



De Secretaris van de Commissie
Corporate Governance
p/a Postbus 20201
2500 EE Den Haag

Your ref.

Our ref.

Direct line

Arnhem,

t: +31 (0)26 366 4535

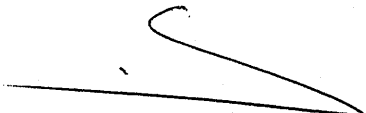
4 September 2003

f: +31 (0)26 366 5656

Geachte heer Abma,

Bijgaand zend ik u de reactie van Akzo Nobel N.V. op de concept code Corporate Governance.

Hoogachtend,



Mr. G.H. Jalink
Secretaris Raad van Bestuur

Akzo Nobel nv
Velperweg 76
P.O. Box 9300
6800 SB Arnhem
The Netherlands
Tel. +31 26 366 44 33
Fax +31 26 366 32 50
Trade reg. no. 09007809



Aan de Secretaris van de Commissie Corporate Governance
P/a Postbus 2021
2500 EE Den Haag

4 september 2003

Reactie van Akzo Nobel naar aanleiding van de uitnodiging voor commentaar op de Nederlandse corporate governance code (Commissie Tabaksblat)

Mijne Heren,

Akzo Nobel maakt graag gebruik van uw uitnodiging om te reageren op de Concept-Code Corporate Governance (de Concept-Code).

Allereerst willen wij onze grote waardering voor de Concept-Code uitspreken. We onderschrijven de uitgangspunten en ondersteunen van harte alle gezaghebbende initiatieven die bijdragen aan het vergroten van het vertrouwen van de belegger.

Akzo Nobel staat achter het commentaar van VNO-NCW en VEUO, met name waar het gaat om de inpassing van de Concept-Code in internationaal verband. Wij verwijzen ook naar de brief die een achttal grote internationale ondernemingen, waaronder Akzo Nobel, gezamenlijk naar de Commissie gezonden hebben.

Met deze individuele reactie wil Akzo Nobel graag nadrukkelijk ingaan op enkele aspecten die van speciaal belang worden geacht voor de onderneming, haar internationale ambities en verantwoordelijkheden. Akzo Nobel heeft namelijk niet alleen te maken met de Nederlandse eisen op het gebied van corporate governance maar ook met die in andere landen. Zij wordt op dit vlak ook beoordeeld door de internationale beleggerswereld. Voor het aantrekken van commissarissen en topmanagers opereren wij op een internationaal speelveld.

Het internationale karakter van Akzo Nobel kan het best worden geïllustreerd aan de hand van de volgende feiten. Het aandeelhoudersbestand bestaat wereldwijd voor meer dan 90% uit institutionele beleggers, voor het overgrote deel gevestigd in het buitenland. Vijf van de tien leden van de raad van commissarissen en twee van de vijf leden van de raad van bestuur komen niet uit Nederland. Meer dan de helft van onze 19 business units hebben hun hoofdkantoor buiten Nederland en negen van onze business unit-managers zijn buitenlanders. Slechts één op de vijf medewerkers op een totaal van 66.000 werkt in Nederland.

Akzo Nobel meent dat door de vele gedetailleerde bepalingen van de Concept-Code te weinig rekening wordt gehouden met de wens van de onderneming om in goed overleg met haar internationale aandeelhouders een corporate governance-systeem op te zetten dat recht doet aan haar internationale karakter.

Wij zijn met name bezorgd over het "rule-based" karakter van de Concept-Code, vergeleken met soortgelijke codes die recent in een aantal belangrijke Europese landen zijn gepubliceerd.



Wij geven de voorkeur aan de benadering van de Britse Combined Code, die stelt dat ondernemingen de vrije hand moeten hebben bij het uitleggen van hun corporate governance-beleid in de voor hen geldende omstandigheden. De flexibiliteit die de Combined Code biedt door een driedeling in principes, bepalingen en richtsnoeren, is aanzienlijk groter dan die van de Concept-Code; vooral omdat voor de richtsnoeren geen "pas toe of leg uit" regel geldt.

Verder menen wij dat een code met zoveel gedetailleerde bepalingen onvoldoende rekening houdt met het toegenomen belang van de rol van de aandeelhouders. Zij moeten het corporate governance-stelsel van de onderneming waarin ze investeren mede kunnen bepalen en zich daarin kunnen herkennen.

Wij geven de commissie in overweging nader te bezien welke elementen gehandhaafd moeten blijven als bepalingen volgens het "pas toe of leg uit"-principe en welke elementen louter als richtsnoer kunnen dienen. Wij hopen dat een belangrijk deel van de kwantitatieve bepalingen in de Code tot richtsnoer kunnen worden teruggebracht, waardoor de onderneming en haar aandeelhouders de nodige flexibiliteit wordt geboden.

Tenslotte zou Akzo Nobel graag in de Code verwoord willen zien dat uitleg of een van de Code afwijkende afspraak met de aandeelhouders inderdaad als naleving beschouwd zal worden.

Met betrekking tot de afzonderlijke bepalingen wil Akzo Nobel graag de volgende opmerkingen plaatsen (hierbij wordt verwezen naar de nummering van de betreffende bepalingen in de Concept-Code).

Bezoldiging van de leden van de raad van bestuur

Wij onderschrijven het uitgangspunt van de Commissie volledig, dat aandeelhouders een goedkeuringsrecht krijgen met betrekking tot het bezoldigingsbeleid. Wij zouden het echter op prijs stellen als de Commissie in de definitieve Code zou benadrukken dat de toepassing daarvan de verantwoordelijkheid van de Raad van Commissarissen is. Daarmee willen wij voorkomen dat bepalingen 1.2.12 en 1.2.16 onbedoeld kunnen leiden tot goedkeuring van de afzonderlijke salarissen van de leden van de raad van bestuur door de aandeelhoudersvergadering.

De bepaling dat het variabele deel van de bezoldiging van leden van de raad van bestuur niet meer dan 50 procent van de totale bezoldiging mag bedragen (1.2.9), is niet alleen moeilijk uitvoerbaar maar naar onze mening ook onwenselijk. Het zal naar verwachting niet alleen leiden tot een toename van de vaste bezoldiging, maar het brengt de Nederlandse internationale bedrijven in een nadelige positie ten opzichte van niet-Nederlandse multinationals bij het aantrekken van nieuwe leden van de raad van bestuur. Wij menen dat de instemming van aandeelhouders voldoende waarborg biedt voor een bij de onderneming passend beloningsbeleid.

Een ander punt van zorg heeft betrekking op de maximale vergoeding bij onvrijwillig ontslag tot éénmaal het vaste jaarsalaris (1.2.10). Wij hebben deze bepaling mede beoordeeld in combinatie met de beperking van de benoemingstermijn tot een periode van maximaal vier jaar voor leden van de raad van bestuur (1.1.1).

Wij zijn net als de Commissie tegen buitensporige ontslagvergoedingen. Op zich kan een ontslagvergoeding ter grootte van een jaarsalaris redelijk zijn, maar dat is niet altijd het geval, zoals bijvoorbeeld bij niet-verwijtbaar ontslag of na een langdurig dienstverband. Als de Code ook in dit geval een richtsnoer biedt in plaats van een bepaling, kunnen wij er goed mee leven.

Tenslotte kan Akzo Nobel zich niet vinden in de aanbeveling van de Commissie dat het voorzitterschap van de remuneratiecommissie niet vervuld mag worden door de voorzitter van de raad van commissarissen (II.4.11). Wij zijn van mening dat de rol van de voorzitter in het wervingsproces van nieuwe bestuurders ook behandeling van de bezoldiging moet kunnen omvatten.

Aandelenbezit van commissarissen en leden van de raad van bestuur

Het doel van de bepalingen over aandelenbezit van commissarissen en leden van de raad van bestuur wordt volgens Akzo Nobel al bereikt door adequate wetgeving en een goede regeling binnen de vennootschap met betrekking tot het gebruik van voorkennis. Het gaat hier om de richtlijnen betreffende handel met voorkennis en marktmanipulatie van de Europese Unie en tenuitvoerlegging daarvan in de wetgeving in de lidstaten. Akzo Nobel is van mening dat de beperkingen die de Concept Code oplegt, in aanvulling op specifieke wetgeving, onacceptabel kunnen zijn voor Nederlandse en buitenlandse commissarissen en leden van de raad van bestuur. Het tast hun persoonlijke vrijheid en rekenschap aan en kan ernstige gevolgen hebben voor hun bereidheid zitting te (blijven) nemen in Nederlandse raden van commissarissen en raden van bestuur.

Beperking van het aantal commissariaten tot maximaal 5

Akzo Nobel is het volledig eens met de onderliggende gedachte over beperking van het aantal commissariaten van één persoon om een goede taakvervulling te kunnen garanderen. Desondanks prefereren we een systeem van zelfregulering (zoals in de Britse Combined Code), waarbij de eigen verantwoordelijkheid van de betrokken personen en het belang van de onderneming en haar aandeelhouders bepalend zijn.

De dubbeltelling van voorzitterschappen zal het voor het relatief grote aantal internationale ondernemingen in Nederland aanzienlijk bemoeilijken om voorzitters aan te trekken met voldoende internationale ervaring. Niet alleen internationale managementervaring is relevant, maar ook een goede kennis van de Nederlandse regelgeving voor bedrijven, het Nederlandse bedrijfsklimaat en de Nederlandse cultuur.

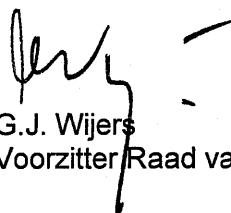
Als de Commissie de groep Nederlandse commissarissen bij Nederlandse vennootschappen wil vergroten, zou dit bereikt kunnen worden door een richtsnoer (in plaats van een bepaling) ten aanzien van best practice met betrekking tot het aantal door Nederlanders te vervullen commissariaten bij die vennootschappen. Een dergelijke beperking voor buitenlandse commissarissen zal het aantrekken daarvan aanzienlijk kunnen bemoeilijken.

Afrondend willen wij nogmaals graag onze grote waardering uitspreken voor het werk van uw Commissie. Wij hopen dat onze opmerkingen over de Code bijdragen aan een eindresultaat waarin ook aan de positie van de internationale bedrijven voldoende recht wordt gedaan.

Hoogachtend,



A.A. Loudon,
Voorzitter Raad van Commissarissen



G.J. Wijers
Voorzitter Raad van Bestuur

