



De Nederlandse

# **CORPORATE GOVERNANCE CODE**

## **Voorstel voor herziening**

**EEN UITNODIGING VOOR COMMENTAAR**

**11 februari 2016**

secretariaat: Postbus 20401, 2500 EK Den Haag

**[www.mccg.nl](http://www.mccg.nl)**



# VOORSTELLEN HERZIENING CORPORATE GOVERNANCE CODE

De Monitoring Commissie Corporate Governance Code (hierna: de Commissie) presenteert in dit consultatiedocument voorstellen voor herziening van de Nederlandse corporate governance code (hierna: de Code).

Alle stakeholders en geïnteresseerden, zijnde ook niet-schragende partijen, worden uitgenodigd om een reactie uit te brengen op dit consultatiedocument en deel te nemen aan het publieke debat omtrent de herziening van de Code. Het doel is om met de verkregen input en bevindingen uit de consultatiefase te komen tot een herziening van de Code.

De consultatieperiode duurt acht weken, van 11 februari tot en met 6 april 2016. U kunt uw reactie tot en met 6 april 2016 sturen aan: [secretariaat@mccg.nl](mailto:secretariaat@mccg.nl).

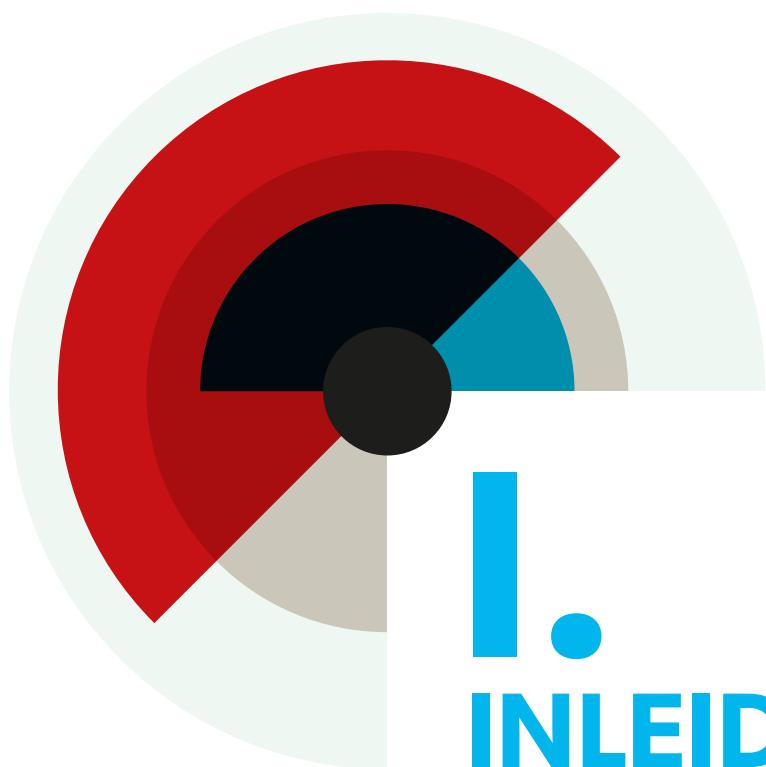
Uw reactie zal na afloop op de website van de Commissie worden gepubliceerd, tenzij u aangeeft daar bezwaar tegen te hebben.

## **INHOUDSOPGAVE**

<b>I. Inleiding</b>	<b>3</b>
<b>II. Toelichting op voorstellen</b>	<b>6</b>
<b>III. Tekst voorstel nieuwe Code</b>	<b>53</b>
<b>IV. Technische aanpassingen</b>	<b>80</b>

## **BIJLAGE** **91**

- › Samenstelling Monitoring Commissie Corporate Governance Code



De Code heeft sinds de totstandkoming in 2003 zijn succes bewezen. De Code is van toepassing op Nederlandse beursvennootschappen en bevat principes en best practice bepalingen voor de governance van beursvennootschappen en de verantwoording daarover richting aandeelhouders. Nederlandse beursvennootschappen toetsen ieder jaar hun governance aan de principes en best practice bepalingen van de Code en leggen verantwoording af over de naleving. De nalevingscijfers naderen de 100% en de Code is een belangrijk richtsnoer geworden voor aandeelhouders en bestuurders en commissarissen van Nederlandse beursvennootschappen.

De Code is zelfregulering, het is een document van de 'markt'. De partijen waar de Code zich op richt zijn bestuurders, commissarissen en aandeelhouders van Nederlandse beursvennootschappen. Zij bepalen, daar waar de wet aan hen de ruimte geeft, zelf de waarden en normen van goed ondernemingsbestuur. Deze partijen worden vertegenwoordigd door Eumedion, Euronext, de Vereniging van Effecten Bezitters, de Vereniging van Effecten Uitgevende Ondernemingen en VNO-NCW. Samen met de vertegenwoordigers van de werknemers, CNV en FNV, worden zij de schragende partijen van de Code genoemd.

Corporate governance is altijd in beweging. Van belang is dat de Code relevant en actueel blijft, en mee ademt met de tijdgeest. Daarvoor is onderhoud essentieel. De Code is in december 2003 door de Commissie Tabaksblat vastgesteld en is in december 2008 voor het laatst herzien door de Commissie Frijns. Per brief van 11 mei 2015 hebben de schragende partijen de Commissie verzocht voorstellen te doen voor actualisering van de Code. De Commissie heeft graag gehoor gegeven aan dit verzoek en presenteert in dit consultatiedocument voorstellen voor herziening van de Code.

## Uitgangspunten herziening

De Commissie heeft zich bij de herziening van de Code ten doel gesteld ontwikkelingen rondom actuele corporate governance vraagstukken een plaats te geven in de principes en best practices van de Code. Goede corporate governance verlangt dat thema's als lange termijn waardecreatie, risicobeheersing, cultuur, effectief bestuur en toezicht, beloningen en de relatie met aandeelhouders geen mooie woorden op papier zijn, maar dat deze thema's daadwerkelijk leven in raden van bestuur en commissarissen. Daarbij gaat het om verantwoordelijkheid en verantwoording. Om het belang van de thema's te benadrukken heeft de Commissie ervoor gekozen om de indeling van de Code aan te passen en in opzet te kantelen van een functionele indeling naar een thematische indeling. Dit kan volgens de Commissie ook bijdragen aan de toegankelijkheid.

Bij het formuleren van de voorstellen heeft de Commissie zich rekenschap gegeven van alle wensen die de Commissie van de schragende partijen en andere belanghebbenden heeft ontvangen en de actuele ontwikkelingen in nationale en internationale context. Daar waar overlap of strijdigheid is met wet- en regelgeving zijn principes en best practice bepalingen geheel of gedeeltelijk geschrapt. Met het schrappen en aanpassen van overige bepalingen is de Commissie zowel ambitieus als zorgvuldig geweest. De huidige Code heeft sinds 2003 een belangrijke rol gespeeld in de corporate governance van vennootschappen en een stevige positie verworven in de regulering van corporate governance. Samen met nationale en Europese wetgeving en jurisprudentie vormt de Code een bouwwerk dat als geheel moet worden gezien. Dit maakt dat het op het oog simpel schrappen van een bepaling gevolgen kan hebben die niet altijd kunnen worden voorzien. Aan dit bouwwerk is dan ook niet onnodig getornd.

De blik van de Commissie is bij deze herziening gericht op de toekomst. Daarbij heeft de Commissie de lat hoog gelegd. Het 'pas toe of leg uit'-principe biedt vennootschappen, net als voorheen, de ruimte om de Code na te leven door de principes en best practice bepalingen toe te passen dan wel kwalitatief goede uitleg te geven waarom van een bepaling wordt afgeweken.

De voorstellen voor herziening in dit consultatiedocument richten zich op de inhoud van de Code. Als voordeel van zelfregulering in vergelijking met wetgeving wordt vaak genoemd dat zelfregulering flexibeler is. De termijn voor totstandkoming is korter, waardoor sneller kan worden ingespeeld op ontwikkelingen. Dit voordeel wordt vooral gerealiseerd als de Code op regelmatige basis wordt herzien. De Commissie adviseert de schragende partijen dan ook om een reguliere herziening te introduceren. Elke drie jaar zou bekeken moeten worden of de Code herziening behoeft. De herziening kan dan meer of minder ingrijpend zijn, rekening houdend met de impact van de wijzigingen op de vennootschappen. De introductie van een reguliere herziening kan leiden tot aanpassing van de wijze waarop invulling wordt gegeven aan de monitoring van de naleving en de focus van de onderzoeken. Ook zou meer continuïteit in de monitoring kunnen worden bereikt door middel van het aanstellen van een vaste Commissie met roulerende leden. De gedachten voor reguliere herziening en het inrichten van de monitoring zal de Commissie de komende tijd in overleg met de schragende partijen verder uitwerken.

## Voorstellen voor herziening

De voorstellen voor herziening kunnen worden samengevat in zeven thema's:

- i. meer focus op lange termijn waardecreatie;
- ii. verstevigen van risicomanagement;
- iii. nieuwe accenten in effectief bestuur en toezicht;
- iv. introductie van cultuur als expliciet onderdeel van corporate governance;
- v. beloningen: opgeschoond en vereenvoudigd;
- vi. relatie met aandeelhouders; en
- vii. verduidelijking van eisen aan de kwaliteit van de uitleg.

Aan de hand van deze thema's worden in hoofdstuk II van dit consultatiedocument de voorstellen voor herziening toegelicht. Deze voorstellen zijn verwerkt in een integrale concepttekst van de herziene Code die is opgenomen in hoofdstuk III. In hoofdstuk IV is een overzicht opgenomen van onderdelen uit de huidige Code die Commissie voorstelt te schrappen dan wel technisch te wijzigen.

Om verwarring tussen principes en best practice bepalingen van de huidige Code ten opzichte van de herziene Code te voorkomen, is in de herziene Code een andersoortige nummering gehanteerd. In de huidige Code beginnen de principes en best practices met Romeinse cijfers, in de herziene Code is het eerste nummer vervangen door Arabische cijfers.

## Verdere traject

De consultatieperiode van de voorstellen voor herziening van de Code duurt acht weken, van 11 februari tot en met 6 april 2016. De Commissie streeft ernaar om met inachtneming van de reacties dit jaar nog een aangepaste Code vast te stellen en aan het kabinet te zenden met het verzoek om de aangepaste Code wettelijk te verankeren. De Code zou dan in werking kunnen treden vanaf het boekjaar beginnend op of na 1 januari 2017.



# II. VOORSTELLEN VOOR HERZIENING

## 1. MEER FOCUS OP LANGE TERMIJN WAARDECREATIE

Recente misstanden bij vennootschappen, zoals boekhoudfraudes, corruptie en kartelvorming, zijn in veel gevallen terug te voeren op een *business model* dat te veel gericht was op het behalen van korte termijn winsten. De lange termijn doelstellingen van de vennootschap waren in die gevallen vaak uit het oog verloren. In het rapport Monitoring Boekjaar 2013 signaleerde de Commissie dat de huidige Code te weinig aandacht besteedt aan de houdbaarheid van de strategie van de vennootschap op de lange termijn en de implementatie en effectiviteit van interne risicobeheersings- en controlesystemen. De Code beperkt zich thans tot een paragraaf in de preambule met een beschrijving van het uitgangspunt dat de vennootschap een lange termijn samenwerkingsverband is van diverse bij de vennootschap betrokken partijen.



De Commissie wil in de herziene Code meer nadruk leggen op de focus op lange termijn waardecreatie van de vennootschap en de aan haar verbonden onderneming. Die focus verlangt van het bestuur en de raad van commissarissen dat zij duurzaam handelen, door zich bij de uitoefening van de hun toebedeelde taken te richten op lange termijn waardecreatie, aandacht te hebben voor kansen en risico's en daarbij de belangen van alle bij de vennootschap betrokken stakeholders mee te wegen. Onder stakeholders verstaat de Commissie groepen en individuen die direct of indirect het bereiken van de doelstellingen van de vennootschap beïnvloeden of er door worden beïnvloed, zoals aandeelhouders en andere kapitaalverschaffers, werknemers, toeleveranciers, afnemers en maatschappelijke groeperingen. Deze benadering sluit aan bij recente ontwikkelingen waarbij ondernemingen (meer) rekening houden met de risico's en kansen op het gebied van niet-financiële aspecten van de onderneming, waaronder de ontwikkelingen op het gebied van *integrated reporting*<sup>1</sup> en de verplichtingen die voortvloeien uit de binnenkort in nationale wetgeving te implementeren Europese Richtlijn 2014/95/EU inzake bekendmaking van niet-financiële informatie en diversiteit.<sup>2</sup>

Er zijn vennootschappen die lange termijn waardecreatie reeds in hun business model hebben geïntegreerd en dat is te waarderen. Met de introductie van een principe en best practice bepalingen beoogt de Commissie vennootschappen over de hele linie te bewegen om hun verantwoordelijkheid te nemen en de lat hoger te leggen. De vast te stellen visie op lange termijn waardecreatie zet een stip op de horizon en vraagt vervolgens van vennootschappen dat zij een strategie formuleren en implementeren om deze visie te realiseren. De Commissie benadrukt dat de focus op de lange termijn niet inhoudt dat het 'hier en nu' uit het oog kan worden verloren; afhankelijk van de dynamiek van de markt waarbinnen de aan de vennootschap verbonden onderneming opereert, kan de strategie voortdurend vragen om korte termijn aanpassing. De Commissie stelt voor om in de herziene Code één nieuw principe en drie best practice bepalingen te introduceren die de nadruk leggen op lange termijn waardecreatie van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming. In dit principe en in de best practice bepalingen wordt daarnaast verduidelijkt wat van het bestuur en de raad van commissarissen wordt verlangd en hoe door hen verantwoording wordt afgelegd.

### **Strategie voor lange termijn waardecreatie**

De Commissie stelt voor om in een best practice bepaling uit te werken welke aspecten een rol spelen bij de strategie van de vennootschap. Dit draagt bij aan het zo concreet mogelijk formuleren van de strategie. Tevens pleit de Commissie ervoor dat bij het formuleren van de strategie een zorgvuldige belangenafweging van alle bij de vennootschap betrokken stakeholders wordt gemaakt. De Commissie stelt derhalve voor dat daarbij diverse aspecten worden meegewogen:

- › de implementatie en haalbaarheid van de strategie;
- › het door de vennootschap gevolgde business model en de markt waarin de vennootschap opereert;
- › kansen en risico's voor de vennootschap;
- › de operationele en financiële doelen van de vennootschap en de invloed ervan op de toekomstige positie in relevante markten;
- › voor de vennootschap relevante niet-financiële aspecten van ondernemen, zoals milieu, sociale en personeelsaangelegenheden, eerbiediging van mensenrechten en bestrijden van corruptie en omkoping; en
- › de afweging van de belangen van alle stakeholders.

De opsomming onder het vijfde opsommingsteken hierboven sluit aan bij de tekst die is opgenomen in paragraaf 7 van de preambule in de Europese richtlijn 2014/95/EU inzake bekendmaking van niet-financiële informatie en diversiteit.

Aandacht voor 'relevante maatschappelijke aspecten van ondernemen' wordt in de huidige Code als apart

<sup>1</sup> The International Integrated Reporting Council, 'The International <IR> Framework', December 2013, te raadplegen via [www.integratedreporting.org](http://www.integratedreporting.org).

<sup>2</sup> Richtlijn 2014/95/EU van het Europees Parlement en de Raad van 22 oktober 2014 tot wijziging van Richtlijn 2013/34/EU met betrekking tot de bekendmaking van niet-financiële informatie en informatie inzake diversiteit door bepaalde grote ondernemingen en groepen (L 2014, 330).

onderdeel van een opsomming genoemd. In de principes II.1 en III.1 is bepaald dat het bestuur en de raad van commissarissen bij de vervulling van de taken de voor de onderneming relevante maatschappelijke aspecten van ondernemen betrekken. Deze aspecten worden niet als onderdeel van de strategie gepresenteerd. Naar het oordeel van de Commissie is maatschappelijk verantwoord ondernemen niet een afzonderlijk na te streven doel, maar vormt het een integraal onderdeel van de dagelijkse bedrijfsvoering van een vennootschap die zich richt op lange termijn waardecreatie. Dit kan beter tot uitdrukking komen in de Code. De Commissie stelt daarom voor om de term 'relevante maatschappelijke aspecten van ondernemen' niet langer in de Code op te nemen, maar een integrale aanpak te benadrukken door te verwijzen naar de focus op lange termijn waardecreatie. Deze focus houdt in dat er tevens aandacht is voor de niet-financiële aspecten van ondernemen en het maken van een zorgvuldige afweging van de belangen van alle bij de vennootschap betrokken stakeholders. Bij het formuleren van de strategie wordt aandacht besteed aan deze aspecten. De nadruk op een integrale aanpak komt ook tot uitdrukking in de in control verklaring; deze ziet namelijk niet enkel op financiële verslaggevingsrisico's (zie ook hoofdstuk 2 Versteving van risicomanagement).

### **Verantwoordelijkheden**

Onderdeel van het nalevingsonderzoek ten behoeve van het rapport Monitoring Boekjaar 2014 was de vraag hoe het strategisch perspectief op risico's en kansen is ingebed in de aan de vennootschap verbonden onderneming en op welke wijze de verantwoordelijkheden zijn verdeeld. Uit de antwoorden kwam geen eenduidig beeld naar voren. Deze uitkomst heeft de Commissie gesterkt in het doen van een voorstel om in de Code in te gaan op de verdeling van verantwoordelijkheden en inbedding van lange termijn waardecreatie in de governance van de vennootschap.

De primaire verantwoordelijkheid voor de continuïteit van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming ligt bij het bestuur. De Commissie ziet in dit verband lange termijn waardecreatie van de vennootschap als richtsnoer voor de wijze waarop het bestuur dient te handelen. Verlangd wordt dat het bestuur een visie op lange termijn waardecreatie van de vennootschap vaststelt. Deze visie zal moeten worden vertaald in een strategie, waarin het bestuur concreet aangeeft op welke wijze de visie kan worden gerealiseerd. De strategie is niet statisch. De Commissie benadrukt dat de strategie – indien nodig – aangepast wordt naar aanleiding van ontwikkelingen op zowel de korte als lange termijn.

De raad van commissarissen komt in dit verband een afgeleide verantwoordelijkheid toe. De raad dient namelijk toezicht te houden op de wijze waarop het bestuur de lange termijn waardecreatie bij het handelen vooropstelt. De Commissie stelt voor de raad van commissarissen een duidelijke rol te geven bij lange termijn waardecreatie voor de vennootschap. De raad wordt betrokken bij de totstandkoming van de visie van het bestuur en bij het formuleren van de strategie. Zowel de visie als de strategie worden ter goedkeuring aan de raad van commissarissen voorgelegd. Daarnaast stelt de Commissie voor om in een best practice bepaling op te nemen dat de raad van commissarissen toezicht houdt op de wijze waarop het bestuur uitvoering geeft aan de strategie die moet leiden tot lange termijn waardecreatie voor de vennootschap. De raad van commissarissen bespreekt in dit verband ten minste eenmaal per jaar de strategie van de vennootschap, de implementatie van de strategie in het *business model* van de met de vennootschap verbonden onderneming en de voornaamste risico's die daarmee samenhangen. De raad van commissarissen legt van die bespreking verantwoording af in het verslag van de raad van commissarissen.

### **Verantwoording**

Een goede werking van de *checks and balances* binnen de vennootschap veronderstelt dat er verantwoording wordt afgelegd over de wijze waarop invulling wordt gegeven aan lange termijn waardecreatie. Voorgesteld wordt om daarover in het bestuursverslag een inhoudelijke omschrijving op te nemen. Daarin wordt in ieder geval beschreven de visie van het bestuur ten aanzien van lange termijn waardecreatie, de strategie ter realisatie daarvan en hoe gedurende het afgelopen boekjaar door het bestuur is bijgedragen aan lange termijn waardecreatie. Daarbij wordt zowel over korte als lange termijn ontwikkelingen gerapporteerd.

Naar aanleiding van het wetgevingsoverleg in de Tweede Kamer op 14 december 2015 over het wetsvoorstel ter implementatie van Richtlijn 2013/50/EU betreffende transparantievereisten<sup>3</sup>, heeft Minister Dijsselbloem van Financiën de Commissie in overweging gegeven bij de herziening van de Code aandacht te besteden aan het tegengaan van vrijwillige publicatie van kwartaalcijfers door uitgevende instellingen.<sup>4</sup> Kwartaalcijfers zouden te veel focus op de korte termijn kunnen leggen. De Commissie heeft met onderhavige herziening het belang van lange termijn waardecreatie bovenaan de agenda van vennootschappen willen plaatsen. Korte termijn activiteiten staan in dienst van lange termijn waardecreatie. Het nut en de noodzaak van publicatie van kwartaalrapportages is naar de mening van de Commissie afhankelijk van de activiteiten van de met de vennootschap verbonden onderneming en de markt waarin de onderneming opereert. Het geheel ontraden van vrijwillige publicatie van kwartaalrapportages gaat naar de mening van de Commissie dan ook te ver. Wel benadrukt de Commissie het belang om in de kwartaalrapportages duidelijk de koppeling te leggen met de lange termijn.

---

3 Richtlijn 2013/50/EU van het Europees Parlement en de Raad van 22 oktober 2013 tot wijziging van Richtlijn 2004/109/EG van het Europees Parlement en de Raad betreffende de transparantievereisten die gelden voor informatie over uitgevende instellingen waarvan effecten tot de handel op een gereguleerde markt zijn toegelaten, Richtlijn 2003/71/EG van het Europees Parlement en de Raad betreffende het prospectus dat gepubliceerd moet worden wanneer effecten aan het publiek worden aangeboden of tot de handel worden toegelaten en Richtlijn 2007/14/EG van de Commissie tot vaststelling van concrete uitvoeringsvoorschriften van een aantal bepalingen van Richtlijn 2004/109/EG (2013, L 294).

4 Bijlage bij *Kamerstukken II* 2015/16, 34232, 9.

## **Principe 1.1 Lange termijn waardecreatie**

Het bestuur is verantwoordelijk voor de continuïteit van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming en richt zich op de lange termijn waardecreatie van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming. Het bestuur formuleert en implementeert een strategie gericht op lange termijn waardecreatie, die afhankelijk van de marktdynamiek voortdurend om korte termijn aanpassing kan vragen. De raad van commissarissen houdt hier toezicht op.

### **1.1.1 Strategie voor lange termijn waardecreatie**

Het bestuur heeft een visie op lange termijn waardecreatie van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming en formuleert een strategie om deze visie te realiseren. Daarbij wordt aandacht besteed aan:

- i. de implementatie en haalbaarheid van de strategie;
- ii. het door de vennootschap gevolgde bedrijfsmodel en de markt waarin de vennootschap opereert;
- iii. kansen en risico's voor de vennootschap;
- iv. de operationele en financiële doelen van de vennootschap en de invloed ervan op de toekomstige positie in relevante markten;
- v. voor de vennootschap relevante niet-financiële aspecten van ondernemen, zoals milieu, sociale en personeelsaangelegenheden, eerbiediging van mensenrechten en bestrijden van corruptie en omkoping; en
- vi. de afweging van de belangen van alle stakeholders.

### **1.1.2 Rol raad van commissarissen**

Het bestuur betreft de raad van commissarissen in een tijdig stadium bij het formuleren van de visie op en de strategie ter realisatie van lange termijn waardecreatie. Het bestuur legt de strategie en de toelichting daarop ter goedkeuring voor aan de raad van commissarissen.

De raad van commissarissen houdt toezicht op de wijze waarop het bestuur de strategie voor lange termijn waardecreatie realiseert. De raad van commissarissen bespreekt in ieder geval eenmaal per jaar de strategie gericht op de lange termijn waardecreatie, de implementatie van de strategie en de daarmee samenhangende voornaamste risico's. In het verslag van de raad van commissarissen wordt melding gemaakt van deze bespreking.

### **1.1.3 Verantwoording**

In het bestuursverslag geeft het bestuur een inhoudelijke omschrijving van de visie op lange termijn waardecreatie, de strategie ter realisatie daarvan en op welke wijze in het afgelopen boekjaar daaraan is bijgedragen. Daarbij wordt zowel over de korte als lange termijn ontwikkelingen gerapporteerd.

## 2. VERSTEVIGING VAN RISICOMANAGEMENT

Voor waardecreatie op lange termijn is een adequaat systeem voor beheersing van risico's onmisbaar. Te vaak komt het voor dat eenzijdige aandacht voor de korte termijn resultaten ten koste gaat van de lange termijn resultaten. Winst van vandaag kan leiden tot verlies in de toekomst. Naast financieel verlies, kan het leiden tot reputatieschade of de noodzaak om het verdienmodel radicaal te wijzigen. Een goed systeem waarin kansen en risico's worden gewogen moet het mogelijk maken om in het heden resultaten te leveren, zonder dat het ten koste gaat van waardecreatie in de toekomst. De Commissie stelt dan ook voor risicobeheersing meer aandacht te geven in de herziene Code. In de herziene Code kan worden verduidelijkt wat een adequate risicobeheersing inhoudt en wie daarvoor binnen de vennootschapsrechtelijke verhoudingen verantwoordelijkheid draagt. Van belang is een goed samenspel tussen het bestuur, de raad van commissarissen en de auditcommissie, evenals goede communicatie met de interne audit functie en de externe accountant. Voor aandeelhouders is van belang dat zij een redelijke mate van inzicht verkrijgen in de opzet en werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen.

De Commissie heeft bij de voorstellen van het principe en best practice bepalingen ten aanzien van de risicobeheersing op onderdelen aansluiting gezocht bij de corporate governance codes die in andere Europese landen zijn ingevoerd, waaronder de codes die van toepassing zijn in het Verenigd Koninkrijk en in Italië, en het Zuid Afrikaanse King Report on Corporate Governance. Voorts is de Commissie op specifieke onderdelen geïnspireerd door de Guidance on Risk Management, Internal Control and Related Financial and Business Reporting van de Financial Reporting Council.<sup>5</sup>

### Risicobeheersing door bestuur

De huidige Code beschrijft op hoofdlijnen de wijze waarop een vennootschap wordt geacht vorm en inhoud te geven aan haar interne risicobeheersings- en controlesystemen. De fases van risico assessment, implementatie en evaluatie zijn thans omschreven in de toelichting bij de huidige Code. Voorgesteld wordt om het belang van de verschillende fases te benadrukken door deze nader uit te werken in best practice bepalingen.

Het bestuur ziet toe op de opzet, de werking en de evaluatie van de interne risicobeheersings- en controlesystemen. Deze systemen moeten adequaat zijn en aangepast kunnen worden naar aanleiding van signalen en incidenten. Van belang is dat het bestuur de kansen inventariseert en de risico's analyseert van de strategie van de vennootschap en de activiteiten van de met de vennootschap verbonden onderneming. Het bestuur bepaalt in dit verband welke risico's het bereid is te nemen ter realisatie van de in de strategie van de vennootschap geformuleerde doelstellingen. Deze risicobereidheid wordt aangeduid als de *risk appetite* van de onderneming. Vervolgens worden de interne risicobeheersings- en controlesystemen van de vennootschap op een adequate wijze ontworpen, geïmplementeerd en onderhouden, zodat zij kunnen bijdragen aan lange termijn waardecreatie voor de vennootschap. De systemen worden geïntegreerd in de werkprocessen binnen de vennootschap en zijn, voor zover relevant, bekend bij alle niveaus binnen de met de vennootschap verbonden onderneming. Signalen of incidenten kunnen aanleiding geven om aanpassingen door te voeren. De Commissie stelt tot slot voor in een best practice bepaling op te nemen dat het bestuur de interne risicobeheersings- en controlesystemen regelmatig monitort en de effectiviteit van de opzet en werking van de systemen beoordeelt. Op basis van de uitkomsten worden – waar nodig – verbeteringen in de systemen doorgevoerd. Het is gebruikelijk dat vennootschappen bij de beoordeling van de interne risicobeheersings- en controlesystemen werken aan de hand van een internationaal erkend raamwerk. In de praktijk wordt daarvoor bijvoorbeeld het COSO raamwerk voor interne beheersing gebruikt.

<sup>5</sup> Zie Financial Reporting Council, 'Guidance on Risk Management, Internal Control and Related Financial and Business Reporting', September 2014, te raadplegen via [www.frc.org.uk](http://www.frc.org.uk).

## Principe 1.2 Risicobeheersing

De vennootschap beschikt over adequate interne risicobeheersings- en controlesystemen. Het bestuur is verantwoordelijk voor het vaststellen van de *risk appetite* en het beheersen van de risico's verbonden aan de strategie en de activiteiten van de vennootschap.

### 1.2.1 Risico assessment

Het bestuur inventariseert en analyseert de risico's die verbonden zijn aan de strategie en de activiteiten van de vennootschap. Zij stelt vast wat de *risk appetite* is waarbinnen de vennootschap risico's kan accepteren en welke beheersmaatregelen tegenover de risico's worden gezet. De context voor deze analyse wordt bepaald door aspecten als de continuïteit, reputatie, financiële verslaggeving, financiering, operationele activiteiten en lange termijn waardecreatie.

### 1.2.2 Implementatie

Op basis van het risico assessment ontwerpt, implementeert en onderhoudt het bestuur adequate interne risicobeheersings- en controlesystemen. Deze systemen maken, voor zover mogelijk, deel uit van de werkprocessen binnen de vennootschap en zijn, voor zover relevant, bekend op alle niveaus binnen de met de vennootschap verbonden onderneming. De interne risico beheersings- en controle-systemen worden tijdig aangepast naar aanleiding van incidenten.

### 1.2.3 Evaluatie

Het bestuur monitort de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen en voert ten minste jaarlijks een systematische controle uit op de effectiviteit van de opzet en de werking van de systemen. Deze monitoring ziet op alle materiële controlemaatregelen, waaronder de financiële, operationele en compliance aspecten, en houdt rekening met geconstateerde zwaktes en geleerde lessen, signalen van klokkenluiders en bevindingen van de interne audit functie en de externe accountant. Waar nodig worden verbeteringen in interne risicobeheersings- en controlesystemen doorgevoerd.

## Interne audit functie

De interne audit functie vervult een belangrijke rol in de risicobeheersing van de vennootschap. Zij wordt namelijk geacht op een objectieve wijze de implementatie en effectiviteit van de interne risicobeheersings- en controlesystemen te beoordelen. De Commissie stelt voor het principe en de best practice bepalingen uit de huidige Code die zien op de interne audit functie uit te breiden met als doel de positie van de interne audit functie te verstevigen. Ook in corporate governance codes die in andere landen zijn ingevoerd komt de inrichting van een effectieve interne audit functie aan bod.

Versteviging kan volgens de Commissie bewerkstelligd worden door:

- › een nadere invulling te geven aan de verdeling van verantwoordelijkheden binnen de vennootschapsrechtelijke verhoudingen;
- › een intensivering van de betrokkenheid van de auditcommissie bij het functioneren van de interne audit functie;
- › het inbouwen van waarborgen voor een effectieve uitvoering van haar werkzaamheden;
- › een verduidelijking van wat de rapportage van de interne audit functie behelst; en
- › in geval een interne audit functie ontbreekt, aanvullende eisen te stellen aan de wijze waarop de raad van commissarissen beziet of behoefte bestaat aan een dergelijke functie.

### **Verdeling verantwoordelijkheid bestuur en auditcommissie**

In andere landen, zoals bijvoorbeeld Duitsland, Frankrijk en in het Verenigd Koninkrijk valt de interne audit functie onder de verantwoordelijkheid van de auditcommissie. Naar de mening van de Commissie ontstaat door deze verantwoordelijkheidslijn het risico dat de taak van de interne audit functie te veel wordt losgekoppeld van de interne risicobeheersings- en controlesystemen van de vennootschap. Het bestuur is naar het standpunt van de Commissie primair verantwoordelijk om de risico's die zijn verbonden aan de strategie van de vennootschap en de activiteiten van de aan de vennootschap verbonden onderneming op een adequate wijze te beheersen. De interne audit functie is een belangrijk instrument om dit te ondersteunen. De Commissie houdt derhalve vast aan de opvatting dat de interne audit functie functioneert onder de verantwoordelijkheid van het bestuur.

Wel stelt de Commissie voor de betrokkenheid van de auditcommissie bij het functioneren van de interne audit functie te vergroten en waarborgen in te bouwen voor een objectieve taakvervulling. Dit kan bereikt worden door de auditcommissie nadrukkelijker te betrekken bij het functioneren van de interne audit functie. Voorgesteld wordt dat voor zowel de benoeming als het ontslag van de leidinggevende interne auditor goedkeuring nodig is van de voorzitter van de auditcommissie. Daarnaast wordt het oordeel van de auditcommissie betrokken bij de beoordeling van het functioneren van de interne audit functie.

### **Werkplan interne audit functie**

De Commissie stelt voor in een best practice te verduidelijken wie op welke wijze betrokken is bij het opstellen van het werkplan van de interne audit functie. Na afstemming met de externe accountant, wordt het werkplan ter goedkeuring voorgelegd aan het bestuur en vervolgens de auditcommissie. De Commissie stelt voor daaraan toe te voegen dat in het werkplan van de interne audit functie aandacht wordt besteedt aan de interactie met de externe accountant. De Commissie wil daarbij benadrukken dat de functie-uitoefening van de interne audit functie en de externe accountant complementair aan elkaar zijn.

### **Uitvoering werkzaamheden**

De voorgestelde versteviging van de interne audit functie in de Code houdt volgens de Commissie onder meer in dat de interne audit functie beschikt over voldoende middelen om de haar opgelegde taken op een adequate wijze uit te voeren en dat zij toegang heeft tot informatie die voor de uitvoering van haar werkzaamheden van belang is. De Commissie is van mening dat de interne audit functie zo min mogelijk beperkt moet worden bij de wijze waarop zij haar taak uitoefent. Ook moet worden geborgd dat relevante informatie op het juiste niveau bekend is. Mede ten behoeve daarvan wordt tevens voorgesteld om op te nemen dat de interne audit functie direct toegang heeft tot de externe accountant en de auditcommissie als geheel. De auditcommissie legt vast op welke wijze zij door de interne audit functie wordt geïnformeerd. Dit voorstel beoogt te faciliteren dat de interne audit functie op een adequate en voldoende objectieve wijze een oordeel kan vormen over de opzet en de effectiviteit van de interne risicobeheersings- en controlesystemen, en dat zij daarover kan overleggen met de auditcommissie en de externe accountant. In het overleg tussen het bestuur en de auditcommissie met de interne audit functie dient onder meer ruimte te zijn om onderwerpen te adresseren die zien op de cultuur en het gedrag binnen de met de vennootschap verbonden onderneming.

### **Rapportages bevindingen**

De Commissie stelt voor dat de uitkomsten van onderzoeken van de interne audit functie aan het bestuur worden gerapporteerd. Daarnaast rapporteert de interne audit functie de kern van de uitkomsten aan de auditcommissie en informeert zij de externe accountant daarover. Voorgesteld wordt dat de auditcommissie en externe accountant door de interne audit functie geïnformeerd worden over tekortkomingen in de opvolging van aanbevelingen van de interne audit functie en externe accountant. Hiermee wordt een extra waarborg geïntroduceerd voor de opvolging van aanbevelingen.

### **Alternatieve maatregelen bij ontbreken interne audit functie**

Uitgangspunt voor de Commissie is dat in beginsel iedere vennootschap beschikt over een interne audit functie. Uit de resultaten van het rapport Monitoring Boekjaar 2014 bleek echter dat 41% van de vennootschappen niet over een interne audit functie beschikt. Het merendeel van de vennootschappen zonder interne audit functie (24 van de 31) heeft daarbij als argument voor het ontbreken van deze functie aangevoerd dat de met de vennootschap verbonden onderneming van geringe omvang is en/of de bedrijfsactiviteiten niet complex zijn.

Indien geen interne audit functie aanwezig is, evalueert de vennootschap op basis van de huidige Code of daar in de toekomst behoefte aan is. De Commissie stelt voor om de auditcommissie tevens te laten beoordelen of er alternatieve maatregelen zijn getroffen waarmee de taak van de interne audit functie op een adequate wijze wordt ingevuld. Enkel een financieel argument is naar het oordeel van de Commissie niet voldoende om het ontbreken van een interne audit functie te rechtvaardigen. In het geval de raad van commissarissen toch tot de conclusie komt dat geen interne audit functie zal worden ingesteld, neemt de raad van commissarissen de argumenten die tot die conclusies hebben geleid op in haar verslag. De Commissie benadrukt hiermee het belang van een interne audit functie als essentieel onderdeel van de risicobeheersing van de vennootschap.

### **Principe 1.3 Interne audit functie**

De interne audit functie heeft als taak de effectiviteit van de opzet en de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen te beoordelen. Het bestuur is verantwoordelijk voor het functioneren van de interne audit functie. De raad van commissarissen houdt toezicht op het functioneren van en heeft regelmatig contact met de interne audit functie.

#### **1.3.1 Benoeming**

Het bestuur benoemt en ontslaat de leidinggevende interne auditor. Zowel de benoeming als het ontslag van de leidinggevende interne auditor wordt ter goedkeuring voorgelegd aan de voorzitter van de auditcommissie.

#### **1.3.2 Beoordeling interne audit functie**

Het bestuur beoordeelt jaarlijks het functioneren van de interne audit functie en betreft hierbij het oordeel van de auditcommissie.

#### **1.3.3 Werkplan van de interne audit functie**

De interne audit functie stelt een intern werkplan op en legt het werkplan, na afstemming met de externe accountant, ter goedkeuring voor aan het bestuur en vervolgens aan de auditcommissie. In dit werkplan wordt tevens aandacht besteed aan de interactie met de externe accountant.

#### **1.3.4 Uitvoering werkzaamheden**

De interne audit functie beschikt over voldoende middelen om het werkplan uit te voeren en heeft direct toegang tot informatie die voor de uitvoering van haar werkzaamheden van belang is. De interne audit functie heeft direct toegang tot de auditcommissie en de externe accountant. Vastgelegd wordt op welke wijze de auditcommissie door de interne audit functie wordt geïnformeerd.



### 1.3.5 Rapportages bevindingen

De interne audit functie rapporteert onderzoeksresultaten aan het bestuur, rapporteert de kern van de resultaten aan de auditcommissie en informeert de externe accountant. De interne audit functie informeert het bestuur, de auditcommissie en de externe accountant over:

- i. gebreken in de effectiviteit van de interne risicobeheersings- en controlesystemen;
- ii. bevindingen en observaties die van wezenlijke invloed zijn op het risicoprofiel van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming; en
- iii. tekortkomingen in de opvolging van aanbevelingen van de interne audit functie en externe accountant.

In het overleg tussen het bestuur en de auditcommissie met de interne audit functie worden tevens onderwerpen geadresseerd die zien op de cultuur en het gedrag binnen de met de vennootschap verbonden onderneming.

### 1.3.6 Ontbreken interne audit functie

Indien een interne audit functie ontbreekt, beziet de auditcommissie jaarlijks of behoefte bestaat aan een interne audit functie en beoordeelt of adequate alternatieve maatregelen zijn getroffen. De raad van commissarissen neemt, op voorstel van de auditcommissie, de conclusies alsmede eventuele aanbevelingen die daaruit voortkomen, op in het verslag van de raad van commissarissen.

## Verantwoording over risicobeheersing

### Verantwoording over interne risicobeheersings- en controlesystemen

In het voorgaande is het voorstel toegelicht om in best practice bepalingen nader uit te werken wat de Commissie verstaat onder adequate interne risicobeheersings- en controlesystemen. De Commissie stelt voor om de tekst die ziet op de verantwoording die het bestuur aflegt over de effectiviteit van de opzet en de werking van deze systemen hierop te laten aansluiten. Daarnaast stelt de Commissie voor te verduidelijken dat ook het beheersen van niet-financiële risico's een onderdeel vormt van een adequate risicobeheersing. Op de overige punten blijft de verantwoording ongewijzigd.

### In control verklaring

De Commissie stelt voor de in control verklaring die is opgenomen in best practice bepaling II.1.5 van de huidige Code op twee onderdelen uit te breiden. In de oorspronkelijke tekst van de Code uit 2003 was deze in control verklaring betrekkelijk breed geformuleerd. De desbetreffende best practice bepaling luidde destijds als volgt: "In het jaarverslag verklaart het bestuur dat de interne risicobeheersings- en controlesystemen adequaat en effectief zijn en geeft hij een duidelijke onderbouwing hiervan." Vervolgens is bij de herziening in 2008 ervoor gekozen om de reikwijdte van deze best practice bepaling in te perken. De in control verklaring van het bestuur ten aanzien van de interne risicobeheersings- en controlesystemen is in de huidige Code gekoppeld aan de financiële verslaggevingsrisico's. De Commissie stelt voor deze koppeling op te heffen en het bestuur in het bestuursverslag een in control verklaring te laten afleggen dat de interne risicobeheersings- en controlesystemen in het verslagjaar goed hebben gewerkt. Deze verbreding sluit aan bij de expliciete aandacht die de Commissie geeft aan niet-financiële aspecten van ondernemen. Risico's die voortvloeien uit niet-financiële aspecten, zoals de invloed op milieu, kunnen ook financiële consequenties hebben.

Een tweede uitbreiding die de Commissie voorstelt, is een door het bestuur af te leggen verklaring dat de

continuïteit van de vennootschap voor de komende twaalf maanden gewaarborgd is. De Commissie is bij deze uitbreiding geïnspireerd door de tekst van bepaling C.1.3 van de UK Corporate Governance Code. De Commissie benadrukt hiermee dat het bestuur de primaire verantwoordelijkheid draagt voor de continuïteit van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming als onder meer nader uitgewerkt in principe 1.1 van de voorstellen voor herziening. De Commissie benadrukt dat de verklaring van het bestuur met betrekking tot de continuïteit van de vennootschap voor de komende twaalf maanden – de korte termijn – niets afdoet aan de lange termijn focus die het bestuur behoort te hebben. Dit sluit namelijk aan bij het uitgangspunt van de Commissie dat de korte termijn niet uit het oog kan worden verloren om uiteindelijk doelstellingen op de lange termijn te kunnen bereiken.

## Principe 1.4 Verantwoording over risicobeheersing

Het bestuur legt verantwoording af over de effectiviteit van de opzet en de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen.

### 1.4.1 Verantwoording

Het bestuur legt verantwoording af aan de raad van commissarissen en aan de auditcommissie over de effectiviteit van de opzet en de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen als bedoeld in best practice bepalingen 1.2.1 tot en met 1.2.3.

Het bestuur legt in het bestuursverslag verantwoording af over:

- i. de uitvoering van het risico assessment en beschrijft de voornaamste risico's waarvoor de vennootschap zich geplaatst ziet en de *risk appetite* van de vennootschap. Hierbij kan gedacht worden aan strategische, operationele, financiële, compliance en niet-financiële risico's;
- ii. de opzet van de interne risicobeheersings- en controlesystemen;
- iii. de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen over het afgelopen boekjaar en hoe deze systemen hebben bijgedragen aan het mitigeren en beheersen van de risico's;
- iv. eventuele belangrijke tekortkomingen in de interne risicobeheersings- en controlesystemen die in het boekjaar zijn geconstateerd, welke eventuele significante wijzigingen in die systemen zijn aangebracht, welke eventuele belangrijke verbeteringen van die systemen zijn voorzien en de bespreking van deze onderwerpen met de auditcommissie en de raad van commissarissen; en
- v. de gevoeligheid van de resultaten van de vennootschap ten aanzien van materiële wijzigingen in externe omstandigheden.

### 1.4.2 In control verklaring in het bestuursverslag

Het bestuur verklaart in het bestuursverslag met een duidelijke onderbouwing:

- i. dat de interne risicobeheersings- en controlesystemen in het boekjaar naar behoren hebben gewerkt;
- ii. dat voornoemde systemen een redelijke mate van zekerheid geven dat de financiële verslaggeving geen onjuistheden van materieel belang bevat; en
- iii. dat de verwachting is dat de continuïteit van de vennootschap voor de komende twaalf maanden gewaarborgd is.

## Rol raad van commissarissen en auditcommissie

Een van de taken van de raad van commissarissen is het toezien op de effectiviteit van de interne risicobeheersings- en controlesystemen van de vennootschap en de integriteit van de financiële verslaggeving door het bestuur. Het is de taak van de auditcommissie de beraadslaging van de raad van commissarissen op dit onderdeel voor te bereiden. Op enkele punten stelt de Commissie voor wijzigingen aan te brengen ten

opzichte van de huidige Code door de rol van de raad van commissarissen, en de auditcommissie in het bijzonder, te verduidelijken en op specifieke onderdelen te verbreden.

### Taken auditcommissie

De laatste jaren is Richtlijn 2014/56/EU en Verordening 537/2014 tot stand gekomen waarin de taken van een auditcommissie zijn omschreven.<sup>6</sup> Uit voornoemde richtlijn volgt dat een financieel expert onderdeel uitmaakt van de auditcommissie.<sup>7</sup> De Commissie stelt voor om in de Code enkel de taken te noemen die verdergaan dan hetgeen reeds uit de geïmplementeerde richtlijn en verordening voortvloeit. Dit sluit aan bij het uitgangspunt van de Commissie om overlap met wetgeving te voorkomen.

#### 1.5.1 Taken en verantwoordelijkheden auditcommissie

De taken en verantwoordelijkheden van de auditcommissie zien onder meer op toezicht op de financiële verslaggeving van de vennootschap en op de risicobeheersing door het bestuur. In aanvulling op wat in wetgeving is vastgelegd<sup>8</sup> richt de auditcommissie zich in ieder geval op het toezicht op het bestuur ten aanzien van:

- i. de relatie met en de naleving van aanbevelingen en opvolging van opmerkingen van de interne auditor en de externe accountant;
- ii. de financiering van de vennootschap;
- iii. de toepassing van informatie- en communicatietechnologie van de vennootschap; en
- iv. het belastingbeleid van de vennootschap.

### Aanwezigheid interne auditor en externe accountant bij vergadering auditcommissie

In best practice bepaling III.5.8 van de huidige Code is opgenomen dat de auditcommissie bepaalt wanneer de (leidinggevende) interne auditor en de externe accountant bij haar vergaderingen aanwezig zijn. De Commissie ziet in de praktijk echter dat aanwezigheid vanzelfsprekend en nuttig is en stelt voor om de Code op de praktijk aan te passen. Het benadrukt het belang van de onderlinge nauwe betrokkenheid tussen de auditcommissie, de interne audit functie en de externe accountant.

#### 1.5.2 Aanwezigheid bestuur, interne auditor en externe accountant bij overleg auditcommissie

De interne auditor en de externe accountant zijn in beginsel aanwezig bij de vergaderingen van de auditcommissie. De auditcommissie bepaalt of en wanneer de voorzitter van het bestuur en de bestuurder verantwoordelijk voor financiële zaken bij haar vergaderingen aanwezig zijn.

### Verslag auditcommissie aan raad van commissarissen

De Commissie stelt voor bij de herziening nader in de Code te verduidelijken over welke onderwerpen de auditcommissie verslag doet aan de raad van commissarissen. Naast verslag over de beoordeling van de effectiviteit van de interne controle- en beheersingssystemen, licht de auditcommissie ook toe op welke manier de effectiviteit van de interne audit functie en het externe auditproces is beoordeeld. Het verslag van de auditcommissie zou ook moeten ingaan op de materiële overwegingen inzake de financiële verslaggeving en

6 Richtlijn 2014/56/EU van het Europees Parlement en de Raad van 16 april 2014 tot wijziging van Richtlijn 2006/43/EG betreffende de wettelijke controles van jaarrekeningen en geconsolideerde jaarrekeningen (PbEU 2014, L 158) en Verordening (EU) Nr. 537/2014 van het Europees Parlement en de Raad van 16 april 2014 betreffende specifieke eisen voor de wettelijke controles van financiële overzichten van organisaties van openbaar belang en tot intrekking van Besluit 2005/909/EG van de Commissie (PbEU 2014, L 158).

7 Artikel 39 lid 1 Richtlijn 2014/56/EU.

8 Besluit van 26 juli 2008 tot uitvoering van artikel 41 van Richtlijn nr. 2006/43/EG van het Europees Parlement en de Raad van de Europese Unie van 17 mei 2006 betreffende de wettelijke controles van jaarrekeningen, tot wijziging van de Richtlijnen nr. 78/660/EEG en nr. 83/253/EEG van de Raad van de Europese Gemeenschappen (Stb. 2008, 323) en Verordening (EU) Nr. 537/2014.

de verwachting of de continuïteit van de vennootschap de komende twaalf maanden gewaarborgd is. Voor deze opsomming is aansluiting gezocht bij bepaling C.3.8. van de UK Corporate Governance Code.

### 1.5.3 Verslag auditcommissie

De auditcommissie brengt verslag uit aan de raad van commissarissen over de beraadslaging en bevindingen. In dit verslag wordt in ieder geval aandacht besteed aan:

- i. een beoordeling van de effectiviteit van de opzet en de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen, bedoeld in best practice bepalingen 1.2.1 tot en met 1.2.3;
- ii. de wijze waarop de effectiviteit van het interne en externe audit proces is beoordeeld;
- iii. materiële overwegingen inzake de financiële verslaggeving; en
- iv. de verwachting of de continuïteit van de vennootschap voor de komende twaalf maanden is gewaarborgd.

### Toezicht op onregelmatigheden

De Commissie is van mening dat de rol van raad van commissarissen in de Code kan worden verduidelijkt ten aanzien van geconstateerde onregelmatigheden binnen de met de vennootschap verbonden onderneming. In de huidige Code is de rol van de raad van commissarissen, en de auditcommissie in het bijzonder, in best practice bepaling III.5.5 beperkt tot het aanspreekpunt van de externe accountant indien deze onregelmatigheden in de inhoud van financiële berichten constateert. Volgens de Commissie is het van belang dat materiële onregelmatigheden in het algemeen aan de auditcommissie moeten worden gemeld en dat de reikwijdte van deze bepaling niet beperkt moet worden tot de inhoud van financiële berichten. Ook ligt er een verantwoordelijkheid bij het bestuur om deze onregelmatigheden onverwijld aan de raad van commissarissen te melden.

Na het ontvangen van de melding heeft de raad van commissarissen een belangrijke rol in het toezicht op het onderzoek naar de geconstateerde onregelmatigheden en een adequate opvolging van eventuele herstelacties die uit dit onderzoek volgen. Niet ondenkbaar is dat het bestuur op enigerlei wijze betrokken is geweest bij het ontstaan van de geconstateerde onregelmatigheid. Derhalve acht de Commissie het van belang dat de raad van commissarissen zelf de mogelijkheid heeft om het onderzoek te initiëren en aan te sturen. De Commissie heeft hiermee het belang van een onafhankelijk onderzoek naar de onregelmatigheden binnen de aan de vennootschap verbonden onderneming en de rol van de raad van commissarissen daarbij willen benadrukken.

### 1.5.5 Toezicht op onregelmatigheden

De raad van commissarissen wordt onverwijld geïnformeerd door het bestuur en de externe accountant over materiële onregelmatigheden binnen de vennootschap, waaronder begrepen onregelmatigheden met betrekking tot de integriteit van de financiële verslaggeving. De raad van commissarissen houdt toezicht op proportioneel en onafhankelijk onderzoek naar de geconstateerde onregelmatigheden en een adequate opvolging van eventuele aanbevelingen tot herstelacties. Om de onafhankelijkheid van het onderzoek te borgen heeft de raad van commissarissen de mogelijkheid om zelf een onderzoek te initiëren naar geconstateerde onregelmatigheden en dit onderzoek aan te sturen.

## Benoeming en beoordeling functioneren van de externe accountant

De Commissie stelt voor om de leidende rol van de auditcommissie in het benoemings- en beoordelingsproces van de externe accountant te benadrukken. In dit verband stelt de Commissie voor om de auditcommissie

een leidende rol te geven bij de beoordeling, selectie en voordracht van de externe accountant, waarbij het bestuur wordt geraadpleegd en om advies wordt gevraagd. In de huidige Code is de verantwoordelijkheid voor deze taken verdeeld over het bestuur en de auditcommissie. Een leidende rol voor de auditcommissie bij de selectie van de externe accountant vloeit ook voort uit artikel 16 lid 2 van Verordening 537/2014. Deze verordening treedt op 17 juni 2016 in werking.

De Commissie stelt daarnaast voor in een best practice bepaling op te nemen dat de auditcommissie jaarlijks aan de raad van commissarissen rapporteert over het functioneren van en de ontwikkelingen in de relatie met de externe accountant. Daarbij worden de observaties van het bestuur betrokken, maar deze worden niet geacht leidend te zijn. Daarnaast stelt de Commissie voor om in de Code te verduidelijken dat bij het formuleren van de opdracht aan de externe accountant aandacht is voor de scope, de gehanteerde materialiteit en het honorarium van het accountantsonderzoek. De eindverantwoordelijkheid voor de voordracht aan de algemene vergadering tot benoeming van de externe accountant ligt bij de raad van commissarissen. Voorgesteld wordt dat indien de raad van commissarissen het voorstel voor benoeming van de auditcommissie niet overneemt, dit wordt toegelicht aan de algemene vergadering en wordt vermeld in het verslag van de raad van commissarissen. Ten slotte wordt voorgesteld dat de vennootschap bij tussentijds vertrek van de externe accountant een persbericht uitbrengt waarin de reden van vertrek wordt toegelicht. De Commissie beoogt hiermee artikel 2:393 lid 2 BW aan te vullen waarin reeds – kort samengevat – is opgenomen dat het bestuur en de externe accountant de Stichting Autoriteit Financiële Markten onverwijld in kennis moeten stellen van een tussentijds vertrek van de externe accountant.

De Code zal niet langer ingaan op het uitvoeren van niet-controlediensten van de externe accountant. Een verbod daarop vloeit voort uit artikel 24b van de Wet toezicht accountsorganisaties.

## **Principe 1.6 Benoeming en beoordeling functioneren externe accountant**

De raad van commissarissen doet de voordracht tot benoeming van de externe accountant aan de algemene vergadering van aandeelhouders en houdt toezicht op het functioneren van de externe accountant. De auditcommissie vervult een leidende rol in de voorbereiding van de besluitvorming van de raad van commissarissen.

### **1.6.1 Functioneren & benoeming**

De auditcommissie rapporteert jaarlijks aan de raad van commissarissen over het functioneren van en de ontwikkelingen in de relatie met de externe accountant. De auditcommissie geeft advies aan de raad van commissarissen voor benoeming, herbenoeming of ontslag van de externe accountant en bereidt de selectie van de externe accountant voor. Bij voornoemde werkzaamheden betreft de auditcommissie de visie van het bestuur. Mede op grond hiervan bepaalt de raad van commissarissen zijn voordracht aan de algemene vergadering van aandeelhouders tot benoeming van de externe accountant.

### **1.6.2 Opdracht**

De auditcommissie doet een voorstel aan de raad van commissarissen voor de opdracht voor controle van de jaarrekening aan de externe accountant. Het bestuur begeleidt en faciliteert dit. Bij het formuleren van de opdracht is aandacht voor de scope, materialiteit en het honorarium van het accountantsonderzoek. De raad van commissarissen stelt de opdracht vast.

**1.6.3 Verantwoording**

De belangrijkste conclusies van de auditcommissie over de voordracht en de uitkomsten van het selectieproces van de externe accountant worden aan de algemene vergadering van aandeelhouders meegedeeld. Indien de raad van commissarissen het advies van de auditcommissie inzake benoeming van de externe accountant niet overneemt, worden de argumenten hiervoor meegedeeld aan de algemene vergadering en vermeld in het verslag van de raad van commissarissen.

**1.6.4 Vertrek van de externe accountant**

De vennootschap publiceert een persbericht bij een tussentijds vertrek van de externe accountant. In het persbericht wordt de reden van het tussentijds vertrek toegelicht.

**Uitvoering werkzaamheden externe accountant**

De Commissie stelt voor om de auditcommissie niet alleen een leidende rol in het selectie- en benoemingsproces van de externe accountant te geven, maar ook nauw te betrekken bij werkzaamheden die de externe accountant uitvoert.

**Informatievoorziening aan externe accountant**

Een beperkte wijziging die wordt voorgesteld, is een verbreding van de informatievoorziening aan de externe accountant. Waar de huidige Code in best practice bepaling V.4.1 nog ziet op het verstrekken van financiële informatie die ten grondslag ligt aan de vaststelling van de kwartaal- en/of halfjaarcijfers en overige tussentijdse financiële berichten, wordt bij de herziening voorgesteld dit te wijzigen in de tekst dat de externe accountant tijdig alle informatie ontvangt die hij nodig heeft voor de uitvoering van zijn werkzaamheden. Daarnaast wordt verduidelijkt dat het bestuur verantwoordelijk is voor het verstrekken van deze informatie aan de externe accountant.

**1.7.1 Informatievoorziening aan externe accountant**

Het bestuur draagt er zorg voor dat de externe accountant tijdig alle informatie ontvangt die nodig is voor de uitvoering van zijn werkzaamheden. Het bestuur stelt de externe accountant in de gelegenheid om op de informatie te reageren.

**Bespreking auditcommissie en externe accountant over de uitvoering van werkzaamheden**

De Commissie stelt voor om in een nieuwe best practice bepaling nader invulling te geven aan de wijze waarop de auditcommissie en de externe accountant de uitvoering van de controlewerkzaamheden door laatstgenoemde bespreken. Voorgesteld wordt dat jaarlijks wordt gesproken over de reikwijdte en de gehanteerde materialiteit van het auditplan en de belangrijkste risico's van de jaarrekening die door de externe accountant in het auditplan zijn benoemd. Tevens worden de bevindingen en uitkomsten van de controlewerkzaamheden besproken. De Commissie is van mening dat tijdens deze besprekingen tussen de auditcommissie en de externe accountant breder dan alleen de financiële risico's dient te worden gekeken. Er zou met name ook ruimte moeten zijn om onderwerpen te bespreken die zien op de cultuur en het gedrag binnen de met de vennootschap verbonden onderneming. Een vergelijkbare wijziging heeft de Commissie voorgesteld voor de bespreking met de interne audit functie.

### 1.7.2 Auditplan en bevindingen externe accountant

De auditcommissie bespreekt jaarlijks met de externe accountant:

- i. de reikwijdte en materialiteit van het auditplan en de belangrijkste risico's van de jaarrekening die de externe accountant heeft benoemd in het auditplan; en
- ii. mede aan de hand van de management letter en het accountantsverslag, de bevindingen en de uitkomsten van de controlewerkzaamheden bij de jaarrekening en de management letter.

In het overleg tussen de auditcommissie en de externe accountant is ook ruimte om onderwerpen te adresseren die zien op de cultuur en het gedrag binnen de met de vennootschap verbonden onderneming.

### Constateren onregelmatigheden

Voornoemde wijziging kan worden doorgetrokken naar het constateren van onregelmatigheden door de externe accountant. In de huidige Code is de auditcommissie het eerste aanspreekpunt voor de externe accountant wanneer deze onregelmatigheden constateert in de inhoud van financiële berichten. Voorgesteld wordt om de bepaling te verbreden naar constatering van onregelmatigheden bij de uitvoering van zijn opdracht.

### 1.7.5 Constatering onregelmatigheden door externe accountant

De auditcommissie is het eerste aanspreekpunt voor de externe accountant wanneer deze onregelmatigheden constateert bij de uitvoering van zijn opdracht.

### Wijzigingen in de concept managementletter

De Commissie stelt voor te introduceren dat de auditcommissie inzage krijgt in materiële wijzigingen die de externe accountant op verzoek van het bestuur heeft aangebracht in de concept management letter en/of het concept accountantsverslag. Het doel van deze toevoeging is dat de auditcommissie zicht krijgt op de eventuele discussie die heeft plaatsgevonden tussen de externe accountant en het bestuur over rapportage van financiële resultaten.

### 1.7.6 Verstrekking rapportages aan bestuur en raad van commissarissen

Het bestuur en de raad van commissarissen ontvangen op hetzelfde moment de management letter en het accountantsverslag van de externe accountant met zijn bevindingen en uitkomsten betreffende het onderzoek van de jaarrekening en het bestuursverslag en de management letter. De auditcommissie krijgt inzage in materiële wijzigingen die de externe accountant op verzoek van het bestuur heeft aangebracht in de concept management letter dan wel het concept accountantsverslag.

### Signaleren tekortkoming verantwoordelijkheid naleving code

De Commissie stelt voor de externe accountant een signalerende rol te geven bij tekortkomingen in de verantwoording over de naleving van de Code. In een nieuwe best practice bepaling wordt bepaald dat het bestuur en de raad van commissarissen door de externe accountant worden geïnformeerd indien hij bij de uitvoering van zijn werkzaamheden stuit op een onjuiste weergave van de naleving van de Code door de vennootschap in het bestuursverslag, inclusief de corporate governance verklaring, en/of het verslag van de raad van commissarissen. Daarbij wordt van de externe accountant niet verwacht dat hij de complete

naleving van de Code door de vennootschap controleert. Het uitgangspunt van deze bepaling is dat de accountant tekortkomingen moet signaleren die hij bij de uitvoering van de werkzaamheden tegenkomt. Een soortgelijke bepaling is opgenomen in bepaling 7.2.3 van de Duitse Corporate Governance Code.

#### **1.7.7 Signaleren tekortkoming verantwoording naleving code**

De externe accountant informeert het bestuur en de raad van commissarissen, indien de externe accountant bij de uitvoering van de werkzaamheden stuit op een onjuiste weergave van de naleving van deze Code door de vennootschap in het bestuursverslag, inclusief de corporate governance verklaring, dan wel het verslag van de raad van commissarissen.



### 3. NIEUWE ACCENTEN IN EFFECTIEF BESTUUR EN TOEZICHT

De Commissie is van oordeel dat de Code moet worden herzien met het oog op recente ontwikkelingen die zich afspelen op het terrein van bestuur en toezicht. In dit kader heeft de Commissie ten eerste een ontwikkeling waargenomen dat commissarissen een meer vooraanstaande positie krijgen binnen de vennootschapsrechtelijke verhoudingen en de *checks and balances* binnen de vennootschap. De Commissie constateert dat de functie van commissarissen professionaliseert. Van commissarissen wordt verlangd dat zij steeds dichter op het bestuur zitten om hun toezichhoudende rol op een effectieve wijze te kunnen uitvoeren. Een convergentie tussen het dualistisch bestuursmodel (*two tier board*) en het monistisch bestuursmodel (*one tier board*) vindt al enige tijd plaats en wordt mogelijk versterkt door de ontwikkeling dat steeds meer vennootschappen een *executive committee* instellen als bestuurslaag waar de (voorbereiding van de) materiële besluitvorming van de vennootschap plaatsvindt. Of de verschuiving richting een *one tier model* zal doorzetten en het aantal vennootschappen met een *executive committee* zal toenemen of zal stabiliseren, is op dit moment niet te voorspellen. Wel acht de Commissie een verdere discussie wenselijk over de gevolgen van de huidige ontwikkelingen voor het waarborgen van de *checks and balances* en het onafhankelijke toezicht binnen de vennootschap.

Daarnaast constateert de Commissie dat de vennootschap in een nog sterkere mate dan voorheen beïnvloed lijkt te worden door factoren van externe aard. Maatschappelijke discussies kunnen invloed hebben op de reputatie en soms ook de waarde van de vennootschap. Hierdoor staan maatschappelijke onderwerpen steeds vaker op de agenda van het bestuur. Het beïnvloedt onder meer de wijze waarop het bestuur besluiten neemt met betrekking tot onderwerpen zoals de strategie, risicobeheersing en het beloningsbeleid van de vennootschap. De media zijn persoonlijker geworden, in de zin dat steeds vaker over individuele bestuurders en commissarissen wordt geschreven en gesproken. Dit kan leiden tot een hoger afbreukrisico voor de persoon. Grotere bewustwording onder bestuurders en commissarissen van de maatschappelijke context waarin zij opereren en mogelijke reputatieschade is dan ook van belang.

In de huidige Code zijn principes en best practice bepalingen voor effectief bestuur en toezicht opgenomen in de hoofdstukken II en III. In lijn met het voorstel voor een thematisch indeling van de Code zijn deze principes en best practices samengevoegd in één hoofdstuk. Hiermee heeft de Commissie beoogd de onderlinge samenhang tussen, en de vindbaarheid van, de principes en best practice bepalingen te bevorderen. Tevens stelt de Commissie voor enkele best practice bepalingen te schrappen, omdat deze overlap vertonen dan wel strijdig zijn met wetgeving. De Commissie heeft tot slot geconstateerd dat het toepassingsbereik van een aantal specifieke best practice bepalingen uitsluitend ziet op commissarissen. De Commissie is echter van mening dat een aantal van deze best practice bepalingen ook van waarde kan zijn voor een effectieve taakvervulling door bestuurders.

De Commissie stelt voor de best practice bepalingen ten aanzien van effectief bestuur en toezicht in te delen naar de volgende zeven principes:

- iii. de samenstelling en de omvang van de colleges (principe 2.1);
- iv. de benoeming, de opvolging en de evaluatie (principe 2.2);
- v. de inrichting en het verslag van de raad van commissarissen (principe 2.3);
- vi. de besluitvorming en het functioneren van de colleges (principe 2.4);
- vii. de cultuur van de vennootschap (principe 2.5);
- viii. het voorkomen van belangenverstremming (principe 2.6); en
- ix. overnamesituaties (principe 2.7).

De wijzigingen die de Commissie voorstelt met betrekking tot bovengenoemde onderwerpen worden hierna toegelicht, met uitzondering van cultuur van de vennootschap en het voorkomen van belangenverstremming. Deze onderwerpen worden elders in dit voorstel voor herziening geadresseerd.

## Samenstelling en omvang

Zowel de samenstelling als de omvang van het bestuur en de raad van commissarissen is van invloed op de wijze waarop het bestuur en het toezicht van de vennootschap is ingericht. De Commissie benadrukt het belang van een bestuur en een raad van commissarissen die op een zodanige wijze zijn samengesteld dat de benodigde competenties binnen de vennootschapsorganen aanwezig zijn, zodat zij de hen opgelegde taken naar behoren kunnen vervullen. De omvang van het bestuur en de raad van commissarissen dient daar specifiek op te zijn toegesneden.

### Executive committee

In het Rapport Monitoring Boekjaar 2012 is geconstateerd dat bijna de helft van de vennootschappen een *executive committee* heeft ingesteld. Doorgaans is het *executive committee* samengesteld uit leden van het hoger management en leden van het statutair bestuur van de vennootschap. Het *executive committee* is in veel gevallen verantwoordelijk voor het ondersteunen bij de besluitvorming dan wel het daadwerkelijk nemen van de besluiten van de vennootschap. Een bestuursmodel met een *executive committee* sluit in specifieke gevallen aan bij het bedrijfsmodel van de onderneming of de omgeving waarbinnen de onderneming opereert. Het instellen van een *executive committee* kan in die gevallen de nodige flexibiliteit bieden en leiden tot de gewenste korte lijnen bij de besluitvorming. De Commissie benadrukt daarmee dat er valide argumenten denkbaar zijn om te kiezen voor een bestuursmodel met een *executive committee*.

Het instellen van een *executive committee* kan echter gevolgen hebben voor de wijze waarop de *checks and balances* en het toezicht binnen de vennootschap worden gewaarborgd. Ten eerste kan de raad van commissarissen een afstand ervaren met het *executive committee* en aldus met de dagelijkse leiding van de vennootschap. Leden van het *executive committee* vallen namelijk onder de directe verantwoordelijkheid van het bestuur en zijn daarmee in beginsel geen verantwoording verschuldigd aan de raad van commissarissen. Hierdoor kan de afstand tussen de raad van commissarissen en de bestuurslaag waar de (voorbereiding van de) besluitvorming van de vennootschap plaatsvindt, te groot worden om op een effectieve wijze toe te zien op het daadwerkelijke bestuur van de vennootschap. Ook kan dit gevolgen hebben voor de wijze waarop de raad van commissarissen van informatie wordt voorzien. Uit het Rapport Monitoring Boekjaar 2012 blijkt dat commissarissen bijna nooit aanwezig zijn bij vergaderingen van het *executive committee* en dat de informatieverstrekking vooral plaatsvindt op momenten dat bestuurders de raad van commissarissen mondeling op de hoogte brengen van het functioneren en de werkzaamheden van de *executive committee*. De raad van commissarissen wordt niet in alle gevallen volledig betrokken bij de daadwerkelijke werkzaamheden van de *executive committee*. Tot slot is het bestuur van vennootschappen met een *executive committee* in veel gevallen van een beperkte omvang, hetgeen van invloed kan zijn op de functiescheiding en de gewenste diversiteit binnen het bestuur.

De Commissie constateert dat er geen blauwdruk bestaat van de wijze waarop een vennootschap met een *executive committee* haar bestuursmodel inricht. Dit is afhankelijk van de specifieke kenmerken van de vennootschap. De Commissie heeft dan ook niet voor ogen gehad om concrete voorschriften op te nemen ten aanzien van de wijze waarop een bestuursmodel met een *executive committee* dient te worden ingericht. De Commissie acht van belang dat vennootschappen met een *executive committee* zich bewust moeten zijn van de risico's die zijn verbonden aan een dergelijk bestuursmodel met betrekking tot een effectieve *corporate governance*. De *checks and balances* binnen de vennootschap moeten worden gewaarborgd. De Commissie stelt voor hiervoor een nieuwe *best practice* bepaling te introduceren die ziet op het borgen van de benodigde deskundigheid en de verantwoordelijkheden van het bestuur. Ook wordt aandacht besteed aan een adequate informatievoorziening aan de raad van commissarissen. Daarnaast wordt van de raad van commissarissen verwacht dat specifiek aandacht wordt besteed aan de dynamiek tussen het bestuur en het *executive committee* en de bestuurlijke verhoudingen binnen de vennootschap.

Van de vennootschap met een *executive committee* wordt verlangd dat zij verantwoording aflegt over de wijze waarop de *checks and balances* binnen de vennootschap worden gewaarborgd. Daarbij acht de Commissie van belang dat het bestuur in het bestuursverslag verantwoording aflegt over de keuze voor het werken met een *executive committee*; de rol, taak en samenstelling van het *executive committee* en hoe het contact tussen de raad van commissarissen en het *executive committee* is vormgegeven.

### 2.1.3 Executive committee

Een bestuur dat werkt met een *executive committee* houdt rekening met de *checks and balances* die onderdeel uitmaken van het *two tier* systeem. Dit betekent onder meer het waarborgen van deskundigheid en verantwoordelijkheden van het bestuur en een adequate informatievoorziening aan de raad van commissarissen. De raad van commissarissen houdt hier toezicht op en heeft daarbij specifiek aandacht voor de dynamiek tussen het bestuur en het *executive committee*.

In het bestuursverslag wordt verantwoording afgelegd over:

- i. de keuze voor het werken met een *executive committee*;
- ii. de rol, taak en samenstelling van het *executive committee*; en
- iii. de wijze waarop het contact tussen de raad van commissarissen en het *executive committee* is vormgegeven.

### One tier board

Vennootschappen die onder de reikwijdte van de Code vallen lijken in toenemende mate te kiezen voor een *one tier board* als bestuursmodel. Van oudsher hanteert het Nederlandse vennootschapsrecht een *two tier board* als uitgangspunt. Met de wijziging van het Burgerlijk Wetboek per 1 januari 2013 is de mogelijkheid van een *one tier board* als bestuursmodel in het Nederlandse vennootschapsrecht geïntroduceerd.<sup>9</sup> Bij een vennootschap met een *two tier board* als bestuursmodel is bestuur en toezicht verdeeld over twee vennootschapsorganen, het bestuur en de raad van commissarissen. Bij een vennootschap met een *one tier board* zijn bestuur en toezicht in één vennootschapsorgaan ondergebracht. Zowel uitvoerende als niet-uitvoerende bestuurders hebben dan zitting in één bestuur. Een convergentie tussen de *one* en *two tier* bestuursmodellen vindt al enige tijd plaats, mogelijk versterkt doordat steeds meer vennootschappen een *executive committee* instellen. Niet ondenkbaar is dat deze convergentie de komende jaren zal doorzetten. De Commissie acht het derhalve van belang dat de herziene Code ook goed kan worden toegepast door vennootschappen met een *one tier board*.

De huidige Code is toegeschreven op een *two tier board*. Voor de *one tier board* zijn in de huidige Code één principe en vier best practice bepalingen opgenomen, gericht op het waarborgen van behoorlijk en onafhankelijk toezicht door *non-executives*. De Commissie acht het van belang vennootschappen met een *one tier board* een duidelijker handvat te bieden voor de toepassing van de Code en heeft de voorbereidingen in gang gezet om ook een integrale tekst van de voorstellen voor de herziene Code te schrijven voor een *one tier board*. Uit een eerste analyse bleek dat de omzetting op sommige punten verder gaat dan het vervangen van 'raad van commissarissen' door 'niet-uitvoerende bestuurders'. Het kan bijvoorbeeld doorwerken in rapportagelijnen en de verdeling van verantwoordelijkheden in besluitvormingsbevoegdheden. De komende tijd werkt de Commissie verder aan de omzetting van de voorstellen voor herziening van *two tier boards* naar *one tier boards*. De Commissie zal hiervoor experts raadplegen. Mogelijk volgt een separate consultatie van de tekst. De Commissie streeft ernaar om beide versies van de herziene Code op hetzelfde moment gereed te hebben.

<sup>9</sup> Deze keuze is mogelijk sinds de inwerkingtreding van Wet van 6 juni 2011 tot wijziging van boek 2 van het Burgerlijk Wetboek in verband met de aanpassing van regels over bestuur en toezicht in naamloze en besloten vennootschappen per 1 januari 2013 (Stb. 2011, 275).

## Diversiteit

Diversiteit binnen het bestuur en de raad van commissarissen is naar het oordeel van de Commissie bevorderlijk voor een goede besluitvorming binnen de vennootschapsorganen. Het draagt bij aan het op constructieve wijze ter discussie stellen van zienswijzen en besluitvorming en leidt daarnaast tot een meer welwillende houding ten opzichte van vernieuwende ideeën van andere bestuurders of commissarissen. Een gemengde samenstelling van bestuur en raad van commissarissen kan derhalve leiden tot beter doordachte en afgewogen besluitvorming. De Commissie stelt voor om in de Code de best practice bepaling ten aanzien van diversiteit uit te breiden naar het bestuur. De Commissie benadrukt daarbij dat het van belang is om de discussie omtrent de diversiteit van het bestuur en de raad van commissarissen breder te (blijven) trekken dan enkel het geslacht van de leden. De Commissie is namelijk van mening dat naast geslacht ook aspecten als leeftijd, nationaliteit, expertise, onafhankelijkheid en ervaring van belang zijn om een zinvolle discussie binnen het bestuur en de raad van commissarissen te bewerkstelligen.

De Commissie constateert dat er op dit moment een levendige discussie speelt omtrent de diversiteit van het bestuur en de raad van commissarissen van Nederlandse vennootschappen. Uiterlijk op 6 december 2016 dient de Nederlandse wetgever de bepalingen uit de Richtlijn 2014/95/EU betreffende bekendmaking niet-financiële informatie en diversiteit te hebben geïmplementeerd in nationale wetgeving. In die richtlijn is voorgeschreven dat van grote ondernemingen wordt verwacht dat zij het diversiteitsbeleid met betrekking tot onder meer geslacht, leeftijd en achtergrond inzake expertise van bestuurs-, leidinggevende en toezicht-houdende organen van de onderneming dient te vermelden in de corporate governance verklaring. Ook is relevant de brief van minister Bussemaker van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap waarmee zij de Tweede Kamer informeerde over de monitoring en evaluatie van het streefcijfer ten aanzien van de verhouding tussen mannen en vrouwen in grote naamloze en besloten vennootschappen.<sup>10</sup> Het wettelijk vastgelegde streefcijfer van ten minste 30% man/vrouw diversiteit in het bestuur en de raad van commissarissen is per 1 januari 2016 vervallen.<sup>11</sup> In deze brief geeft minister Bussemaker aan deze wettelijke regeling opnieuw in te stellen tot 2019. Tevens bevat de brief een oproep van minister Bussemaker aan de Commissie tot meer en concrete aandacht voor de verhouding tussen mannen en vrouwen bij de herziening van de Code.<sup>12</sup>

In Duitsland en Frankrijk zijn concrete doelstellingen met betrekking tot het aandeel van vrouwen in de raad van commissarissen opgenomen in de Code. De Duitse Code schrijft voor dat de raad van commissarissen voor minimaal 30% uit vrouwen en minimaal 30% uit mannen bestaat. In de Franse Code is voor een getrapte aanpak gekozen met een onderscheid tussen een korte en middellange termijn. Drie jaar na de aandeelhoudersvergadering van 2010 dient het bestuur voor 20% uit vrouwen te bestaan. In de drie jaar die daarna volgen dient dit aandeel tot 40% te zijn toegenomen. Nu minister Bussemaker voornemens is de wettelijke regeling opnieuw in te stellen tot 2019, acht de Commissie het niet nodig om een streefcijfer in de Code te herhalen. Wel ziet de Commissie een rol voor de Code weggelegd door van de raad van commissarissen te verlangen dat hij verantwoording aflegt over eventuele afwijking van het streefcijfer, welke maatregelen in dat geval zijn genomen om het streefcijfer te kunnen bereiken en op welke termijn wordt verwacht dat het streefcijfer wordt bereikt. Deze specifieke verantwoordings-eisen zijn aanvullend aan de eisen die in het algemeen worden gesteld bij niet-toepassen van de Code.

Daarnaast is uit het onderzoek naar de internationale context van de Code gebleken dat de diversiteitsdoelstellingen in veel andere corporate governance codes tevens van toepassing zijn op het bestuur van de vennootschap. De Commissie stelt voor om ook in de Nederlandse Code de best practice bepaling ten aanzien van diversiteit uit te breiden naar het bestuur. Deze uitbreiding sluit ook aan bij het wettelijk streefcijfer en de Richtlijn 2014/95/EU betreffende bekendmaking niet-financiële informatie en diversiteit.

De Commissie stelt verder dat van belang is dat de vennootschap transparant is over het door haar gevoerde

<sup>10</sup> Kamerstukken II 2015/16, 30420, 227.

<sup>11</sup> Artikel 2:166 BW.

<sup>12</sup> Kamerstukken II 2015/16, 30420, 227, p. 12-13.

diversiteitsbeleid. Het voorstel is om in de Code op te nemen dat in de corporate governance verklaring de doelstellingen van het diversiteitsbeleid worden toegelicht, alsmede de wijze waarop het diversiteitsbeleid is uitgevoerd en wat de resultaten van de uitvoering van het diversiteitsbeleid in het afgelopen boekjaar zijn geweest. Enerzijds biedt het openbaar maken van het diversiteitsbeleid stakeholders een nuttig inzicht in de visie van de vennootschap op diversiteit. Anderzijds kan dit voor bestuurders en commissarissen een prikkel vormen om de vennootschapsorganen op een diverse wijze samen te stellen. De Commissie heeft aansluiting gezocht bij de voorschriften uit de Richtlijn 2014/95/EU betreffende bekendmaking niet-financiële informatie en diversiteit door de verantwoording over het diversiteitsbeleid op te nemen in de corporate governance verklaring van de vennootschap.

Uit het rapport Monitoring Boekjaar 2014 blijkt dat de bewustwording van het belang van diversiteit onder vennootschappen toeneemt. De Commissie benadrukt dat de volgende stap inhoudt dat de door vennootschappen genomen maatregelen ten behoeve van de stimulering van de diversiteit leiden tot concrete resultaten.

### 2.1.5 Diversiteit

De raad van commissarissen stelt een diversiteitsbeleid op met betrekking tot de samenstelling van het bestuur en de raad van commissarissen waarin wordt ingegaan op de voor de vennootschap relevante aspecten van diversiteit, zoals nationaliteit, leeftijd, geslacht en achtergrond inzake opleiding en beroepservaring. In de verklaring inzake corporate governance wordt het diversiteitsbeleid toegelicht. Hierbij wordt ingegaan op:

- i. de doelstellingen van het beleid;
- ii. de wijze waarop het beleid is uitgevoerd; en
- iii. de resultaten van het beleid in het afgelopen boekjaar.

Indien de bestaande samenstelling van het bestuur en de raad van commissarissen afwijkt van de nagestreefde situatie zoals verwoord in het diversiteitsbeleid van de vennootschap of die voortvloeit uit het wettelijke streefcijfer van 30% ten aanzien van de verhouding man-vrouw<sup>13</sup>, wordt in de verklaring inzake corporate governance tevens toegelicht welke maatregelen worden genomen om de nagestreefde situatie wel te kunnen bereiken en op welke termijn.

### Deskundigheid

De Commissie constateert dat de opkomst van nieuwe business modellen en technologische innovatie van invloed is op de rol die commissarissen dienen in te nemen. De wereld is constant in beweging en verandert in een steeds sneller tempo. Voor de vennootschap is het van belang dat bestuurders en commissarissen snel kunnen inspelen op de kansen en risico's die technologische innovaties bieden, en zich meer kunnen richten op het ontwikkelen van nieuwe business modellen. In de eerste plaats ligt deze verantwoordelijkheid bij het bestuur van de vennootschap en maakt dit onderdeel uit van de visie en strategie van de vennootschap. Echter vervullen ook commissarissen hierin een belangrijke rol. Commissarissen kunnen een belangrijke rol spelen in het beoordelen van kansen en risico's die technologische innovaties kunnen bieden. Indien gewenst kunnen zij vernieuwingen aanjagen of juist afremmen. In dit kader is van belang dat de raad van commissarissen zodanig is samengesteld dat in ieder geval de nodige affiniteit en expertise aanwezig is ten aanzien van kennis over technologische innovatie.

De Commissie stelt voor het onderdeel van principe III.3 van de huidige Code dat ziet op deskundigheid van commissarissen in een best practice bepaling op te nemen en uit te breiden naar het bestuur. Daarnaast stelt de Commissie voor toe te voegen dat ten minste één commissaris beschikt over de specifieke deskundigheid inzake bestaande en toekomstige technologische innovatie en business modellen.

<sup>13</sup> Artikel 2:166 lid 1 BW.

#### **2.1.4 Deskundigheid**

Elke commissaris en elke bestuurder beschikt over de specifieke deskundigheid die noodzakelijk is voor de vervulling van zijn taak. Elke commissaris dient geschikt te zijn om de hoofdlijnen van het totale beleid te beoordelen. Minimaal één commissaris beschikt over specifieke deskundigheid op het gebied van technologische innovatie en nieuwe business modellen.

#### **Onafhankelijkheid commissarissen**

De huidige Code bevat best practices die zien op de onafhankelijkheid van commissarissen. Alle commissarissen met uitzondering van maximaal één persoon, zijn onafhankelijk in de zin van best practice bepaling III.2.2 uit de huidige Code. Kort samengevat is een van de criteria in voornoemde best practice bepaling dat een commissaris of een familielid niet onafhankelijk is als deze een aandelenpakket van ten minste tien procent in de vennootschap houdt. De Commissie stelt voor dat in een raad van commissarissen meerdere commissarissen zitting kunnen hebben die in deze zin afhankelijk zijn. Ten aanzien van de andere afhankelijkheidscriteria die zijn opgenomen in best practice bepaling III.2.2 blijft het aantal onafhankelijke commissarissen ongewijzigd en beperkt tot maximaal één persoon. Het totaal van het aantal commissarissen dat voldoet aan het afhankelijkheids criterium in de zin van aandelenbezit en de overige criteria, zal beperkt worden tot minder dan de helft van het totaal aantal commissarissen. Daarmee zal de meerderheid van de raad van commissarissen bestaan uit onafhankelijke leden. Ongewijzigd blijft de verantwoording in het verslag van de raad van commissarissen over de onafhankelijkheid van commissarissen.

Het voorstel voor wijziging van onafhankelijkheid in aandelenbezit vloeit voort uit de gedachte dat lange termijn waardecreatie gebaat is met een betrokken aandeelhouder. De belangen van de commissaris die een aandelenbezit van meer dan tien procent vertegenwoordigt lopen in grote mate gelijk met die van de vennootschap. Deze commissarissen zijn over het algemeen voor langere termijn bij de vennootschap betrokken en dat past goed bij lange termijn waardecreatie van de vennootschap. In het geval van de overige criteria, zoals het ontvangen van persoonlijke financiële vergoeding van de vennootschap of het in het verleden een bestuursfunctie van de vennootschap hebben bekleed, verwacht de Commissie dat eerder sprake kan zijn van een belangenverstrengeling tussen de vennootschap en de betreffende commissaris. In vergelijking met corporate governance codes die in andere landen gelden, is de huidige Code strenger. Ook vanwege de internationale verwevenheid van vennootschappen acht de Commissie wijziging van de Code op dit punt nuttig.

De Commissie stelt tot slot voor best practice bepaling III.4.2 van de huidige Code uit te breiden door niet alleen op te nemen dat de voorzitter van de raad van commissarissen geen voormalig bestuurder van de vennootschap is, maar ook te bepalen dat de voorzitter onafhankelijk is in de zin van best practice bepalingen 2.1.6 en 2.1.7. De Commissie is zich ervan bewust dat door het voorgestelde onderscheid tussen onafhankelijkheid van commissarissen ten aanzien van aandelenbezit versus onafhankelijkheid op basis van de overige afhankelijkheids criteria, de mogelijkheid bestaat dat meer commissarissen zitting hebben in de raad die op basis van aandelenbezit niet onafhankelijk zijn. Door voor te schrijven dat de voorzitter van de raad van commissarissen in ieder geval in beide betekenissen onafhankelijk is, heeft de Commissie willen waarborgen dat het toezicht van de raad van commissarissen op een onafhankelijke wijze wordt vervuld.

### **2.1.6 Onafhankelijkheid commissarissen**

Op maximaal één commissaris is een van de volgende afhankelijkheidscriteria van toepassing. De betrokken commissaris, dan wel zijn echtgenoot, geregistreeerde partner of een andere levensgezel, pleegkind of bloed- of aanverwant tot in de tweede graad:

- i. is in de vijf jaar voorafgaand aan de benoeming werknemer of bestuurder van de vennootschap (inclusief gelieerde vennootschappen als bedoeld in artikel 5:48 Wft) geweest;
- ii. ontvangt een persoonlijke financiële vergoeding van de vennootschap of van een aan haar gelieerde vennootschap, anders dan de vergoeding die voor de als commissaris verrichte werkzaamheden wordt ontvangen en voor zover zij niet past in de normale uitoefening van het bedrijf;
- iii. heeft in het jaar voorafgaand aan de benoeming een belangrijke zakelijke relatie met de vennootschap of een aan haar gelieerde vennootschap gehad. Daaronder worden in ieder geval begrepen het geval dat de commissaris, of een kantoor waarvan hij aandeelhouder, vennoot, medewerker of adviseur is, is opgetreden als adviseur van de vennootschap (consultant, externe accountant, notaris of advocaat) en het geval dat de commissaris bestuurder of medewerker is van een bankinstelling waarmee de vennootschap een duurzame en significante relatie onderhoudt;
- iv. is bestuurder van een vennootschap waarin een bestuurder van de vennootschap waarop hij toezicht houdt commissaris is;
- v. is bestuurder of commissaris bij of anderszins vertegenwoordiger van een rechtspersoon die ten minste tien procent van de aandelen in de vennootschap houdt, tenzij het gaat om groepsmaatschappijen; of
- vi. heeft gedurende de voorgaande twaalf maanden tijdelijk voorzien in het bestuur bij belet en ontstentenis van bestuurders.

### **2.1.7 Onafhankelijkheid commissarissen: aandelenbezit**

Een vennootschap kan meerdere commissarissen benoemen waarbij de betrokken commissaris, dan wel zijn echtgenoot, geregistreeerde partner of een andere levensgezel, pleegkind of bloed- of aanverwant tot in de tweede graad, een aandelenpakket in de vennootschap houdt van ten minste tien procent, daarbij meegerekend het aandelenbezit van natuurlijke personen of juridische lichamen die met hem samenwerken op grond van een uitdrukkelijke of stilzwijgende, mondelinge of schriftelijke overeenkomst. Het aantal commissarissen die voldoen aan voornoemd criterium en de afhankelijkheidscriteria, bedoeld in best practice bepaling 2.1.6, vormt tezamen minder dan de helft van het totaal aantal commissarissen.

### **2.1.8 Verantwoording onafhankelijkheid commissarissen**

Het verslag van de raad van commissarissen vermeldt dat naar het oordeel van de raad is voldaan aan de eisen voor onafhankelijkheid, bedoeld in best practice bepalingen 2.1.6 en 2.1.7 en geeft daarbij, indien van toepassing, aan welke commissaris(sen) de raad als niet-onafhankelijk beschouwt.

### **2.1.9 Onafhankelijkheid voorzitter raad van commissarissen**

De voorzitter van de raad van commissarissen is geen voormalig bestuurder van de vennootschap en is onafhankelijk in de zin van best practice bepalingen 2.1.6 en 2.1.7.

## Benoeming, opvolging en evaluatie

Ten behoeve van een effectief bestuur en toezicht dient de raad van commissarissen ervoor te zorgen dat er een formele en transparante procedure is voor het benoemen en herbenoemen van bestuurders en commissarissen en er tevens een gedegen plan ligt voor de opvolging van bestuurders en commissarissen. Daarbij dient rekening te worden gehouden met de doelstellingen van de strategie van de vennootschap en het diversiteitsbeleid. Onderdeel van deze procedure en het opvolgingsplan is dat zowel het functioneren van de vennootschapsorganen als de individuele bestuurders en commissarissen regelmatig wordt beoordeeld en geëvalueerd.

### Benoemingstermijnen

In best practice bepaling III.3.5 van de huidige Code is bepaald dat een commissaris maximaal driemaal voor een periode van vier jaar zitting heeft in de raad van commissarissen. Uit het rapport Monitoring Boekjaar 2014 blijkt dat deze best practice bepaling een van de meest uitgelegde bepalingen van de Code is. Datzelfde geldt voor best practice bepaling II.1.1 van de huidige Code waarin de benoemingstermijn voor bestuurders is opgenomen. De vennootschappen geven daarbij veelal aan dat zij ervoor kiezen de commissarissen toch langer in de raad van commissarissen te laten plaatsnemen vanwege bestaande familiebanden met de vennootschap of dat commissarissen langer aanblijven vanwege hun lange ervaring en expertise en deze schaars zijn in de sectoren waarin de onderneming opereert.

De Commissie is van mening dat de zittingstermijn van commissarissen van driemaal een periode van vier jaar in beginsel (te) lang is om met gepaste afstand toezicht te houden op het bestuur van de vennootschap. Door een lange zittingstermijn kan de commissaris te veel vergroeien met de vennootschap, wat kan leiden tot minder scherpte in het door de commissaris uitgevoerde toezicht. De Commissie neemt derhalve een zittingstermijn van twee keer een periode van vier jaar als uitgangspunt. Onder omstandigheden kan herbenoeming nadien wenselijk zijn. Bijvoorbeeld wanneer specifieke specialistische kennis relevant is en er nog geen goede opvolger kan worden gevonden die daarover beschikt. De Commissie wil twee voorwaarden verbinden aan het herbenoemen van een commissaris na acht jaar. De eerste voorwaarde is dat de reden voor herbenoeming wordt verantwoord in het verslag van de raad van commissarissen. Ten tweede zal de benoemingstermijn beperkt zijn tot twee jaar met één mogelijkheid tot verlenging met nogmaals twee jaar. De Commissie sluit met het voorstel om de benoemingstermijn van commissarissen in te perken aan bij de internationale praktijk. Diverse corporate governance codes hanteren namelijk een maximale zittingstermijn van negen jaar voor commissarissen. Zowel benoeming als herbenoeming zou slechts plaats moeten vinden na zorgvuldige overweging en met inachtneming van de profielschets, bedoeld in best practice bepaling 2.1.1 van de herziene Code.

De Commissie stelt voor geen wijzigingen aan te brengen in de benoemingstermijn van bestuurders. De benoemingstermijn blijft maximaal vier jaar met de mogelijkheid om telkens voor een periode van maximaal vier jaar te verlengen. De Commissie stelt wel voor daaraan toe te voegen dat bij benoeming en herbenoeming de doelstellingen van het diversiteitsbeleid als bedoeld in best practice bepaling 2.1.5 van de herziene Code in overweging worden genomen.

De Commissie stelt tevens voor best practice bepaling III.1.4 van de huidige Code die ziet op tussentijds aftreden van commissarissen op twee punten aan te passen. Ten eerste door de bepaling uit te breiden naar bestuurders. Ten tweede door voor te schrijven dat de vennootschap in het geval van tussentijds aftreden van bestuurders of commissarissen een persbericht uitbrengt waarin de reden voor vertrek wordt genoemd.



### **2.2.1 Benoemings- en herbenoemingstermijnen bestuurders**

Een bestuurder wordt benoemd voor een periode van maximaal vier jaar. Herbenoeming kan telkens voor een periode van maximaal vier jaar plaatsvinden en wordt tijdig voorbereid. Bij voorbereiding van de benoeming of herbenoeming worden de doelstellingen ten aanzien van diversiteit uit best practice bepaling 2.1.5 in overweging genomen.

### **2.2.2 Benoemings- en herbenoemingstermijnen commissarissen**

Een commissaris wordt benoemd voor een periode van vier jaar en kan daarna eenmalig voor een periode van vier jaar worden herbenoemd. Slechts onder omstandigheden kan de commissaris nadien wederom worden herbenoemd voor een benoemingstermijn van twee jaar die daarna met maximaal twee jaar kan worden verlengd. De omstandigheden die daartoe aanleiding geven, worden toegelicht in het verslag van de raad van commissarissen. Bij benoeming of herbenoeming wordt de profielschets, bedoeld in best practice 2.1.1, in acht genomen.

### **2.2.3 Tussentijds aftreden**

Een commissaris of bestuurder treedt tussentijds af bij onvoldoende functioneren, structurele onvermogbaarheid van belangen of wanneer dit anderszins naar het oordeel van de raad van commissarissen is geboden. Bij tussentijds aftreden van een bestuurder of commissaris brengt de vennootschap een persbericht uit waarin de reden voor vertrek wordt genoemd.

## **Opvolging**

Effectief bestuur en toezicht houdt concreet in dat het bestuur en de raad van commissarissen zodanig zijn samengesteld dat de benodigde competenties aanwezig zijn, zodat zij hun taken naar behoren kunnen vervullen. Dat dit effectief bestuur en toezicht ook op de lange termijn wordt gewaarborgd, is een essentiële voorwaarde voor het streven naar lange termijn waardecreatie van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming. De Commissie ziet het dan ook als taak van de raad van commissarissen om ervoor zorg te dragen dat de vennootschap over een gedegen plan beschikt voor de opvolging van bestuurders en commissarissen (*succession planning*). De raad van commissarissen is verantwoordelijk voor het op de lange termijn in balans houden van de benodigde diversiteit en competenties binnen de vennootschapsorganen. Bij het vormgeven van de *succession planning* dient de raad van commissarissen in het algemeen de strategie en het diversiteitsbeleid van de vennootschap en de in best practice bepaling 2.1.1 genoemde profielschets voor commissarissen in acht te nemen. Als onderdeel van de *succession planning* dient een rooster van aftreden door de raad van commissarissen te worden vastgesteld om zoveel mogelijk te voorkomen dat commissarissen tegelijk aftreden. De selectie- en benoemingscommissie wordt geacht zich op het opstellen van plannen voor de opvolging te richten.

### **2.2.4 Opvolging**

De raad van commissarissen draagt er zorg voor dat de vennootschap over een gedegen plan beschikt voor de opvolging van bestuurders en commissarissen, dat is gericht op het in balans houden van de benodigde deskundigheid en ervaring. Bij het opstellen van het plan wordt de profielschets van de raad van commissarissen, bedoeld in best practice bepaling 2.1.1, in acht genomen. Tevens stelt de raad van commissarissen een rooster van aftreden vast om zoveel mogelijk te voorkomen dat commissarissen tegelijk aftreden. Het rooster van aftreden wordt algemeen verkrijgbaar gesteld op de website van de vennootschap.

## Evaluatie

De evaluatie van het functioneren van het bestuur en de raad van commissarissen door de raad van commissarissen maakt reeds onderdeel uit van de huidige Code. Op een aantal onderdelen stelt de Commissie voor deze best practice bepaling verder aan te vullen. Ten eerste wordt voorgesteld te verduidelijken dat bij de zelfevaluatie van de raad van commissarissen aandacht wordt besteed aan de inhoudelijke aspecten van het functioneren, het proces en de interactie binnen de vennootschapsorganen en zaken die zich hebben voorgedaan alsmede lessen die daaruit kunnen worden getrokken. Daarnaast stelt de Commissie voor om het bestuur ook het eigen functioneren en dat van de individuele bestuurders te laten evalueren. Het kan volgens de Commissie het bewustzijn van het bestuur voor de verantwoordelijkheid van het eigen functioneren versterken.

Verantwoording in het verslag van de raad van commissarissen over de wijze waarop de evaluatie heeft plaatsgevonden volgt reeds uit de huidige Code. In het rapport Monitoring Boekjaar 2010 is als guidance opgenomen dat het wenselijk is om in de verantwoording van de raad van commissarissen tevens een omschrijving van het proces en de eventuele uitkomsten van de evaluatie op te nemen. De Commissie stelt voor deze guidance in de herziene Code op te nemen. Daarnaast stelt de Commissie voor dat ook wordt ingegaan op de wijze waarop het bestuur zijn eigen functioneren en dat van individuele bestuurders evalueert.

### 2.2.6 Evaluatie raad van commissarissen

De raad van commissarissen evalueert ten minste eenmaal per jaar buiten aanwezigheid van het bestuur zijn eigen functioneren, het functioneren van de afzonderlijke commissies van de raad en dat van de individuele commissarissen, en bespreekt de conclusies die aan de evaluatie worden verbonden. Hierbij wordt aandacht besteed aan:

- i. inhoudelijke aspecten, het proces, de onderlinge interactie en de interactie met het bestuur;
- ii. zaken die zich in de praktijk hebben voorgedaan waaruit lessen kunnen worden getrokken; en
- iii. het gewenste profiel en de samenstelling en competenties van de raad van commissarissen.

### 2.2.7 Evaluatie bestuur

De raad van commissarissen evalueert ten minste eenmaal per jaar buiten aanwezigheid van het bestuur zowel het functioneren van het bestuur als collectief als dat van de individuele bestuurders en bespreekt de conclusies die aan de evaluatie worden verbonden, zulks mede in het licht van opvolging van bestuurders. Ook het bestuur evalueert ten minste eenmaal per jaar zijn eigen functioneren als collectief en dat van de individuele bestuurders.

### 2.2.8 Verantwoording evaluatie

Het verslag van de raad van commissarissen vermeldt:

- i. op welke wijze de evaluatie van de raad van commissarissen, de afzonderlijke commissies en de individuele commissarissen heeft plaatsgevonden;
- ii. op welke wijze de evaluatie van het bestuur en de individuele bestuurders heeft plaatsgevonden; en
- iii. wat er is of wordt gedaan met de conclusies van de evaluaties.

## Inrichting raad van commissarissen en verslag

De raad van commissarissen is verantwoordelijk voor de wijze waarop het invulling geeft aan zijn verantwoordelijkheid om toezicht te houden op het bestuur van de vennootschap. De raad van commissarissen kan commissies instellen om de besluitvorming van de raad voor te bereiden. Het instellen van specifieke commissies laat onverlet de verantwoordelijkheid voor goede informatie en een onafhankelijk oordeel van de raad van commissarissen als vennootschapsorgaan en de individuele commissarissen afzonderlijk. De voorzitter van

de raad van commissarissen ziet erop toe dat zowel de raad van commissarissen als geheel als de eventueel ingestelde commissies van de raad van commissarissen naar behoren functioneren.

### **Commissies**

De Commissie acht van belang dat de commissies van de raad van commissarissen op een zodanige wijze zijn samengesteld dat zij op een onafhankelijke en effectieve wijze de besluitvorming van de raad van commissarissen kunnen voorbereiden. Als gevolg daarvan verwacht de Commissie dat het effectief toezicht van de raad van commissarissen beter zal worden gewaarborgd. De Commissie stelt voor de best practice bepalingen met betrekking tot de commissies voor een groot deel ongewijzigd over te nemen van de huidige Code. De Commissie stelt daarnaast een tweetal wijzigingen voor. Ten eerste stelt de Commissie voor in de best practice bepaling op te nemen dat het voorzitterschap van de selectie- en benoemingscommissie niet wordt vervuld door de voorzitter van de raad van commissarissen, noch door een voormalig bestuurder van de vennootschap. Dit geldt op basis van de huidige Code reeds voor de audit- en remuneratiecommissie. Daarnaast stelt de Commissie voor in de herziene Code op te nemen dat meer dan de helft van de leden van de commissies onafhankelijk zijn in de zin van best practice bepalingen 2.1.6 en 2.1.7. Deze laatste wijziging is het gevolg van het voorstel van de Commissie om onderscheid te maken tussen onafhankelijkheid van commissarissen ten aanzien van aandelenbezit versus onafhankelijkheid op basis van de overige afhankelijkheidscriteria.

#### **2.3.4 Samenstelling commissies**

Het voorzitterschap van de audit-, de remuneratie- of de selectie- en benoemingscommissie wordt niet vervuld door de voorzitter van de raad van commissarissen, noch door een voormalig bestuurder van de vennootschap. Meer dan de helft van de leden van de commissies is onafhankelijk in de zin van best practice bepalingen 2.1.6 en 2.1.7.

## **Besluitvorming en functioneren**

Een evenwichtige en effectieve besluitvorming van het bestuur en de raad van commissarissen is een voorwaarde voor een goed werkende corporate governance van de vennootschap. Daarbij is in ieder geval van belang dat bestuurders en commissarissen voldoende tijd besteden aan hun taken en verantwoordelijkheden. Tevens is van belang dat een kwalitatieve en tijdige informatievoorziening wordt opgezet en kennis en vaardigheden van bestuurders en commissarissen op peil worden gehouden.

### **Tijdsinzet en nevenfuncties**

Voorwaarde voor een effectieve taakvervulling van het bestuur en de raad van commissarissen is dat de leden in ieder geval voldoende tijd besteden aan hun werkzaamheden voor de vennootschap. In dit verband acht de Commissie van belang dat bestuurders en commissarissen (het voornemen omtrent het aanvaarden van) nevenfuncties vooraf aan de raad van commissarissen melden. Hiermee heeft de Commissie beoogd dat de raad van commissarissen kan toezien of de individuele bestuurders en commissarissen in staat zijn voldoende tijd te besteden aan de functie bij de vennootschap. Tevens acht de Commissie van belang dat het aanvaarden van een commissariaat door een bestuurder de goedkeuring van de raad van commissarissen behoeft.

#### **2.4.1 Tijdsinzet & nevenfuncties**

Bestuurders en commissarissen kunnen voldoende tijd besteden aan hun taken en verantwoordelijkheden voor de vennootschap. Bestuurders en commissarissen melden nevenfuncties vooraf aan de raad van commissarissen en minimaal jaarlijks worden de nevenfuncties in de vergadering van de raad van commissarissen met het bestuur besproken. De aanvaarding van een commissariaat door een bestuurder behoeft de goedkeuring van de raad van commissarissen.

### **Introductieprogramma en ontwikkeling**

De Commissie is van mening dat de vennootschap dient te faciliteren dat bestuurders en commissarissen zich constant blijven ontwikkelen. Volgens de Commissie draagt dit bij aan het op peil houden van de benodigde deskundigheid en expertise binnen het vennootschapsorgaan, en aldus een goed werkende corporate governance van de vennootschap. De Commissie is derhalve van oordeel dat de vennootschap daar een stimulerende rol in behoort te spelen.

De Commissie stelt voor de best practice bepaling met betrekking tot het introductieprogramma uit de huidige Code over te nemen in de herziene Code. Daarnaast stelt de Commissie voor aan deze best practice bepaling toe te voegen dat alle commissarissen een formeel en toegesneden introductieprogramma volgen waarin tevens aandacht wordt besteed aan de cultuur van de vennootschap en de met de vennootschap verbonden onderneming. De Commissie is van mening dat dit thema niet kan ontbreken in het introductieprogramma. Hiermee benadrukt de Commissie het belang van de kennis over cultuur en gedrag binnen de vennootschap en de met haar verbonden onderneming. Volgens de Commissie is dergelijke kennis voorwaarde om op een effectieve wijze toezicht te houden op het bestuur van de vennootschap. Daarbij sluit het aan bij de gewenste 'toon aan de top' en het signaal dat de raad van commissarissen in dit verband behoort uit te dragen.

Daarnaast stelt de Commissie voor om de bepaling uit de huidige Code die ziet op de ontwikkeling van commissarissen uit te breiden naar bestuurders. Ook voor bestuurders is het van belang om de kennis op peil te houden. De voorzitter ziet erop toe dat de bestuurders en commissarissen de opleidings- en trainingsprogramma's volgen. De Commissie is van oordeel dat de introductieprogramma voor commissarissen en trainings- en opleidingsprogramma's voor bestuurders en commissarissen bijdragen aan een betere corporate governance van de vennootschap en de vennootschap daar dus een faciliterende en stimulerende rol in behoort te spelen.

#### **2.4.4 Introductieprogramma commissarissen**

Alle commissarissen volgen na benoeming een formeel en op de functie toegesneden introductieprogramma. Het introductieprogramma besteedt in ieder geval aandacht aan algemene financiële, sociale en juridische zaken, de financiële verslaggeving door de vennootschap, de specifieke aspecten die eigen zijn aan de desbetreffende vennootschap en haar ondernemingsactiviteiten, de cultuur van de vennootschap en de verantwoordelijkheden van een commissaris. De voorzitter van de raad van commissarissen ziet erop toe dat commissarissen hun introductieprogramma volgen.

#### **2.4.5 Ontwikkeling**

De raad van commissarissen beoordeelt jaarlijks op welke onderdelen commissarissen en bestuurders gedurende hun benoemingsperiode behoefte hebben aan nadere training of opleiding. De voorzitter van de raad van commissarissen ziet erop toe dat commissarissen en bestuurders hun opleidings- of trainingsprogramma volgen.

## **Overnamesituaties**

De Commissie is van oordeel dat een zorgvuldig gestructureerde handelswijze bij een (voorgenomen) overnamebod onderdeel uitmaakt van een effectief bestuur en toezicht. Het bestuur en de raad van commissarissen zijn bij een (voorgenomen) overnamebod op de aandelen in de vennootschap verantwoordelijk voor een zorgvuldige weging van alle betrokken belangen van de bij de vennootschap betrokken stakeholders. De Commissie acht een dergelijke belangenafweging in het geval van overnamesituaties van belang, omdat juist in die gevallen een zorgvuldige belangenafweging van de bij de vennootschap betrokken stakeholders op

scherp komt te staan. Het bestuur dient zich in die gevallen te laten leiden door het belang van de vennootschap en de belangen van de bij de vennootschap betrokken stakeholders. Daarnaast wordt van het bestuur verwacht dat het de raad van commissarissen nauw bij het overnameproces betreft. In de ter uitwerking van principe 2.7 opgenomen best practice bepalingen zijn diverse bepalingen uit de huidige Code, waaronder best practice bepalingen II.1.10, II.1.11 en IV.1.3, bijeen gevoegd.

### **Speciale commissie bij overnames**

De Commissie stelt voor met een nieuwe best practice bepaling te introduceren dat, bij een (voorgenomen) overnamebod op de aandelen en bij een openbaar bod op een bedrijfsonderdeel of een deelneming waarvan de waarde de in artikel 2:107a, lid 1, onderdeel c BW bedoelde grens overschrijdt, het bestuur en de raad van commissarissen een speciale commissie instellen die de besluitvorming met betrekking tot dit bod voorbereiden. De Commissie gebruikt daarnaast de consultatieperiode om te peilen of het wenselijk wordt geacht om de gevallen waarin het bestuur en de raad van commissarissen een speciale commissie kunnen instellen, van overnamesituaties uit te breiden tot stresssituaties in het algemeen. Het instellen van een dergelijke commissie heeft volgens de Commissie als voornaamste voordeel dat het besluitvormingsproces aanzienlijk kan worden versneld, doordat het bestuur en de raad van commissarissen nauwer met elkaar samenwerken. De statutaire verantwoordelijkheden van de afzonderlijke bestuurders en commissarissen blijven onverlet.

De Commissie stelt voor in een best practice bepaling op te nemen dat deze speciale commissie bestaat uit leden van het bestuur en de raad van commissarissen. De voorzitter van de raad van commissarissen is voorzitter van deze speciale commissie. In het geval er een of meer afhankelijke leden van de raad van commissarissen in de zin van best practice bepalingen 2.1.7 en 2.1.8 van de herziene Code zitting hebben in de raad van commissarissen of in de speciale commissie, zal de voorzitter een zorgvuldige weging maken van de betrokkenheid van deze afhankelijke commissarissen bij het besluitvormingsproces van besluiten omtrent het bod, bedoeld in best practice bepaling 2.7.4 van de herziene Code.

## **Principe 2.7 Overnamesituaties**

Bij een (voorgenomen) overnamebod op de aandelen in de vennootschap zorgen zowel het bestuur als de raad van commissarissen voor een zorgvuldige weging van alle betrokken belangen van de stakeholders en het voorkomen van belangenverstremming voor commissarissen. Het bestuur en de raad van commissarissen laten zich bij hun handelen leiden door het belang van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming.

### **2.7.1 Betrekken raad van commissarissen bij overnamebod**

Wanneer een overnamebod op de (certificaten van) aandelen in de vennootschap wordt voorbereid, draagt het bestuur er zorg voor dat de raad van commissarissen tijdig en nauw wordt betrokken bij het overnameproces.

### **2.7.2 Informeren raad van commissarissen over verzoek tot inzage door concurrerende bieder**

Indien het bestuur van een vennootschap ten aanzien waarvan een overnamebod is aangekondigd of uitgebracht, het verzoek van een derde concurrerende bieder ontvangt om inzage te verschaffen in de gegevens van de vennootschap, bespreekt het bestuur dit verzoek onverwijld met de raad van commissarissen.

### **2.7.3 Standpunt bestuur ten aanzien van openbaar onderhands bod**

Indien een onderhands bod op een bedrijfsonderdeel of een deelneming waarvan de waarde de in artikel 2:107a, lid 1, onderdeel c BW bedoelde grens overschrijdt in de openbaarheid is gebracht, deelt het bestuur van de vennootschap zo spoedig mogelijk zijn standpunt ten aanzien van het bod, alsmede de motivering van dit standpunt, openbaar mede.

### **2.7.4 Instellen speciale commissie**

Bij een (voorgenomen) overnamebod op aandelen en bij een openbaar bod op een bedrijfsonderdeel of een deelneming, waarvan het bod de waarde de in artikel 2:107a, lid 1, onderdeel c BW bedoelde grens overschrijdt, stellen het bestuur en de raad van commissarissen een speciale commissie in ter voorbereiding van de besluitvorming over het bod. De statutaire verantwoordelijkheden van bestuurders en commissarissen blijven onverlet.

### **2.7.5 Samenstelling speciale commissie**

De speciale commissie, bedoeld in best practice bepaling 2.7.4, bestaat uit leden van het bestuur en de raad van commissarissen. De voorzitter van de raad van commissarissen is voorzitter van deze commissie. Indien een of meer afhankelijke leden van de raad van commissarissen in de zin van best practice bepalingen 2.1.6 en 2.1.7 zitting hebben in de raad van commissarissen of in de speciale commissie, maakt de voorzitter een zorgvuldige afweging van de betrokkenheid van deze afhankelijke commissarissen bij het besluitvormingsproces over het bod, zoals bedoeld in best practice bepaling 2.7.4.

## 4. CULTUUR

De Commissie is van mening dat de Code nadrukkelijker aandacht kan besteden aan cultuur. Cultuur kan mensen in beweging krijgen door richting te bieden voor alledaagse keuzes. Daarmee is cultuur een van de drijvende krachten voor een effectieve werking van de corporate governance van de vennootschap. In het rapport Monitoring Boekjaar 2013 signaleerde de Commissie dat de huidige Code slechts in geringe mate aandacht besteedt aan het gedrag en de cultuur binnen de met de vennootschap verbonden onderneming. De Code zou concreet kunnen aangeven hoe en waar cultuur aan bod dient te komen binnen de driehoek van het bestuur, de raad van commissarissen en de (algemene vergadering van) aandeelhouders. De Commissie introduceert hiertoe een principe en vijf best practice bepalingen in de voorstellen voor herziening.

De Commissie is van mening dat cultuur een belangrijke rol speelt ten aanzien van het functioneren van de onderneming en de mate waarin zij bijdraagt aan de lange termijn waardecreatie van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming. De Commissie acht het daarom van belang om een gezonde cultuur van openheid en aanspreekbaarheid binnen de met de vennootschap verbonden onderneming te implementeren en te waarborgen. Dit is bij uitstek een onderwerp dat aandacht en betrokkenheid vraagt van het bestuur en de raad van commissarissen gezamenlijk. De cultuur van de met de vennootschap verbonden onderneming wordt gevormd door het geheel van de normen en waarden die op alle niveaus van de onderneming worden uitgedragen en nageleefd. Het op een passieve wijze uitdragen van de gewenste cultuur vanuit het bestuur en de raad van commissarissen acht de Commissie niet voldoende. Hetzelfde geldt voor het enkel opstellen van interne regels en het inrichten van reguliere controle op naleving. Dergelijke maatregelen kunnen bijdragen, maar zijn niet voldoende om een cultuur te stimuleren die gericht is op lange termijn waardecreatie. Het bestuur en de raad van commissarissen worden dan ook geacht op een actieve en betrokken wijze invulling te geven aan het implementeren en stimuleren van een cultuur van openheid en aanspreekbaarheid binnen de aan de vennootschap verbonden onderneming.

De Code zal niet voorschrijven welke normen en waarden een bestuur of raad van commissarissen moet uitdragen. De vennootschap zal hier zelf op passende wijze een invulling aan moeten geven, die strookt met haar visie op lange termijn waardecreatie. Het bestuur zal tevens moeten waarborgen dat deze normen en waarden op alle niveaus van de met de vennootschap verbonden onderneming worden geïmplementeerd en uitgedragen. Voorbeelden van concrete maatregelen die samenhangen met het implementeren en waarborgen van een passende cultuur zijn onder meer het vaststellen van gezamenlijke normen en waarden, het zetten en uitdragen van de juiste 'toon aan de top', het opstellen en het actief uitdragen van een gedragscode en het instellen van een klokkenluidersprocedure. De bevindingen van de interne audit functie en de externe accountant kunnen ook van waarde zijn. Uit voorgestelde best practice bepalingen 1.3.5 en 1.7.2 van de herziene Code volgt dan ook dat zij in de gelegenheid worden gesteld om daarover aan het bestuur en de auditcommissie te rapporteren.

Internationaal gezien zal de herziene Code voorop lopen door cultuur in een principe en best practice bepalingen te adresseren. De UK Corporate Governance Code noemt in de preambule wel dat het bestuur verantwoordelijk is voor 'establishing the culture, value and ethics of the company'. Daarnaast is de Financial Reporting Council gestart met een 'Culture Project'.<sup>14</sup> In september 2015 zijn geïnteresseerden uitgenodigd om deel te nemen aan een debat over cultuur rondom thema's zoals de rol van effectief bestuur en de verhouding met stakeholders. Aangekondigd is dat een rapport van de uitkomsten van deze discussie in juni 2016 zal worden gepubliceerd en naar verwachting zal dit rapport de basis vormen van aanpassing van de UK Guidance on Board Effectiveness.<sup>15</sup>

<sup>14</sup> Zie Financial Reporting Council, 'Culture Project', te raadplegen via [www.frc.org.uk](http://www.frc.org.uk).

<sup>15</sup> Zie Financial Reporting Council, 'Guidance on Board Effectiveness', Maart 2011, te raadplegen via [www.frc.org.uk](http://www.frc.org.uk).

De Commissie stelt voor om met deze herziening invulling te geven aan cultuur in de Code. In een nieuw principe wordt bepaald dat het bestuur en de raad van commissarissen een gezamenlijke verantwoordelijkheid hebben voor het implementeren en waarborgen van een cultuur die is gericht op de lange termijn waardecreatie van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming. Het bestuur is daarbij specifiek verantwoordelijk voor de implementatie en het waarborgen van die cultuur. De raad van commissarissen ziet daarop toe. De Commissie is zich ervan bewust dat het monitoren van het principe en de best practice bepalingen ten aanzien van het onderwerp cultuur niet eenvoudig is. De Commissie heeft zich op het standpunt gesteld dat het bestuur en de raad van commissarissen verantwoording dienen af te leggen over de wijze waarop zij in het afgelopen boekjaar hebben bijgedragen aan het implementeren en waarborgen van een cultuur die is gericht op lange termijn waardecreatie van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming.

### **Stimuleren openheid & aanspreekbaarheid**

De Commissie acht de 'toon aan de top' van de vennootschap in grote mate bepalend voor de cultuur en het gedrag binnen de met de vennootschap verbonden onderneming. Het bestuur en de raad van commissarissen zijn daarvoor gezamenlijk verantwoordelijk. Dit houdt onder meer in dat het bestuur en de raad van commissarissen een cultuur van openheid en aanspreekbaarheid stimuleren en dit faciliteren op alle niveaus van de met de vennootschap verbonden onderneming. De 'toon aan de top' heeft onder meer betrekking op de wijze waarop bestuurders en commissarissen tegenspraak faciliteren en een onderlinge dialoog bevorderen. Zo blijkt uit het rapport 'Leading by Example', opgesteld naar aanleiding van een door De Nederlandsche Bank uitgevoerd onderzoek naar gedrag en cultuur binnen financiële ondernemingen, dat een zorgvuldige oordeels- en besluitvorming door het bestuur en de raad van commissarissen inhoudt dat bestuurders en commissarissen elkaar actief bevragen, constructief discussiëren en elkaar uitdagen.<sup>16</sup> Hiertoe is van belang dat er voldoende ruimte is voor kritische tegenspraak en dat maatregelen worden getroffen ter stimulering hiervan. Het bestuur en de raad van commissarissen dragen uit dat hetzelfde verlangd wordt van anderen binnen de met de vennootschap verbonden onderneming.

### **Signalen en vermoedens van misstanden**

Signalen en vermoedens van misstanden kunnen een graadmeter zijn voor de cultuur binnen de vennootschap. Het geeft een indicatie van waar mogelijk iets misgaat en onduidelijkheid bestaat over de binnen de onderneming geldende normen en waarden. Het uitblijven van signalen kan een misplaatste geruststelling geven. Van belang daarbij is dat mensen de weg weten te vinden om misstanden aan de kaak te stellen en zich voldoende comfortabel voelen om dat te doen. Naast het alert zijn op mogelijke misstanden, is een zekere inspanning nodig om informatie daarover bij de relevante mensen terecht te laten komen. De Commissie ziet een rol voor het bestuur om de voorzitter van de raad van commissarissen onverwijld te informeren over signalen en (vermoedens van) misstanden. De Commissie stelt derhalve voor om dit in een best practice bepaling te adresseren. Het opstellen van een regeling voor het melden van (vermoedens van) misstanden ziet de Commissie als taak van het bestuur. In het Wetsvoorstel huis voor klokkenluiders is een verplichting opgenomen voor vennootschappen bij wie ten minste vijftig personen werkzaam zijn om een interne meldingsregeling in te stellen.<sup>17</sup> Deze wet is thans aanhangig bij de Eerste Kamer.

### **Verantwoordelijkheid bestuur voor cultuur**

Het waarborgen en stimuleren van een cultuur van openheid en aanspreekbaarheid valt onder de verantwoordelijkheid van het bestuur. Het bestuur wordt daarbij geacht vorm te geven aan de wijze waarop die cultuur daadwerkelijk in de onderneming wordt geïmplementeerd. Van belang is dat het bestuur zich onder meer bewust is van cultuur- en gedragsbepalende factoren, waaronder het bedrijfsmodel en de omgeving waarbinnen de aan de vennootschap verbonden onderneming opereert. Hieronder verstaat de Commissie ook culturele verschillen tussen landen, mocht een vennootschap in die landen vestigingen hebben c.q. in andere landen opereren.

<sup>16</sup> De Nederlandsche Bank, 'Leading by example: gedrag in de bestuurskamers van financiële instellingen', Maart 2013, te raadplegen via [www.dnb.nl](http://www.dnb.nl).

<sup>17</sup> Kamerstukken II 2011/12, 33258, 2.



De Commissie stelt voor in een nieuwe best practice bepaling op te nemen dat het bestuur verantwoordelijk is voor de implementatie van de cultuur in de met de vennootschap verbonden onderneming. Concreet houdt dit in dat het bestuur voor de vennootschap gezamenlijke waarden vaststelt die zullen bijdragen aan de lange termijn waardecreatie voor de vennootschap en de met de vennootschap betrokken onderneming als bedoeld in best practice bepaling 1.1.1 van de herziene Code. In dit verband wordt het bestuur geacht de gewenste cultuur uit te dragen door het zetten van een juiste 'toon aan de top' en het tonen van voorbeeldgedrag dat daarbij passend wordt geacht. Het bestuur dient daarbij tevens de normen en waarden van de vennootschap zichtbaar te laten prevaleren in zijn besluitvorming. Om ervoor te zorgen dat zulks niet slechts beperkt is tot de top van de vennootschap wordt voorgesteld aan deze best practice bepaling toe te voegen dat het bestuur uitdraagt dat het eenzelfde afweging ook van anderen binnen de vennootschap verlangt. Voorts zal er aandacht moeten zijn voor de effectiviteit van de maatregelen die het heeft genomen ter implementatie en instandhouding van de gewenste cultuur. Tot slot dient het bestuur een gedragscode vast te stellen en zich in te spannen dat deze gedragscode wordt gedragen door de bij de vennootschap betrokken stakeholders. Daarnaast stelt het bestuur een regeling op voor het melden van (vermoedens van) misstanden binnen de vennootschap. De gedragscode en de regeling voor het melden van misstanden worden op de website van de vennootschap geplaatst.

De Commissie stelt tevens voor in een nieuwe best practice bepaling op te nemen dat in het overleg tussen het bestuur en het medezeggenschapsorgaan ook gesproken wordt over gedrag en cultuur binnen de met de vennootschap verbonden onderneming.

### **Verantwoording over cultuur**

In de laatste best practice ten aanzien van cultuur stelt de Commissie voor dat het bestuur in het bestuursverslag verantwoording aflegt over de wijze waarop invulling is gegeven aan een cultuur binnen de vennootschap die is gericht op lange termijn waardecreatie. Verwacht wordt dat vennootschappen een toelichting geven op de geldende normen en waarden van de vennootschap, hoe daar concreet invulling aan is gegeven en hoe verzekerd is dat de cultuur gedragen wordt door de werknemers.

## Principe 2.5 Cultuur

Het bestuur is verantwoordelijk voor het vormgeven van een cultuur die is gericht op lange termijn waardecreatie van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming. De raad van commissarissen houdt toezicht op de activiteiten van het bestuur ter zake.

### 2.5.1 Stimuleren openheid & aanspreekbaarheid

Het bestuur en de raad van commissarissen stimuleren een cultuur van openheid en aanspreekbaarheid binnen de vennootschap en laten zien hetzelfde te verlangen van anderen in de met de vennootschap verbonden onderneming. Het bestuur en de raad van commissarissen nemen maatregelen om tegenspraak te faciliteren tussen bestuurders en commissarissen en om een onderlinge dialoog te bevorderen.

### 2.5.2 Signalen en vermoedens van misstanden

Het bestuur informeert de voorzitter van de raad van commissarissen over signalen en (vermoedens van) materiële misstanden.

### 2.5.3 Verantwoordelijkheid bestuur voor cultuur

Het bestuur is verantwoordelijk voor de inbedding van de cultuur in de onderneming. Daarbij besteedt het bestuur aandacht aan cultuur- en gedragsbepalende factoren zoals het bedrijfsmodel en de omgeving waarin de onderneming opereert.

Het bestuur:

- i. stelt voor de vennootschap gezamenlijke waarden vast die bijdragen aan de lange termijn waardecreatie;
- ii. stelt een gedragscode op en spant zich in deze code gedragen te laten worden door alle werknemers en andere betrokkenen bij de vennootschap. De gedragscode wordt op de website van de vennootschap geplaatst;
- iii. draagt de cultuur uit door het zetten van de juiste 'toon aan de top' en het tonen van voorbeeldgedrag. Het bestuur laat zien hetzelfde te verlangen van anderen in de vennootschap;
- iv. vergewist zich van de werking van de genomen maatregelen voor de inbedding van de cultuur; en
- v. stelt een regeling op voor het melden van (vermoedens van) misstanden binnen de vennootschap en plaatst deze regeling op de website.

### 2.5.4 Medezeggenschap

Indien de vennootschap een medezeggenschapsorgaan heeft ingesteld, wordt in het overleg tussen het bestuur en het medezeggenschapsorgaan ook gesproken over gedrag en cultuur in de met de vennootschap verbonden onderneming.

### 2.5.5 Verantwoording over cultuur

In het bestuursverslag geeft het bestuur een toelichting op de wijze waarop invulling wordt gegeven aan een cultuur binnen de vennootschap die is gericht op lange termijn waardecreatie.

## 5. BELONINGEN: OPGESCHOOND EN VEREENVOUDIGD

De Code richt zich op het verbeteren van duidelijkheid en volledigheid ten aanzien van de verantwoording omtrent beloningen. In twee principes en achttien gedetailleerde best practice bepalingen is het onderwerp beloningen in de huidige Code uitgebreid geadresseerd. Het overgrote deel van deze principes en best practice maken sinds het begin onderdeel uit van de Code. Met de herziening van de Code in 2008 zijn aanvullingen gedaan, gericht op een grotere eenvoud en meer uniformiteit in de verantwoording over beloningen. Dit doel is echter niet bereikt. Beloningsstructuren zijn veelal op een te complexe wijze vormgegeven, wat leidt tot een vertroebelde transparantie. Uit de monitoringrapporten over de afgelopen boekjaren is gebleken dat de best practice bepalingen die betrekking hebben op beloningen behoren tot de meest niet nageleefde bepalingen of vaakst uitgelegde bepalingen.<sup>18</sup>

Op basis van de resultaten van het voorgaande monitoringrapport, concludeert de Commissie dat het introduceren van nieuwe en meer voorschriften in de huidige Code bij de laatste herziening niet het beoogde effect heeft gehad. Het voorstel van de Commissie is om bij deze herziening af te stappen van details en de principes en best practice bepalingen met betrekking tot beloningen terug te brengen naar de kern:

- › een eenvoudig en transparant beloningsbeleid dat lange termijn waardecreatie stimuleert;
- › het maken van de juiste afwegingen bij het vaststellen van de hoogte van beloningen; en
- › heldere en inzichtelijke verantwoording.

De Commissie wijst erop dat niet-naleving van de Code, met name op het punt van beloningen, door de maatschappij steeds minder acceptabel wordt gevonden. In de media is met enige regelmaat ophef over hoogtes van bonussen en vertrekvergoedingen en divergentie in interne beloningsverhoudingen. De Commissie acht van belang dat het bestuur en de raad van commissarissen zich bewust zijn van de maatschappelijke gevoeligheid van beloningen en dat zij hun verantwoordelijkheid hierin nemen. De raad van commissarissen dient zorg te dragen dat de beloningsstructuur voor hun eigen vennootschap eenvoudig en inzichtelijk wordt en dat duidelijk verantwoording wordt afgelegd over de gemaakte keuzes.

Het debat over beloningen wordt in bredere zin in de politieke arena gevoerd. In reactie hierop is sinds de laatste herziening zowel in Nederland als in Europa wetgeving ontwikkeld of in de maak, mede gericht op het minimaliseren van perverse prikkels en het beteugelen van excessen. De Wet aanpassing en terugvordering bonussen (*claw back*) heeft in boek 2 van het Burgerlijk Wetboek en in de Wet op het financieel toezicht de bevoegdheid geïntroduceerd voor de raad van commissarissen om bonussen en winstdelingen van bestuurders en dagelijks beleidsbepalers aan te passen en terug te vorderen. Dit geldt voor bonussen die achteraf bezien zijn toegekend op basis van onjuiste informatie en voor bonussen waarvan uitkering wegens onredelijkheid en onbillijkheid niet kan worden gerechtvaardigd. Sinds 1 januari 2015 is de Wet beloningsbeleid financiële ondernemingen (hierna: Wbfo) van kracht. Daarmee is in de Wet op het financieel toezicht onder meer een breed pakket aan maatregelen geïntroduceerd dat financiële ondernemingen verplicht tot het voeren van een beheerst beloningsbeleid en het aan banden leggen van excessieve variabele beloningen. Er is onder meer een bonusplafond van 20% ingesteld, wat betekent dat een variabele beloning hoogstens 20% van de vaste beloning mag bedragen. Ook zijn er bepalingen geïntroduceerd ten aanzien van vertrekvergoedingen, retentievergoedingen (met als doel om een voor de organisatie waardevol persoon te behouden) en variabele beloning bij staatssteun. De Wbfo is alleen van toepassing op statutair in Nederland gevestigde financiële ondernemingen in de zin van art. 1:1 van de Wet op het financieel toezicht. In het voorstel tot herziening van Richtlijn 2007/36/EU inzake aandeelhoudersrechten zijn ook bepalingen

<sup>18</sup> Zo blijkt bijvoorbeeld uit het rapport Monitoring Boekjaar 2014 dat een van de vaakst niet-nageleefde bepalingen in de afgelopen jaren best practice bepaling II.2.13 'overzicht van bezoldigingsbeleid' is. Ook blijkt dat net als in andere jaren bepaling II.2.8 'maximale vertrekvergoeding' in het boekjaar 2014 één van de vaakst uitgelegde bepalingen is. Uit het monitoringrapport over boekjaar 2009 komt naar voren dat slecht verantwoording wordt afgelegd over hoe het beloningsbeleid bijdraagt aan de lange termijn doelstellingen van de vennootschap.

opgenomen die zien op beloningen.<sup>19</sup> De artikelen 9a en 9b van het voorstel van de Europese Commissie zien onder andere op de invloed van de algemene vergadering van aandeelhouders op het beloningsbeleid voor bestuurders en de wijze waarop verantwoording over beloningen wordt afgelegd. In het voorstel wordt ook genoemd dat beloningen moeten aansluiten bij de lange termijn strategie van de vennootschap.

Voorname ontwikkelingen op het gebied van wetgeving leiden tot een verdere inkadering van de ruimte die vennootschappen hebben ten aanzien van beloningen. De Commissie ziet hierin een extra argument om in de Code een fikse stap terug te doen in de mate van detail. De Commissie stelt voor om in de Code vier principes ten aanzien van beloningen op te nemen en deze uit te werken in elf best practice bepalingen. Deze principes en bepalingen zien op het beloningsbeleid van het bestuur en de raad van commissarissen, de wijze waarop dit beloningsbeleid wordt vastgesteld en daar vervolgens verantwoording over wordt afgelegd in het remuneratierapport. De Commissie heeft daarbij als uitgangspunt gehanteerd dat de principes en best practice bepalingen stimuleren dat het beloningsbeleid zo eenvoudig en transparant mogelijk dient te worden vormgegeven.

De discussie over beloningen wordt ook in andere landen en in Europees verband gevoerd en het onderwerp komt uitvoerig aan bod in buitenlandse corporate governance codes. Zo hebben nagenoeg alle codes bepalingen opgenomen waarin vermeld staat dat beloning gedeeltelijk aan ondernemingsprestaties moet zijn gekoppeld en dat het nemen van ongepaste risico's niet beloond dient te worden. Ook is het gebruikelijk dat een remuneratiecommissie onder andere aanbevelingen doet aan de *board of directors* of raad van commissarissen over het beloningsbeleid en de bezoldiging van individuele bestuurders.

### **Beloningsbeleid van het bestuur**

De Commissie stelt voor in een principe op te nemen dat het beloningsbeleid voor bestuurders eenvoudig en transparant dient te worden vormgegeven. De raad van commissarissen is hier verantwoordelijk voor. Het is van belang dat het beloningsbeleid de lange termijn waardecreatie van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming stimuleert en daaraan dienstig is. In dit verband acht de Commissie van belang dat het beloningsbeleid zodanig is vormgegeven dat het bestuurders niet aanzet tot het nemen van risico's die strijdig zijn met de *risk appetite* en de strategie van de vennootschap. Andere belangrijke elementen in het beloningsbeleid zijn de interne beloningsverhoudingen, de verhouding tussen korte en lange termijn bonussen ten opzichte van de vaste beloning, de ontwikkeling van de beurskoers van de aandelen, de realisatie van vooraf gestelde doelstellingen en hoe deze zich verhouden tot de ontwikkelingen op de markt. Gebleken is dat in enkele corporate governance codes<sup>20</sup> is opgenomen dat de raad van commissarissen, en in het bijzonder de remuneratiecommissie, een rol heeft in de beloning van *senior management* dan wel *key personnel* van de vennootschap, niet zijnde haar statutair bestuurders. Volgens de Commissie is het mogelijk dat de raad van commissarissen een rol speelt bij de beloning van leden van het *executive committee*. Zoals eerder vermeld, heeft bijna de helft van de Nederlandse vennootschappen een *executive committee* ingesteld. Of betrokkenheid van de raad van commissarissen bij beloning van leden van het *executive committee* wenselijk is, is afhankelijk van de wijze waarop een vennootschap het *executive committee* heeft vormgegeven. De keuze om de raad van commissarissen al dan niet een rol toe te bedelen bij de beloning van de leden van het *executive committee* laat de Commissie aan de vennootschap. Wel acht de Commissie van belang dat het bestuur en de raad van commissarissen de verdeling van verantwoordelijkheden bespreken en afspraken hierover vastleggen in het reglement van de remuneratiecommissie.

Zoals genoemd, is met de Wet aanpassing en terugvordering bonussen een regeling in de wet opgenomen die ziet op de zogenoemde *claw back*. De Commissie stelt voor dat de raad van commissarissen in het beloningsbeleid de parameters specificeert op basis waarvan de vennootschap onder voorafgaand vastgestelde omstandigheden een toegekende variabele beloning kan terugvorderen of de hoogte naar beneden kan bijstellen.

<sup>19</sup> Richtlijn 2007/36/EG van het Europees Parlement en de Raad van de Europese Unie van 11 juli 2007 betreffende de uitoefening van bepaalde rechten van aandeelhouders in beursgenoteerde vennootschappen (PbEU 2007, L 184).

<sup>20</sup> Dit geldt onder meer voor de corporate governance codes die van toepassing zijn in Hong Kong, Singapore, het Verenigd Koninkrijk en Italië en daarnaast in de relevante regelgeving in de Verenigde Staten. Zie het onderzoek naar de internationale context van de Code, uitgevoerd door de Rijksuniversiteit Groningen en beschikbaar op de website van de Commissie ([www.mccg.nl](http://www.mccg.nl)).

### **Eigen visie bestuurder inzake beloning**

De Commissie stelt voor een nieuwe best practice bepaling te introduceren die ziet op het betrekken van de visie van bestuurders op hun eigen beloning. De remuneratiecommissie betreft deze visie bij het formuleren van een voorstel voor de hoogte en structuur van bestuurdersbeloning. De Commissie is van mening dat bestuurders goed in staat zijn zich een oordeel te vormen over hun eigen beloning. Met de introductie van deze best practice bepaling verwacht de Commissie een directere betrokkenheid van bestuurders bij hun eigen beloning. Bestuurders zullen zich bij het geven van hun visie rekenschap geven van de aspecten die worden meegewogen bij het vaststellen van het beloningsbeleid. De eindverantwoordelijkheid voor de hoogte van de beloning van bestuurders blijft bij de raad van commissarissen.

### **Beloningen van de raad van commissarissen in aandelen**

De huidige Code schrijft voor in best practice bepaling III.7.1 dat commissarissen niet in aandelen worden beloond of dat aan hen rechten op aandelen worden toegekend. Wel gaat de Code in de daarop volgende best practice bepaling in op het eventuele aandelenbezit van de commissaris. Beloning van commissarissen in aandelen is dus niet mogelijk, het bezit daarvan wel. Daaraan is overigens wel de voorwaarde gesteld dat het moet gaan om beleggingen voor de lange termijn. De Commissie concludeert op basis hiervan dat het voor de commissaris mogelijk is om met de door hem ontvangen vergoedingen, aandelen in de vennootschap aan te schaffen. De Commissie stelt voor een wijziging aan te brengen in deze best practice bepalingen door duidelijke voorwaarden te verbinden aan de beloning van commissarissen in aandelen en/of rechten op aandelen in de vennootschap. Voorkomen moet worden dat commissarissen door beloning in aandelen gedreven kunnen worden zich te veel te richten op de korte termijn en daarbij de lange termijn waardecreatie van de vennootschap en de met de vennootschap verbonden onderneming uit het oog te verliezen. De volgende voorwaarden kunnen volgens de Commissie voldoende borgen dat de commissaris zich in zijn handelen niet laat leiden door de koers van de aandelen. Ten eerste worden de aandelen en/of rechten daarop aangehouden tot minimaal twee jaar na het einde van de benoemingstermijn van de commissaris. Daarnaast is de waarde van de aandelen niet meer dan de helft van de totale beloning van de commissaris. Tot slot blijven de aandelen en/of rechten daarop in volledige eigendom van de commissaris tot de in de eerste voorwaarde bedoelde termijn verstreken is. De aanleiding om deze best practice bepaling in de Code te introduceren is de constatering van de Commissie dat er in de praktijk behoefte bestaat aan de mogelijkheid om commissarissen in aandelen en/of rechten daarop te belonen. Ook corporate governance codes in andere landen bieden deze mogelijkheid.

### **Beloning commissarissen: tijdbesteding en verantwoordelijkheid**

Tenslotte stelt de Commissie voor een nieuwe best practice bepaling met de strekking te introduceren dat de beloning van commissarissen de tijdsbesteding en de verantwoordelijkheden van de functie reflecteert. De functie van commissarissen professionaliseert. De verwachtingen zijn hoger, zo ook het afbreukrisico. De eindbeslissing over de hoogte van beloning van commissarissen blijft bij de algemene vergadering van aandeelhouders.

#### **Principe 3.1 Beloningsbeleid bestuur**

Het beloningsbeleid voor bestuurders is eenvoudig en transparant en stimuleert lange termijn waardecreatie van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming. Het beloningsbeleid zet bestuurders niet aan tot het nemen van risico's die strijdig zijn met de geformuleerde strategie. De raad van commissarissen is verantwoordelijk voor het beloningsbeleid en de implementatie daarvan.

##### **3.1.1. Voorstel beloningsbeleid**

De remuneratiecommissie doet een voorstel aan de raad van commissarissen betreffende het te voeren beloningsbeleid voor het bestuur. Hieronder wordt ook de ontslagvergoeding begrepen.

### 3.1.2 Vaststellen beloningsbeleid

Bij het vaststellen van het beloningsbeleid worden in ieder geval de volgende aspecten meegewogen:

- i. de doelstellingen ten aanzien van de strategie ter realisatie van lange termijn waardecreatie, zoals bedoeld in best practice bepaling 1.1.1;
- ii. de beloningsverhoudingen binnen de met de vennootschap verbonden onderneming;
- iii. de verhouding van de korte en lange termijn variabele beloningscomponent ten opzichte van de vaste beloningscomponent;
- iv. de ontwikkeling van de beurskoers van de aandelen;
- v. in geval van beloning in aandelen, de voorwaarden van het aanhouden van deze aandelen op de lange termijn; en
- vi. de realisatie van vooraf bepaalde doelstellingen en hoe deze zich verhouden tot de ontwikkelingen op de markt.

### 3.1.3 Verantwoordelijkheid beloning executive committee

De raad van commissarissen stelt in overleg met het bestuur vast wat de verantwoordelijkheid is van de raad van commissarissen ten aanzien van de beloning van leden van het executive committee, niet zijnde statutair bestuurders. De afspraken hierover worden vastgelegd in het reglement van de remuneratiecommissie, bedoeld in best practice bepaling 2.3.3.

### 3.1.4 Parameters terugvordering

Het beloningsbeleid specificeert de parameters op basis waarvan de vennootschap onder voorafgaand vastgestelde omstandigheden toegekende variabele beloningen kan terugvorderen of de hoogte neerwaarts kan bijstellen.

## Principe 3.2 Vaststelling beloningen bestuur

De raad van commissarissen stelt de beloning van de individuele bestuurders vast, binnen de grenzen van het door de algemene vergadering van aandeelhouders vastgestelde beloningsbeleid. De remuneratiecommissie bereidt de besluitvorming van de raad van commissarissen voor ten aanzien van de vaststelling van beloningen. Ontoereikend functioneren wordt niet beloond.

### 3.2.1 Voorstel remuneratiecommissie

De remuneratiecommissie doet een voorstel aan de raad van commissarissen inzake de beloningen van individuele bestuurders. In dit voorstel komt aan de orde op welke wijze de aspecten, zoals bedoeld in best practice bepaling 3.1.2, zijn gewogen.

### 3.2.2 Eigen visie bestuurder

De remuneratiecommissie neemt kennis van de eigen visie van de individuele bestuurders met betrekking tot de hoogte en structuur van hun eigen beloning. De bestuurders besteden hierbij aandacht aan de aspecten, bedoeld in best practice bepaling 3.1.2.

### 3.2.3 Ontslagvergoeding

De vergoeding bij ontslag bedraagt maximaal eenmaal het jaarsalaris (het "vaste" deel van de beloning). Indien het maximum van eenmaal 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 tweemaal het jaarsalaris.

### Principe 3.3 Beloning raad van commissarissen

De raad van commissarissen doet aan de algemene vergadering van aandeelhouders een eenvoudig en transparant voorstel voor een passende eigen beloning. De beloning voor commissarissen stimuleert een adequate uitoefening van de functie en is niet direct afhankelijk van de resultaten van de vennootschap.

#### 3.3.1 Tijdsbesteding en verantwoordelijkheid

De beloning van de commissarissen reflecteert de tijdsbesteding en de verantwoordelijkheden van de functie.

#### 3.3.2 Beloning commissarissen in aandelen

Het eventuele aandelenbezit van een commissaris in de vennootschap is ter belegging op de lange termijn. Commissarissen kunnen worden beloond in aandelen en/of rechten op aandelen in de vennootschap, onder de voorwaarden dat:

- i. deze aandelen en/of rechten daarop worden aangehouden tot minimaal twee jaar na het einde van de benoemingstermijn;
- ii. de waarde van de aandelen op het moment van toekenning niet meer dan de helft is van de totale beloning; en
- iii. de aandelen en/of rechten daarop volledig in eigendom blijven van de commissaris tot de onder i. genoemde termijn verstreken is.

### Principe 3.4 Verantwoording beloning

In het remuneratierapport legt de raad van commissarissen op een heldere en inzichtelijke wijze verantwoording af over het gevoerde beloningsbeleid. Het rapport wordt geplaatst op de website van de vennootschap.

#### 3.4.1 Remuneratierapport

De raad van commissarissen is verantwoordelijk voor het opstellen van het remuneratierapport. Dit rapport beschrijft op heldere en inzichtelijke wijze, naast hetgeen de wet vereist, in ieder geval het volgende:

- i. de wijze waarop het beloningsbeleid bijdraagt aan lange termijn waardecreatie;
- ii. het totaalpakket aan emolumenten per bestuurder;
- iii. in het geval een bestuurder een variabele beloning ontvangt, een onderbouwing van de wijze waarop deze beloning bijdraagt aan lange termijn waardecreatie; en
- iv. in het geval een (voormalig) bestuurder een vergoeding ontvangt bij zijn vertrek, een onderbouwing van de wijze waarop deze beloning geen ontoereikend functioneren belooft.

#### 3.4.2 Contract bestuurder

De belangrijkste elementen van het contract van een bestuurder met de vennootschap worden na het sluiten daarvan gepubliceerd in een eenvoudig en transparant overzicht, uiterlijk bij de oproeping voor de algemene vergadering waar de benoeming van de bestuurder wordt voorgesteld.

## 6. DE (ALGEMENE VERGADERING VAN) AANDEELHOUDERS

In de preambule is reeds opgenomen dat de Code moet worden gezien in samenhang met (nationale en Europese) wetgeving en jurisprudentie op het terrein van corporate governance. Dat geldt onverminderd voor de principes en best practice bepalingen ten aanzien van de (algemene vergadering van) aandeelhouders. De Commissie is zich ervan bewust dat op dit moment diverse discussies en ontwikkelingen plaatsvinden die betrekking hebben op de rechten en verantwoordelijkheden van aandeelhouders. In dit verband kan bijvoorbeeld worden gedacht aan de thans lopende onderhandeling over een voorstel tot herziening van de Europese Richtlijn 2007/36/EG betreffende aandeelhoudersrechten<sup>21</sup>, dat onder meer ziet op transparantie en aandeelhoudersbetrokkenheid van institutionele beleggers bij hun beleggingen, identificatie van aandeelhouders, stemrechten ten aanzien van beloningen van bestuurders en transparantie over en betrokkenheid van aandeelhouders bij transacties met aan de vennootschap gelieerde partijen (*related party transactions*). Daarnaast kan gedacht worden aan de discussie met betrekking tot de positie van (minderheids)aandeelhouders van vennootschappen die een controlerend aandeelhouder kennen, die mede naar aanleiding van de publicatie van het concept *position paper* van Eumedion<sup>22</sup> op gang is gekomen. Tot slot is er een discussie gaande omtrent het gebruik van beschermingsmaatregelen ten opzichte van de positie van (minderheids)aandeelhouders.

De Commissie acht het op dit moment nog te vroeg om bij deze herziening ingrijpende inhoudelijke wijzigingen aan te brengen in de huidige Code ten aanzien van de verhouding van de vennootschap met de (algemene vergadering van) aandeelhouders. Pas als de huidige discussies en ontwikkelingen (meer) zijn uitgekristalliseerd, kunnen naar de mening van de Commissie concrete voorstellen voor principes en best practice bepalingen worden uitgewerkt. Bij een toekomstige herziening acht de Commissie het nuttig de mogelijkheden te verkennen om verantwoordelijkheden van aandeelhouders op te nemen in een *stewardship code*.

De Commissie stelt voor om bij deze herziening de principes en best practice bepalingen van de huidige Code ten aanzien van de (algemene vergadering van) aandeelhouders opnieuw in te delen, zodat de indeling aansluit bij de thematische indeling van het voorstel voor de herziening Code. De Commissie heeft daarbij beoogd om een opzet te hanteren die bijdraagt aan de onderlinge samenhang en vindbaarheid van de verschillende best practice bepalingen. Vervolgens zijn principes en best practice bepalingen – waar mogelijk – verduidelijkt en verkort. Daarnaast heeft de Commissie beoogd om overlap met wetgeving zoveel mogelijk te vermijden door – waar nodig – specifieke (onderdelen van) principes en best practice bepalingen te schrappen c.q. te wijzigen. Als gevolg hiervan zijn de door de Commissie voorgestelde wijzigingen met name van technische aard en heeft zij beoogd de inhoudelijke wijzigingen tot het minimum te beperken. De Commissie stelt voor de principes en best practice bepalingen ten aanzien van de (algemene vergadering van) aandeelhouders in te delen naar het volgende viertal principes:

- › de algemene vergadering van aandeelhouders (principe 4.1);
- › informatieverschaffing en voorlichting (principe 4.2);
- › het uitbrengen van stemmen (principe 4.3); en
- › de certificering van aandelen (principe 4.4).

21 Voorstel (COM 2014/213) tot wijziging van Richtlijn 2007/36/EU.

22 Eumedion, Concept Position Paper 'Positie minderheidsaandeelhouders in ondernemingen met controlerend aandeelhouder', 14 oktober 2015, te raadplegen via [www.eumedion.nl](http://www.eumedion.nl).



## De algemene vergadering van aandeelhouders

De algemene vergadering van aandeelhouders neemt als vennootschapsorgaan een belangrijke positie in als onderdeel van de *checks and balances* binnen de vennootschap. De algemene vergadering van aandeelhouders kan invloed uitoefenen op het bestuur en de raad van commissarissen van de vennootschap en kan daarmee (indirect) van invloed zijn op het door de vennootschap gevoerde beleid. Een betrokken en geïnformeerde deelname van aandeelhouders aan de besluitvorming in de algemene vergadering beschouwt de Commissie als voorwaarde voor een goede corporate governance van de vennootschap.

De Commissie stelt voor het principe en de best practice bepalingen uit de huidige Code die zien op de wijze waarop de besluitvorming binnen de algemene vergadering van aandeelhouders tot stand komt voor een groot deel over te nemen en daarnaast geen ingrijpende inhoudelijke wijzigingen aan te brengen. De best practice bepalingen die zijn opgenomen ter uitwerking van principe 4.1 zien met name op het ordentelijk laten verlopen van de informatievoorziening, de dialoog en de besluitvorming van de algemene vergadering van aandeelhouders. Ongewijzigd uit de huidige Code worden overgenomen delen van principe I.2 en IV.1 en de best practice bepalingen III.1.6, onderdeel f, IV.1.4 t/m IV.1.6, IV.1.8, IV.3.7 t/m IV.3.10 en IV.4.6. Hieronder wordt een toelichting gegeven op een voorstel voor een nieuwe best practice en de voorgestelde wijzigingen in de tekst van best practice bepalingen II.1.9 en IV.4.4 die zien op de responstijd.

## Aanwezigheid voorgedragen bestuurders en commissarissen

In de huidige Code is reeds bepaald dat voorstellen omtrent de benoeming van bestuurders en commissarissen als afzonderlijke agendapunten tijdens de algemene vergadering van aandeelhouders dienen te worden behandeld. In aanvulling daarop stelt de Commissie voor een nieuwe best practice bepaling te introduceren waarin is bepaald dat de ter benoeming voorgedragen bestuurders en commissarissen aanwezig zijn tijdens de algemene vergadering waar over hun voordracht wordt gestemd. Aandeelhouders worden daarmee in de gelegenheid gesteld om vragen direct te stellen aan de nieuw voorgedragen bestuurders en commissarissen. De Commissie stelt zich op het standpunt dat dit bijdraagt aan de relatie en interactie tussen de bestuurders en commissarissen van de vennootschap en haar aandeelhouders.

### 4.1.6 Aanwezigheid voorgedragen bestuurders en commissarissen

Bestuurders en commissarissen die worden voorgedragen voor benoeming zijn aanwezig tijdens de algemene vergadering waar over hun voordracht wordt gestemd. Zij kunnen persoonlijk worden bevraagd door aandeelhouders.

## Responstijd

De huidige Code bevat twee best practice bepalingen die zien op de responstijd die het bestuur kan inroepen wanneer een of meer aandeelhouders het voornemen hebben de agendering te verzoeken van een onderwerp dat kan leiden tot wijziging van de strategie van de vennootschap. Omwille van het overzicht stelt de Commissie voor deze best practice bepalingen bij de herziening samen te voegen tot één best practice bepaling. De kruisverwijzingen, zoals thans opgenomen in de best practice bepalingen uit de huidige Code, komen door het samenvoegen vanzelfsprekend te vervallen.

De best practice bepalingen met betrekking tot de responstijd zijn met de wijziging in 2008 in de Code geïntroduceerd. Met de introductie van deze best practice bepalingen is beoogd het bestuur tijd te gunnen om op een verantwoorde wijze af te wegen hoe het moet reageren op de geuite wensen van aandeelhouders, waarbij het bestuur de belangen van alle overige stakeholders afweegt. Dit sluit aan bij de aandacht die de Commissie met deze herziening geeft aan lange termijn waardecreatie van de vennootschap. Het bestuur zal de responstijd moeten benutten voor in elk geval, doch niet uitsluitend, constructief overleg met de aandeelhouder(s) die zijn (hun) wens tot agendering tot uitdrukking heeft (hebben) gebracht. Gedurende de responstijd dragen het bestuur en de raad van commissarissen de integrale verantwoordelijkheid voor een

zorgvuldige afweging van alle bij de vennootschap betrokken belangen. Zij zullen zich daarbij richten op de continuïteit van de met de vennootschap verbonden onderneming. Daarbij dienen het bestuur en de raad van commissarissen duurzaam te handelen en te streven naar het creëren van waarde op lange termijn. De responstijd is een redelijke periode die niet langer duurt dan 180 dagen. Het is van belang dat het bestuur deze termijn daadwerkelijk benut voor nader beraad en constructief overleg en, voor zover relevant, het verkennen van de alternatieven. Ook zal het bestuur zich moeten inspannen om de responstijd zo kort mogelijk te houden. De raad van commissarissen ziet toe op een efficiënte invulling van de responstijd en staat het bestuur in dat kader met raad terzijde.

Tot slot stelt de Commissie voor een drietal inhoudelijke wijzigingen aan te brengen in de tekst van de best practice bepaling die ziet op de responstijd. Ten eerste wordt voorgesteld te verduidelijken wat onder 'wijziging van de strategie van de vennootschap' moet worden verstaan. In de best practice bepaling wordt toegevoegd dat onder 'wijziging van de strategie van de vennootschap' wordt verstaan besluiten van het bestuur omtrent een belangrijke verandering van de identiteit of het karakter van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming. Deze besluiten zijn ingevolge artikel 2:107a BW onderworpen aan de goedkeuring van de algemene vergadering. De Commissie is van mening dat deze verduidelijking aansluit bij de huidige praktijk. Ten tweede stelt de Commissie voor toe te voegen dat het bestuur aan het einde van de responstijd aan de algemene vergadering verantwoording aflegt over het constructief overleg en de verkenning van de alternatieven ten behoeve waarvan het de responstijd heeft ingeroepen. Ten derde stelt de Commissie voor te schrappen dat de aandeelhouder de door het bestuur ingeroepen responstijd respecteert. Uit de aard van de principes en best practice bepalingen volgt dat van aandeelhouders in het algemeen mag worden verwacht dat zij naleving van de Code dienen te respecteren. De Commissie is dan ook van mening dat dit in dit specifieke geval niet behoeft te worden benadrukt.

#### **4.1.8 Responstijd**

Wanneer één of meer aandeelhouders het voornemen hebben de agendering te verzoeken van een onderwerp dat kan leiden tot wijziging van de strategie van de vennootschap, wordt het bestuur in de gelegenheid gesteld een redelijke termijn in te roepen om hierop te reageren (de responstijd). Onder wijziging van de strategie wordt verstaan de besluiten van het bestuur omtrent een belangrijke verandering van de identiteit of het karakter van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming die ingevolge artikel 2:107a BW zijn onderworpen aan de goedkeuring van de algemene vergadering. De mogelijkheid van het inroepen van de responstijd geldt ook voor een voornemen als hiervoor bedoeld dat strekt tot rechterlijke machtiging voor het bijeenroepen van een algemene vergadering op grond van artikel 2:110 BW.

Indien het bestuur een responstijd inroept, is dit een redelijke periode die niet langer duurt dan 180 dagen, gerekend vanaf het moment waarop het bestuur door één of meer aandeelhouders op de hoogte wordt gesteld van het voornemen tot agendering tot aan de dag van de algemene vergadering waarop het onderwerp zou moeten worden behandeld. Het bestuur gebruikt de responstijd voor nader beraad en constructief overleg, in ieder geval met de desbetreffende aandeelhouder(s), en verkent de alternatieven. Aan het einde van de responstijd doet het bestuur verslag van dit overleg en de verkenning aan de algemene vergadering. De raad van commissarissen ziet hierop toe.

De responstijd wordt per algemene vergadering slechts eenmaal ingeroepen, geldt niet ten aanzien van een aangelegenheid waarvoor reeds eerder een responstijd is ingeroepen en geldt evenmin wanneer een aandeelhouder als gevolg van een geslaagd openbaar bod over ten minste driekwart van het geplaatst kapitaal beschikt.

## Informatieverschaffing en voorlichting

Het bestuur en de raad van commissarissen zijn verantwoordelijk voor de wijze waarop de vennootschap informatie aan de (algemene vergadering van) aandeelhouders verschaft en toelicht. Een adequate informatieverschaffing en toelichting daarop is volgens de Commissie een voorwaarde voor een meer betrokken en beter geïnformeerde deelname van aandeelhouders aan de besluitvorming in de algemene vergadering. De Commissie stelt voor om bij de herziening het principe en de best practice bepalingen uit de huidige Code die zien op de informatieverschaffing en voorlichting voor een groot deel ongewijzigd over te nemen. Het betreft uit de huidige Code de best practice bepalingen IV.3.1, IV.3.5, IV.3.6, IV.3.11 en IV.3.15 en een deel uit het principe IV.3. Deze zien op de wijze waarop het bestuur en de raad van commissarissen zich van hun gedeelde verantwoordelijkheid ten aanzien van een adequate informatieverschaffing aan de (algemene vergadering van) aandeelhouders kunnen kwijten.

Het principe komt als volgt te luiden:

### Principe 4.2 Informatieverschaffing en voorlichting

Het bestuur en de raad van commissarissen dragen zorg voor een adequate informatieverschaffing en voorlichting aan de algemene vergadering.

## Beschikbaarheid informatie in het Engels

De Commissie stelt voor om één nieuwe best practice bepaling te introduceren waarin wordt bepaald dat informatie aan de (algemene vergadering van) aandeelhouders in ieder geval in het Engels beschikbaar dient te worden gesteld. Het bestuur en de raad van commissarissen kunnen er daarnaast voor kiezen om informatie tevens in het Nederlands beschikbaar te stellen. De Commissie neemt hierbij als uitgangspunt dat informatie beschikbaar dient te worden gesteld in een taal die voor zoveel mogelijk aandeelhouders en overige stakeholders begrijpelijk is.

### 4.2.2 Beschikbaarheid informatie in het Engels

Informatie aan (de algemene vergadering van) aandeelhouders wordt in het Engels en eventueel in het Nederlands beschikbaar gesteld.

## Uitbrengen van stemmen

De vennootschap dient, voor zover het in haar mogelijkheid ligt, aandeelhouders en/of andere stemgerechtigden zoveel mogelijk in de gelegenheid te stellen om op afstand te stemmen en met andere stemgerechtigden te communiceren. De Commissie benadrukt hiermee nogmaals het belang van een volwaardige deelname van zoveel mogelijk betrokken en geïnformeerde stemgerechtigden aan de besluitvorming in de algemene vergadering van aandeelhouders. De Commissie beschouwt dit als voorwaarde voor een goed werkende corporate governance. De vennootschap is verantwoordelijk voor het faciliteren van het stemmen door zoveel mogelijk aandeelhouders. Van stemgerechtigden wordt verwacht dat zij op een betrokken en geïnformeerde wijze deelnemen aan de besluitvorming binnen de algemene vergadering.

## Certificering van aandelen

De Commissie stelt voor de best practice bepalingen IV.2.1 tot en met IV.2.8 uit de huidige Code ten aanzien van de certificering van aandelen ongewijzigd over te nemen en enkel in het principe IV.2 passages aan te passen die volgens de Commissie inmiddels achterhaald zijn dan wel in strijd zijn met wetgeving.

### **Uitsluitend voor zover dienstig aan lange termijn waardecreatie**

De opvatting dat de certificering van aandelen niet gebruikt wordt als beschermingsmaatregel verhoudt zich volgens de Commissie niet meer tot de praktijk. De Commissie constateert namelijk dat certificering van aandelen in bepaalde gevallen weldegelijk als beschermingsmaatregel wordt gebruikt. Certificering van aandelen zou volgens de Commissie uitsluitend mogen worden ingezet wanneer dit dienstig is aan lange termijn waardecreatie van de vennootschap. Dit is in lijn met het standpunt van de Commissie dat het bestuur zich dient te richten op lange termijn waardecreatie van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming. De Commissie stelt voor deze beperking aan certificering te verduidelijken in de tekst van het principe.

Daarnaast stelt de Commissie voor de passage in het principe te schrappen waarin is vermeld dat certificering van aandelen een middel is om te voorkomen dat door absenteïsme een (toevallige) meerderheid van aandeelhouders de besluitvorming naar haar hand zet. De Commissie constateert dat de behoefte aan een middel om de mogelijke gevolgen van absenteïsme tegen te gaan, aanzienlijk is afgenomen. De participatie van stemgerechtigden aan de besluitvorming in de algemene vergadering is gedurende de afgelopen jaren namelijk toegenomen tot circa 70% in 2015.<sup>23</sup>

Ten slotte stelt de Commissie voor de passage uit de huidige Code te schrappen waarin is opgenomen dat het bestuur van het administratiekantoor aan certificaathouders die daarom vragen onder alle omstandigheden en onbeperkt stemvolmachten verleent. In artikel 2:118 lid 2 BW zijn namelijk drie situaties omschreven waarin de stemvolmacht van certificaathouders door het administratiekantoor kan worden beperkt, uitgesloten of herroepen. Kort samengevat komt deze bepaling er op neer dat bij een overnamestrijd ('oorlogstijd') de volmacht niet door het bestuur van het administratiekantoor hoeft te worden verstrekt. De Commissie stelt zich derhalve op het standpunt dat het ongewijzigd in stand houden van de passage dat certificaathouders onder alle omstandigheden en onbeperkt stemvolmachten zal worden verleend strijd met de wet zou opleveren.

Het principe komt dan als volgt te luiden:

#### **Principe 4.4 Certificering van aandelen**

Certificering van aandelen wordt enkel gebruikt als beschermingsmaatregel voor zover certificering dienstig is aan lange termijn waardecreatie van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming. Het bestuur van het administratiekantoor geniet het vertrouwen van de certificaathouders. Certificaathouders hebben de mogelijkheid om kandidaten voor het bestuur van het administratiekantoor aan te bevelen. De vennootschap verstrekt aan het administratiekantoor geen informatie die niet openbaar is gemaakt.

<sup>23</sup> Eumedion, 'Evaluatie van het AVA-seizoen 2015', 9 juli 2015, te raadplegen via [www.eumedion.nl](http://www.eumedion.nl).

## 7. VERDUIDELIJING VAN EISEN AAN DE KWALITEIT VAN DE UITLEG

De Code werkt op basis van het ‘pas toe of leg uit’-principe. Volgens dit principe wordt een best practice bepaling toegepast of wordt gemotiveerde uitleg gegeven indien een best practice bepaling niet wordt toegepast. Anders dan wetgeving biedt de Code vennootschappen de ruimte om af te wijken. De werking van het ‘pas toe of leg uit’-principe staat of valt met de kwaliteit van de door vennootschappen gegeven uitleg bij eventuele afwijking.

De kwaliteit van de uitleg is al jaren een belangrijk aandachtspunt van de commissies die de naleving van de Code monitoren. In het rapport van de Commissie Streppel over het boekjaar 2010 werd een toename gesignaleerd van het aantal gevallen van uitleg met een beroep op eigen regeling. In reactie daarop heeft de Commissie Streppel de volgende guidance gegeven. De toepassing van een eigen regeling wordt alleen gezien als naleving van de Code indien wordt aangegeven:

- i. waarom de eigen regeling nodig is; en
- ii. hoe deze regeling aansluit bij het bijbehorende principe in de Code.

Tevens gaf de Commissie Streppel in haar rapport over het boekjaar 2010 aan dat indien de afwijking van een bepaling in de Code tijdelijk is en langer dan één jaar duurt, uitgelegd moet worden wanneer verwacht wordt dat de bepaling weer wordt toegepast. Deze definities vormden de afgelopen jaren het uitgangspunt voor de beoordeling van de kwaliteit van de uitleg door de Commissie.

De Commissie wil in de herziene Code meer richting geven aan de werking van het ‘pas toe of leg uit’-principe en de kwaliteit van de uitleg een prominente plek geven in de Code. Bij het opstellen van het voorstel heeft ze zich laten leiden door de aanbeveling van de Europese Commissie over de kwaliteit van de uitleg.<sup>24</sup> Met deze aanbeveling biedt de Europese Commissie een leidraad aan ondernemingen om te helpen bij het verbeteren van de kwaliteit van de corporate governance verklaring. De aanbeveling bevat onder meer een algemeen kader voor de kwaliteit van de uitleg dat bestaat uit een aantal elementen waaraan uitleg dient te voldoen. De guidance van de Commissie Streppel komt grotendeels overeen met deze aanbeveling, op sommige punten gaat de aanbeveling verder. De Commissie neemt het kader voor de kwaliteit van de uitleg over uit de aanbeveling. Aan de tekst van de aanbeveling voegt de Commissie toe dat in geval van tijdelijke afwijking, het gaat om afwijkingen die langer dan één boekjaar duren. Het aansluiten bij de tekst van de Europese aanbeveling kan bijdragen aan een gelijk speelveld binnen Europa.

De Commissie stelt voor om in de herziene Code een passage op te nemen over de naleving van de Code. In deze passage wordt stilgestaan bij de werking van het ‘pas toe of leg uit’-principe. Van vennootschappen wordt gevraagd om te vermelden op welke wijze de principes uit de Code zijn toegepast. Ook wordt een kader geschetst voor goede uitleg indien wordt afgeweken van een bepaling. Hierbij benadrukt de Commissie dat afwijken onder omstandigheden gerechtvaardigd kan zijn. Vennootschappen en aandeelhouders hebben een gedeelde verantwoordelijkheid om zelfregulering volgens het ‘pas toe of leg uit’-principe goed te laten werken.

<sup>24</sup> Aanbeveling van de Commissie van 9 april 2014 over de kwaliteit van de rapportage over corporate governance (“pas toe of leg uit”) (2014/208/EU).

## NALEVING VAN DE CODE

Naleving van de Code is gebaseerd op het 'pas toe of leg uit'-principe. Anders dan wetgeving biedt de Code flexibiliteit, omdat deze ruimte biedt om af te wijken van de best practice bepalingen. Aan afwijking wordt echter de voorwaarde gesteld dat de vennootschap een inhoudelijke en inzichtelijke uitleg geeft waarom aan een specifieke best practice bepaling niet is voldaan.

De vennootschap vermeldt elk jaar in haar bestuursverslag of op haar website op welke wijze zij de principes van de Code in het afgelopen jaar heeft toegepast. Daarnaast vermeldt zij dat zij de best practice bepalingen van de Code in het afgelopen jaar heeft toegepast of geeft zij gemotiveerd uitleg over de redenen waarom een specifieke best practice bepaling niet is toegepast. Van belang is dat de uitleg in ieder geval de volgende elementen bevat:

- i. de wijze waarop de vennootschap is afgeweken van de best practice bepaling;
- ii. de redenen voor afwijking;
- iii. een beschrijving van hoe de beslissing om van de best practice bepaling af te wijken binnen de vennootschap tot stand is gekomen;
- iv. indien de afwijking tijdelijk is en langer dan één boekjaar duurt, wordt aangegeven wanneer de vennootschap voornemens is de best practice bepaling weer na te leven; en
- v. in voorkomend geval, een beschrijving van de alternatieve maatregel die is genomen en een uiteenzetting hoe die maatregel de onderliggende doelstelling van de best practice bepaling bereikt, of een verduidelijking hoe de maatregel bijdraagt tot een goede corporate governance van de vennootschap.

Afwijkingen kunnen onder omstandigheden gerechtvaardigd zijn en dienen niet per definitie als inbreuk op de Code te worden beschouwd. Aandeelhouders, bedrijven die zijn gespecialiseerd in rating van de corporate governance structuur van beursvennootschappen en adviseurs over het gebruik van stemrecht op aandelen dienen zich een zorgvuldig oordeel te vormen over de redengeving voor elk van de afwijkingen van de best practice bepalingen. Zowel aandeelhouders als het bestuur en de raad van commissarissen dienen open te staan om met elkaar in gesprek te gaan over de reden waarom een best practice bepaling niet is toegepast. Het is aan de aandeelhouders om het bestuur en de raad van commissarissen over de naleving van de Code ter verantwoording te roepen. Vennootschappen en aandeelhouders hebben een gedeelde verantwoordelijkheid om zelfregulering volgens het 'pas toe of leg uit'-principe goed te laten werken zodat het een effectief alternatief kan vormen voor wetgeving.



**III.**  
**TEKST**  
**VOORSTEL**  
**NIEUWE CODE**

## PREAMBULE

De Nederlandse corporate governance code (hierna: de Code) richt zich op de governance van beursgenoteerde vennootschappen en geeft een richtsnoer voor effectieve samenwerking en bestuur. Het doel van de Code is het met of in relatie tot wet- en regelgeving bewerkstelligen van een deugdelijk en transparant stelsel van *checks and balances* binnen Nederlandse beursgenoteerde vennootschappen en het daartoe reguleren van de verhoudingen tussen het bestuur, de raad van commissarissen en de (algemene vergadering van) aandeelhouders. Governance gaat over besturen en beheersen, over verantwoordelijkheid en zeggenschap en over toezicht en verantwoording. Naleving van de Code draagt bij aan het vertrouwen in goed en verantwoord bestuur van vennootschappen en hun inbedding in de maatschappij.

De Code is voor het eerst vastgesteld in 2003 en eenmalig gewijzigd in 2008. Op verzoek van het Christelijk Nationaal Vakverbond, Eumedion, de Federatie Nederlandse Vakbeweging, Euronext NV, de Vereniging van Effectenbezitters, de Vereniging van Effecten Uitgevende Ondernemingen en de Vereniging VNO-NCW is de Code aangepast door de Monitoring Commissie Corporate Governance Code (hierna: de Commissie). Voortschrijdende ontwikkelingen, de tijdgeest en overlap met wetgeving zijn aanleiding geweest om de Code aan te passen. Onderhavige Code vervangt de Code uit 2008.

### Reikwijdte

De Code is van toepassing op:

- i. alle vennootschappen met statutaire zetel in Nederland waarvan de aandelen of certificaten van aandelen zijn toegelaten tot een tot de handel van een gereguleerde markt of een daarmee vergelijkbaar systeem; en
- ii. alle grote vennootschappen met statutaire zetel in Nederland (> € 500 miljoen balanswaarde) waarvan de aandelen of certificaten zijn toegelaten tot de handel op een multilaterale handelsfaciliteit of een daarmee vergelijkbaar systeem.

Voor de toepassing van de Code worden met houders van aandelen gelijk gesteld de houders van certificaten van aandelen welke met medewerking van de vennootschap zijn uitgegeven. De Code is niet van toepassing op een beleggingsmaatschappij die geen beheerder is in de zin van artikel 1:1 Wet op het financieel toezicht (hierna: Wft).

### Inhoud van de Code

De Code bevat principes en best practice bepalingen die de verhouding reguleren tussen het bestuur, de raad van commissarissen en de (algemene vergadering van) aandeelhouders. De principes en bepalingen zijn gericht op de invulling van verantwoordelijkheden voor lange termijn waardecreatie, beheersing van risico's, effectief bestuur en toezicht, beloningen en de relatie met de (algemene vergadering van) aandeelhouders en stakeholders. De principes kunnen worden opgevat als breed gedragen algemene opvattingen over goede corporate governance. De principes zijn uitgewerkt in concrete best practice bepalingen. Deze bepalingen creëren een normstelling voor het gedrag van bestuurders, commissarissen en aandeelhouders. Zij geven de 'best practice' weer en zijn een nadere invulling van de algemene beginselen van goede corporate governance. Vennootschappen kunnen hiervan afwijken. De voorwaarden voor afwijking worden hierna onder 'Naleving van de Code' toegelicht. De verhouding tussen de vennootschap en haar werknemers (vertegenwoordigers) is elders geregeld. Dit neemt niet weg dat bij de naleving van de Code in het kader van de integrale weging van alle betrokken belangen ook belangen van werknemers dienen te worden meegewogen.



## **Uitgangspunten**

De Code gaat uit van het in Nederland gehanteerde uitgangspunt dat de vennootschap een lange termijn samenwerkingsverband is van diverse bij de vennootschap betrokken stakeholders. Stakeholders zijn groepen en individuen die direct of indirect het bereiken van de doelstellingen van de vennootschap beïnvloeden of er door worden beïnvloed: werknemers, aandeelhouders en andere kapitaalverschaffers, toeleveranciers, afnemers, de overheid en maatschappelijke groeperingen. Het bestuur en de raad van commissarissen hebben een integrale verantwoordelijkheid voor de afweging van deze belangen en zijn doorgaans gericht op de continuïteit van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming. Daarbij streeft de vennootschap naar het creëren van waarde op de lange termijn voor alle stakeholders.

Stakeholders moeten erop kunnen vertrouwen dat hun belangen worden behartigd, omdat dit een voorwaarde is voor hen om binnen en met de vennootschap samen te werken. Goed ondernemerschap en goed toezicht zijn essentiële voorwaarden voor stakeholders voor het stellen van vertrouwen in het bestuur en het toezicht. Daaronder zijn begrepen integer en transparant handelen door het bestuur en het afleggen van verantwoording over het uitgeoefende toezicht door de raad van commissarissen. Bepalend voor de werking van de Code is niet de mate waarin deze naar de letter wordt nageleefd ('afvinkgedrag'), maar de mate waarin de intenties van de Code leidend zijn voor het doen en laten van alle betrokkenen.

## **Aandeelhouders en institutionele beleggers**

Aandeelhouders kunnen bij hun handelen in beginsel hun eigen belangen nastreven, zolang zij zich ten opzichte van de vennootschap, haar organen en hun mede-aandeelhouders gedragen naar maatstaven van redelijkheid en billijkheid. Hieronder valt de bereidheid om met de vennootschap en mede-aandeelhouders in dialoog te gaan. Hoe groter het belang is dat een aandeelhouder in de vennootschap houdt, hoe groter zijn verantwoordelijkheid is jegens de vennootschap, mede-aandeelhouders en andere stakeholders. Institutionele beleggers hebben een verantwoordelijkheid jegens hun achterliggende begunstigden om op zorgvuldige en transparante manier te beoordelen op welke wijze zij gebruik willen maken van hun rechten als aandeelhouder van vennootschappen.

## **Verhouding met wetgeving**

De Code is door zelfregulering tot stand gekomen. Hij is van en voor de partijen die door de Code worden geadresseerd. Zelfregulering houdt in dat men zonder tussenkomst van de overheid zelf regels opstelt waar men zich aan committeert, door deze uit te voeren, te handhaven en actueel te houden. Het vormt een aanvulling of verduidelijking voor overheidsregulering. De Code moet gezien worden in samenhang met (nationale en Europese) wetgeving en jurisprudentie op het terrein van corporate governance. De toegevoegde waarde van de Code, als instrument van zelfregulering, ligt bij uitstek in het daaruit voortvloeiende gedrag van bestuurders, commissarissen en aandeelhouders.

Bij de aanpassing van de Code is uitgegaan van de actuele wetgeving en jurisprudentie ten aanzien van de externe en interne verhoudingen van vennootschappen en is acht geslagen op de relevante ontwikkelingen op het terrein van corporate governance. Bij de formulering van de principes en best practice bepalingen is overlap met wetgeving zoveel mogelijk voorkomen. Ter wille van de leesbaarheid en de onderlinge samenhang van de Code, is een zekere overlap tussen wetgeving en de Code onvermijdelijk. Ook omdat de Code een aanvulling kan zijn op wat wettelijk is voorgeschreven. Daar waar de norm van een principe of best practice bepaling ook voortvloeit uit de wet, prevaleert de wet en zal deze wettelijke norm moeten worden nageleefd. Gemotiveerd afwijken van het principe of de best practice bepaling is in dat geval niet meer mogelijk.

## NALEVING VAN DE CODE

Naleving van de Code is gebaseerd op het 'pas toe of leg uit'-principe. Anders dan wetgeving biedt de Code flexibiliteit, omdat deze ruimte biedt om af te wijken van de best practice bepalingen. Aan afwijking wordt echter de voorwaarde gesteld dat de vennootschap een inhoudelijke en inzichtelijke uitleg geeft waarom aan een specifieke best practice bepaling niet is voldaan.

De vennootschap vermeldt elk jaar in haar bestuursverslag of op haar website op welke wijze zij de principes van de Code in het afgelopen jaar heeft toegepast. Daarnaast vermeldt zij dat zij de best practice bepalingen van de Code in het afgelopen jaar heeft toegepast of geeft zij gemotiveerd uitleg over de redenen waarom een specifieke best practice bepaling niet is toegepast. Van belang is dat de uitleg in ieder geval de volgende elementen bevat:

- i. de wijze waarop de vennootschap is afgeweken van de best practice bepaling;
- ii. de redenen voor afwijking;
- iii. een beschrijving van hoe de beslissing om van de best practice bepaling af te wijken binnen de vennootschap tot stand is gekomen;
- iv. indien de afwijking tijdelijk is en langer dan één boekjaar duurt, wordt aangegeven wanneer de vennootschap voornemens is de best practice bepaling weer na te leven; en
- v. in voorkomend geval, een beschrijving van de alternatieve maatregel die is genomen en een uiteenzetting hoe die maatregel de onderliggende doelstelling van de best practice bepaling bereikt, of een verduidelijking hoe de maatregel bijdraagt tot een goede corporate governance van de vennootschap.

Afwijkingen kunnen onder omstandigheden gerechtvaardigd zijn en dienen niet per definitie als inbreuk op de Code te worden beschouwd. Aandeelhouders, bedrijven die zijn gespecialiseerd in rating van de corporate governance structuur van beursvennootschappen en adviseurs over het gebruik van stemrecht op aandelen dienen zich een zorgvuldig oordeel te vormen over de redengeving voor elk van de afwijkingen van de best practice bepalingen. Zowel aandeelhouders als het bestuur en de raad van commissarissen dienen open te staan om met elkaar in gesprek te gaan over de reden waarom een best practice bepaling niet is toegepast. Het is aan de aandeelhouders om het bestuur en de raad van commissarissen over de naleving van de Code ter verantwoording te roepen. Vennootschappen en aandeelhouders hebben een gedeelde verantwoordelijkheid om zelfregulering volgens het 'pas toe of leg uit'-principe goed te laten werken zodat het een effectief alternatief kan vormen voor wetgeving.

# 1. LANGE TERMIJN WAARDECREATIE

## Principe 1.1 Lange termijn waardecreatie

Het bestuur is verantwoordelijk voor de continuïteit van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming en richt zich op de lange termijn waardecreatie van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming. Het bestuur formuleert en implementeert een strategie gericht op lange termijn waardecreatie, die afhankelijk van de marktdynamiek voortdurend om korte termijn aanpassing kan vragen. De raad van commissarissen houdt hier toezicht op.

### 1.1.1 Strategie voor lange termijn waardecreatie

Het bestuur heeft een visie op lange termijn waardecreatie van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming en formuleert een strategie om deze visie te realiseren. Daarbij wordt aandacht besteed aan:

- i. de implementatie en haalbaarheid van de strategie;
- ii. het door de vennootschap gevolgde bedrijfsmodel en de markt waarin de vennootschap opereert;
- iii. kansen en risico's voor de vennootschap;
- iv. de operationele en financiële doelen van de vennootschap en de invloed ervan op de toekomstige positie in relevante markten;
- v. voor de vennootschap relevante niet-financiële aspecten van ondernemen, zoals milieu, sociale en personeelsaangelegenheden, eerbiediging van mensenrechten en bestrijden van corruptie en omkoping; en
- vi. de afweging van de belangen van alle stakeholders.

### 1.1.2 Rol raad van commissarissen

Het bestuur betreft de raad van commissarissen in een tijdig stadium bij het formuleren van de visie op en de strategie ter realisatie van lange termijn waardecreatie. Het bestuur legt de strategie en de toelichting daarop ter goedkeuring voor aan de raad van commissarissen.

De raad van commissarissen houdt toezicht op de wijze waarop het bestuur de strategie voor lange termijn waardecreatie realiseert. De raad van commissarissen bespreekt in ieder geval eenmaal per jaar de strategie gericht op de lange termijn waardecreatie, de implementatie van de strategie en de daarmee samenhangende voornaamste risico's. In het verslag van de raad van commissarissen wordt melding gemaakt van deze bespreking.

### 1.1.3 Verantwoording

In het bestuursverslag geeft het bestuur een inhoudelijke omschrijving van de visie op lange termijn waardecreatie, de strategie ter realisatie daarvan en op welke wijze in het afgelopen boekjaar daaraan is bijgedragen. Daarbij wordt zowel over de korte als lange termijn ontwikkelingen gerapporteerd.

## Principe 1.2 Risicobeheersing

De vennootschap beschikt over adequate interne risicobeheersings- en controlesystemen. Het bestuur is verantwoordelijk voor het vaststellen van de *risk appetite* en het beheersen van de risico's verbonden aan de strategie en de activiteiten van de vennootschap.

### 1.2.1 Risico assessment

Het bestuur inventariseert en analyseert de risico's die verbonden zijn aan de strategie en de activiteiten van de vennootschap. Zij stelt vast wat de *risk appetite* is waarbinnen de vennootschap risico's kan accepteren en welke beheersmaatregelen tegenover de risico's worden gezet. De context voor deze analyse wordt bepaald

door aspecten als de continuïteit, reputatie, financiële verslaggeving, financiering, operationele activiteiten en lange termijn waardecreatie.

### 1.2.2 Implementatie

Op basis van het risico assessment ontwerpt, implementeert en onderhoudt het bestuur adequate interne risicobeheersings- en controlesystemen. Deze systemen maken, voor zover mogelijk, deel uit van de werkprocessen binnen de vennootschap en zijn, voor zover relevant, bekend op alle niveaus binnen de met de vennootschap verbonden onderneming. De interne risico beheersings- en controlesystemen worden tijdig aangepast naar aanleiding van incidenten.

### 1.2.3 Evaluatie

Het bestuur monitort de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen en voert ten minste jaarlijks een systematische controle uit op de effectiviteit van de opzet en de werking van de systemen. Deze monitoring ziet op alle materiële controlemaatregelen, waaronder de financiële, operationele en compliance aspecten, en houdt rekening met geconstateerde zwaktes en geleerde lessen, signalen van klokkenluiders en bevindingen van de interne audit functie en de externe accountant. Waar nodig worden verbeteringen in interne risicobeheersings- en controlesystemen doorgevoerd.

## Principe 1.3 Interne audit functie

De interne audit functie heeft als taak de effectiviteit van de opzet en de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen te beoordelen. Het bestuur is verantwoordelijk voor het functioneren van de interne audit functie. De raad van commissarissen houdt toezicht op het functioneren van en heeft regelmatig contact met de interne audit functie.

### 1.3.1 Benoeming

Het bestuur benoemt en ontslaat de leidinggevende interne auditor. Zowel de benoeming als het ontslag van de leidinggevende interne auditor wordt ter goedkeuring voorgelegd aan de voorzitter van de auditcommissie.

### 1.3.2 Beoordeling interne audit functie

Het bestuur beoordeelt jaarlijks het functioneren van de interne audit functie en betreft hierbij het oordeel van de auditcommissie.

### 1.3.3 Werkplan van de interne audit functie

De interne audit functie stelt een intern werkplan op en legt het werkplan, na afstemming met de externe accountant, ter goedkeuring voor aan het bestuur en vervolgens aan de auditcommissie. In dit werkplan wordt tevens aandacht besteed aan de interactie met de externe accountant.

### 1.3.4 Uitvoering werkzaamheden

De interne audit functie beschikt over voldoende middelen om het werkplan uit te voeren en heeft direct toegang tot informatie die voor de uitvoering van haar werkzaamheden van belang is. De interne audit functie heeft direct toegang tot de auditcommissie en de externe accountant. Vastgelegd wordt op welke wijze de auditcommissie door de interne audit functie wordt geïnformeerd.

### 1.3.5 Rapportages bevindingen

De interne audit functie rapporteert onderzoeksresultaten aan het bestuur, rapporteert de kern van de resultaten aan de auditcommissie en informeert de externe accountant. De interne audit functie informeert het bestuur, de auditcommissie en de externe accountant over:

- i. gebreken in de effectiviteit van de interne risicobeheersings- en controlesystemen;

- ii. bevindingen en observaties die van wezenlijke invloed zijn op het risicoprofiel van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming; en
- iii. tekortkomingen in de opvolging van aanbevelingen van de interne audit functie en externe accountant.

In het overleg tussen het bestuur en de auditcommissie met de interne audit functie worden tevens onderwerpen geadresseerd die zien op de cultuur en het gedrag binnen de met de vennootschap verbonden onderneming.

### 1.3.6 Ontbreken interne audit functie

Indien een interne audit functie ontbreekt, beziet de auditcommissie jaarlijks of behoefte bestaat aan een interne audit functie en beoordeelt of adequate alternatieve maatregelen zijn getroffen. De raad van commissarissen neemt, op voorstel van de auditcommissie, de conclusies alsmede eventuele aanbevelingen die daaruit voortkomen, op in het verslag van de raad van commissarissen.

## Principe 1.4 Verantwoording over risicobeheersing

Het bestuur legt verantwoording af over de effectiviteit van de opzet en de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen.

### 1.4.1 Verantwoording

Het bestuur legt verantwoording af aan de raad van commissarissen en aan de auditcommissie over de effectiviteit van de opzet en de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen als bedoeld in best practice bepalingen 1.2.1 tot en met 1.2.3.

Het bestuur legt in het bestuursverslag verantwoording af over:

- i. de uitvoering van het risico assessment en beschrijft de voornaamste risico's waarvoor de vennootschap zich geplaatst ziet en de *risk appetite* van de vennootschap. Hierbij kan gedacht worden aan strategische, operationele, financiële, compliance en niet-financiële risico's;
- ii. de opzet van de interne risicobeheersings- en controlesystemen;
- iii. de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen over het afgelopen boekjaar en hoe deze systemen hebben bijgedragen aan het mitigeren en beheersen van de risico's;
- iv. eventuele belangrijke tekortkomingen in de interne risicobeheersings- en controlesystemen die in het boekjaar zijn geconstateerd, welke eventuele significante wijzigingen in die systemen zijn aangebracht, welke eventuele belangrijke verbeteringen van die systemen zijn voorzien en de bespreking van deze onderwerpen met de auditcommissie en de raad van commissarissen; en
- v. de gevoeligheid van de resultaten van de vennootschap ten aanzien van materiële wijzigingen in externe omstandigheden.

### 1.4.2 In control verklaring in het bestuursverslag

Het bestuur verklaart in het bestuursverslag met een duidelijke onderbouwing:

- i. dat de interne risicobeheersings- en controlesystemen in het boekjaar naar behoren hebben gewerkt;
- ii. dat voornoemde systemen een redelijke mate van zekerheid geven dat de financiële verslaggeving geen onjuistheden van materieel belang bevat; en
- iii. dat de verwachting is dat de continuïteit van de vennootschap voor de komende twaalf maanden gewaarborgd is.

## Principe 1.5 Rol raad van commissarissen en auditcommissie

De raad van commissarissen houdt toezicht op het beleid van het bestuur en de algemene gang van zaken in de vennootschap en de met haar verbonden onderneming. Hierbij richt de raad zich tevens op de effectiviteit van de interne risicobeheersings- en controlesystemen van de vennootschap en de integriteit en kwaliteit van de financiële verslaggeving. De auditcommissie bereidt de besluitvorming van de raad van commissarissen op deze specifieke onderdelen van het toezicht voor.

### 1.5.1 Taken en verantwoordelijkheden auditcommissie

De taken en verantwoordelijkheden van de auditcommissie zien onder meer op het toezicht op de financiële verslaggeving van de vennootschap en op de risicobeheersing door het bestuur. In aanvulling op wat in wetgeving is vastgelegd<sup>1</sup> richt de auditcommissie zich in ieder geval op het toezicht op het bestuur ten aanzien van:

- i. de relatie met en de naleving van aanbevelingen en opvolging van opmerkingen van de interne audit functie en de externe accountant;
- ii. de financiering van de vennootschap;
- iii. de toepassing van informatie- en communicatietechnologie van de vennootschap; en
- iv. het belastingbeleid van de vennootschap.

### 1.5.2 Aanwezigheid bestuur, interne auditor en externe accountant bij overleg auditcommissie

De interne auditor en de externe accountant zijn in beginsel aanwezig bij de vergaderingen van de auditcommissie. De auditcommissie bepaalt of en wanneer de voorzitter van het bestuur en de bestuurder verantwoordelijk voor financiële zaken bij haar vergaderingen aanwezig zijn.

### 1.5.3 Verslag auditcommissie

De auditcommissie brengt verslag uit aan de raad van commissarissen over de beraadslaging en bevindingen. In dit verslag wordt in ieder geval aandacht besteed aan:

- i. een beoordeling van de effectiviteit van de opzet en de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen, bedoeld in best practice bepalingen 1.2.1 tot en met 1.2.3;
- ii. de wijze waarop de effectiviteit van het interne en externe audit proces is beoordeeld;
- iii. materiële overwegingen inzake de financiële verslaggeving; en
- iv. de verwachting of de continuïteit van de vennootschap voor de komende twaalf maanden is gewaarborgd.

### 1.5.4 Raad van commissarissen

De raad van commissarissen bespreekt de onderwerpen waarover de auditcommissie op basis van best practice bepaling 1.5.3 verslag uitbrengt. Van de gehouden besprekingen wordt melding gemaakt in het verslag van de raad van commissarissen.

### 1.5.5 Toezicht op onregelmatigheden

De raad van commissarissen wordt onverwijld geïnformeerd door het bestuur en de externe accountant over materiële onregelmatigheden binnen de vennootschap, waaronder begrepen onregelmatigheden met betrekking tot de integriteit van de financiële verslaggeving. De raad van commissarissen houdt toezicht op proportioneel en onafhankelijk onderzoek naar de geconstateerde onregelmatigheden en een adequate opvolging van eventuele aanbevelingen tot herstelacties. Om de onafhankelijkheid van het onderzoek te borgen heeft de raad van commissarissen de mogelijkheid om zelf een onderzoek te initiëren naar geconstateerde onregelmatigheden en dit onderzoek aan te sturen.

<sup>1</sup> Besluit van 26 juli 2008 tot uitvoering van artikel 41 van Richtlijn nr. 2006/43/EG van het Europees Parlement en de Raad van de Europese Unie van 17 mei 2006 betreffende de wettelijke controles van jaarrekeningen, tot wijziging van de Richtlijnen nr. 78/660/EEG en nr. 83/253/EEG van de Raad van de Europese Gemeenschappen (Stb. 2008, 323) en Verordening (EU) Nr. 537/2014.

## Principe 1.6 Benoeming en beoordeling functioneren externe accountant

De raad van commissarissen doet de voordracht tot benoeming van de externe accountant aan de algemene vergadering van aandeelhouders en houdt toezicht op het functioneren van de externe accountant. De auditcommissie vervult een leidende rol in de voorbereiding van de besluitvorming van de raad van commissarissen.

### 1.6.1 Functioneren & benoeming

De auditcommissie rapporteert jaarlijks aan de raad van commissarissen over het functioneren van en de ontwikkelingen in de relatie met de externe accountant. De auditcommissie geeft advies aan de raad van commissarissen voor benoeming, herbenoeming of ontslag van de externe accountant en bereidt de selectie van de externe accountant voor. Bij voornoemde werkzaamheden betreft de auditcommissie de visie van het bestuur. Mede op grond hiervan bepaalt de raad van commissarissen zijn voordracht aan de algemene vergadering van aandeelhouders tot benoeming van de externe accountant.

### 1.6.2 Opdracht

De auditcommissie doet een voorstel aan de raad van commissarissen voor de opdracht voor controle van de jaarrekening aan de externe accountant. Het bestuur begeleidt en faciliteert dit. Bij het formuleren van de opdracht is aandacht voor de scope, materialiteit en het honorarium van het accountantsonderzoek. De raad van commissarissen stelt de opdracht vast.

### 1.6.3 Verantwoording

De belangrijkste conclusies van de auditcommissie over de voordracht en de uitkomsten van het selectieproces van de externe accountant worden aan de algemene vergadering van aandeelhouders meegedeeld. Indien de raad van commissarissen het advies van de auditcommissie inzake benoeming van de externe accountant niet overneemt, worden de argumenten hiervoor meegedeeld aan de algemene vergadering en vermeld in het verslag van de raad van commissarissen.

### 1.6.4 Vertrek van de externe accountant

De vennootschap publiceert een persbericht bij een tussentijds vertrek van de externe accountant. In het persbericht wordt de reden van het tussentijds vertrek toegelicht.

## Principe 1.7 Uitvoering werkzaamheden externe accountant

De auditcommissie bespreekt met de externe accountant het auditplan en de bevindingen naar aanleiding van de door de externe accountant uitgevoerde werkzaamheden. Het bestuur en de raad van commissarissen onderhouden reguliere contacten met de externe accountant.

### 1.7.1 Informatievoorziening aan externe accountant

Het bestuur draagt er zorg voor dat de externe accountant tijdig alle informatie ontvangt die nodig is voor de uitvoering van zijn werkzaamheden. Het bestuur stelt de externe accountant in de gelegenheid om op de informatie te reageren.

### 1.7.2 Auditplan en bevindingen externe accountant

De auditcommissie bespreekt jaarlijks met de externe accountant:

- i. de reikwijdte en materialiteit van het auditplan en de belangrijkste risico's van de jaarrekening die de externe accountant heeft benoemd in het auditplan; en
- ii. mede aan de hand van de management letter en het accountantsverslag, de bevindingen en de uitkomsten van de controlewerkzaamheden bij de jaarrekening en de management letter.

In het overleg tussen de auditcommissie en de externe accountant is ook ruimte om onderwerpen te adresseren die zien op de cultuur en het gedrag binnen de met de vennootschap verbonden onderneming.

### **1.7.3 Publicatie financiële berichten**

De auditcommissie beoordeelt op welke wijze de externe accountant wordt betrokken bij de inhoud en publicatie van financiële berichten, anders dan de jaarrekening.

### **1.7.4 Overleg met externe accountant buiten aanwezigheid bestuur**

De auditcommissie overlegt zo vaak als zij dit noodzakelijk acht, doch ten minste eenmaal per jaar, buiten aanwezigheid van het bestuur met de externe accountant.

### **1.7.5 Constatering onregelmatigheden door externe accountant**

De auditcommissie is het eerste aanspreekpunt voor de externe accountant wanneer deze onregelmatigheden constateert bij de uitvoering van zijn opdracht.

### **1.7.6 Verstrekking rapportages aan bestuur en raad van commissarissen**

Het bestuur en de raad van commissarissen ontvangen op hetzelfde moment de management letter en het accountantsverslag van de externe accountant met zijn bevindingen en uitkomsten betreffende het onderzoek van de jaarrekening en het bestuursverslag en de management letter. De auditcommissie krijgt inzage in materiële wijzigingen die de externe accountant op verzoek van het bestuur heeft aangebracht in de concept management letter dan wel het concept accountantsverslag.

### **1.7.7 Signaleren tekortkoming verantwoording naleving code**

De externe accountant informeert het bestuur en de raad van commissarissen, indien de externe accountant bij de uitvoering van de werkzaamheden stuit op een onjuiste weergave van de naleving van deze Code door de vennootschap in het bestuursverslag, inclusief de corporate governance verklaring, dan wel het verslag van de raad van commissarissen.

### **1.7.8 Aanwezigheid externe accountant bij vergaderingen raad van commissarissen**

De externe accountant woont in ieder geval de vergadering van de raad van commissarissen bij waarin het verslag van de externe accountant betreffende het onderzoek van de jaarrekening wordt besproken.



## 2. EFFECTIVITEIT VAN BESTUUR EN TOEZICHT

### Principe 2.1 Samenstelling en omvang

Het bestuur en de raad van commissarissen zijn zodanig samengesteld dat benodigde deskundigheid, achtergrond, vaardigheden en – in het geval van de raad van commissarissen – onafhankelijkheid aanwezig zijn zodat zij hun taken naar behoren kunnen vervullen. De omvang van beide organen is daarop toegesneden.

#### 2.1.1 Profielschets

De raad van commissarissen stelt een profielschets op, rekening houdend met de aard en de activiteiten van de met de vennootschap verbonden onderneming. In de profielschets wordt ingegaan op:

- i. de gewenste deskundigheid en achtergrond van de commissarissen;
- ii. de gewenste gemengde samenstelling van de raad van commissarissen, bedoeld in best practice bepaling 2.1.5;
- iii. de omvang van de raad van commissarissen; en
- iv. de onafhankelijkheid van de commissarissen.

De profielschets wordt algemeen verkrijgbaar gesteld en op de website van de vennootschap geplaatst.

#### 2.1.2 Personalía

Van elke commissaris wordt in het verslag van de raad van commissarissen opgave gedaan van:

- i. geslacht;
- ii. leeftijd;
- iii. beroep;
- iv. hoofdfunctie;
- v. nationaliteit;
- vi. nevenfuncties voor zover deze relevant zijn voor de vervulling van de taak als commissaris;
- vii. tijdstip van eerste benoeming; en
- viii. de lopende termijn waarvoor de commissaris is benoemd.

#### 2.1.3 Executive committee

Een bestuur dat werkt met met een *executive committee* houdt rekening met de *checks and balances* die onderdeel uitmaken van het *two tier* systeem. Dit betekent onder meer het waarborgen van deskundigheid en verantwoordelijkheden van het bestuur en een adequate informatievoorziening aan de raad van commissarissen. De raad van commissarissen houdt hier toezicht op en heeft daarbij specifiek aandacht voor de dynamiek tussen het bestuur en het *executive committee*.

In het bestuursverslag wordt verantwoording afgelegd over:

- i. de keuze voor het werken met een *executive committee*;
- ii. de rol, taak en samenstelling van het *executive committee*; en
- iii. de wijze waarop het contact tussen de raad van commissarissen en het *executive committee* is vormgegeven.

#### 2.1.4 Deskundigheid

Elke commissaris en elke bestuurder beschikt over de specifieke deskundigheid die noodzakelijk is voor de vervulling van zijn taak. Elke commissaris dient geschikt te zijn om de hoofdlijnen van het totale beleid te beoordelen. Minimaal één commissaris beschikt over specifieke deskundigheid op het gebied van technologische innovatie en nieuwe business modellen.

### 2.1.5 Diversiteit

De raad van commissarissen stelt een diversiteitsbeleid op met betrekking tot de samenstelling van het bestuur en de raad van commissarissen waarin wordt ingegaan op de voor de vennootschap relevante aspecten van diversiteit, zoals nationaliteit, leeftijd, geslacht en achtergrond inzake opleiding en beroepservaring. In de verklaring inzake corporate governance wordt het diversiteitsbeleid toegelicht. Hierbij wordt ingegaan op:

- i. de doelstellingen van het beleid;
- ii. de wijze waarop het beleid is uitgevoerd; en
- iii. de resultaten van het beleid in het afgelopen boekjaar.

Indien de bestaande samenstelling van het bestuur en de raad van commissarissen afwijkt van de nagestreefde situatie zoals verwoord in het diversiteitsbeleid van de vennootschap of die voortvloeit uit het wettelijke streefcijfer van 30% ten aanzien van de verhouding man-vrouw<sup>2</sup>, wordt in de verklaring inzake corporate governance tevens toegelicht welke maatregelen worden genomen om de nagestreefde situatie wel te kunnen bereiken en op welke termijn.

### 2.1.6 Onafhankelijkheid commissarissen

Op maximaal één commissaris is een van de volgende afhankelijkheidscriteria van toepassing. De betrokken commissaris, dan wel zijn echtgenoot, geregistreerde partner of een andere levensgezel, pleegkind of bloed- of aanverwant tot in de tweede graad:

- i. is in de vijf jaar voorafgaand aan de benoeming werknemer of bestuurder van de vennootschap (inclusief gelieerde vennootschappen als bedoeld in artikel 5:48 Wft) geweest;
- ii. ontvangt een persoonlijke financiële vergoeding van de vennootschap of van een aan haar gelieerde vennootschap, anders dan de vergoeding die voor de als commissaris verrichte werkzaamheden wordt ontvangen en voor zover zij niet past in de normale uitoefening van het bedrijf;
- iii. heeft in het jaar voorafgaand aan de benoeming een belangrijke zakelijke relatie met de vennootschap of een aan haar gelieerde vennootschap gehad. Daaronder worden in ieder geval begrepen het geval dat de commissaris, of een kantoor waarvan hij aandeelhouder, vennoot, medewerker of adviseur is, is opgetreden als adviseur van de vennootschap (consultant, externe accountant, notaris of advocaat) en het geval dat de commissaris bestuurder of medewerker is van een bankinstelling waarmee de vennootschap een duurzame en significante relatie onderhoudt;
- iv. is bestuurder van een vennootschap waarin een bestuurder van de vennootschap waarop hij toezicht houdt commissaris is;
- v. is bestuurder of commissaris bij of anderszins vertegenwoordiger van een rechtspersoon die ten minste tien procent van de aandelen in de vennootschap houdt, tenzij het gaat om groepsmaatschappijen; of
- vi. heeft gedurende de voorgaande twaalf maanden tijdelijk voorzien in het bestuur bij belet en ontstentenis van bestuurders.

### 2.1.7 Onafhankelijkheid commissarissen: aandelenbezit

Een vennootschap kan meerdere commissarissen benoemen waarbij de betrokken commissaris, dan wel zijn echtgenoot, geregistreerde partner of een andere levensgezel, pleegkind of bloed- of aanverwant tot in de tweede graad, een aandelenpakket in de vennootschap houdt van ten minste tien procent, daarbij meegerekend het aandelenbezit van natuurlijke personen of juridische lichamen die met hem samenwerken op grond van een uitdrukkelijke of stilzwijgende, mondelinge of schriftelijke overeenkomst. Het aantal commissarissen die voldoen aan voornoemd criterium en de afhankelijkheidscriteria, bedoeld in best practice bepaling 2.1.6, vormt tezamen minder dan de helft van het totaal aantal commissarissen.

<sup>2</sup> Artikel 2:166 lid 1 BW.

### **2.1.8 Verantwoording onafhankelijkheid commissarissen**

Het verslag van de raad van commissarissen vermeldt dat naar het oordeel van de raad is voldaan aan de eisen voor onafhankelijkheid, bedoeld in best practice bepalingen 2.1.6 en 2.1.7 en geeft daarbij, indien van toepassing, aan welke commissaris(sen) de raad als niet-onafhankelijk beschouwt.

### **2.1.9 Onafhankelijkheid voorzitter raad van commissarissen**

De voorzitter van de raad van commissarissen is geen voormalig bestuurder van de vennootschap en is onafhankelijk in de zin van best practice bepalingen 2.1.6 en 2.1.7.

## **Principe 2.2 Benoeming, opvolging en evaluatie**

De raad van commissarissen draagt zorg voor een formele en transparante procedure voor het benoemen en herbenoemen van bestuurders en commissarissen en voor een gedegen plan voor opvolging. Daarbij wordt rekening gehouden met het diversiteitsbeleid. Het functioneren van het bestuur en de raad van commissarissen als geheel en het functioneren van individuele bestuurders en commissarissen worden regelmatig geëvalueerd.

### **2.2.1 Benoemings- en herbenoemingstermijnen bestuurders**

Een bestuurder wordt benoemd voor een periode van maximaal vier jaar. Herbenoeming kan telkens voor een periode van maximaal vier jaar plaatsvinden en wordt tijdig voorbereid. Bij voorbereiding van de benoeming of herbenoeming worden de doelstellingen ten aanzien van diversiteit uit best practice bepaling 2.1.5 in overweging genomen.

### **2.2.2 Benoemings- en herbenoemingstermijnen commissarissen**

Een commissaris wordt benoemd voor een periode van vier jaar en kan daarna eenmalig voor een periode van vier jaar worden herbenoemd. Slechts onder omstandigheden kan de commissaris nadien wederom worden herbenoemd voor een benoemingstermijn van twee jaar die daarna met maximaal twee jaar kan worden verlengd. De omstandigheden die daartoe aanleiding geven, worden toegelicht in het verslag van de raad van commissarissen. Bij benoeming of herbenoeming wordt de profielschets, bedoeld in best practice 2.1.1, in acht genomen.

### **2.2.3 Tussentijds aftreden**

Een commissaris of bestuurder treedt tussentijds af bij onvoldoende functioneren, structurele onverenigbaarheid van belangen of wanneer dit anderszins naar het oordeel van de raad van commissarissen is geboden. Bij tussentijds aftreden van een bestuurder of commissaris brengt de vennootschap een persbericht uit waarin de reden voor vertrek wordt genoemd.

### **2.2.4 Opvolging**

De raad van commissarissen draagt er zorg voor dat de vennootschap over een gedegen plan beschikt voor de opvolging van bestuurders en commissarissen, dat is gericht op het in balans houden van de benodigde deskundigheid en ervaring. Bij het opstellen van het plan wordt de profielschets van de raad van commissarissen, bedoeld in best practice bepaling 2.1.1, in acht genomen. Tevens stelt de raad van commissarissen een rooster van aftreden vast om zoveel mogelijk te voorkomen dat commissarissen tegelijk aftreden. Het rooster van aftreden wordt algemeen verkrijgbaar gesteld op de website van de vennootschap.

### **2.2.5 Taken selectie- en benoemingscommissie**

De selectie- en benoemingscommissie bereidt de besluitvorming van de raad van commissarissen voor en brengt verslag uit aan de raad van commissarissen van haar beraadslagingen en bevindingen. De commissie richt zich in ieder geval op:

- i. het opstellen van selectiecriteria en benoemingsprocedures inzake bestuurders en commissarissen;

- ii. de periodieke beoordeling van de omvang en samenstelling van het bestuur en de raad van commissarissen en het doen van een voorstel voor een profielschets van de raad van commissarissen;
- iii. de periodieke beoordeling van het functioneren van individuele bestuurders en commissarissen en de rapportage hierover aan de raad van commissarissen;
- iv. het opstellen van een plan voor de opvolging van bestuurders en commissarissen;
- v. het doen van voorstellen voor (her)benoemingen; en
- vi. het toezicht op het beleid van het bestuur inzake selectiecriteria en benoemingsprocedures voor het hoger management.

De selectie- en benoemingscommissie maakt haar taakomschrijving beschikbaar op de website van de vennootschap.

### **2.2.6 Evaluatie raad van commissarissen**

De raad van commissarissen evalueert ten minste eenmaal per jaar buiten aanwezigheid van het bestuur zijn eigen functioneren, het functioneren van de afzonderlijke commissies van de raad en dat van de individuele commissarissen, en bespreekt de conclusies die aan de evaluatie worden verbonden. Hierbij wordt aandacht besteed aan:

- i. inhoudelijke aspecten, het proces, de onderlinge interactie en de interactie met het bestuur;
- ii. zaken die zich in de praktijk hebben voorgedaan waaruit lessen kunnen worden getrokken; en
- iii. het gewenste profiel en de samenstelling en competenties van de raad van commissarissen.

### **2.2.7 Evaluatie bestuur**

De raad van commissarissen evalueert ten minste eenmaal per jaar buiten aanwezigheid van het bestuur zowel het functioneren van het bestuur als collectief als dat van de individuele bestuurders en bespreekt de conclusies die aan de evaluatie worden verbonden, zulks mede in het licht van opvolging van bestuurders. Ook het bestuur evalueert ten minste eenmaal per jaar zijn eigen functioneren als collectief en dat van de individuele bestuurders.

### **2.2.8 Verantwoording evaluatie**

Het verslag van de raad van commissarissen vermeldt:

- i. op welke wijze de evaluatie van de raad van commissarissen, de afzonderlijke commissies en de individuele commissarissen heeft plaatsgevonden;
- ii. op welke wijze de evaluatie van het bestuur en de individuele bestuurders heeft plaatsgevonden; en
- iii. wat er is of wordt gedaan met de conclusies van de evaluaties.

## **Principe 2.3 Inrichting raad van commissarissen en verslag**

De raad van commissarissen draagt er zorg voor dat hij effectief functioneert. De raad van commissarissen kan commissies instellen om de besluitvorming van de raad voor te bereiden. Dit laat onverlet de verantwoordelijkheid van de raad van commissarissen als orgaan en van de individuele leden van de raad van commissarissen voor het inwinnen van informatie en het vormen van een onafhankelijk oordeel. De voorzitter van de raad van commissarissen draagt zorg voor het goed functioneren van de raad en zijn commissies.

### **2.3.1 Reglement raad van commissarissen**

De taakverdeling tussen de commissarissen, alsmede de werkwijze van de raad worden neergelegd in een reglement. De raad van commissarissen neemt in het reglement een passage op over zijn omgang met het bestuur, de algemene vergadering van aandeelhouders en het medezeggenschapsorgaan. Het reglement wordt op de website van de vennootschap geplaatst.

### 2.3.2 Instellen commissies

Indien de raad van commissarissen uit meer dan vier leden bestaat, stelt hij uit zijn midden een auditcommissie, een remuneratiecommissie en een selectie- en benoemingscommissie in. Onverlet de collegiale verantwoordelijkheid van de raad, is het de taak van deze commissies om de besluitvorming van de raad van commissarissen voor te bereiden. De voorzitter van de raad van commissarissen ziet erop toe dat de commissies van de raad van commissarissen naar behoren functioneren. Indien de raad van commissarissen besluit tot het niet instellen van een audit-, remuneratie- of een selectie- en benoemingscommissie dan gelden de best practice bepalingen die betrekking hebben op deze commissie(s) ten aanzien van de gehele raad van commissarissen.

### 2.3.3 Reglementen commissies

De raad van commissarissen stelt voor de audit-, remuneratie en selectie- en benoemingscommissie een reglement op. Het reglement geeft aan wat de rol en verantwoordelijkheid van de desbetreffende commissie is, haar samenstelling en op welke wijze zij haar taak uitoefent. De reglementen en de namen van de commissarissen die zitting hebben in de commissies worden op de website van de vennootschap geplaatst.

### 2.3.4 Samenstelling commissies

Het voorzitterschap van de audit-, de remuneratie- of de selectie- en benoemingscommissie wordt niet vervuld door de voorzitter van de raad van commissarissen, noch door een voormalig bestuurder van de vennootschap. Meer dan de helft van de leden van de commissies is onafhankelijk in de zin van best practice bepalingen 2.1.6 en 2.1.7.

### 2.3.5 Verslag commissies

De raad van commissarissen ontvangt van elk van de commissies een verslag van de beraadslaging en bevindingen. In het verslag van de raad van commissarissen doet de raad verslag van de uitvoering van de taakopdracht van de commissies in het boekjaar. Daarin wordt vermeld de samenstelling van de commissies, het aantal vergaderingen van de commissies en de belangrijkste onderwerpen die in de vergaderingen aan de orde zijn gekomen.

### 2.3.6 Voorzitter raad van commissarissen

De voorzitter van de raad van commissarissen ziet erop toe dat:

- i. de contacten van de raad van commissarissen met het bestuur, het medezeggenschapsorgaan en de algemene vergadering van aandeelhouders naar behoren verlopen;
- ii. de raad van commissarissen een vicevoorzitter kiest;
- iii. individuele bestuurders en commissarissen ten minste jaarlijks worden beoordeeld op hun functioneren;
- iv. de commissies van de raad van commissarissen naar behoren functioneren;
- v. er voldoende tijd bestaat voor de beraadslaging en besluitvorming door de raad van commissarissen;
- vi. commissarissen en bestuurders hun introductieprogramma volgen;
- vii. commissarissen en bestuurders hun opleidings- of trainingsprogramma volgen;
- viii. commissarissen tijdig alle informatie ontvangen die nodig is voor de goede uitoefening van hun taak;
- ix. het bestuur de activiteiten ten aanzien van cultuur uitvoert;
- x. hij signalen uit de met de vennootschap verbonden onderneming opvangt en zorgt dat (vermoedens van) misstanden onverwijld aan hem worden gerapporteerd;
- xi. de algemene vergadering van aandeelhouders ordelijk en efficiënt verloopt;
- xii. effectieve communicatie met aandeelhouders plaats kan vinden; en
- xiii. een overnameproces goed verloopt.

De voorzitter van de raad van commissarissen heeft regelmatig overleg met de voorzitter van het bestuur.

### 2.3.7 Vicevoorzitter raad van commissarissen

De vicevoorzitter van de raad van commissarissen vervangt bij gelegenheid de voorzitter.

### 2.3.8 Gedelegeerd commissaris

Een gedelegeerd commissaris is een commissaris met een bijzondere taak. De delegatie kan niet verder gaan dan de taken die de raad van commissarissen zelf heeft en omvat niet het besturen van de vennootschap. Zij strekt tot intensiever toezicht en advies en meer geregeld overleg met het bestuur. Het gedelegeerd commissariaat is slechts van tijdelijke aard. De delegatie kan niet de taak en bevoegdheid van de raad van commissarissen wegnemen. De gedelegeerd commissaris blijft lid van de raad van commissarissen en doet regelmatig verslag van de uitvoering van zijn bijzondere taak aan de voltallige raad.

### 2.3.9 Tijdelijke bestuursfunctie commissaris

De commissaris die tijdelijk voorziet in het bestuur bij belet en ontstentenis van bestuurders treedt uit de raad van commissarissen om de bestuurstaak op zich te nemen.

### 2.3.10 Secretaris van de vennootschap

De raad van commissarissen wordt ondersteund door de secretaris van de vennootschap. De secretaris:

- i. ziet erop toe dat de juiste procedures worden gevolgd en dat wordt gehandeld in overeenstemming met de wettelijke en statutaire verplichtingen;
- ii. draagt zorg voor de informatievoorziening van het bestuur en de raad van commissarissen; en
- iii. ondersteunt de voorzitter van de raad van commissarissen in de organisatie van de raad, waaronder de informatievoorziening, agendering van vergaderingen, evaluaties en opleidingsprogramma's.

Indien de secretaris signaleert dat de belangen van het bestuur en de raad van commissarissen uiteenlopen, waardoor een (loyaliteits-)conflict ontstaat, meldt hij dit bij de voorzitter van de raad van commissarissen. De secretaris wordt, al dan niet op initiatief van de raad van commissarissen, benoemd en ontslagen door het bestuur, na verkregen goedkeuring door de raad van commissarissen.

### 2.3.11 Verslag raad van commissarissen

Van de jaarstukken van de vennootschap maakt deel uit een verslag van de raad van commissarissen. In dit verslag legt de raad van commissarissen verantwoording af over het uitgeoefende toezicht in het afgelopen boekjaar, waarbij in ieder geval verslag wordt gedaan over de onderwerpen, zoals bedoeld in de best practice bepalingen 1.1.2, 1.3.6, 1.5.4, 1.6.3, 2.1.2, 2.1.8, 2.2.2, 2.2.8, 2.3.5 en 2.4.3.

## Principe 2.4 Besluitvorming en functioneren

Het bestuur en de raad van commissarissen dragen zorg voor een evenwichtige en effectieve besluitvorming waarbij rekening wordt gehouden met de belangen van stakeholders. Hiertoe wordt een kwalitatieve en tijdige informatievoorziening opgezet, worden kennis en vaardigheden op peil gehouden en wordt voldoende tijd besteed aan taken en verantwoordelijkheden.

### 2.4.1 Tijdsinzet & nevenfuncties

Bestuurders en commissarissen kunnen voldoende tijd besteden aan hun taken en verantwoordelijkheden voor de vennootschap. Bestuurders en commissarissen melden nevenfuncties vooraf aan de raad van commissarissen en minimaal jaarlijks worden de nevenfuncties in de vergadering van de raad van commissarissen met het bestuur besproken. De aanvaarding van een commissariaat door een bestuurder behoeft de goedkeuring van de raad van commissarissen.

#### **2.4.2 Aanspreekpunt voor functioneren van commissarissen en bestuurders**

De voorzitter van de raad van commissarissen is namens de raad het voornaamste aanspreekpunt voor het bestuur, de raad van commissarissen en voor aandeelhouders over het functioneren van bestuurders en commissarissen. De vicevoorzitter fungeert als aanspreekpunt voor individuele commissarissen en bestuurders over het functioneren van de voorzitter.

#### **2.4.3 Vergaderingen raad van commissarissen**

De voorzitter van de raad van commissarissen ziet erop toe dat er voldoende tijd bestaat voor de beraadslaging en besluitvorming door de raad van commissarissen. Indien commissarissen frequent afwezig zijn bij vergaderingen van de raad van commissarissen, worden zij daarop aangesproken. Het verslag van de raad van commissarissen vermeldt welke commissarissen frequent afwezig zijn geweest bij de vergaderingen van de raad van commissarissen.

#### **2.4.4 Introductieprogramma commissarissen**

Alle commissarissen volgen na benoeming een formeel en op de functie toegesneden introductieprogramma. Het introductieprogramma besteedt in ieder geval aandacht aan algemene financiële, sociale en juridische zaken, de financiële verslaggeving door de vennootschap, de specifieke aspecten die eigen zijn aan de desbetreffende vennootschap en haar ondernemingsactiviteiten, de cultuur van de vennootschap en de verantwoordelijkheden van een commissaris. De voorzitter van de raad van commissarissen ziet erop toe dat commissarissen hun introductieprogramma volgen.

#### **2.4.5 Ontwikkeling**

De raad van commissarissen beoordeelt jaarlijks op welke onderdelen commissarissen en bestuurders gedurende hun benoemingsperiode behoefte hebben aan nadere training of opleiding. De voorzitter van de raad van commissarissen ziet erop toe dat commissarissen en bestuurders hun opleidings- of trainingsprogramma volgen.

#### **2.4.6 Waarborgen informatievoorziening**

Het bestuur draagt zorg voor het instellen en handhaven van interne procedures die ervoor zorgen dat alle relevante informatie tijdig bij het bestuur en bij de raad van commissarissen bekend is. De raad van commissarissen houdt toezicht op de instelling en handhaving van deze procedures.

#### **2.4.7 Verantwoordelijkheid commissarissen voor inwinnen informatie**

De raad van commissarissen en de commissarissen afzonderlijk hebben een eigen verantwoordelijkheid van het bestuur, de interne audit functie en de externe accountant alle informatie te verlangen die de raad van commissarissen behoeft om zijn taak als toezichthoudend orgaan goed te kunnen uitoefenen.

#### **2.4.8 Inwinnen informatie bij functionarissen en externen**

Indien de raad van commissarissen dit geboden acht, kan hij informatie inwinnen van functionarissen en externe adviseurs van de vennootschap. De vennootschap stelt hiertoe de benodigde middelen ter beschikking. De raad van commissarissen kan verlangen dat bepaalde functionarissen en externe adviseurs bij zijn vergaderingen aanwezig zijn.

### **Principe 2.5 Cultuur**

Het bestuur is verantwoordelijk voor het vormgeven van een cultuur die is gericht op lange termijn waardecreatie van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming. De raad van commissarissen houdt toezicht op de activiteiten van het bestuur ter zake.

### 2.5.1 Stimuleren openheid & aanspreekbaarheid

Het bestuur en de raad van commissarissen stimuleren een cultuur van openheid en aanspreekbaarheid binnen de vennootschap en laten zien hetzelfde te verlangen van anderen in de met de vennootschap verbonden onderneming. Het bestuur en de raad van commissarissen nemen maatregelen om tegenspraak te faciliteren tussen bestuurders en commissarissen en om een onderlinge dialoog te bevorderen.

### 2.5.2 Signalen en vermoedens van misstanden

Het bestuur informeert de voorzitter van de raad van commissarissen over signalen en (vermoedens van) materiële misstanden.

### 2.5.3 Verantwoordelijkheid bestuur voor cultuur

Het bestuur is verantwoordelijk voor de inbedding van de cultuur in de onderneming. Daarbij besteedt het bestuur aandacht aan cultuur- en gedragsbepalende factoren zoals het bedrijfsmodel en de omgeving waarin de onderneming opereert.

Het bestuur:

- i. stelt voor de vennootschap gezamenlijke waarden vast die bijdragen aan de lange termijn waardecreatie;
- ii. stelt een gedragscode op en spant zich in deze code gedragen te laten worden door alle werknemers en andere betrokkenen bij de vennootschap. De gedragscode wordt op de website van de vennootschap geplaatst;
- iii. draagt de cultuur uit door het zetten van de juiste 'toon aan de top' en het tonen van voorbeeldgedrag. Het bestuur laat zien hetzelfde te verlangen van anderen in de vennootschap;
- iv. vergewist zich van de werking van de genomen maatregelen voor de inbedding van de cultuur; en
- v. stelt een regeling op voor het melden van (vermoedens van) misstanden binnen de vennootschap en plaatst deze regeling op de website.

### 2.5.4 Medezeggenschap

Indien de vennootschap een medezeggenschapsorgaan heeft ingesteld, wordt in het overleg tussen het bestuur en het medezeggenschapsorgaan ook gesproken over gedrag en cultuur in de met de vennootschap verbonden onderneming.

### 2.5.5 Verantwoording over cultuur

In het bestuursverslag geeft het bestuur een toelichting op de wijze waarop invulling wordt gegeven aan een cultuur binnen de vennootschap die is gericht op lange termijn waardecreatie.

## Principe 2.6 Voorkomen belangenverstremming

Elke vorm van belangenverstremming tussen de vennootschap en haar bestuurders of commissarissen wordt vermeden. Hiertoe worden adequate maatregelen getroffen. De raad van commissarissen is verantwoordelijk voor de besluitvorming over de omgang met tegenstrijdige belangen bij bestuurders en commissarissen in relatie tot de vennootschap.

### 2.6.1 Reglement

Het reglement van de raad van commissarissen bevat regels voor de wijze waarop omgegaan dient te worden met (potentieel) tegenstrijdige belangen van bestuurders en commissarissen in relatie tot de vennootschap. Het reglement beschrijft voor welke transacties goedkeuring van de raad van commissarissen is vereist. Tevens stelt de vennootschap regels op voor het bezit van en transacties in effecten door bestuurders en commissarissen anders dan die uitgegeven door de vennootschap.



### 2.6.2 Melding transacties

Een tegenstrijdig belang bestaat in ieder geval wanneer de vennootschap voornemens is een transactie aan te gaan met een rechtspersoon:

- i. waarin een bestuurder of commissaris persoonlijk een materieel financieel belang houdt;
- ii. waarvan een bestuurder of commissaris een familierechtelijke verhouding heeft met een bestuurder of commissaris van de vennootschap; of
- iii. waarbij een bestuurder of commissaris van de vennootschap een bestuurs- of toezichhoudende functie vervult.

Een bestuurder meldt een (potentieel) tegenstrijdig belang bij een transactie die van materiële betekenis is voor de vennootschap en/of voor de desbetreffende bestuurder terstond aan de voorzitter van de raad van commissarissen en aan de overige leden van het bestuur. De bestuurder verschaft daarover alle relevante informatie, inclusief de voor de situatie relevante informatie inzake zijn echtgenoot, geregistreerde partner of een andere levensgezel, pleegkind en bloed- en aanverwanten tot in de tweede graad.

Een commissaris meldt een (potentieel) tegenstrijdig belang bij een transactie die van materiële betekenis is voor de vennootschap en/of voor de desbetreffende commissaris terstond aan de voorzitter van de raad van commissarissen en verschaft daarover alle relevante informatie. Indien de voorzitter van de raad van commissarissen een (potentieel) tegenstrijdig belang heeft, meldt hij dit terstond aan de vicevoorzitter van de raad van commissarissen. De raad van commissarissen besluit buiten aanwezigheid van de betrokken bestuurder of commissaris of sprake is van een tegenstrijdig belang.

### 2.6.3 Verantwoording transacties

Alle transacties waarbij tegenstrijdige belangen van bestuurders of commissarissen spelen, worden tegen op de markt gebruikelijke condities overeengekomen. Besluiten tot het aangaan van transacties waarbij tegenstrijdige belangen van bestuurders of commissarissen spelen die van materiële betekenis zijn voor de vennootschap en/of voor de desbetreffende bestuurders of commissarissen behoeven goedkeuring van de raad van commissarissen. Dergelijke transacties worden gepubliceerd in het bestuursverslag, met vermelding van het tegenstrijdig belang en de verklaring dat best practice bepalingen 2.6.2 en 2.6.3 zijn nageleefd.

### 2.6.4 Verantwoording transacties aandelenbezit

Alle transacties tussen de vennootschap en natuurlijke of rechtspersonen die ten minste tien procent van de aandelen in de vennootschap houden, worden tegen op de markt gebruikelijke condities overeengekomen. Besluiten tot het aangaan van transacties met deze personen die van materiële betekenis zijn voor de vennootschap en/of voor deze personen behoeven goedkeuring van de raad van commissarissen. Dergelijke transacties worden gepubliceerd in het bestuursverslag, met de verklaring dat best practice bepaling 2.6.4 is nageleefd.

### 2.6.5 Persoonlijke leningen

De vennootschap verstrekt aan haar bestuurders en commissarissen geen persoonlijke leningen, garanties en dergelijke, tenzij in de normale uitoefening van het bedrijf en tegen de daarvoor voor het gehele personeel geldende voorwaarden en na goedkeuring van de raad van commissarissen. Leningen worden niet kwijtgescholden.

## Principe 2.7 Overnamesituaties

Bij een (voorgenomen) overnamebod op de aandelen in de vennootschap zorgen zowel het bestuur als de raad van commissarissen voor een zorgvuldige wegging van alle betrokken belangen van de stakeholders en het voorkomen van belangenverstremming voor commissarissen. Het bestuur en de raad van commissarissen laten zich bij hun handelen leiden door het belang van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming.

### **2.7.1 Betrekken raad van commissarissen bij overnamebod**

Wanneer een overnamebod op de (certificaten van) aandelen in de vennootschap wordt voorbereid, draagt het bestuur er zorg voor dat de raad van commissarissen tijdig en nauw wordt betrokken bij het overnameproces.

### **2.7.2 Informeren raad van commissarissen over verzoek tot inzage door concurrerende bieder**

Indien het bestuur van een vennootschap ten aanzien waarvan een overnamebod is aangekondigd of uitgebracht, het verzoek van een derde concurrerende bieder ontvangt om inzage te verschaffen in de gegevens van de vennootschap, bespreekt het bestuur dit verzoek onverwijld met de raad van commissarissen.

### **2.7.3 Standpunt bestuur ten aanzien van openbaar onderhands bod**

Indien een ondershands bod op een bedrijfsonderdeel of een deelneming waarvan de waarde de in artikel 2:107a, lid 1, onderdeel c BW bedoelde grens overschrijdt in de openbaarheid is gebracht, deelt het bestuur van de vennootschap zo spoedig mogelijk zijn standpunt ten aanzien van het bod, alsmede de motivering van dit standpunt, openbaar mede.

### **2.7.4 Instellen speciale commissie**

Bij een (voorgenomen) overnamebod op aandelen en bij een openbaar bod op een bedrijfsonderdeel of een deelneming, waarvan het bod de waarde de in artikel 2:107a, lid 1, onderdeel c BW bedoelde grens overschrijdt, stellen het bestuur en de raad van commissarissen een speciale commissie in ter voorbereiding van de besluitvorming over het bod. De statutaire verantwoordelijkheden van bestuurders en commissarissen blijven onverlet.

### **2.7.5 Samenstelling speciale commissie**

De speciale commissie, bedoeld in best practice bepaling 2.7.4, bestaat uit leden van het bestuur en de raad van commissarissen. De voorzitter van de raad van commissarissen is voorzitter van deze commissie. Indien een of meer afhankelijke leden van de raad van commissarissen in de zin van best practice bepalingen 2.1.6 en 2.1.7 zitting hebben in de raad van commissarissen of in de speciale commissie, maakt de voorzitter een zorgvuldige afweging van de betrokkenheid van deze afhankelijke commissarissen bij het besluitvormingsproces over het bod, zoals bedoeld in best practice bepaling 2.7.4.

## 3. BELONINGEN

### Principe 3.1 Beloningsbeleid bestuur

Het beloningsbeleid voor bestuurders is eenvoudig en transparant en stimuleert lange termijn waardecreatie van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming. Het beloningsbeleid zet bestuurders niet aan tot het nemen van risico's die strijdig zijn met de geformuleerde strategie. De raad van commissarissen is verantwoordelijk voor het beloningsbeleid en de implementatie daarvan.

#### 3.1.1. Voorstel beloningsbeleid

De remuneratiecommissie doet een voorstel aan de raad van commissarissen betreffende het te voeren beloningsbeleid voor het bestuur. Hieronder wordt ook de ontslagvergoeding begrepen.

#### 3.1.2 Vaststellen beloningsbeleid

Bij het vaststellen van het beloningsbeleid worden in ieder geval de volgende aspecten meegewogen:

- i. de doelstellingen ten aanzien van de strategie ter realisatie van lange termijn waardecreatie, zoals bedoeld in best practice bepaling 1.1.1;
- ii. de beloningsverhoudingen binnen de met de vennootschap verbonden onderneming;
- iii. de verhouding van de korte en lange termijn variabele beloningscomponent ten opzichte van de vaste beloningscomponent;
- iv. de ontwikkeling van de beurskoers van de aandelen;
- v. in geval van beloning in aandelen, de voorwaarden van het aanhouden van deze aandelen op de lange termijn; en
- vi. de realisatie van vooraf bepaalde doelstellingen en hoe deze zich verhouden tot de ontwikkelingen op de markt.

#### 3.1.3 Verantwoordelijkheid beloning executive committee

De raad van commissarissen stelt in overleg met het bestuur vast wat de verantwoordelijkheid is van de raad van commissarissen ten aanzien van de beloning van leden van het executive committee, niet zijnde statutair bestuurders. De afspraken hierover worden vastgelegd in het reglement van de remuneratiecommissie, bedoeld in best practice bepaling 2.3.3.

#### 3.1.4 Parameters terugvordering

Het beloningsbeleid specificeert de parameters op basis waarvan de vennootschap onder voorafgaand vastgestelde omstandigheden toegekende variabele beloningen kan terugvorderen of de hoogte neerwaarts kan bijstellen.

### Principe 3.2 Vaststelling beloningen bestuur

De raad van commissarissen stelt de beloning van de individuele bestuurders vast, binnen de grenzen van het door de algemene vergadering van aandeelhouders vastgestelde beloningsbeleid. De remuneratiecommissie bereidt de besluitvorming van de raad van commissarissen voor ten aanzien van de vaststelling van beloningen. Ontoereikend functioneren wordt niet beloond.

#### 3.2.1 Voorstel remuneratiecommissie

De remuneratiecommissie doet een voorstel aan de raad van commissarissen inzake de beloningen van individuele bestuurders. In dit voorstel komt aan de orde op welke wijze de aspecten, zoals bedoeld in best practice bepaling 3.1.2, zijn gewogen.

### 3.2.2 Eigen visie bestuurder

De remuneratiecommissie neemt kennis van de eigen visie van de individuele bestuurders met betrekking tot de hoogte en structuur van hun eigen beloning. De bestuurders besteden hierbij aandacht aan de aspecten, bedoeld in best practice bepaling 3.1.2.

### 3.2.3 Ontslagvergoeding

De vergoeding bij ontslag bedraagt maximaal eenmaal het jaarsalaris (het "vaste" deel van de beloning). Indien het maximum van eenmaal 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 tweemaal het jaarsalaris.

## Principe 3.3 Beloning raad van commissarissen

De raad van commissarissen doet aan de algemene vergadering van aandeelhouders een eenvoudig en transparant voorstel voor een passende eigen beloning. De beloning voor commissarissen stimuleert een adequate uitoefening van de functie en is niet direct afhankelijk van de resultaten van de vennootschap.

### 3.3.1 Tijdsbesteding en verantwoordelijkheid

De beloning van de commissarissen reflecteert de tijdsbesteding en de verantwoordelijkheden van de functie.

### 3.3.2 Beloning commissarissen in aandelen

Het eventuele aandelenbezit van een commissaris in de vennootschap is ter belegging op de lange termijn. Commissarissen kunnen worden beloond in aandelen en/of rechten op aandelen in de vennootschap, onder de voorwaarden dat:

- i. deze aandelen en/of rechten daarop worden aangehouden tot minimaal twee jaar na het einde van de benoemingstermijn;
- ii. de waarde van de aandelen op het moment van toekenning niet meer dan de helft is van de totale beloning; en
- iii. de aandelen en/of rechten daarop volledig in eigendom blijven van de commissaris tot de onder i. genoemde termijn verstreken is.

## Principe 3.4 Verantwoording beloning

In het remuneratierapport legt de raad van commissarissen op een heldere en inzichtelijke wijze verantwoording af over het gevoerde beloningsbeleid. Het rapport wordt geplaatst op de website van de vennootschap.

### 3.4.1 Remuneratierapport

De raad van commissarissen is verantwoordelijk voor het opstellen van het remuneratierapport. Dit rapport beschrijft op heldere en inzichtelijke wijze, naast hetgeen de wet vereist, in ieder geval het volgende:

- i. de wijze waarop het beloningsbeleid bijdraagt aan lange termijn waardecreatie;
- ii. het totaalpakket aan emolumenten per bestuurder;
- iii. in het geval een bestuurder een variabele beloning ontvangt, een onderbouwing van de wijze waarop deze beloning bijdraagt aan lange termijn waardecreatie; en
- iv. in het geval een (voormalig) bestuurder een vergoeding ontvangt bij zijn vertrek, een onderbouwing van de wijze waarop deze beloning geen ontoereikend functioneren beloont.

### 3.4.2 Contract bestuurder

De belangrijkste elementen van het contract van een bestuurder met de vennootschap worden na het sluiten daarvan gepubliceerd in een eenvoudig en transparant overzicht, uiterlijk bij de oproeping voor de algemene vergadering waar de benoeming van de bestuurder wordt voorgesteld.

## 4. DE (ALGEMENE VERGADERING VAN) AANDEELHOUDERS

### Principe 4.1 De algemene vergadering van aandeelhouders

De algemene vergadering kan zodanig invloed uitoefenen op het beleid van het bestuur en de raad van commissarissen van de vennootschap, dat zij een volwaardige rol speelt in het systeem van checks and balances binnen de vennootschap. Goede corporate governance veronderstelt een volwaardige deelname van aandeelhouders aan de besluitvorming in de algemene vergadering.

#### 4.1.1 Toezicht raad van commissarissen

Het toezicht van de raad van commissarissen op het bestuur omvat mede het toezicht op de verhouding met aandeelhouders.

#### 4.1.2 Vergaderorde

De voorzitter van de algemene vergadering is verantwoordelijk voor een goede vergaderorde teneinde een zinvolle discussie in de vergadering te faciliteren.

#### 4.1.3 Agenda

Op de agenda van de algemene vergadering wordt vermeld welke punten ter bespreking en welke punten ter stemming zijn. Voorstellen omtrent de volgende onderwerpen worden als aparte agendapunten behandeld:

- i. elke materiële wijziging in de statuten;
- ii. de benoeming van bestuurders en commissarissen;
- iii. het reservering- en dividendbeleid van de vennootschap (de hoogte en bestemming van reservering, de hoogte van het dividend en de dividendvorm);
- iv. de uitkering van dividend;
- v. de goedkeuring van het door het bestuur gevoerde beleid (décharge van bestuurders);
- vi. de goedkeuring van het door de raad van commissarissen uitgeoefende toezicht (décharge van commissarissen);
- vii. strategiewijzigingen of andere materiële veranderingen; en
- viii. elke substantiële verandering in de corporate governance structuur van de vennootschap en in de naleving van deze Code.

#### 4.1.4 Voorstel tot goedkeuring of machtiging

Een voorstel tot goedkeuring of machtiging door de algemene vergadering wordt schriftelijk toegelicht. Het bestuur gaat in de toelichting in op alle feiten en omstandigheden die relevant zijn voor de te verlenen goedkeuring of machtiging. De toelichting bij de agenda wordt op de website van de vennootschap geplaatst.

#### 4.1.5 Toelichting aandeelhouder bij uitoefening agenderingsrecht

Indien een aandeelhouder een onderwerp op de agenda heeft laten plaatsen, licht hij dit ter vergadering toe en beantwoordt hij zo nodig vragen hierover.

#### 4.1.6 Aanwezigheid voorgedragen bestuurders en commissarissen

Bestuurders en commissarissen die worden voorgedragen voor benoeming zijn aanwezig tijdens de algemene vergadering waar over hun voordacht wordt gestemd. Zij kunnen persoonlijk worden bevroegd door aandeelhouders.

#### **4.1.7 Aanwezigheid externe accountant**

De externe accountant kan over zijn verklaring omtrent de getrouwheid van de jaarrekening worden bevraagd door de algemene vergadering. De externe accountant woont daartoe deze vergadering bij en is daarin bevoegd het woord te voeren.

#### **4.1.8 Responstijd**

Wanneer één of meer aandeelhouders het voornemen hebben de agendering te verzoeken van een onderwerp dat kan leiden tot wijziging van de strategie van de vennootschap, wordt het bestuur in de gelegenheid gesteld een redelijke termijn in te roepen om hierop te reageren (de responstijd). Onder wijziging van de strategie wordt verstaan de besluiten van het bestuur omtrent een belangrijke verandering van de identiteit of het karakter van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming die ingevolge artikel 2:107a BW zijn onderworpen aan de goedkeuring van de algemene vergadering. De mogelijkheid van het inroepen van de responstijd geldt ook voor een voornemen als hiervoor bedoeld dat strekt tot rechterlijke machtiging voor het bijeenroepen van een algemene vergadering op grond van artikel 2:110 BW.

Indien het bestuur een responstijd inroept, is dit een redelijke periode die niet langer duurt dan 180 dagen, gerekend vanaf het moment waarop het bestuur door één of meer aandeelhouders op de hoogte wordt gesteld van het voornemen tot agendering tot aan de dag van de algemene vergadering waarop het onderwerp zou moeten worden behandeld. Het bestuur gebruikt de responstijd voor nader beraad en constructief overleg, in ieder geval met de desbetreffende aandeelhouder(s), en verkent de alternatieven. Aan het einde van de responstijd doet het bestuur verslag van dit overleg en de verkenning aan de algemene vergadering. De raad van commissarissen ziet hierop toe.

De responstijd wordt per algemene vergadering slechts eenmaal ingeroepen, geldt niet ten aanzien van een aangelegenheid waarvoor reeds eerder een responstijd is ingeroepen en geldt evenmin wanneer een aandeelhouder als gevolg van een geslaagd openbaar bod over ten minste driekwart van het geplaatst kapitaal beschikt.

#### **4.1.9 Verslag algemene vergadering**

Het verslag van de algemene vergadering wordt uiterlijk drie maanden na afloop van de vergadering op verzoek ter beschikking gesteld aan de aandeelhouders, waarna aandeelhouders gedurende de daaropvolgende drie maanden de gelegenheid hebben op het verslag te reageren. Het verslag wordt vervolgens vastgesteld op de wijze die in de statuten is bepaald.

### **Principe 4.2 Informatieverschaffing en voorlichting**

Het bestuur en de raad van commissarissen dragen zorg voor een adequate informatieverschaffing en voorlichting aan de algemene vergadering.

#### **4.2.1 Motivering beroep zwaarwichtig belang**

Indien het bestuur en de raad van commissarissen met een beroep op een zwaarwichtig belang afwijken van het principe om de algemene vergadering alle verlangde informatie te verstrekken, wordt dit beroep gemotiveerd toegelicht.

#### **4.2.2 Beschikbaarheid informatie in het Engels**

Informatie aan (de algemene vergadering van) aandeelhouders wordt in het Engels en eventueel in het Nederlands beschikbaar gesteld.

#### **4.2.3 Beleid bilaterale contacten met aandeelhouders**

De vennootschap formuleert een beleid op hoofdlijnen inzake bilaterale contacten met aandeelhouders en publiceert dit beleid op haar website.

#### 4.2.4 Bijeenkomsten en presentaties

Analistenbijeenkomsten, analistenpresentaties, presentaties aan (institutionele) beleggers en persconferenties worden vooraf via de website van de vennootschap en persberichten aangekondigd. Analistenbijeenkomsten en presentaties aan beleggers vinden niet plaats kort voor de publicatie van de reguliere financiële informatie. Alle aandeelhouders kunnen deze bijeenkomsten en presentaties gelijktijdig volgen door middel van webcasting, telefoon, of anderszins. De presentaties worden na afloop van de bijeenkomsten op de website van de vennootschap geplaatst.

#### 4.2.5 Plaatsing informatie op afzonderlijk gedeelte website

De vennootschap plaatst en actualiseert de voor aandeelhouders relevante informatie die zij krachtens het op haar van toepassing zijnde vennootschapsrecht en effectenrecht dient te publiceren of deponeren op een afzonderlijk gedeelte van de website van de vennootschap.

#### 4.2.6 Contacten bestuur met pers en analisten

De contacten tussen het bestuur enerzijds en de pers en financieel analisten anderzijds worden zorgvuldig en met inachtneming van de toepasselijke wet- en regelgeving behandeld en gestructureerd. De vennootschap verricht geen handelingen die de onafhankelijkheid van analisten ten opzichte van de vennootschap en vice versa aantasten.

#### 4.2.7 Overzicht beschermingsmaatregelen

Het bestuur geeft in het bestuursverslag een overzicht van alle uitstaande of potentieel inzetbare beschermingsmaatregelen tegen een overname van zeggenschap over de vennootschap en geeft daarbij aan onder welke omstandigheden en door wie deze beschermingsmaatregelen naar verwachting kunnen worden ingezet.

### Principe 4.3 Uitbrengen van stemmen

Deelname van zoveel mogelijk aandeelhouders aan de besluitvorming in de algemene vergadering is in het belang van de checks and balances van de vennootschap. De vennootschap stelt, voor zover het in haar mogelijkheid ligt, aandeelhouders in de gelegenheid op afstand te stemmen en met alle (andere) aandeelhouders te communiceren.

#### 4.3.1 Stemmen naar eigen inzicht

Een aandeelhouder stemt naar eigen inzicht. Van een aandeelhouder die gebruik maakt van stemadviezen van derden wordt verwacht dat hij zich een eigen oordeel vormt over het stembeleid of de door deze adviseur verstrekte stemadviezen.

#### 4.3.2 Verstrekken stemvolmachten of steminstructies

De vennootschap biedt aandeelhouders en andere stemgerechtigden de mogelijkheid om voorafgaand aan de algemene vergadering stemvolmachten respectievelijk steminstructies aan een onafhankelijke derde te verstrekken.

#### 4.3.3 Ontnemen bindende karakter voordacht of ontslag

De algemene vergadering van een niet-structuurvennootschap kan een besluit tot het ontnemen van het bindende karakter aan een voordracht tot benoeming van een bestuurder of commissaris en/of een besluit tot ontslag van een bestuurder of commissaris nemen bij volstreekte meerderheid van de uitgebrachte stemmen. Aan deze meerderheid kan de eis worden gesteld dat zij een bepaald gedeelte van het geplaatste kapitaal vertegenwoordigt, welk deel niet hoger dan een derde wordt gesteld. Indien dit gedeelte ter vergadering niet is vertegenwoordigd, maar een volstreekte meerderheid van de uitgebrachte stemmen het besluit tot het ontnemen van het bindende karakter aan de voordracht of tot het ontslag steunt, dan kan in een nieuwe vergadering die wordt bijeengeroepen het besluit bij volstreekte meerderheid van stemmen worden genomen, onafhankelijk van het op deze vergadering vertegenwoordigd gedeelte van het kapitaal.

#### **4.3.4 Stemrecht financieringspreferente aandelen**

Het stemrecht op financieringspreferente aandelen wordt gebaseerd op de reële waarde van de kapitaalbreng.

#### **4.3.5 Publiceren stembeleid institutionele beleggers**

Institutionele beleggers (pensioenfondsen, verzekeraars, beleggingsinstellingen, vermogensbeheerders) publiceren jaarlijks in ieder geval op hun website hun beleid ten aanzien van het uitoefenen van het stemrecht op aandelen die zij houden in beursvennootschappen.

#### **4.3.6 Verslag uitvoering stembeleid institutionele beleggers**

Institutionele beleggers doen jaarlijks op hun website en/of in hun bestuursverslag verslag van de uitvoering van hun beleid ten aanzien van het uitoefenen van het stemrecht in het desbetreffende boekjaar. Daarnaast brengen zij ten minste eenmaal per kwartaal op hun website verslag uit of en hoe zij als aandeelhouders hebben gestemd op algemene vergaderingen.

### **Principe 4.4 Certificering van aandelen**

Certificering van aandelen wordt enkel gebruikt als beschermingsmaatregel voor zover certificering dienstig is aan lange termijn waardecreatie van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming. Het bestuur van het administratiekantoor geniet het vertrouwen van de certificaathouders. Certificaathouders hebben de mogelijkheid om kandidaten voor het bestuur van het administratiekantoor aan te bevelen. De vennootschap verstrekt aan het administratiekantoor geen informatie die niet openbaar is gemaakt.

#### **4.4.1 Bestuur administratiekantoor**

Het bestuur van het administratiekantoor opereert onafhankelijk van de vennootschap die de certificaten heeft uitgegeven. De administratievoorwaarden bepalen in welke gevallen en onder welke voorwaarden certificaathouders het administratiekantoor kunnen verzoeken een vergadering van certificaathouders bijeen te roepen.

#### **4.4.2 Benoeming bestuurders**

De bestuurders van het administratiekantoor worden benoemd door het bestuur van het administratiekantoor. De vergadering van certificaathouders kan aan het bestuur van het administratiekantoor personen voor benoeming tot bestuurder aanbevelen. In het bestuur van het administratiekantoor nemen geen (voormalig) bestuurders, (voormalig) commissarissen, werknemers of vaste adviseurs van de vennootschap zitting.

#### **4.4.3 Benoemingstermijn bestuur**

Een bestuurder van het administratiekantoor kan maximaal driemaal voor een periode van vier jaar zitting hebben in het bestuur van het administratiekantoor.

#### **4.4.4 Aanwezigheid op de algemene vergadering van aandeelhouders**

Het bestuur van het administratiekantoor is aanwezig op de algemene vergadering en geeft daarin, desgewenst, een verklaring over zijn voorgenomen stemgedrag.

#### **4.4.5 Uitoefening stemrecht**

Bij de uitoefening van zijn stemrechten richt het administratiekantoor zich primair naar het belang van de certificaathouders en houdt het rekening met het belang van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming.

#### **4.4.6 Periodiek verslag**

Het administratiekantoor doet periodiek, doch ten minste eenmaal per jaar, verslag van zijn activiteiten. Het verslag wordt op de website van de vennootschap geplaatst.



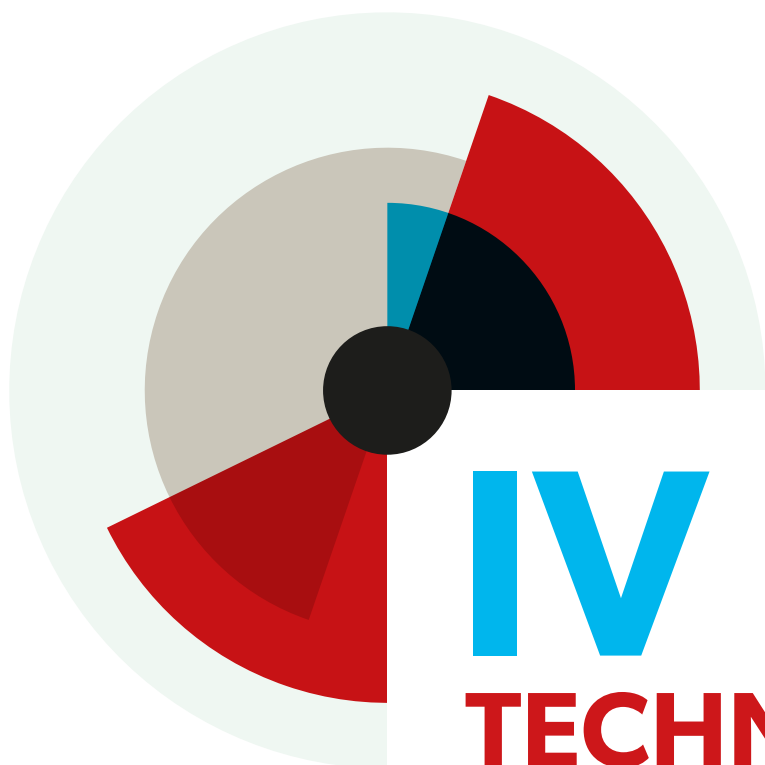
#### **4.4.7 Inhoud verslag**

In het onder best practice bepaling 4.4.6 bedoelde verslag wordt ten minste aandacht besteed aan:

- i. het aantal gecertificeerde aandelen, alsmede een toelichting op wijzigingen daarin;
- ii. de in het boekjaar verrichte werkzaamheden;
- iii. het stemgedrag in de gedurende het boekjaar gehouden algemene vergaderingen;
- iv. het door het administratiekantoor vertegenwoordigde percentage van de uitgebrachte stemmen tijdens de onder iii. bedoelde vergaderingen;
- v. de beloning van de bestuursleden van het administratiekantoor;
- vi. het aantal gehouden vergaderingen van het bestuur alsmede de belangrijkste onderwerpen die daarbij aan de orde zijn geweest;
- vii. de kosten van de activiteiten van het administratiekantoor;
- viii. de eventueel door het administratiekantoor ingewonnen externe adviezen;
- ix. de functies van de bestuurders; en
- x. de contactgegevens van het administratiekantoor.

#### **4.4.8 Stemvolmachten**

Iedere certificaathouder kan het administratiekantoor een bindende steminstructie geven voor de aandelen die het administratiekantoor voor hem houdt.



## IV

# TECHNISCHE AANPASSINGEN

In hoofdstuk II zijn de belangrijkste voorstellen voor herziening toegelicht. Ten opzichte van principes en best practice bepalingen uit de huidige Code zijn in het tekstvoorstel voor de herziene Code ook enkele technische aanpassingen doorgevoerd. Daarnaast zijn bepaalde onderdelen uit de huidige Code geschrapt. De technische aanpassingen zijn onder meer het gevolg van de nieuwe indeling en het – waar nodig – opschonen van de tekst van de huidige Code. Daarnaast werkt de introductie van nieuwe thema's als lange termijn waardecreatie en cultuur door in andere best practice bepalingen. Dit is bijvoorbeeld het geval bij het belang van een adequate informatievoorziening of het plan voor opvolging. In onderstaand overzicht worden de door de Commissie doorgevoerde technische aanpassingen op hoofdlijnen toegelicht. Het overzicht is dus niet uitputtend. Vervolgens is een overzicht opgenomen van onderdelen uit de huidige Code waarvan de Commissie voorstelt om deze te schrappen. De reden hiervoor is dat er sprake is van overlap met wetgeving of dat de norm naar de mening van de Commissie al voldoende is geadresseerd in een andere best practice bepaling.

## Belastingbeleid

De Commissie heeft in de voorstellen voor herziening de term *'tax planning'* vervangen door de term *'belastingbeleid'*. De Commissie is van mening dat de term *'belastingbeleid'* beter de lading dekt. Deze technische aanpassing is opgenomen in best practice bepaling 1.5.1 van de voorstellen voor herziening.

## Plan voor opvolging

In best practice bepaling 2.2.4 van de voorstellen voor herziening heeft de Commissie voorgesteld om op te nemen dat de raad van commissarissen verantwoordelijk is voor het opstellen van een gedegen plan voor opvolging van bestuurders en commissarissen. Dit voorstel werkt door in principe 2.2 over benoeming, opvolging en evaluatie en best practice bepaling 2.2.5 met de taakomschrijving van de selectie- en benoemingscommissie.

## Medezeggenschapsorgaan

De Commissie heeft in de voorstellen voor herziening de term *'(centrale) ondernemingsraad'* vervangen door de term *'medezeggenschapsorgaan'*. Deze technische aanpassing is aangebracht in best practice bepalingen 2.3.1, 2.3.6 en 2.5.4 van de voorstellen voor herziening.

## Verantwoordelijkheid raad van commissarissen bij commissies

De Commissie heeft willen benadrukken dat het instellen van een audit-, een remuneratie- of een selectie- en benoemingscommissie de collegiale verantwoordelijkheid van de raad van commissarissen onverlet laat. Het instellen van commissies kwijt de overige commissarissen dus niet van de verantwoordelijkheden van de raad als geheel. Deze technische aanpassing is aangebracht in best practice bepaling 2.3.2 van de voorstellen voor herziening.

## Voorzitter raad van commissarissen

In best practice bepaling 2.3.6 van de voorstellen voor herziening is de taak van de voorzitter van de raad van commissarissen omschreven. Ten opzichte van de huidige Code is deze taak uitgebreid met het toezien op de uitvoering van de activiteiten van het bestuur ten aanzien van cultuur, een goede informatiestroom voor signalen en (vermoedens van) misstanden en een goed verloop van een eventueel overnameproces.

## Secretaris van de vennootschap

In de voorstellen voor herziening is de taakstelling van de secretaris van de vennootschap uitgebreid ten opzichte van best practice bepaling III.4.3 van de huidige Code. De Commissie stelt voor dat de secretaris ook als taak heeft alert te zijn op het voorkomen van belangenverstrengeling. Indien de secretaris dit signaleert, maakt hij daarvan melding aan de voorzitter van de raad van commissarissen. Deze technische aanpassing is verwerkt in best practice bepaling 2.3.10 van de voorstellen voor herziening.

## Voorkomen belangenverstrengeling

In principes II.3 en III.6 van de huidige Code is bepaald dat elke vorm en schijn van belangenverstrengeling tussen de vennootschap en haar bestuurders en commissarissen wordt vermeden. De Commissie stelt voor om het woord *'schijn'* te schrappen. De schijn van belangenverstrengeling is subjectief van aard en niet op objectieve wijze vast te stellen. De Commissie acht van belang dat bestuurders en commissarissen zich bewust zijn dat de schijn van belangenverstrengeling kan ontstaan en tegen hen kan keren. Deze technische aanpassing is aangebracht in principe 2.6 van de voorstellen voor herziening.

## Tegen op de markt gebruikelijke condities

In de voorstellen voor herziening heeft de Commissie voorgesteld om *'onder in de branche gebruikelijke condities'* te vervangen door *'tegen op de markt gebruikelijke condities'*. Reden hiervoor is dat de Commissie de term *'branche'* onduidelijk vindt. Deze technische aanpassing is aangebracht in best practice bepalingen 2.6.3 en 2.6.4 van de voorstellen voor herziening die zien op het voorkomen van tegenstrijdige belangen van bestuurders en commissarissen.

## Agenda algemene vergadering van aandeelhouders

In de huidige Code is verspreid over diverse best practice bepalingen opgenomen dat voorstellen omtrent bepaalde onderwerpen als afzonderlijke agendapunten aan de algemene vergadering worden voorgelegd. De Commissie heeft in de voorstellen voor herziening een verduidelijking beoogd door deze afzonderlijke agendapunten op te nemen in één best practice bepaling. Deze technische aanpassing treft men aan in best practice bepaling 4.1.3 van de voorstellen voor herziening.

## Bestuursverslag

Met de inwerkingtreding van de Uitvoeringswet richtlijn jaarrekening is de term ‘jaarverslag’ vervangen door de term ‘bestuursverslag’ in Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek. De Commissie stelt voor hierbij aan te sluiten. Deze technische aanpassing is doorgevoerd in diverse best practice bepalingen.

## Verslagjaar

De Commissie heeft in de voorstellen voor herziening de term ‘verslagjaar’ vervangen door de term ‘boekjaar’. In de huidige Code wordt in best practice bepaling II.1.5 de term ‘verslagjaar’ gebruikt. De Commissie heeft hiermee beoogd eventuele onduidelijkheid te voorkomen en aansluiting gezocht bij het Burgerlijk Wetboek. Deze technische aanpassing is doorgevoerd in diverse best practice bepalingen.

## Beloning

De Commissie heeft in de voorstellen voor herziening de term ‘bezoldiging’ vervangen door de term ‘beloning’. In de huidige Code wordt onder andere in principes II.2 en III.7 de term ‘bezoldiging’ gebruikt. De term ‘beloning’ treft men aan in het onderdeel beloningen (deel 3) en best practice bepaling 4.4.7 van de voorstellen voor herziening.

## Geschrapte bepalingen

Bepaling	Tekst bepaling in huidige Code	Reden schrapping
I	<p><b>Naleving Code</b></p> <p>Het bestuur en de raad van commissarissen zijn verantwoordelijk voor de corporate governance structuur van de vennootschap en voor de naleving van deze code. Zij leggen hierover verantwoording af aan de algemene vergadering en voorzien eventuele afwijkingen van de bepalingen van een deugdelijke motivering.</p> <p>Aandeelhouders nemen zorgvuldig kennis en maken een grondige beoordeling van de door de vennootschap gegeven motivering van eventuele afwijkingen van de best practice bepalingen van deze code. Zij vermijden een “afvinkmentaliteit” in de beoordeling van de corporate governance structuur van de vennootschap en zijn bereid om een dialoog aan te gaan indien zij de uitleg van de vennootschap niet aanvaarden. Uitgangspunt is de erkenning dat corporate governance een kwestie van maatwerk is en dat afwijkingen van individuele bepalingen door een vennootschap gerechtvaardigd kunnen zijn. [...]</p>	Verwerkt in de preambule bij de voorstellen voor herziening.
I.1	<p><b>Naleving Code</b></p> <p>De hoofdlijnen van de corporate governance structuur van de vennootschap worden elk jaar, mede aan de hand van de principes die in deze code zijn genoemd, in een afzonderlijk hoofdstuk in het jaarverslag uiteengezet. In dat hoofdstuk geeft de vennootschap uitdrukkelijk aan in hoeverre zij de in deze code opgenomen best practice bepalingen opvolgt en zo niet, waarom en in hoeverre zij daarvan afwijkt.</p>	Verwerkt in de preambule bij de voorstellen voor herziening. Tevens opgenomen in artikel 2 van het besluit van 23 december 2004 tot vaststelling van nadere voorschriften omtrent de inhoud van het jaarverslag, Stb 2004, 747.

<b>II.1</b>	<b>Taak en werkwijze bestuur</b> Het bestuur is belast met het besturen van de vennootschap [...].	Wettelijk verankerd in art. 2:129 lid 1 BW.
<b>II.1</b>	<b>Taak en werkwijze bestuur</b> [...] Het bestuur richt zich bij de vervulling van zijn taak naar het belang van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming [...].	Wettelijk verankerd in art. 2:129 lid 5 BW.
<b>II.1.7</b>	<b>Klokkenluidersregeling</b> Het bestuur draagt er zorg voor dat werknemers zonder gevaar voor hun rechtspositie de mogelijkheid hebben aan de voorzitter van het bestuur of aan een door hem aangewezen functionaris te rapporteren over vermeende onregelmatigheden binnen de vennootschap van algemene, operationele en financiële aard. Vermeende onregelmatigheden die het functioneren van bestuurders betreffen worden gerapporteerd aan de voorzitter van de raad van commissarissen. [...]	Bij de Eerste Kamer is thans een wetsvoorstel Huis voor klokkenluiders aanhangig ( <i>Kamerstukken I</i> 2014/15, 34105, A). Het instellen van een klokkenluidersprocedure vloeit hieruit voort. Publicatie van een regeling om misstanden te melden komt aan bod in best practice bepaling 2.5.3 in de voorstellen voor herziening.
<b>II.1.8</b>	<b>Beperking commissariaten bestuurder</b> Een bestuurder houdt niet meer dan twee commissariaten bij beursvennootschappen. Een bestuurder is geen voorzitter van de raad van commissarissen van een beursvennootschap. Commissariaten bij groepsmaatschappijen van de eigen vennootschap worden niet meegeteld. [...]	Wettelijk verankerd in art. 2:132a BW.
<b>II.2</b>	<b>Hoogte en samenstelling beloning bestuurders</b> De bestuurders ontvangen voor hun werkzaamheden een bezoldiging van de vennootschap, die wat betreft hoogte en structuur zodanig is dat gekwalificeerde en deskundige bestuurders kunnen worden aangetrokken en behouden. [...]	Vloeit voort uit de principes en best practice bepalingen van hoofdstuk beloningen van de voorstellen voor herziening.
<b>II.2.1</b>	<b>Analyse bezoldiging bestuurder</b> Voorafgaand aan het opstellen van het bezoldigingsbeleid en voorafgaand aan de vaststelling van de bezoldiging van individuele bestuurders analyseert de raad van commissarissen de mogelijke uitkomsten van de variabele bezoldigingscomponenten en de gevolgen daarvan voor de bezoldiging van de bestuurders.	Geschrappt met als doel het eenvoudiger en transparanter maken van het beloningsbeleid van de vennootschap.
<b>II.2.2</b>	<b>Beloning bestuurder</b> De raad van commissarissen stelt de hoogte en de structuur van de bezoldiging van bestuurders mede vast aan de hand van uitgevoerde scenarioanalyses [...].	Idem.
<b>II.2.4</b>	<b>Toekenning opties</b> Ingeval opties worden toegekend worden deze in ieder geval de eerste drie jaar na toekenning niet uitgeoefend. Het aantal toe te kennen opties wordt afhankelijk gesteld van de realisatie van vooraf aangegeven en uitdurende doelen.	Idem.
<b>II.2.5</b>	<b>Aandelen bestuurder</b> Aandelen die zonder financiële tegenprestaties aan bestuurders worden toegekend, worden aangehouden voor telkens een periode van ten minste vijf jaar of tot ten minste het einde van het dienstverband indien deze periode korter is. Het aantal toe te kennen aandelen wordt afhankelijk gesteld van de realisatie van vooraf aangegeven en uitdurende doelen.	Idem.

<p><b>II.2.6</b></p>	<p><b>Uitoefenprijs opties</b></p> <p>De uitoefenprijs van opties wordt niet lager gesteld dan een verifieerbare koers of een verifieerbaar koersgemiddelde overeenkomstig de handel op de gereguleerde markt op één of meer te voren vastgestelde dagen gedurende een periode van niet meer dan vijf handelsdagen voorafgaande aan en met inbegrip van de dag van toekenning.</p>	<p>Idem.</p>
<p><b>II.2.7</b></p>	<p><b>Voorwaarden uitoefening opties</b></p> <p>De uitoefenprijs noch de overige voorwaarden van de toegekende opties worden gedurende de looptijd aangepast, behoudens voor zover structuurwijzigingen ten aanzien van de aandelen of de vennootschap conform bestendige marktpraktijk daartoe noodzaken.</p>	<p>Idem.</p>
<p><b>II.2.10</b></p>	<p><b>Claw back</b></p> <p>De raad van commissarissen heeft de bevoegdheid de waarde van een in een eerder boekjaar toegekende voorwaardelijke variabele bezoldigingscomponent beneden- of bovenwaarts aan te passen, wanneer deze naar zijn oordeel tot onbillijke uitkomsten leidt vanwege buitengewone omstandigheden in de periode waarin de vooraf vastgestelde prestatiecriteria zijn of dienden te worden gerealiseerd.</p>	<p>Wettelijk verankerd in art. 2:135 lid 6 BW.</p>
<p><b>II.2.11</b></p>	<p><b>Claw back</b></p> <p>De raad van commissarissen heeft de bevoegdheid de variabele bezoldiging die is toegekend op basis van onjuiste (financiële) gegevens terug te vorderen van de bestuurder (<i>claw back clause</i>).</p>	<p>Wettelijk verankerd in art. 2:135 lid 8 BW.</p>

<p><b>II.2.13</b></p>	<p>Het in best practice bepaling II.2.12 bedoelde overzicht bevat in ieder geval de volgende informatie:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) een schematisch overzicht van de kosten die de vennootschap in het boekjaar heeft gemaakt met betrekking tot de bezoldiging van bestuurders. In het overzicht wordt onderscheid gemaakt tussen het vaste salaris, de contante jaarbonus, toegekende aandelen, opties en pensioenrechten en overige emolumenten. De waardering van de toegekende aandelen, opties en pensioenrechten geschiedt volgens de normen die gelden voor de jaarverslaggeving;</li> <li>b) een vermelding dat de in best practice bepaling II.2.1 bedoelde scenarioanalyses zijn gemaakt;</li> <li>c) per bestuurder de bandbreedte waarbinnen het in het boekjaar toegekende aantal voorwaardelijke aandelen of andere op aandelen gebaseerde bezoldigingscomponenten minimaal en maximaal kan komen te liggen op het moment dat de bestuurder deze verkrijgt na realisatie van de vereiste prestaties;</li> <li>d) een tabel waarin voor bestuurders in functie per einde boekjaar over iedere jaargang waarin aandelen, opties en/of andere op aandelen gebaseerde bezoldigingscomponenten zijn toegekend en waarover de bestuurder aan het begin van het boekjaar nog niet volledig vrij de beschikking had, wordt weergegeven: <ul style="list-style-type: none"> <li>i) de waarde en het aantal van de aandelen, opties en/of andere op aandelen gebaseerde bezoldigingscomponenten op het moment van toekenning;</li> <li>ii) de huidige status van de toegekende aandelen, opties en/of andere op aandelen gebaseerde bezoldigingscomponenten: voorwaardelijk of onvoorwaardelijk en het jaar waarin de vesting periode en/of lock-up periode afloopt,</li> <li>iii) de waarde en het aantal van de onder i) toegekende voorwaardelijke aandelen, opties en/of andere op aandelen gebaseerde bezoldigingscomponenten op het moment dat de bestuurder deze in eigendom verkrijgt (einde vesting periode), en</li> <li>iv) de waarde en het aantal van de onder i) toegekende aandelen, opties en/of andere op aandelen gebaseerde bezoldigingscomponenten op het tijdstip dat de bestuurder hierover de vrije beschikking krijgt (einde lock-up periode);</li> </ul> </li> <li>e) indien van toepassing: de samenstelling van de groep van ondernemingen waarvan het bezoldigingsbeleid mede de hoogte en samenstelling van de bezoldiging van bestuurders bepaalt (peer group);</li> <li>f) een beschrijving van de prestatiecriteria waarvan het deel van de variabele bezoldiging dat is gekoppeld aan de prestatiecriteria afhankelijk is, voor zover overwegingen van concurrentiegevoeligheid zich daar niet tegen verzetten, en van het deel van de variabele bezoldiging dat discretionair door de raad van commissarissen kan worden vastgesteld;</li> <li>g) een samenvatting en verantwoording van de methoden die zullen worden gehanteerd om vast te stellen of aan de prestatiecriteria is voldaan;</li> <li>h) een verantwoording van de relatie tussen de gekozen prestatiecriteria en de gehanteerde strategiedoelstellingen en van de relatie tussen bezoldiging en prestaties zowel ex ante als ex post;</li> <li>i) geldende regelingen voor pensioen en de hiermee gepaard gaande financieringskosten; en</li> <li>j) overeengekomen regelingen voor vervroegd uittreden van bestuurders.</li> </ul>	<p>Geschrap met als doel het eenvoudiger en transparanter maken van het beloningsbeleid van de vennootschap.</p>
-----------------------	--	--

<p><b>II.3.1</b></p>	<p><b>Tegenstrijdige belangen bestuurder</b> Een bestuurder zal:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) niet in concurrentie met de vennootschap treden;</li> <li>b) geen (substantiële) schenkingen van de vennootschap voor zichzelf, voor zijn echtgenoot, geregistreerde partner of een andere levensgezel, pleegkind of bloed- of aanverwant tot in de tweede graad vorderen of aannemen;</li> <li>c) ten laste van de vennootschap derden geen ongerechtvaardigde voordelen verschaffen; en</li> <li>d) geen zakelijke kansen die aan de vennootschap toekomen benutten voor zichzelf of voor zijn echtgenoot, geregistreerde partner of een andere levensgezel, pleegkind of bloed- of aanverwant tot in de tweede graad.</li> </ul>	<p>Vloeit impliciet voort uit principe 2.6 met betrekking tot het voorkomen van belangenverstrengeling. Voorts is de opsomming niet uitputtend, noch representatief voor alle situaties die zich in dit verband zouden kunnen voordoen.</p>
<p><b>II.3.3</b></p>	<p><b>Onthouden van discussie en besluitvorming van bestuurder met tegenstrijdig belang</b> Een bestuurder neemt niet deel aan de discussie en de besluitvorming over een onderwerp of transactie waarbij de bestuurder een tegenstrijdig belang heeft.</p>	<p>Wettelijk verankerd in art. 2:129 lid 6 BW</p>
<p><b>III.1</b></p>	<p><b>Taakstelling raad van commissarissen</b> [...] De raad van commissarissen richt zich bij de vervulling van zijn taak naar het belang van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming [...].</p>	<p>Wettelijk verankerd in art. 2:140 lid 2 BW.</p>
<p><b>III.1</b></p>	<p><b>Taakstelling raad van commissarissen</b> De raad van commissarissen heeft tot taak toezicht te houden op het beleid van het bestuur en op de algemene gang van zaken in de vennootschap en de met haar verbonden onderneming en staat het bestuur met raad ter zijde.</p>	<p>Vloeit voort uit best practice bepaling 1.1.2 van de voorstellen voor herziening.</p>
<p><b>III.3.2</b></p>	<p><b>Financieel expert in raad van commissarissen</b> Minimaal één lid van de raad van commissarissen is een zogenoemde financieel expert, hetgeen inhoudt dat deze persoon relevante kennis en ervaring heeft opgedaan op financieel administratief/ accounting gebied bij beursvennootschappen of bij andere grote rechtspersonen.</p>	<p>Opgenomen in art. 39 lid 1 Richtlijn 2014/56/EU.</p>
<p><b>III.3.3</b></p>	<p><b>Faciliterende rol vennootschap</b> [...] De vennootschap speelt hierin een faciliterende rol.</p>	<p>Vloeit logischerwijs voort uit best practice bepalingen 2.4.4 en 2.4.5 van de voorstellen voor herziening.</p>
<p><b>III.3.4</b></p>	<p><b>Beperking commissariaten commissaris</b> Het aantal commissariaten van één persoon bij Nederlandse beursvennootschappen is zodanig beperkt dat een goede taakvervulling is gewaarborgd en bedraagt niet meer dan vijf, waarbij het voorzitterschap van een raad van commissarissen dubbel telt.</p>	<p>Wettelijk verankerd in art. 2:142a lid 1 BW.</p>
<p><b>III.5.4</b></p>	<p><b>Taakstelling auditcommissie</b> De auditcommissie richt zich in ieder geval op het toezicht op het bestuur ten aanzien van:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen, waaronder het toezicht op de naleving van de relevante wet- en regelgeving en het toezicht op de werking van gedragscodes;</li> <li>b) de financiële informatieverstopping door de vennootschap (keuze van accounting policies, toepassing en beoordeling van effecten van nieuwe regels, inzicht in de behandeling van "schattingen" in de jaarrekening, prognoses, werk van in en externe accountants terzake, etc.); [...]</li> </ul>	<p>Opgenomen in art. 39 lid 1 Richtlijn 2014/56/EU.</p>



<b>III.5.7</b>	<b>Financieel expert in auditcommissie</b> Van de auditcommissie maakt ten minste een financieel expert in de zin van best practice bepaling III.3.2 deel uit.	Idem.
<b>III.5.11</b>	<b>Voorzitter remuneratiecommissie</b> Het voorzitterschap van de remuneratiecommissie wordt niet vervuld [...] door een commissaris die bij een andere beursvennootschap bestuurder is.	Vrij gedetailleerd.
<b>III.5.12</b>	<b>Remuneratiecommissie</b> In de remuneratiecommissie neemt maximaal één commissaris zitting die bij een andere Nederlandse beursvennootschap bestuurder is.	Idem.
<b>III.5.13</b>	<b>Remuneratieadviseur</b> Indien de remuneratiecommissie ten behoeve van haar taken gebruik maakt van de diensten van een remuneratieadviseur, vergewist zij zich ervan dat de desbetreffende adviseur geen advies verstrekt aan de bestuurders van de vennootschap.	Vrij gedetailleerd en de eis met betrekking tot de onafhankelijkheid van adviseurs geldt onverminderd voor andere diensten.
<b>III.6.2</b>	<b>Onthouden van discussie en besluitvorming van commissaris met tegenstrijdig belang</b> Een commissaris neemt niet deel aan de discussie en de besluitvorming over een onderwerp of transactie waarbij deze commissaris een tegenstrijdig belang heeft.	Wettelijk verankerd in art. 2:140 lid 5 BW.
<b>III.8</b>	<b>One-tier board</b> De samenstelling en het functioneren van het bestuur waarvan zowel bestuurders deel uitmaken die zijn belast met de dagelijkse gang van zaken als bestuurders die daarmee niet zijn belast, moeten zodanig zijn dat een behoorlijk en onafhankelijk toezicht door laatstgenoemden is gewaarborgd.	Te verwerken met de omzetting van de voorstellen voor herziening naar de versie voor <i>one tier boards</i> .
<b>III.8.1</b>	<b>One-tier board</b> De voorzitter van het bestuur is niet tevens belast, noch belast geweest met de dagelijkse gang van zaken van de vennootschap.	Idem.
<b>III.8.2</b>	<b>One-tier board</b> De voorzitter van het bestuur ziet toe op een goede samenstelling en functionering van het gehele bestuur.	Idem.
<b>III.8.3</b>	<b>One-tier board</b> Het bestuur past hoofdstuk III.5 van deze code toe. Van de in hoofdstuk III.5 bedoelde commissies maken uitsluitend deel uit bestuursleden die niet met de dagelijkse gang van zaken zijn belast.	Idem.
<b>III.8.4</b>	<b>One-tier board</b> Het bestuur bestaat voor de meerderheid uit leden die niet met de dagelijkse gang van zaken zijn belast en onafhankelijk zijn in die zin van best practice bepaling III.2.2.	Idem.
<b>IV.1.2</b>	<b>Stemrecht financieringspreferente aandelen</b> [...] Dit geldt in ieder geval bij de uitgifte van financieringspreferente aandelen.	Vloeit impliciet voort uit best practice bepaling 4.3.4 van de voorstellen voor herziening.
<b>IV.1.6</b>	<b>Verantwoording naleving Code</b> Verantwoording over de naleving van de Code wordt afgelegd als onderdeel van de verantwoording over het jaarverslag.	Verwerkt in de preambule bij de voorstellen voor herziening.
<b>IV.1.7</b>	<b>Registratiedatum stem- en vergadergerechtigden</b> De vennootschap bepaalt een registratiedatum voor de uitoefening van stem- en vergaderrechten.	Wettelijk verankerd in art. 2:119 lid 1 BW.

<b>IV.2</b>	<b>Certificering van aandelen</b> Certificering van aandelen is een middel om te voorkomen dat door absenteïsme ter algemene vergadering een (toevallige) meerderheid van aandeelhouders de besluitvorming naar haar hand zet. [...]	Geschrapt omdat de norm zich naar het oordeel van de Commissie niet langer verhoudt tot de praktijk.
<b>IV.2</b>	<b>Stemvolmachten certificaathouders</b> [...] Het bestuur van het administratiekantoor verleent aan certificaathouders die daarom vragen onder alle omstandigheden en onbeperkt stemvolmachten. De aldus gevolmachtigde certificaathouders kunnen het stemrecht naar eigen inzicht uitoefenen. [...]	In strijd met art. 2:118a lid 2 BW.
<b>IV.2.1</b>	<b>Bestuur administratiekantoor</b> Het bestuur van het administratiekantoor geniet het vertrouwen van de certificaathouders [...].	Is opgenomen in principe 4.4 van de voorstellen voor herziening.
<b>IV.2.8</b>	<b>Stemvolmachten certificaathouders</b> Het administratiekantoor verleent zonder enige beperkingen en onder alle omstandigheden stemvolmachten aan certificaathouders die daar om vragen. [...]	In strijd met art. 2:118a lid 2 BW. .
<b>IV.3</b>	<b>Koersgevoelige informatie</b> Het bestuur of in voorkomende gevallen de raad van commissarissen zal alle aandeelhouders en andere partijen op de financiële markt gelijkelijk en gelijktijdig informeren over aangelegenheden die invloed kunnen hebben op de koers van het aandeel. [...]	Wettelijk verankerd in art. 5:25i jo. art. 5:53 lid 1 van de Wet op het financieel toezicht.
<b>IV.3</b>	<b>Koersgevoelige informatie</b> [...] Indien tijdens een algemene vergadering koersgevoelige informatie wordt verstrekt, dan wel beantwoording van vragen van aandeelhouders heeft geleid tot verstrekking van koersgevoelige informatie, wordt deze informatie onverwijld openbaar gemaakt.	Idem.
<b>IV.3.2</b>	<b>Analistenrapporten</b> Analistenrapporten en taxaties van analisten worden niet vooraf door de vennootschap beoordeeld, van commentaar voorzien of gecorrigeerd anders dan op feitelijkheden.	Vloeit impliciet voort uit best practice bepaling 4.2.6 van de voorstellen voor herziening.
<b>IV.3.3</b>	<b>Vergoedingen analisten</b> De vennootschap verstrekt geen vergoeding(en) aan partijen voor het verrichten van onderzoek ten behoeve van analistenrapporten, noch voor de vervaardiging of publicatie van analistenrapporten, met uitzondering van credit rating bureaus.	Idem.
<b>IV.4</b>	<b>Verantwoordelijkheid van institutionele beleggers</b> Institutionele beleggers handelen primair in het belang van hun achterliggende begunstigden of beleggers en hebben een verantwoordelijkheid jegens hun achterliggende begunstigden of beleggers en de vennootschappen waarin zij beleggen om op zorgvuldige en transparante wijze te beoordelen of zij gebruik willen maken van hun rechten als aandeelhouder van beursvennootschappen. [...]	Verwerkt in de preambule bij de voorstellen voor herziening.
<b>IV.4</b>	<b>Verantwoordelijkheid van aandeelhouders</b> [...] Aandeelhouders gedragen zich ten opzichte van de vennootschap, haar organen en hun mede-aandeelhouders naar maatstaven van redelijkheid en billijkheid. Hieronder valt de bereidheid om een dialoog met de vennootschap en mede-aandeelhouders aan te gaan.	Verwerkt in de preambule bij de voorstellen voor herziening.
<b>V.1</b>	<b>Kwaliteit en volledigheid financiële berichten</b> Het bestuur is verantwoordelijk voor de kwaliteit en de volledigheid van de openbaar gemaakte financiële berichten. De raad van commissarissen ziet er op toe dat het bestuur deze verantwoordelijkheid vervult.	Vloeit impliciet voort uit best practice bepalingen 1.4.2 en 1.5.4 van de voorstellen voor herziening.

<p><b>V.1.1</b></p>	<p><b>Financiële berichten</b></p> <p>Het opstellen en de publicatie van het jaarverslag, de jaarrekening, de kwartaal- en/of halfjaarcijfers en ad hoc financiële informatie vergen zorgvuldige interne procedures. De raad van commissarissen houdt toezicht op het volgen van deze procedures.</p>	<p>Idem.</p>
<p><b>V.1.3</b></p>	<p><b>Informatiesystemen</b></p> <p>Het bestuur is verantwoordelijk voor het instellen en handhaven van interne procedures die ervoor zorgen dat alle belangrijke financiële informatie bij het bestuur bekend is, zodat de tijdigheid, volledigheid en juistheid van de externe financiële verslaggeving worden gewaarborgd. Vanuit dit oogpunt zorgt het bestuur ervoor dat de financiële informatie uit ondernemingsdivisies en/of dochtermaatschappijen, rechtstreeks aan hem wordt gerapporteerd en dat de integriteit van de informatie niet wordt aangetast. De raad van commissarissen houdt toezicht op de instelling en handhaving van deze interne procedures.</p>	<p>Idem.</p>
<p><b>V.2</b></p>	<p><b>Niet-controlewerkzaamheden externe accountant</b></p> <p>[...] De bezoldiging van en de opdrachtverlening tot het uitvoeren van niet-controlewerkzaamheden door de externe accountant worden goedgekeurd door de raad van commissarissen op voorstel van de auditcommissie en na overleg met het bestuur.</p>	<p>In strijd met art. 24b Wet toezicht accountantsorganisaties.</p>

#### V.4.3 Inhoud accountantsverslag

Het verslag van de externe accountant ingevolge artikel 2:393 lid 4 BW bevat datgene wat de externe accountant met betrekking tot de controle van de jaarrekening en de daaraan gerelateerde controles onder de aandacht van het bestuur en de raad van commissarissen wil brengen. Daarbij kan aan de volgende onderwerpen worden gedacht.

##### A. Met betrekking tot de accountantscontrole:

- informatie over zaken die van belang zijn voor de beoordeling van de onafhankelijkheid van de externe accountant;
- informatie over de gang van zaken tijdens de controle als ook de samenwerking met interne auditors en eventueel andere externe accountants, discussiepunten met het bestuur, een overzicht van niet aangepaste correcties, etc.

##### B. Met betrekking tot de financiële cijfers:

- analyses van ontwikkelingen van het vermogen en resultaat, die niet in de te publiceren gegevens voorkomen en die naar de mening van de externe accountant bijdragen aan het inzicht in de financiële positie en resultaten van de vennootschap;
- commentaar op de verwerking van eenmalige posten, de effecten van schattingen en de wijze waarop deze tot stand zijn gekomen, de keuze van *accounting policies* wanneer ook andere keuzes mogelijk waren, alsmede bijzondere effecten als gevolg daarvan;
- opmerkingen over de kwaliteit van prognoses en budgetten.

##### C. Met betrekking tot de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen (inclusief de betrouwbaarheid en continuïteit van de geautomatiseerde gegevensverwerking) en de kwaliteit van de interne informatievoorziening:

- verbeterpunten, geconstateerde leemten en kwaliteitsbeoordelingen;
- opmerkingen over bedreigingen en risico's voor de vennootschap en de wijze waarop daarover in de te publiceren gegevens gerapporteerd dient te worden;
- naleving van statuten, instructies, regelgeving, leningsconvenanten, vereisten van externe toezichthouders, etc.

Geschrappt, omdat de opsomming naar het oordeel van de Commissie niet uitputtend is.

# SAMENSTELLING

# MONITORING COMMISSIE

# CORPORATE GOVERNANCE CODE

## Voorzitter<sup>1</sup>

**prof. dr. J.A. van Manen**

*prof. dr. J.A. van Manen*

*partner Strategic Management Centre*

*vicevoorzitter raad van commissarissen De Nederlandsche Bank NV*

## Secretariaat

**mr. I.L.J.M. Heemskerk**

*Ministerie van Economische Zaken, directie Ondernemerschap*

**K. van Kalleveen, MA**

*Ministerie van Economische Zaken, directie Ondernemerschap*

## Adviseurs

**mr. L.D.V.M. Kompier**

*Directie Wetgeving, Ministerie van Veiligheid en Justitie*

**M. Rookhuijzen, LL.M.**

*Directie Financiële Markten, Ministerie van Financiën*

## Leden

**prof. dr. B.E. Baarsma**

*algemeen directeur SEO Economisch Onderzoek*

*hoogleraar marktwerking- en mededingingseconomie  
Universiteit van Amsterdam*

*SER Kroonlid*

*vicevoorzitter raad van commissarissen Loyalis NV*

*lid raad van commissarissen Aon Groep Nederland BV*

*lid raad van commissarissen stichting Espria*

*lid Advisory Board Responsible Investment bij PGGM*

**drs. E.F. Bos**

*chief executive officer PGGM*

*lid raad van commissarissen Nederlandse Waterschapsbank NV*

*lid raad van toezicht van Nederlandse Opera & Ballet*

*non-executive director Sustainalytics Holding BV*

**mr. P.J. Gortzak**

*hoofd Beleid Group Strategie en Beleid APG*

*lid raad van toezicht CFK*

*lid commissie Evaluatie Politiewet*

*secretaris en penningmeester bestuur Stichting de Volkskrant*

*lid raad van toezicht IDH*

**mr. S. Hepkema**

*lid raad van commissarissen SBM Offshore NV*

*voorzitter raad van commissarissen Wavin NV*

**R.J. van de Kraats RA**

*CFO & vice chairman Executive Board Randstad Holding NV*

*non-executive director OCI NV*

*lid raad van commissarissen Schiphol Group*

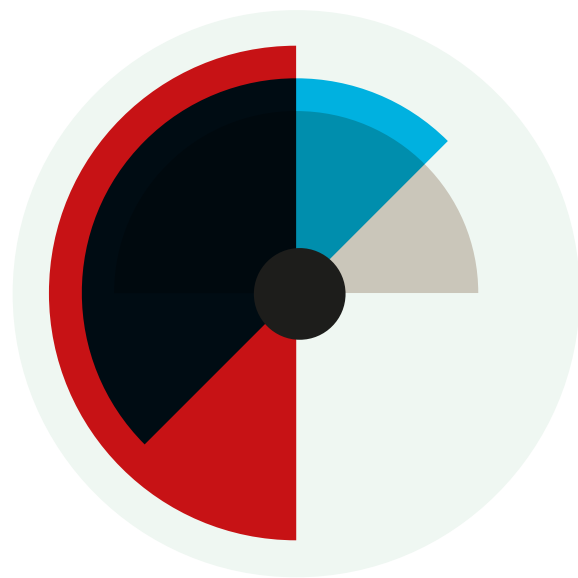
**prof. mr. H.M. Vletter-van Dort**

*hoogleraar financial law and governance Erasmus School of Law*

*voorzitter raad van commissarissen Intertrust NV*

*lid raad van commissarissen NN Group NV*

<sup>1</sup> Dit is een overzicht van functies en nevenfuncties per januari 2016. Een volledig overzicht van functies en nevenfuncties van leden kan worden geraadpleegd op de website ([www.mccg.nl](http://www.mccg.nl)).



[www.mccg.nl](http://www.mccg.nl)