventuele tekortkomingen op het vlak van het risicobeheer dienen expliciet in het jaarverslag te worden gemeld, alsmede de wijze waarop deze tekortkomingen ter hand zijn of zullen worden genomen.

Binnen de raad van bestuur is noodzakelijk dat één persoon (de CFO, CIO, CRO of COO) voldoende deskundig en daarmee ook verantwoordelijk is voor de kwaliteit en risico's van de IT systemen. Ook binnen de rvc moet ten minste één commissaris zitting hebben die de expertise heeft om adequaat de risico- en controlesystemen (op het vlak van IT) te kunnen beoordelen.

## **III. Bezoldiging raad van bestuur**

De aangepaste Nederlandse corporate governance (“code Frijns”) bevat onder andere een nieuwe bepaling aangaande een scenarioanalyse van het beloningsbeleid. De VEB verzoekt u in de beloningsparagraaf van het jaarverslag duidelijk verslag te doen van de uitgevoerde scenarioanalyses. Bij beloningsplannen dienen berekeningen te worden verstrekt over de uitwerking bij benedengemiddelde, gemiddelde en bovengemiddelde prestaties. Tevens dient aan de variabele beloning een maximum te worden verbonden. Daarnaast dient bij de scenarioanalyses rekening gehouden te worden met marktomstandigheden, ontwikkelingen bij concurrenten alsmede met een overnamesituatie.

Bovendien pleit de VEB ervoor de criteria voor toekenning van het variabele gedeelte van de beloning, zowel voor de korte als lange termijn beloningscomponent, kwalitatief en kwantitatief (de precieze cijfermatige target) weer te geven. De VEB dringt er evenals voorgaande jaren op aan concrete gekwantificeerde criteria voorafgaand aan de evaluatieperiode te verstrekken. Na afloop van het boekjaar waarover de variabele beloning is toegekend, dient in het remuneratieverslag exact te worden aangegeven hoe deze tot stand is gekomen. Variabele beloning is alleen op zijn plaats indien de bestuurder daadwerkelijk bovengemiddeld heeft gepresteerd.

Voorts dienen bij het beëindigen van een overeenkomst met een bestuurder of het aankondigen van zijn vertrek, de belangrijkste (financiële) afspraken onverwijld te worden gepubliceerd. Indien er vooraf geen afspraken zijn gemaakt over een vertrekregeling, moet de raad van commissarissen aangeven hoe hiermee om te zullen gaan.

Ten slotte heeft de rvc de bevoegdheid om de waarde van de variabele beloning aan te passen indien deze op basis van onjuiste financiële gegevens is toegekend of door “buitengewone omstandigheden” tot onbillijke uitkomsten heeft geleid. De VEB verzoekt u in de beloningsparagraaf van het jaarverslag mogelijke “buitengewone omstandigheden” nader te preciseren.

#### **IV. Duidelijkheid over strategie en doelstelling**

Voor (potentiële) aandeelhouders is van groot belang dat de onderneming in het jaarverslag een heldere uiteenzetting geeft van haar (lange termijn) strategie. Alhoewel hierin het afgelopen jaar enige vooruitgang is geboekt, moet de VEB in het algemeen constateren dat een gedegen toelichting op de ondernemingsstrategie in het jaarverslag ontbreekt. Bovendien geven weinig ondernemingen een adequate analyse van de omgeving waarin zij opereren. Voorts ontbreekt vaak een overzicht met de concurrenten en de marktaandeelen alsmede de bedreigingen in de markt. Tevens ontbreken bij de meeste ondernemingen nog altijd zowel de kwalitatief als kwantitatief beschreven financiële doelstellingen voor de lange termijn. De VEB verzoekt ondernemingen in het jaarverslag dergelijke informatie op te nemen.

Ondernemingen met transparante doelstellingen hebben deze voor een groot deel losgelaten (uitgesteld) of helemaal ingetrokken als gevolg van de economische onzekerheden. De VEB verzoekt deze ondernemingen opnieuw transparante en kwantitatieve doelstellingen te formuleren, waarbij eventueel gedacht kan worden aan scenario's met een bepaalde bandbreedte. Indien doelstellingen afwijken van de eerdere doelstellingen dient het verschil uitgebreid gemotiveerd te worden met bedrijfsspecifieke argumenten, alsmede de wijze waarop de bijgestelde doelstellingen moeten worden gerealiseerd. De VEB ziet voorts graag, in lijn met de code Frijns, dat de financiële randvoorwaarden van de strategie (zoals solvabiliteit, liquiditeit, rentedekking en schuldenratio (net debt/ebitda)) duidelijk in cijfers worden aangegeven in het jaarverslag. Ook moeten overeengekomen financieringsafspraken met de banken (convenanten) in het jaarverslag worden vermeld.

Wij hopen wederom op een transparant jaarverslag en zien uit naar een vruchtbare discussie in de aandeelhoudersvergadering.

Hoogachtend,

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, stylized 'S' followed by a vertical line and a small hook at the end.

Vereniging van Effectenbezitters

Mr. J.M. Slagter, directeur