



PER POST

Aan: de secretaris van de Commissie Corporate Governance
p/a Postbus 20201
2500 EE Den Haag

Postbus 162
2501 AN Den Haag
Nederland

Tel +31 70 377 2625

Fax +31 70 377 3687

Internet <http://www.shell.com>

IN HANDEN

Aan: de secretaris van de Commissie Corporate Governance
Casuariestraat 32
Den Haag
(mw Ouwehand, tst. 8980)

4 september 2003

REACTIE OP DE CONCEPTCODE CORPORATE GOVERNANCE VAN DE
"COMMISSIE TABAKSBLAT"

Graag geven wij gehoor aan uw verzoek om te reageren op de conceptcode corporate governance die op 1 juli jongstleden door uw Commissie is gepubliceerd. Wij waarderen het werk van de Commissie en onderschrijven ten volle de beslissing om te opteren voor een gedragscode in plaats van een wetgevende benadering om het vertrouwen van de markten in de corporate governance van Nederlandse beursgenoteerde ondernemingen te herstellen.

Corporate governance is voor ons zeer belangrijk. Corporate governance is een onderwerp dat voor ons van buitengewoon belang is vanwege ons respect voor de nalevingsverplichtingen die wij hebben ten aanzien van corporate governance-stelsels in de verschillende landen waarin wij beursgenoteerd zijn. Wij streven te allen tijde de allerhoogste normen voor internationale corporate governance na en zijn dan ook trots op de erkenning die wij hebben gekregen als een van de ondernemingen die het beste voldeden aan de 40 aanbevelingen voor corporate governance van de Commissie Peters. Wij hopen dat dit ten aanzien van de definitieve versie van de nieuwe code eveneens mogelijk zal zijn.

Wij onderschrijven in algemene zin de meeste principes van de conceptcode. Wij maken graag gebruik van uw verzoek om te reageren op een aantal van de voorgestelde principes en met name bepaalde 'best practice' bepalingen. De meeste van de voorgestelde principes worden echter door ons onderschreven en derhalve niet van een reactie voorzien, zoals principe I.3 Tegenstrijdige belangen, principe II.1 Taak en werkwijze van de raad van commissarissen, principe II.2 Deskundigheid en samenstelling van de raad van commissarissen, principe II.5 Onafhankelijkheid en principe II.8 One-tier bestuursstructuur. Wij beschouwen de conceptcode als een uitstekend voorstel dat bovendien in korte tijd tot stand is gekomen, en wij hebben hiervoor veel waardering.

Consequenties van de code voor de Koninklijke/Shell Groep en andere Nederlandse multinationals. Onze onderneming is in Nederland gevestigd maar haar aandelen zijn in meerdere landen beursgenoteerd. Een grote meerderheid van de aandeelhouders en een aantal directeuren en commissarissen heeft niet de Nederlandse nationaliteit. Negentig

procent van het vermogen van de Maatschappijen der Koninklijke/Shell Groep is buiten Nederland gelegen, ongeveer negentig procent van het totale aantal werknemers en ongeveer tachtig procent van het hoger management is niet-Nederlands. Als een van de meest internationale multinationals willen wij onze reactie en onze voorstellen vanuit dit perspectief inbrengen. Een Nederlandse corporate governance code moet de positie van Nederlandse ondernemingen zowel binnen als buiten Nederland versterken en beschermen. Uiteraard zou een code deze ondernemingen niet buiten de gangbare praktijk van internationale corporate governance moeten plaatsen noch moeten naleving of de kosten ervan internationaal concurrentienadelen opleveren.

Tegen deze achtergrond willen wij graag uw aandacht vragen voor een beperkt aantal conceptvoorstellen die de Koninklijke/Shell Groep met haar noteringen in meerdere landen voor problemen zou stellen. Ons commentaar richt zich echter niet alleen op zaken die van belang zijn voor de Koninklijke/Shell Groep maar beoogt in algemene zin te helpen om de nieuwe code aan te laten sluiten bij de elders gehanteerde codes en praktijken en pragmatisch te laten zijn, met oog voor de langetermijneffecten en het belang van alle Nederlandse ondernemingen. Derhalve willen wij graag de volgende punten en voorstellen onder uw aandacht brengen.

Uitleggen betekent ook toepassen. Een belangrijk element van de voorgestelde code is de regel "comply or explain" ofwel de regel van 'pas toe of leg uit'. Van buitenlandse markten kan geen detailinzicht in de Nederlandse code worden verwacht en uitleg wordt dan al snel gezien als niet-naleving van de Nederlandse code. Dit zal voor in Nederland gevestigde ondernemingen in internationale markten concurrentienadelen opleveren. Wij merken op dat de voorgestelde New York Stock Exchange ("NYSE") - regels vereisen dat buitenlandse ondernemingen met een NYSE-notering de nationale code en praktijk van hun eigen land naleven. Dit zou kunnen impliceren dat niet-naleving van de Nederlandse code, al wordt dit uitgelegd, ernstige risico's met betrekking tot naleving van de Amerikaanse regels kan opleveren. Derhalve stellen wij voor om in zowel de Nederlandse als de Engelse versie van de code onmiskenbaar duidelijk te maken dat zowel toepassen als uitleggen naleving van de code is.

De verplichting om het standpunt ten aanzien van een onderhands bod op onderdelen of deelnemingen van de vennootschap mede te delen. Zie conceptcode III.1.4. Dit geeft concurrenten de mogelijkheid om publieke discussies aan te zwengelen door middel van een onserieus bod en om in het geval van niet-naleving van deze regel tactische rechtsgedingen te provoceren die tot speculatie en ophef op de markt leiden. Dit komt de belangen van lange termijn investeerders en het investeringsklimaat in het algemeen niet ten goede. Wij stellen voor de regeling van dit onderwerp aan het Fondsenreglement over te laten.

Wijzigingen van het reserverings- en dividendbeleid. Zie conceptcode III.1.5. De huidige praktijk waarbij de raad van commissarissen ingevolge de statuten aan de algemene vergadering de hoogte van het dividend en de reservering voorstelt, is in overeenstemming met de kern van dit principe. Het is echter moeilijk om aan de algemene vergadering een algemeen beleid ter goedkeuring voor te leggen zonder een specifiek voorstel voor de winstbestemming van enig jaar in aanmerking te nemen. Goedkeuring van het beleid door de algemene vergadering betekent bovendien dat ook voor elke voorgenomen afwijking ervan de goedkeuring van de algemene vergadering vereist is. Dit kan tot gemiste kansen of onwenselijke situaties leiden, bijvoorbeeld als reserves nodig zijn voor een investering waarover nog geen mededelingen gedaan kunnen worden, of wanneer er onvoldoende

kasstroom is. Aandeelhouders kunnen hun mening inzake reserveringen en dividenden kenbaar maken bij de stemming over het agendapunt inzake de jaarrekening of het verlenen van kwijting. Daarnaast vergroot dit voorstel de verschillen ten opzichte van de Verenigde Staten, waar het dividendbeleid de verantwoordelijkheid is van de "board".

Elektronische faciliteiten voor stemmen op afstand en toegang tot de algemene vergadering van aandeelhouders. Zie conceptcode code III.3.2. Verplichtstelling van elektronische faciliteiten zal hoge kosten voor vennootschappen tot gevolg hebben in verband met de invoering van de benodigde infrastructuur. Daarnaast worden de additionele kosten op 7-9 Euro per aandeelhouder per jaar geschat. Te snelle verplichte invoering zou een monopoliepositie tot gevolg kunnen hebben voor een derde partij die de benodigde diensten verleent. Elektronische toegang tot de algemene vergadering (via webcasts of videoconferentie) inclusief het afgeven van stemmen in de vergadering zal een reeks praktische problemen oproepen: bijvoorbeeld identificatie en volmachtverstrekking; het risico van een verbroken verbinding gedurende de algemene vergadering waardoor de geldigheid van een stemming in het geding is, etc. Wij ondersteunen een grotere betrokkenheid van de aandeelhouders, mede te bereiken door gebruik van elektronische faciliteiten, maar menen dat het te vroeg is om dit als 'best practice' voor te stellen.

Toepassing van arbeidsrecht op bestuurders. Zie conceptcode I 1.1 en I 2.10. In algemene zin onderschrijven wij een beperking van ontslagvergoedingen. Ons voorstel is om de excessieve ontslagvergoedingen die voortvloeien uit toepassing van de kantonrechtformule te beperken door uitsluiting van bonussen en aandelenplannen.

Wat betreft de toepassing van arbeidsrecht moet het mogelijk zijn voor bestuurders, die naar alle waarschijnlijkheid als reguliere werknemers zijn begonnen, hun arbeidsverhouding voort te zetten en na hun benoeming tot bestuurder deel te blijven uitmaken van de onderneming. Deze benadering is in overeenstemming met onze geschiedenis als onderneming. Hierdoor kunnen directeuren deel blijven uitmaken van de hele culturele en sociale structuur van de organisatie. Wordt dit anderszins geregeld, dan heeft dit tevens gevolgen voor het hele stelsel van bezoldigingen, uitkeringen, ziektekostenverzekeringen, deelname aan pensioen fondsen en de financiering van al deze fondsen. Verder zijn wij van mening dat de beoogde beperking van de benoemingsperiode en ontslagvergoedingen van bestuurders bereikt kan worden door een minder ingrijpende wijziging in het arbeidsrecht met betrekking tot bestuurders.

Looptijd van opties beperkt tot 7 jaar. Zie conceptcode I 2.5. De internationaal al jaren gangbare praktijk voor de looptijd van opties is tien jaar inclusief een periode van meerdere jaren na afloop waarvan opties onvoorwaardelijk worden ("vesting period"). Optieregelingen zijn niet alleen een manier om bestuurders te belonen en motiveren. Zo worden bij Shell elk jaar opties toegekend aan meer dan 10% van alle werknemers, op bijna ieder niveau binnen de onderneming. Het zou niet verstandig zijn om een optieregeling voor directeuren toe te passen en een andere, daarvan afwijkende voor werknemers, het doel van een dergelijke regeling is immers om de gehele onderneming te laten delen in de belangen van de aandeelhouders. De voorgestelde regel gaat in tegen het principe dat opties een stimulans voor de lange termijn dienen te bieden. Het voorstel zou van invloed zijn op bestaande regelingen en deze aanmerkelijk minder aantrekkelijk maken voor alle werknemers van Shell-maatschappijen in Nederland. Belangrijker nog is dat het een onnodig verschil zal creëren ten opzichte van Shell-collega's in het buitenland. Deze benadering zal een concurrentienadeel voor ondernemingen in Nederland in het algemeen betekenen.

Commissarissen en bestuurders beleggen uitsluitend in beursgenoteerde beleggingsfondsen of dragen het vrije beheer van hun effectenportefeuille over aan een onafhankelijke derde. Zie conceptcode I 2.8. en II.7.3 De Nederlandse wetgeving en onze eigen code voor handel in effecten kennen reeds strikte regels voor handel met voorkennis ("verbod tot handel met voorkennis"). Daarnaast zijn beursgenoteerde vennootschappen verplicht een gedragscode te hanteren voor handel in aandelen van de vennootschap waardoor de vrijheid van bestuurders en commissarissen in dit opzicht al aanmerkelijk wordt beperkt. De Europese Commissie streeft met haar richtlijn betreffende marktmisbruik naar harmonisatie van de regelingen voor handel met voorkennis in alle lidstaten van de Europese Unie. Op basis van deze richtlijn is een wetsontwerp opgesteld voor aanpassing van de Wet Toezicht Effectenverkeer. De Commissie zou geen extra regels voor Nederland voor moeten stellen die verdergaan dan de Europese communis opinio en een "level playing field" zullen verstoren. Daarnaast zijn wij ervan overtuigd, op basis van onze ervaringen met het aantrekken en behouden van zowel Nederlandse als buitenlandse commissarissen en directeuren, dat dit voorstel nadelige gevolgen zal hebben in vergelijking met de kansen elders voor deze mensen. Verder is het gebruikelijk dat buitenlandse commissarissen of bestuurders hun eigen pensioenportfolio houden en beheren. Het is begrijpelijk dat zij dan mogelijk niet bereid zullen zijn om het vrije beheer ervan aan derden over te laten, met alle risico's van dien. Dit is van bijzonder groot belang voor de "Koninklijke" omdat zou kunnen blijken dat buitenlanders niet bereid zullen zijn om bij haar commissaris of directeur te worden of dat degenen die het reeds zijn, het verschil opmerken met hun collega's in de "Board" van Shell Transport, die niet aan deze regel onderworpen zijn. Wij zijn ook bezorgd dat vooral onze buitenlandse commissarissen hun huidige positie zullen heroverwegen indien II.7.3 zoals voorgesteld tot 'best practice' zou worden gemaakt.

De economische waarde van de variabele bezoldigingscomponenten bedraagt niet meer dan 50 procent van de totale bezoldiging. Zie conceptcode I.2.9. In de internationale praktijk is de bezoldiging van werknemers in het algemeen en bestuurders in het bijzonder relatief sterk gekoppeld aan het bereiken van prestatiedoelen. Een maximering op 50% loopt uit de pas met die praktijk en de corporate governance codes in omringende landen. Een dergelijke maximering lijkt ons niet nodig mits de bezoldiging transparant is en feitelijk onderworpen aan goedkeuring door de aandeelhouders. Zij zal met name het aantrekken en behouden van internationale bestuurders belemmeren en zal in ons geval waarschijnlijk zelfs Nederlandse werknemers ervan weerhouden om na detachering in het buitenland naar Nederland terug te willen keren. Wij stellen voor om deze beperking tot 50 procent, die buiten Nederland in de betreffende codes niet voorkomt, te laten vervallen en in plaats daarvan het bezoldigingsbeleid van de steun van aandeelhouders in het algemeen te laten afhangen.

Het aantal commissariaten bedraagt niet meer dan vijf. Zie conceptcode II 2.4. Wij zijn het ermee eens dat een benoeming als commissaris slechts aanvaard mag worden indien men zeker is voldoende tijd te hebben om een goede taakvervulling te kunnen waarborgen. Een beperking van het maximum aantal commissariaten lijkt echter onnodig restrictief en zal concurrentienadelen voor Nederlandse beursgenoteerde ondernemingen opleveren. Het zal aanzienlijke consequenties hebben voor de raad van commissarissen van dergelijke vennootschappen en de beschikbaarheid van commissarissen. Dubbeltelling van het voorzitterschap vergroot deze schaarste onnodig; niet elke positie als voorzitter behelst immers tweemaal zoveel werk. Wij stellen voor om in plaats van een absoluut maximum aantal commissariaten zoals vijf te hanteren, een maximum aantal commissariaten te bepalen door afweging van kwalitatieve criteria zoals de aard van het bedrijf en de betrokken ondernemingen, de bekendheid van de betreffende commissaris ermee, de voor iedere positie

benodigde tijd, etc. Daarnaast is het zo dat als de 'best practice' bepaling zoals thans voorgesteld per 1 januari 2004 ingaat, dit voor zeer veel Nederlandse ondernemingen tot uitleg in het jaarverslag over 2003 zal leiden in plaats van toepassing.

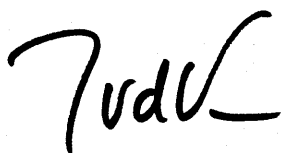
Datum van ingang van de code. De voorgestelde ingangsdatum van 1 januari 2004 betekent dat de code met terugwerkende kracht van toepassing is op het jaar 2003. Dit geeft ondernemingen onvoldoende tijd om positief te reageren en te voldoen aan de vele nieuwe bepalingen die in de code zijn opgenomen alvorens de jaarverslagen over 2003 gepubliceerd moeten worden. Wij verwijzen naar de Britse Combined Code die van toepassing zal zijn op verslagjaren beginnend na 1 november 2003. Bovendien zou het met het oog op de implementatie van sommige van de voorgestelde bepalingen schappelijk zijn een periode van ten minste één of twee jaar in acht te nemen voor naleving door ondernemingen.

Hiermee besluiten wij onze belangrijkste reacties vanuit internationaal perspectief. Wij verwijzen naar het commentaar van VNO - NCW, dat wij in algemene zin onderschrijven, voor andere aspecten alsmede voor detailpunten en meer regel technische kwesties.

Wij danken u nogmaals voor de gelegenheid om een reactie te geven en herhalen ter afsluiting onze voorkeur voor een code die gebaseerd is op sterke principes zonder al te veel voorgeschreven gedetailleerde 'best practice' bepalingen. Betere naleving van de principes en 'best practice' bepalingen van de code is van het grootste belang voor herstel van het vertrouwen in Nederlandse ondernemingen en hun corporate governance, zowel in Nederland als elders.

Hoogachtend,

N.V. Koninklijke Nederlandsche Petroleum Maatschappij



namens de Directie
J. van der Veer



namens de Raad van Commissarissen
A.G. Jacobs

