De Nederlandse

# CORPORATE GOVERNANCE CODE

Monitoring Commissie
CORPORATE GOVERNANCE CODE

8 december 2016

De Nederlandse

# CORPORATE GOVERNANCE CODE

Monitoring Commissie
**CORPORATE GOVERNANCE CODE**

**8 december 2016**
secretariaat: Postbus 20401, 2500 EK Den Haag

**www.mccg.nl**

# INHOUDSOPGAVE

**Preambule** 7

**Naleving van de Code** 11

**Hoofdstuk 1. Lange termijn waardecreatie** 13
Principe 1.1 Lange termijn waardecreatie 13
Principe 1.2 Risicobeheersing 14
Principe 1.3 Interne audit functie 14
Principe 1.4 Verantwoording over risicobeheersing 15
Principe 1.5 Rol raad van commissarissen 16
Principe 1.6 Benoeming en beoordeling functioneren externe accountant 16
Principe 1.7 Uitvoering werkzaamheden externe accountant 17

**Hoofdstuk 2. Effectief bestuur en toezicht** 19
Principe 2.1 Samenstelling en omvang 19
Principe 2.2 Benoeming, opvolging en evaluatie 21
Principe 2.3 Inrichting raad van commissarissen en verslag 22
Principe 2.4 Besluitvorming en functioneren 24
Principe 2.5 Cultuur 25
Principe 2.6 Misstanden en onregelmatigheden 26
Principe 2.7 Voorkomen belangenverstrengeling 27
Principe 2.8 Overnamesituaties 28

**Hoofdstuk 3. Beloningen** 31
Principe 3.1 Beloningsbeleid bestuur 31
Principe 3.2 Vaststelling beloningen bestuur 32
Principe 3.3 Beloning raad van commissarissen 32
Principe 3.4 Verantwoording beloningsbeleid 33

**Hoofdstuk 4. Algemene vergadering** 35
Principe 4.1 De algemene vergadering 35
Principe 4.2 Informatieverschaffing en voorlichting 36
Principe 4.3 Uitbrengen van stemmen 37
Principe 4.4 Certificering van aandelen 38

**Hoofdstuk 5. *One-tier* bestuursstructuur** 41
Principe 5.1 *One-tier* bestuursstructuur 41

**Inwerkingtreding** 42

**Toelichting op enkele principes en best practice bepalingen** 43

**Samenstelling Monitoring Commissie Corporate Governance Code** 50

# 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. Governance gaat over besturen en beheersen, over verantwoordelijkheid en zeggenschap en over toezicht en verantwoording. 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/aandeelhouders. 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 de handel op een gereglementeerde 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 die met medewerking van de vennootschap zijn uitgegeven. De Code is niet van toepassing op een beleggingsinstelling of instelling voor collectieve belegging in effecten die geen beheerder is in de zin van artikel 1:1 Wet op het financieel toezicht.

**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/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 best practice bepalingen. Deze bepalingen bevatten normen voor het gedrag van bestuurders, commissarissen en aandeelhouders. Zij geven de 'best practice' weer en zijn een invulling van de algemene beginselen van goede corporate governance. Vennootschappen kunnen hiervan gemotiveerd afwijken. De voorwaarden voor afwijking worden hierna onder 'Naleving van de Code' toegelicht.

De verhouding tussen de vennootschap en haar werknemers (-vertegenwoordigers) is bij wet geregeld. In de Code komt deze verhouding aan bod in bepalingen die betrekking hebben op cultuur en de contacten tussen de raad van commissarissen en het medezeggenschapsorgaan.

**Uitgangspunten**

De Code berust op het 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 en andere belanghebbenden. Het bestuur en de raad van commissarissen hebben een 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. *Stakeholders* moeten erop kunnen vertrouwen dat hun belangen op zorgvuldige wijze worden meegewogen, 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 vertrouwen in het bestuur en het toezicht. Daaronder zijn begrepen integer en transparant handelen door het bestuur en het afleggen van verantwoording over het toezicht door de raad van commissarissen. Bepalend voor de werking van de Code is niet de mate waarin deze naar de letter wordt nageleefd, 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 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, des te groter is zijn verantwoordelijkheid jegens de vennootschap, mede-aandeelhouders en andere *stakeholders*. Institutionele beleggers zijn verantwoordelijk jegens hun achterliggende begunstigden om op zorgvuldige en transparante manier te beoordelen op welke wijze zij gebruik maken van hun rechten als aandeelhouder van vennootschappen.

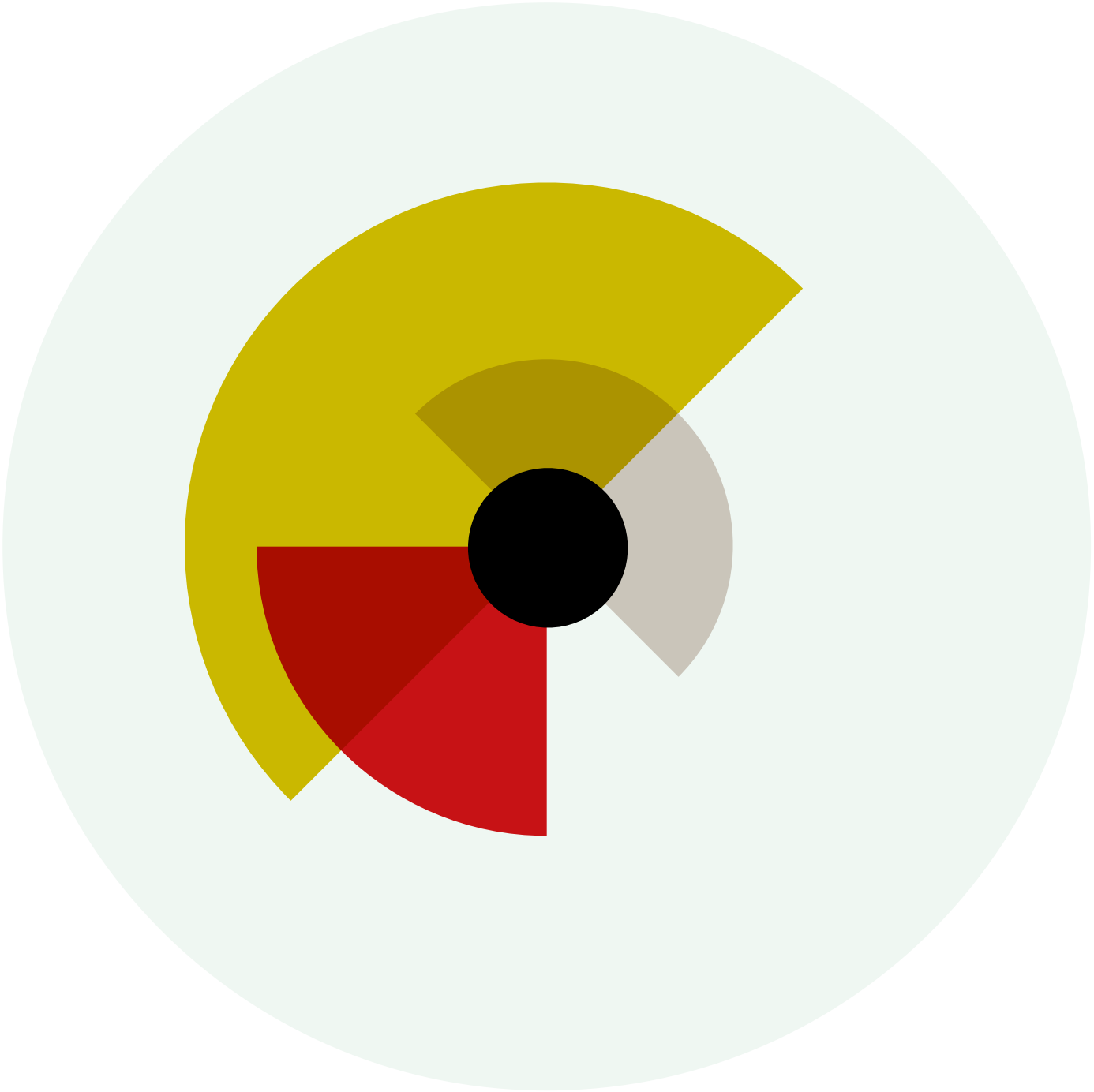
**Verhouding met wetgeving**

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 verbindt, door deze uit te voeren, te handhaven en actueel te houden. Het vormt een aanvulling op overheidsregulering. De Code moet bezien 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, is dat de Code zich meer richt op het gedrag van bestuurders, commissarissen en aandeelhouders.

Bij de aanpassing van de Code is uitgegaan van de geldende wetgeving en jurisprudentie over de externe en interne verhoudingen van vennootschappen en is rekening gehouden met 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.

**One-tier bestuursstructuur**

Van oudsher kent Nederland een dualistisch bestuursmodel (*two-tier* bestuursstructuur). Hierop is de Code gericht. Bij een vennootschap met een *two-tier* bestuursstructuur zijn bestuur en toezicht verdeeld over twee vennootschapsorganen, namelijk het bestuur en de raad van commissarissen. Hoofdstuk 5 heeft betrekking op vennootschappen met een *one-tier* bestuursstructuur. Een *one-tier* bestuursstructuur kent één bestuur waarvan uitvoerende bestuurders en niet uitvoerende bestuurders deel uitmaken. Laatstgenoemden houden dan toezicht op de uitvoerende bestuurders. Er zijn dan geen commissarissen. Niet uitvoerende bestuurders en uitvoerende bestuurders dragen gezamenlijk bestuursverantwoordelijkheid. Van belang is dat onafhankelijk toezicht door niet uitvoerende bestuurders voldoende geborgd is.



# NALEVING VAN DE CODE

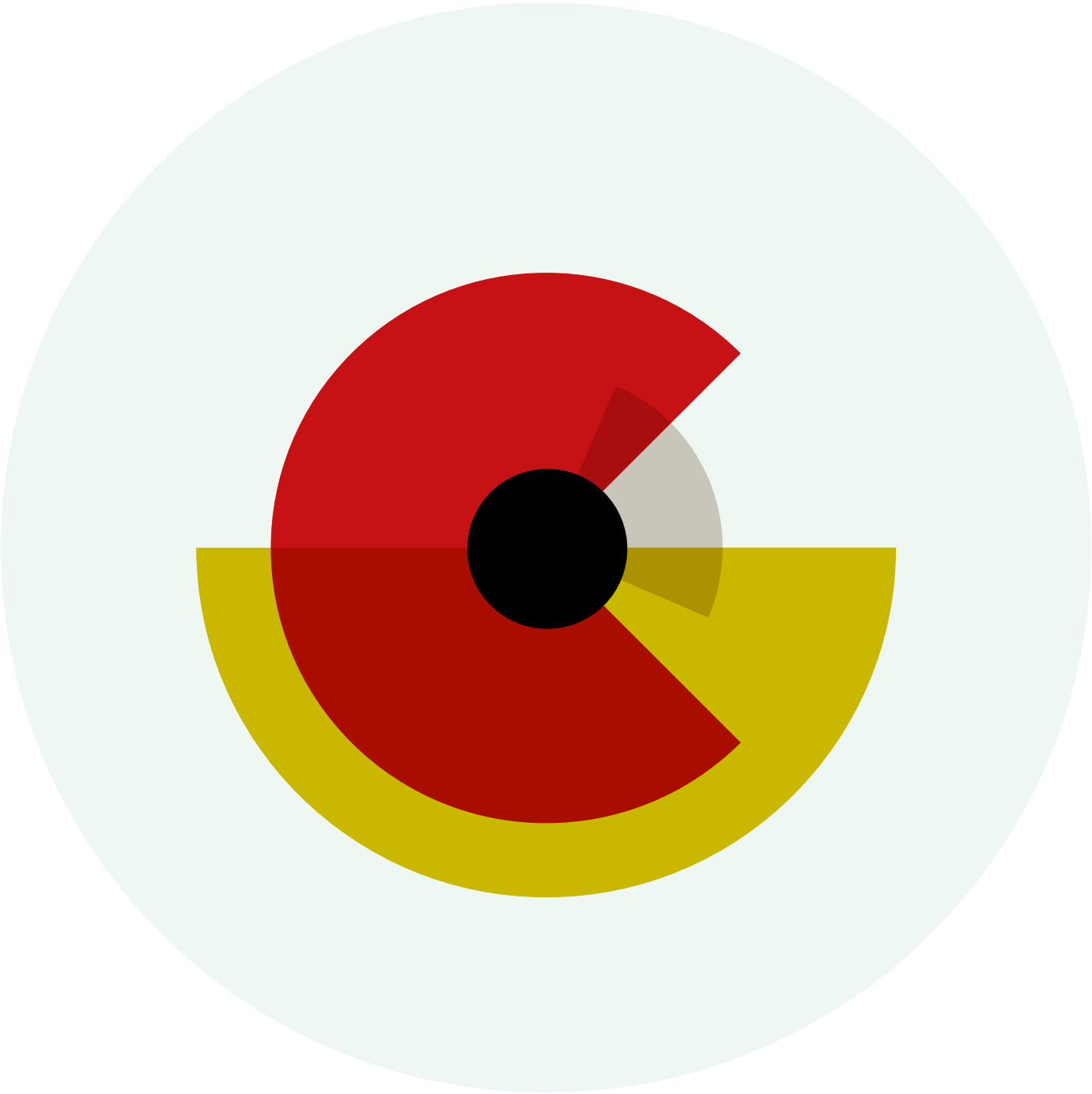
Het bestuur en de raad van commissarissen zijn verantwoordelijk voor de corporate governance van de vennootschap en voor de naleving van deze Code. Naleving van de Code is gebaseerd op het 'pas toe of leg uit'-principe. Anders dan wetgeving biedt de Code flexibiliteit, omdat deze ruimte biedt om af te wijken van de principes en best practice bepalingen. Het bestuur en de raad van commissarissen leggen aan de algemene vergadering verantwoording af over de naleving van de Code en voorzien eventuele afwijkingen van de principes en best practice bepalingen van een inhoudelijke en inzichtelijke uitleg.

De hoofdlijnen van de corporate governance 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 bestuursverslag uiteengezet of op de website van de vennootschap geplaatst. Daar geeft de vennootschap uitdrukkelijk aan in hoeverre zij de in deze Code opgenomen principes en best practice bepalingen opvolgt en zo niet, waarom en in hoeverre zij daarvan afwijkt.

Van belang is dat de uitleg bij afwijking in ieder geval de volgende elementen bevat:

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

Aandeelhouders, bedrijven die zijn gespecialiseerd in rating van de corporate governance 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 principes en 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 principe of 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. Uitgangspunt hierbij is de erkenning dat corporate governance een kwestie van maatwerk is en dat afwijkingen gerechtvaardigd kunnen zijn. 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.



# HOOFDSTUK 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. Het bestuur richt zich op de lange termijn waardecreatie van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming en weegt daartoe de in aanmerking komende belangen van de *stakeholders*. De raad van commissarissen houdt toezicht op het bestuur terzake.

### 1.1.1 Strategie voor lange termijn waardecreatie

Het bestuur ontwikkelt een visie op lange termijn waardecreatie van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming en formuleert een daarbij passende strategie. Afhankelijk van de marktdynamiek kunnen korte termijn aanpassingen van de strategie nodig zijn.
Bij het vormgeven van de strategie wordt in ieder geval aandacht besteed aan:

i. de implementatie en haalbaarheid van de strategie;
ii. het door de vennootschap gevolgde bedrijfsmodel en de markt waarin de vennootschap en de met haar verbonden onderneming opereren;
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. de belangen van de *stakeholders*; en
vi. andere voor de vennootschap en de met haar verbonden onderneming relevante aspecten van ondernemen, zoals milieu, sociale en personeelsaangelegenheden, de keten waarin de onderneming opereert, eerbiediging van mensenrechten en bestrijding van corruptie en omkoping.

### 1.1.2 Betrokkenheid raad van commissarissen

Het bestuur betrekt de raad van commissarissen tijdig bij het formuleren van de strategie ter realisatie van lange termijn waardecreatie. Het bestuur legt verantwoording af aan de raad van commissarissen over de strategie en de toelichting daarop.

### 1.1.3 Rol raad van commissarissen

De raad van commissarissen houdt toezicht op de wijze waarop het bestuur de strategie voor lange termijn waardecreatie uitvoert. De raad van commissarissen bespreekt regelmatig de strategie, de uitvoering van de strategie en de daarmee samenhangende voornaamste risico's. In het verslag van de raad van commissarissen legt de raad verantwoording af over de wijze waarop de raad van commissarissen betrokken was bij de totstandkoming en toezicht houdt op de uitvoering van de strategie.

### 1.1.4 Verantwoording bestuur

In het bestuursverslag geeft het bestuur een toelichting op zijn visie op lange termijn waardecreatie en op de strategie ter realisatie daarvan en licht toe op welke wijze in het afgelopen boekjaar daaraan is bijgedragen. Daarbij wordt zowel van de korte als lange termijn ontwikkelingen verslag gedaan.

## Principe 1.2 Risicobeheersing

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

### 1.2.1 Risicobeoordeling

Het bestuur inventariseert en analyseert de risico's die verbonden zijn aan de strategie en de activiteiten van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming. Zij stelt de risicobereidheid vast en besluit welke maatregelen tegenover de risico's worden gezet.

### 1.2.2 Implementatie

Op basis van de risicobeoordeling ontwerpt, implementeert en onderhoudt het bestuur adequate interne risicobeheersings- en controlesystemen. Deze systemen worden voor zover relevant geïntegreerd in de werkprocessen binnen de vennootschap en de met haar verbonden onderneming en zijn bekend bij diegenen voor wier werk zij relevant zijn.

### 1.2.3 Monitoring werking

Het bestuur monitort de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen en voert ten minste jaarlijks een systematische beoordeling uit van de opzet en de werking van de systemen. Deze monitoring heeft betrekking op alle materiële beheersingsmaatregelen, gericht op strategische, operationele, *compliance* en verslaggevingsrisico's. Hierbij wordt onder meer rekening gehouden met geconstateerde zwaktes, misstanden en onregelmatigheden, signalen van klokkenluiders, geleerde lessen en bevindingen van de interne audit functie en 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 opzet en de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen te beoordelen. Het bestuur is verantwoordelijk voor de interne audit functie. De raad van commissarissen houdt toezicht op de interne audit functie en heeft regelmatig contact met diegene die de functie vervult.

### 1.3.1 Benoeming en ontslag

Het bestuur benoemt en ontslaat de leidinggevende interne auditor. Zowel de benoeming als het ontslag van de leidinggevende interne auditor wordt, samen met een advies van de auditcommissie, ter goedkeuring voorgelegd aan de raad van commissarissen.

### 1.3.2 Beoordeling interne audit functie

Het bestuur beoordeelt jaarlijks de wijze waarop de interne audit functie de taak uitvoert en betrekt hierbij het oordeel van de auditcommissie.

### 1.3.3 Werkplan van de interne audit functie

De interne audit functie stelt een werkplan op en betrekt hierbij het bestuur, de auditcommissie en de externe accountant. Het werkplan wordt ter goedkeuring voorgelegd aan het bestuur en vervolgens aan de raad van commissarissen. In dit werkplan wordt 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 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. In de onderzoeksresultaten van de interne audit functie wordt in ieder geval aandacht besteed aan:

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.

### 1.3.6 Ontbreken interne audit dienst

Indien voor de interne audit functie geen interne audit dienst is ingericht, beoordeelt de raad van commissarissen jaarlijks, mede op basis van een advies van de auditcommissie, of adequate alternatieve maatregelen zijn getroffen en beziet of behoefte bestaat om een interne audit dienst in te richten. De raad van commissarissen neemt de conclusies alsmede eventuele aanbevelingen en alternatief getroffen maatregelen 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 aan raad van commissarissen

Het bestuur bespreekt 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 met de auditcommissie en legt daarover verantwoording af aan de raad van commissarissen.

### 1.4.2 Verantwoording in het bestuursverslag

Het bestuur legt in het bestuursverslag verantwoording af over:

i. de uitvoering van het risicobeoordeling en beschrijft de voornaamste risico's waarvoor de vennootschap zich geplaatst ziet in relatie tot haar risicobereidheid. Hierbij kan gedacht worden aan strategische, operationele, *compliance* en verslaggevingsrisico's;
ii. de opzet en werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen over het afgelopen boekjaar;
iii. 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 dat deze onderwerpen besproken zijn met de auditcommissie en de raad van commissarissen; en
iv. de gevoeligheid van de resultaten van de vennootschap voor materiële wijzigingen in externe omstandigheden.

### 1.4.3 Verklaring van het bestuur

Het bestuur verklaart in het bestuursverslag met een duidelijke onderbouwing dat:

i. het verslag in voldoende mate inzicht geeft in tekortkomingen in de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen;
ii. voornoemde systemen een redelijke mate van zekerheid geven dat de financiële verslaggeving geen onjuistheden van materieel belang bevat;
iii. het naar de huidige stand van zaken gerechtvaardigd is dat de financiële verslaggeving is opgesteld op going concern basis; en
iv. in het verslag de materiële risico's en onzekerheden zijn vermeld die relevant zijn ter zake van de verwachting van de continuïteit van de vennootschap voor een periode van twaalf maanden na opstelling van het verslag.

## Principe 1.5 Rol raad van commissarissen

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.

### 1.5.1 Taken en verantwoordelijkheden auditcommissie

De auditcommissie bereidt de besluitvorming van de raad van commissarissen voor over het toezicht op de integriteit en kwaliteit van de financiële verslaggeving van de vennootschap en op de effectiviteit van de interne risicobeheersings- en controlesystemen van de vennootschap. Zij richt zich onder meer 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 door de vennootschap, waaronder risico's op het gebied van *cybersecurity*; en
iv. het belastingbeleid van de vennootschap.

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

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

### 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 vermeld:

i. de wijze waarop 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 is beoordeeld;
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 wijze waarop de materiële risico's en onzekerheden, bedoeld in best practice bepaling 1.4.3, zijn geanalyseerd en besproken en wat de belangrijkste bevindingen van de auditcommissie zijn.

### 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.

## 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 en houdt toezicht op het functioneren van de externe accountant.

### 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 over de voordracht van benoeming of herbenoeming danwel ontslag van de externe accountant en bereidt de selectie van de externe accountant voor. Bij voornoemde werkzaamheden betrekt de auditcommissie de observaties van het bestuur. Mede op grond hiervan bepaalt de raad van commissarissen zijn voordracht aan de algemene vergadering tot benoeming van de externe accountant.

#### 1.6.2 Informeren externe accountant over functioneren
De raad van commissarissen licht de externe accountant op hoofdlijnen in over de rapportages omtrent zijn functioneren.

#### 1.6.3 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 faciliteert dit. Bij het formuleren van de opdracht is aandacht voor de reikwijdte van het accountantsonderzoek, de te hanteren materialiteit en het honorarium van het accountantsonderzoek. De raad van commissarissen stelt de opdracht vast.

#### 1.6.4 Verantwoording
De belangrijkste conclusies van de raad van commissarissen over de voordracht en de uitkomsten van het selectieproces van de externe accountant worden aan de algemene vergadering meegedeeld.

#### 1.6.5 Vertrek van de externe accountant
De vennootschap publiceert een persbericht bij een tussentijds beëindiging van de relatie met de externe accountantsorganisatie. In het persbericht wordt de reden van de tussentijdse beëindiging toegelicht.

### Principe 1.7 Uitvoering werkzaamheden externe accountant
De auditcommissie bespreekt met de externe accountant het auditplan en de bevindingen van de externe accountant naar aanleiding van zijn 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 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 verstrekte informatie te reageren.

#### 1.7.2 Auditplan en bevindingen externe accountant
De externe accountant bespreekt het concept auditplan met het bestuur, alvorens het aan de auditcommissie voor te leggen. De auditcommissie bespreekt jaarlijks met de externe accountant:

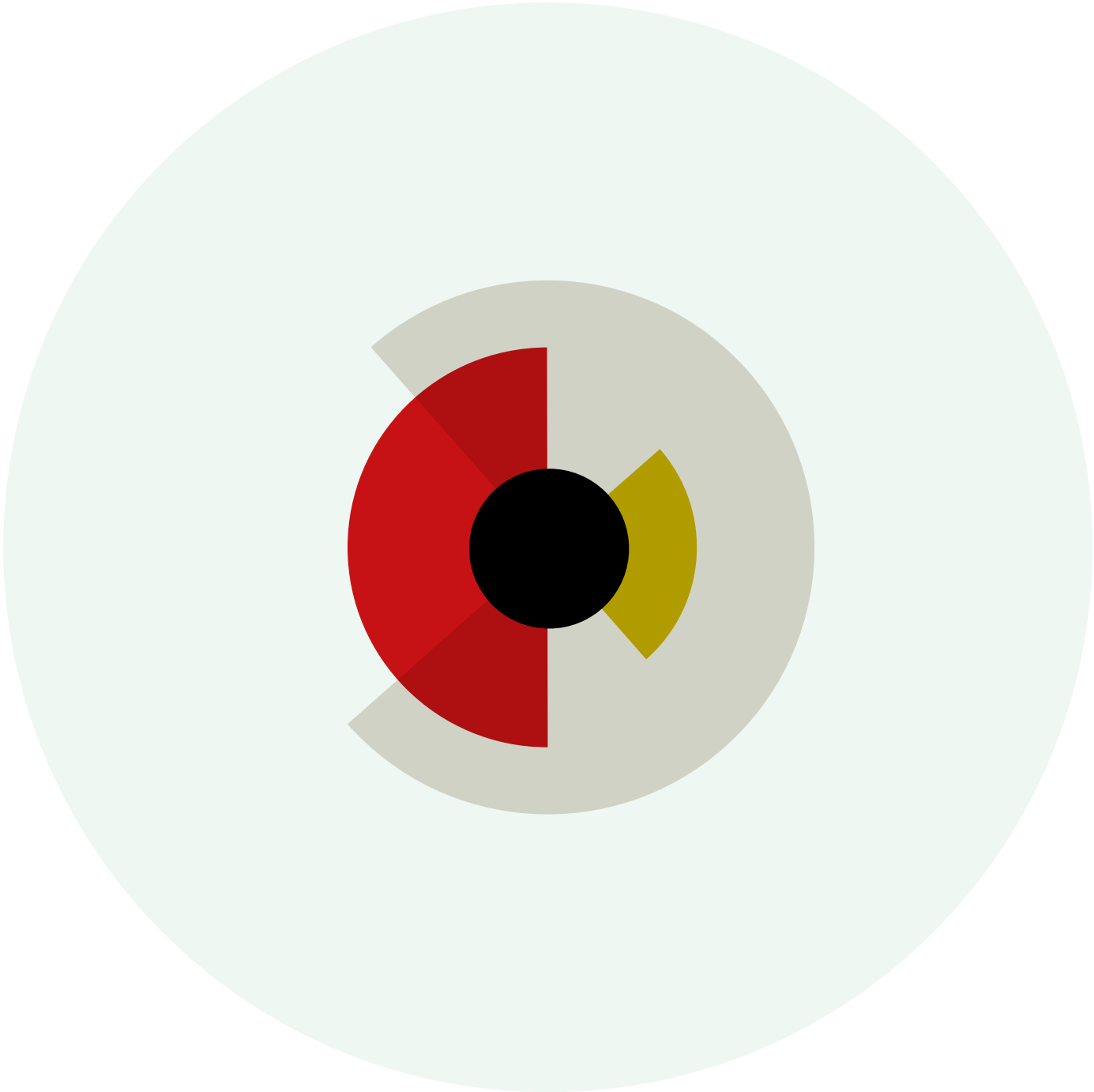
i. de reikwijdte en materialiteit van het auditplan en de belangrijkste risico's van de jaarverslaggeving die de externe accountant heeft benoemd in het auditplan; en
ii. mede aan de hand van de daaraan ten grondslag liggende documenten, de bevindingen en de uitkomsten van de controlewerkzaamheden bij de jaarrekening en de *management letter*.

#### 1.7.3 Publicatie financiële berichten
De auditcommissie beoordeelt of, en zo ja 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 Inzage discussiepunten tussen externe accountant en bestuur
De raad van commissarissen krijgt inzage in de belangrijkste discussiepunten tussen de externe accountant en het bestuur naar aanleiding van de concept management letter dan wel het concept accountantsverslag.

#### 1.7.6 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 van het onderzoek van de jaarrekening wordt besproken.



# HOOFDSTUK 2.
# EFFECTIEF BESTUUR EN TOEZICHT

## Principe 2.1 Samenstelling en omvang

Het bestuur en de raad van commissarissen zijn zodanig samengesteld dat benodigde deskundigheid, achtergrond, competenties en – in het geval van de raad van commissarissen – onafhankelijkheid aanwezig zijn om hun taken naar behoren te 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 op de website van de vennootschap geplaatst.

### 2.1.2 Personalia

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

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

### 2.1.3 *Executive committee*

Indien het bestuur werkt met een *executive committee*, houdt het bestuur 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 en de verhouding 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.

### 2.1.5 Diversiteitsbeleid

De raad van commissarissen stelt een diversiteitsbeleid op voor de samenstelling van het bestuur, de raad van

commissarissen en, indien aanwezig, het *executive committee*. In het beleid wordt ingegaan op de concrete doelstellingen ten aanzien van diversiteit en de voor de vennootschap relevante aspecten van diversiteit, zoals nationaliteit, leeftijd, geslacht en achtergrond inzake opleiding en beroepservaring.

**2.1.6 Verantwoording over diversiteit**

In de corporate governance verklaring worden het diversiteitsbeleid en de uitvoering daarvan 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 samenstelling van het bestuur en de raad van commissarissen afwijkt van de doelstellingen van het diversiteitsbeleid van de vennootschap en/of van het streefcijfer voor de verhouding man-vrouw, indien en voorzover dit bij of krachtens de wet is bepaald, wordt in de corporate governance verklaring tevens toegelicht wat de stand van zaken is, welke maatregelen worden genomen om de nagestreefde situatie wel te bereiken en op welke termijn.

**2.1.7 Onafhankelijkheid raad van commissarissen**

De raad van commissarissen is zodanig samengesteld dat de leden ten opzichte van elkaar, het bestuur en welk deelbelang dan ook onafhankelijk en kritisch kunnen opereren.

Om de onafhankelijkheid te borgen, is de raad van commissarissen samengesteld met inachtneming van het volgende:

i. op maximaal één commissaris is een van de criteria van toepassing zoals bedoeld in best practice bepaling 2.1.8 onderdelen i. tot en met v.;
ii. het aantal commissarissen waarop de criteria van toepassing zijn zoals bedoeld in best practice bepaling 2.1.8 is tezamen minder dan de helft van het totaal aantal commissarissen; en
iii. per aandeelhouder, of groep van verbonden aandeelhouders, die direct of indirect meer dan tien procent van de aandelen in het kapitaal van de vennootschap houdt, is maximaal één commissaris die kan gelden als met hem verbonden of hem vertegenwoordigend als bedoeld in best practice bepaling 2.1.8, onderdelen vi. en vii.

**2.1.8 Onafhankelijkheid commissarissen**

Een commissaris is niet onafhankelijk indien de betrokken commissaris, dan wel zijn echtgenoot, geregistreerde partner of andere levensgezel, pleegkind of bloed- of aanverwant tot in de tweede graad:

i. in de vijf jaar voorafgaand aan de benoeming werknemer of bestuurder van de vennootschap (inclusief gelieerde vennootschappen als bedoeld in artikel 5:48 Wet op het financieel toezicht) is geweest;
ii. een persoonlijke financiële vergoeding van de vennootschap of van een aan haar gelieerde vennootschap ontvangt, 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. in het jaar voorafgaand aan de benoeming een belangrijke zakelijke relatie met de vennootschap of een aan haar gelieerde vennootschap heeft 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. bestuurder is van een vennootschap waarin een bestuurder van de vennootschap waarop hij toezicht houdt commissaris is;
v. gedurende de voorgaande twaalf maanden tijdelijk heeft voorzien in het bestuur bij belet en ontstentenis van bestuurders;

vi. 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;
vii. bestuurder of commissaris is bij of anderszins vertegenwoordiger is van een rechtspersoon die direct of indirect ten minste tien procent van de aandelen in de vennootschap houdt, tenzij het gaat om groepsmaatschappijen.

#### 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 bepaling 2.1.8.

#### 2.1.10 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 2.1.7 tot en met 2.1.9 en geeft daarbij aan, indien van toepassing, welke commissaris(sen) de raad als niet-onafhankelijk beschouwt.

### 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 collectief en het functioneren van individuele bestuurders en commissarissen wordt 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 éénmalig voor een periode van vier jaar worden herbenoemd. De commissaris kan nadien wederom worden herbenoemd voor een benoemingstermijn van twee jaar die daarna met maximaal twee jaar kan worden verlengd. Herbenoeming na een periode van acht jaar wordt gemotiveerd in het verslag van de raad van commissarissen. Bij benoeming of herbenoeming wordt de profielschets, bedoeld in best practice bepaling 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 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, ervaring en diversiteit. 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 op de website van de vennootschap geplaatst.

### 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 selectie- en benoemingscommissie 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.

### 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, 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, de samenstelling, competenties en deskundigheid 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 is of wordt gedaan met de conclusies van de evaluaties.

## Principe 2.3 Inrichting raad van commissarissen en verslag

De raad van commissarissen draagt zorg dat hij effectief functioneert. De raad van commissarissen stelt commissies in om de besluitvorming van de raad voor te bereiden. Het voorgaande doet geen afbreuk aan 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.

### 2.3.1 Reglement raad van commissarissen

De taakverdeling binnen de raad van 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, indien aanwezig, het medezeggenschapsorgaan en, indien ingesteld, het *executive committee*. 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. Indien de raad van commissarissen besluit om geen audit-, remuneratie- of een selectie- en benoemingscommissie in te stellen, dan gelden de best practice bepalingen die betrekking hebben op deze commissie(s) voor 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 zijn, haar samenstelling is en op welke wijze zij haar taak uitoefent. De reglementen worden op de website van de vennootschap geplaatst.

### 2.3.4 Samenstelling commissies

Het voorzitterschap van de audit- of remuneratiecommissie 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 bepaling 2.1.8.

### 2.3.5 Verslag commissies

De raad van commissarissen ontvangt van elk van de commissies een verslag van de beraadslagingen 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 er in ieder geval op toe dat:

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

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. faciliteert 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.

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.

Indien de secretaris ook werkzaamheden verricht voor het bestuur en signaleert dat de belangen van het bestuur en de raad van commissarissen uiteenlopen, waardoor onduidelijk is welke belangen de secretaris dient te behartigen, meldt hij dit bij de voorzitter van de raad van commissarissen.

### 2.3.11 Verslag raad van commissarissen

Een verslag van de raad van commissarissen maakt deel uit van de jaarstukken van de vennootschap. 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, bedoeld in de best practice bepalingen 1.1.3, 2.1.2, 2.1.10, 2.2.8, 2.3.5 en 2.4.4, en indien van toepassing over de onderwerpen, bedoeld in best practice bepalingen 1.3.6 en 2.2.2.

## 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*. Door het bestuur wordt een goede en tijdige informatievoorziening opgezet. Het bestuur en de raad van commissarissen houden hun kennis en vaardigheden op peil en besteden voldoende tijd aan hun taken en verantwoordelijkheden. Zij zorgen ervoor dat zij bij de uitoefening van hun taken over informatie beschikken die nodig is voor een goede besluitvorming.

### 2.4.1 Stimuleren openheid & aanspreekbaarheid

Het bestuur en de raad van commissarissen zijn elk verantwoordelijk voor het stimuleren van openheid en aanspreekbaarheid binnen het orgaan waar zij deel van uitmaken en de organen onderling.

### 2.4.2 Nevenfuncties

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 besproken. De aanvaarding van een commissariaat door een bestuurder behoeft de goedkeuring van de raad van commissarissen.

#### 2.4.3 Aanspreekpunt voor functioneren van commissarissen en bestuurders

De voorzitter van de raad van commissarissen is namens de raad het voornaamste aanspreekpunt voor het bestuur, 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.

#### 2.4.4 Aanwezigheid bij vergaderingen raad van commissarissen

Commissarissen worden geacht aanwezig te zijn bij vergaderingen van de raad van commissarissen en bij vergaderingen van commissies waarvan zij deel uitmaken. Indien commissarissen frequent afwezig zijn bij deze vergaderingen, worden zij daarop aangesproken. Het verslag van de raad van commissarissen vermeldt het aanwezigheidspercentage van elke commissaris bij de vergaderingen van de raad van commissarissen en van de commissies.

#### 2.4.5 Introductieprogramma commissarissen

Alle commissarissen volgen een 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 en - indien aanwezig - de relatie met het medezeggenschapsorgaan en de verantwoordelijkheden van een commissaris.

#### 2.4.6 Ontwikkeling

Het bestuur en de raad van commissarissen beoordelen ieder jaarlijks voor hun eigen orgaan op welke onderdelen commissarissen en bestuurders gedurende hun benoemingsperiode behoefte hebben aan training of opleiding.

#### 2.4.7 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 uitvoering van deze procedures.

#### 2.4.8 Verantwoordelijkheid commissarissen voor inwinnen informatie

De raad van commissarissen en iedere commissaris afzonderlijk heeft een eigen verantwoordelijkheid om van het bestuur, de interne audit functie, de externe accountant en – indien aanwezig – het medezeggenschapsorgaan de informatie in te winnen die de raad van commissarissen nodig heeft om zijn taak als toezichthoudend orgaan goed te kunnen uitoefenen.

#### 2.4.9 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 Verantwoordelijkheid bestuur voor cultuur

Het bestuur stelt voor de vennootschap en de met haar verbonden onderneming waarden vast die bijdragen aan een cultuur gericht op lange termijn waardecreatie en bespreekt deze met de raad van commissarissen. Het bestuur is verantwoordelijk voor de inbedding en het onderhouden van de waarden in de vennootschap en de met haar verbonden onderneming. Daarbij wordt onder meer aandacht besteed aan:

i. de strategie en het bedrijfsmodel;
ii. de omgeving waarin de onderneming opereert; en
iii. de bestaande cultuur binnen de onderneming en of het gewenst is daar wijzigingen in aan te brengen.

Het bestuur stimuleert gedrag dat aansluit bij de waarden en draagt deze waarden uit door het tonen van voorbeeldgedrag.

### 2.5.2 Gedragscode

Het bestuur stelt een gedragscode op en ziet toe op de werking en de naleving ervan door zichzelf en de werknemers van de vennootschap. Het bestuur informeert de raad van commissarissen over de bevindingen en observaties ten aanzien van de werking en de naleving. De gedragscode wordt op de website van de vennootschap geplaatst.

### 2.5.3 Medezeggenschap

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

### 2.5.4 Verantwoording over cultuur

In het bestuursverslag geeft het bestuur een toelichting op:

i. de waarden en de wijze waarop deze worden ingebed in de vennootschap en de met haar verbonden onderneming; en
ii. de werking en naleving van de gedragscode.

## Principe 2.6 Misstanden en onregelmatigheden

Het bestuur en de raad van commissarissen zijn alert op signalen van (vermoedens van) misstanden en onregelmatigheden. Het bestuur stelt een procedure in zodat meldingen van (vermoedens van) misstanden en onregelmatigheden kunnen worden gedaan en geeft adequate opvolging aan deze meldingen. De raad van commissarissen houdt toezicht op het bestuur ter zake.

### 2.6.1 Regeling voor melden van (vermoedens van) misstanden en onregelmatigheden

Het bestuur stelt een regeling op voor het melden van (vermoedens van) misstanden en onregelmatigheden binnen de vennootschap en de met haar verbonden onderneming. De regeling wordt op de website van de vennootschap geplaatst. Het bestuur draagt zorg dat werknemers zonder gevaar voor hun rechtspositie de mogelijkheid hebben een melding te doen.

### 2.6.2 Informeren voorzitter raad van commissarissen

De voorzitter van de raad van commissarissen wordt door het bestuur onverwijld geïnformeerd over signalen van (vermoedens van) materiële misstanden en onregelmatigheden binnen de vennootschap en de met haar verbonden onderneming.

Wanneer (het vermoeden van) een misstand of onregelmatigheid het functioneren van een bestuurder betreft, kan een werknemer dit rechtstreeks aan de voorzitter van de raad van commissarissen melden.

### 2.6.3 Melding externe accountant

De externe accountant informeert de voorzitter van de auditcommissie onverwijld wanneer hij bij de uitvoering van zijn opdracht een misstand of onregelmatigheid constateert of vermoedt.
Wanneer (het vermoeden van) een misstand of onregelmatigheid het functioneren van een bestuurder betreft, meldt de externe accountant dit aan voorzitter van de raad van commissarissen.

### 2.6.4 Toezicht door raad van commissarissen

De raad van commissarissen houdt toezicht op de werking van de meldingsprocedure van (vermoedens van) misstanden en onregelmatigheden, op passend en onafhankelijk onderzoek naar signalen van misstanden en onregelmatigheden en, indien een misstand of onregelmatigheid is geconstateerd, een adequate opvolging van eventuele aanbevelingen tot herstelacties.

Om de onafhankelijkheid van onderzoek te borgen heeft de raad van commissarissen in gevallen waarin het bestuur zelf betrokken is, de mogelijkheid om zelf een onderzoek te initiëren naar signalen van misstanden en onregelmatigheden en dit onderzoek aan te sturen.

## Principe 2.7 Voorkomen belangenverstrengeling

Elke vorm van belangenverstrengeling tussen de vennootschap en haar bestuurders of commissarissen wordt vermeden. Om te vermijden dat belangenverstrengeling plaats vindt, worden adequate maatregelen getroffen. De raad van commissarissen is verantwoordelijk voor de besluitvorming over de omgang met belangenverstrengeling bij bestuurders, commissarissen en grootaandeelhouders in relatie tot de vennootschap.

### 2.7.1 Voorkomen belangenverstrengeling

Bestuurders en commissarissen zijn alert op belangenverstrengeling en zullen in ieder geval:

i. niet in concurrentie met de vennootschap treden;
ii. geen (substantiële) schenkingen van de vennootschap voor zichzelf, voor hun echtgenoot, geregistreerde partner of een andere levensgezel, pleegkind of bloed- of aanverwant tot in de tweede graad vorderen of aannemen;
iii. ten laste van de vennootschap geen ongerechtvaardigde voordelen verschaffen aan derden;
iv. geen zakelijke kansen die aan de vennootschap toekomen benutten voor zichzelf of voor hun echtgenoot, geregistreerde partner of een andere levensgezel, pleegkind of bloed- of aanverwant tot in de tweede graad.

### 2.7.2 Reglement

Het reglement van de raad van commissarissen bevat regels voor de wijze waarop omgegaan dient te worden met belangenverstrengeling, waaronder tegenstijdig belang, 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.

### 2.7.3 Melding

Een tegenstrijdig belang kan bestaan 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; of
ii. waarvan een bestuurder of commissaris een familierechtelijke verhouding heeft met een bestuurder of commissaris van de vennootschap.

Een bestuurder meldt een potentieel tegenstrijdig belang bij een transactie die van materiële betekenis is voor de vennootschap en/of voor de desbetreffende bestuurder onverwijld 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 onverwijld aan de voorzitter van de raad van commissarissen en 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. Indien de voorzitter van de raad van commissarissen een potentieel tegenstrijdig belang heeft, meldt hij dit onverwijld 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.

#### 2.7.4 Verantwoording transacties bestuurders en commissarissen

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 2.7.3 en 2.7.4 zijn nageleefd.

#### 2.7.5 Verantwoording transacties grootaandeelhouder

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 2.7.5 is nageleefd.

#### 2.7.6 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 2.8 Overnamesituaties

Bij een overnamebod op de (certificaten van) aandelen in de vennootschap, bij 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, en/of bij andere ingrijpende wijzigingen in de structuur van de vennootschap, zorgen zowel het bestuur als de raad van commissarissen voor een zorgvuldige weging van de betrokken belangen van de stakeholders en het voorkomen van belangenverstrengeling voor commissarissen of bestuurders. Het bestuur en de raad van commissarissen laten zich bij hun handelen leiden door het belang van de vennootschap en de daarmee verbonden onderneming.

#### 2.8.1 Betrekken raad van commissarissen

Wanneer een overnamebod op de (certificaten van) aandelen in de vennootschap wordt voorbereid, bij 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, en/of bij een andere ingrijpende wijziging in de structuur van de vennootschap, draagt het bestuur zorg dat de raad van commissarissen tijdig en nauw wordt betrokken bij het overnameproces en/of de wijziging van de structuur.

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

Indien op de (certificaten van) aandelen in de vennootschap een overnamebod is aangekondigd of uitgebracht en het bestuur een verzoek van een derde concurrerende bieder ontvangt om inzage te verschaffen in de gegevens van de vennootschap, dan bespreekt het bestuur dit verzoek onverwijld met de raad van commissarissen.

### 2.8.3 Standpunt bestuur ten aanzien van 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 over het bod, alsmede de motivering van dit standpunt, openbaar mede.

# HOOFDSTUK 3. BELONINGEN

## Principe 3.1 Beloningsbeleid bestuur

Het beloningsbeleid voor bestuurders is duidelijk en begrijpelijk, is gericht op lange termijn waardecreatie van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming en houdt rekening met de interne beloningsverhoudingen binnen de onderneming. Het beloningsbeleid zet bestuurders niet aan tot gedrag in hun eigen belang noch tot het nemen van risico's die niet passen binnen de geformuleerde strategie en de vastgestelde risicobereidheid. De raad van commissarissen is verantwoordelijk voor het formuleren van het beloningsbeleid en de implementatie daarvan.

### 3.1.1 Voorstel beloningsbeleid

De remuneratiecommissie doet een duidelijk en begrijpelijk voorstel aan de raad van commissarissen betreffende het te voeren beloningsbeleid voor het bestuur. De raad van commissarissen legt het beleid ter vaststelling voor aan de algemene vergadering.

### 3.1.2 Beloningsbeleid

Bij het formuleren van het beloningsbeleid worden in ieder geval de volgende aspecten in overweging genomen:

i. de doelstellingen voor de strategie ter uitvoering van lange termijn waardecreatie, zoals bedoeld in best practice bepaling 1.1.1;
ii. vooraf uitgevoerde scenarioanalyses;
iii. de beloningsverhoudingen binnen de vennootschap en de met haar verbonden onderneming;
iv. de ontwikkeling van de beurskoers van de aandelen;
v. een passende verhouding van het variabele deel van de beloning ten opzichte van het vaste deel. Het variabele deel van de beloning is gekoppeld aan vooraf vastgestelde en meetbare prestatiecriteria, die overwegend een lange termijn karakter hebben;
vi. indien aandelen worden toegekend, de voorwaarden waaronder dit gebeurt. Aandelen worden ten minste voor een periode van vijf jaar na toekenning aangehouden; en
vii. indien opties worden toegekend, de voorwaarden waaronder dit gebeurt en de voorwaarden waaronder de opties vervolgens kunnen worden uitgeoefend. Opties worden in ieder geval de eerste drie jaar na toekenning niet uitgeoefend.

### 3.1.3 Beloning executive committee

Indien het bestuur werkt met een *executive committee*, informeert het bestuur de raad van commissarissen over de beloning van de leden van het *executive committee*, niet zijnde statutair bestuurders. Het bestuur bespreekt deze beloning jaarlijks met de raad van commissarissen.

## 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 vastgestelde beloningsbeleid. De remuneratiecommissie bereidt de besluitvorming van de raad van commissarissen voor over de vaststelling van beloningen. Een ontoereikende vervulling van taken wordt niet beloond.

### 3.2.1 Voorstel remuneratiecommissie

De remuneratiecommissie doet een voorstel aan de raad van commissarissen inzake de beloningen van individuele bestuurders. Het voorstel wordt in overeenstemming met het beloningsbeleid opgesteld en gaat in ieder geval in op de beloningsstructuur, de hoogte van de vaste en variabele beloningscomponenten, de gehanteerde prestatiecriteria, de uitgevoerde scenarioanalyses en de beloningsverhoudingen binnen de vennootschap en de met haar verbonden onderneming.

### 3.2.2 Visie bestuurders eigen beloning

Bij het formuleren van het voorstel voor de beloningen van bestuurders neemt de remuneratiecommissie kennis van de visie van de individuele bestuurders met betrekking tot de hoogte en structuur van hun eigen beloning. De remuneratiecommissie vraagt de bestuurders hierbij aandacht te besteden 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). Een ontslagvergoeding wordt niet uitgekeerd wanneer de overeenkomst voortijdig wordt beëindigd op initiatief van de bestuurder of wanneer de bestuurder ernstig verwijtbaar dan wel nalatig heeft gehandeld.

## Principe 3.3 Beloning raad van commissarissen

De raad van commissarissen doet aan de algemene vergadering een duidelijk en begrijpelijk voorstel voor een passende eigen beloning. De beloning voor commissarissen stimuleert een adequate uitoefening van de functie en is niet 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

Aan een commissaris worden bij wijze van beloning geen aandelen en/of rechten op aandelen toegekend.

### 3.3.3 Aandelenbezit

Het aandelenbezit van een commissaris in de vennootschap waarvan hij commissaris is, is ter belegging op de lange termijn.

## Principe 3.4 Verantwoording uitvoering beloningsbeleid

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

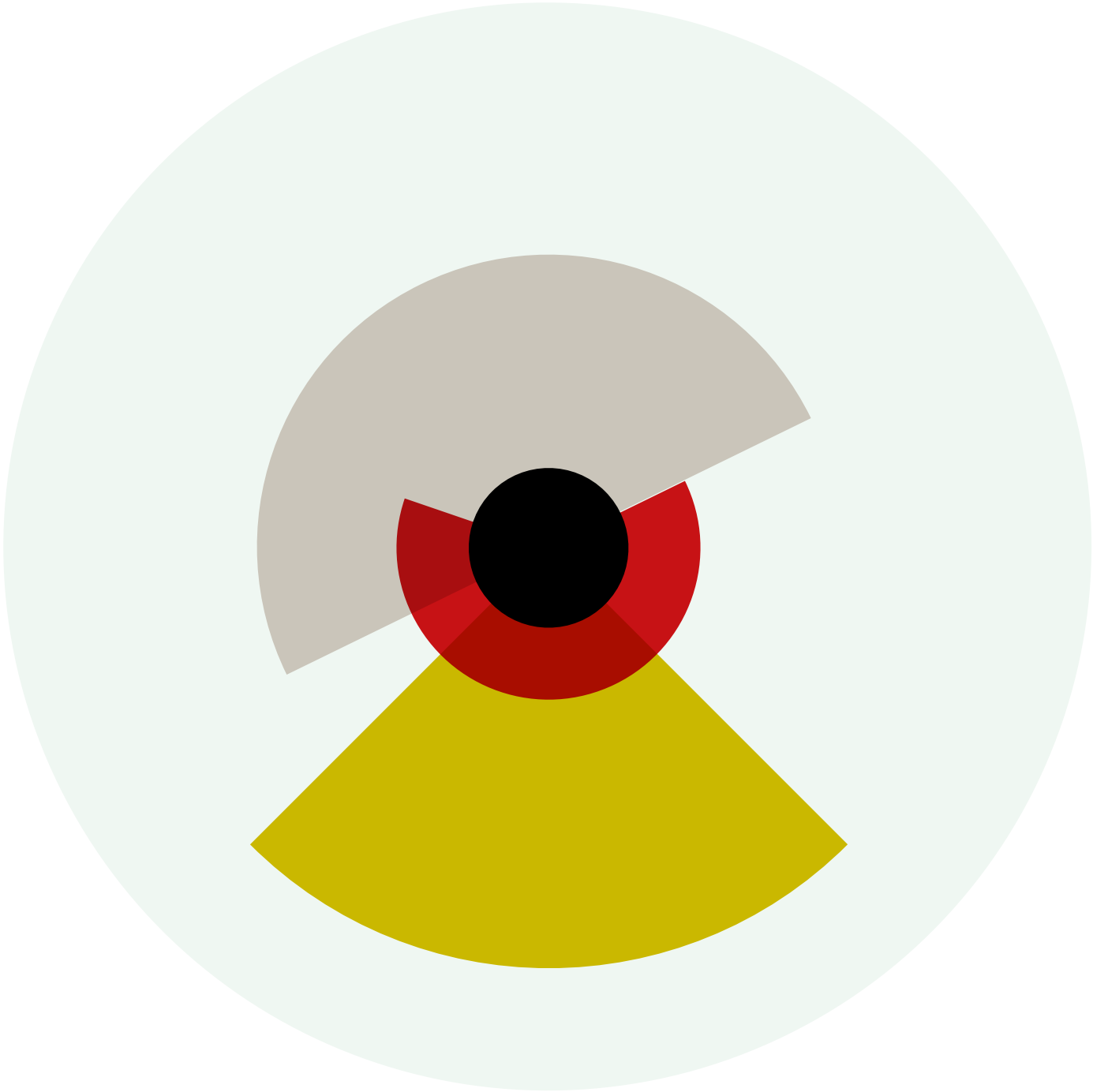
### 3.4.1 Remuneratierapport

De remuneratiecommissie bereidt het remuneratierapport voor. In dit rapport wordt, naast hetgeen de wet vereist, op inzichtelijke wijze in ieder geval verslag gedaan:

i. van de wijze waarop het beloningsbeleid in het afgelopen boekjaar in praktijk is gebracht;
ii. van de wijze waarop de uitvoering van het beloningsbeleid bijdraagt aan lange termijn waardecreatie;
iii. dat scenarioanalyses in overweging zijn genomen;
iv. van de beloningsverhoudingen binnen de vennootschap en de met haar verbonden onderneming en indien van toepassing de wijzigingen in deze verhoudingen ten opzichte van voorgaande boekjaar;
v. indien een bestuurder een variabele beloning ontvangt, de wijze waarop deze beloning bijdraagt aan lange termijn waardecreatie, de vooraf vastgestelde en meetbare prestatiecriteria waarvan de variabele beloning afhankelijk is gesteld en de relatie tussen de beloning en de prestatie; en
vi. indien een (voormalig) bestuurder een ontslagvergoeding ontvangt, de reden voor deze vergoeding.

### 3.4.2 Overeenkomst bestuurder

De belangrijkste elementen van de overeenkomst van een bestuurder met de vennootschap worden na het sluiten daarvan op de website van de vennootschap geplaatst in een inzichtelijk overzicht, uiterlijk bij de oproeping voor de algemene vergadering waar de benoeming van de bestuurder wordt voorgesteld.



# HOOFDSTUK 4.
# ALGEMENE VERGADERING

## Principe 4.1 De algemene vergadering

De algemene vergadering kan een zodanige 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. De volgende onderwerpen worden als aparte agendapunten behandeld:

i. materiële wijzigingen in de statuten;
ii. voorstellen omtrent 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. het voorstel tot 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. elke substantiële verandering in de corporate governance structuur van de vennootschap en in de naleving van deze Code; en
viii. de benoeming van de externe accountant.

### 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 Agendering door aandeelhouder

Een aandeelhouder oefent het agenderingsrecht slechts uit nadat hij daaromtrent in overleg is getreden met het bestuur. 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, bijvoorbeeld door het ontslag van één of meer bestuurders of commissarissen, wordt het bestuur in de gelegenheid gesteld een redelijke termijn in te roepen om hierop te reageren (de responstijd). 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. De desbetreffende aandeelhouder respecteert de door het bestuur ingeroepen responstijd, bedoeld in best practice bepaling 4.1.7.

#### 4.1.7 Inroepen responstijd

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.

#### 4.1.8 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.

#### 4.1.9 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 bevoegd daarin het woord te voeren.

#### 4.1.10 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 der vennootschap de algemene vergadering niet alle verlangde informatie verstrekken, wordt dit beroep gemotiveerd toegelicht.

#### 4.2.2 Beleid bilaterale contacten met aandeelhouders

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

#### 4.2.3 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.

#### 4.2.4 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.

#### 4.2.5 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.

#### 4.2.6 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 voordracht 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 volstrekte 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 volstrekte 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 volstrekte 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 kapitaalinbreng.

#### 4.3.5 Publiceren stembeleid institutionele beleggers

Institutionele beleggers (pensioenfondsen, verzekeraars, beleggingsinstellingen, vermogensbeheerders) plaatsen 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 plaatsen jaarlijks op hun website en/of in hun bestuursverslag een verslag van de uitvoering van hun beleid voor 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. Dit verslag wordt op de website van de insitutionele belegger geplaatst.

### Principe 4.4 Certificering van aandelen

Certificering van aandelen kan een middel zijn om te voorkomen dat door absenteïsme ter algemene vergadering een (toevallige) meerderheid van aandeelhouders de besluitvorming naar haar hand zet. Certificering van aandelen wordt niet gebruikt als beschermingsmaatregel. 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. 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 geniet het vertrouwen van certificaathouders en 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, na aankondiging van de vacature op de website 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 kan tweemaal voor een periode van vier jaar zitting hebben in het bestuur van het administratiekantoor en nadien tweemaal voor een periode van twee jaar. Herbenoeming na een periode van acht jaar wordt gemotiveerd in het verslag van het bestuur van het administratiekantoor.

#### 4.4.4 Aanwezigheid op de algemene vergadering

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.

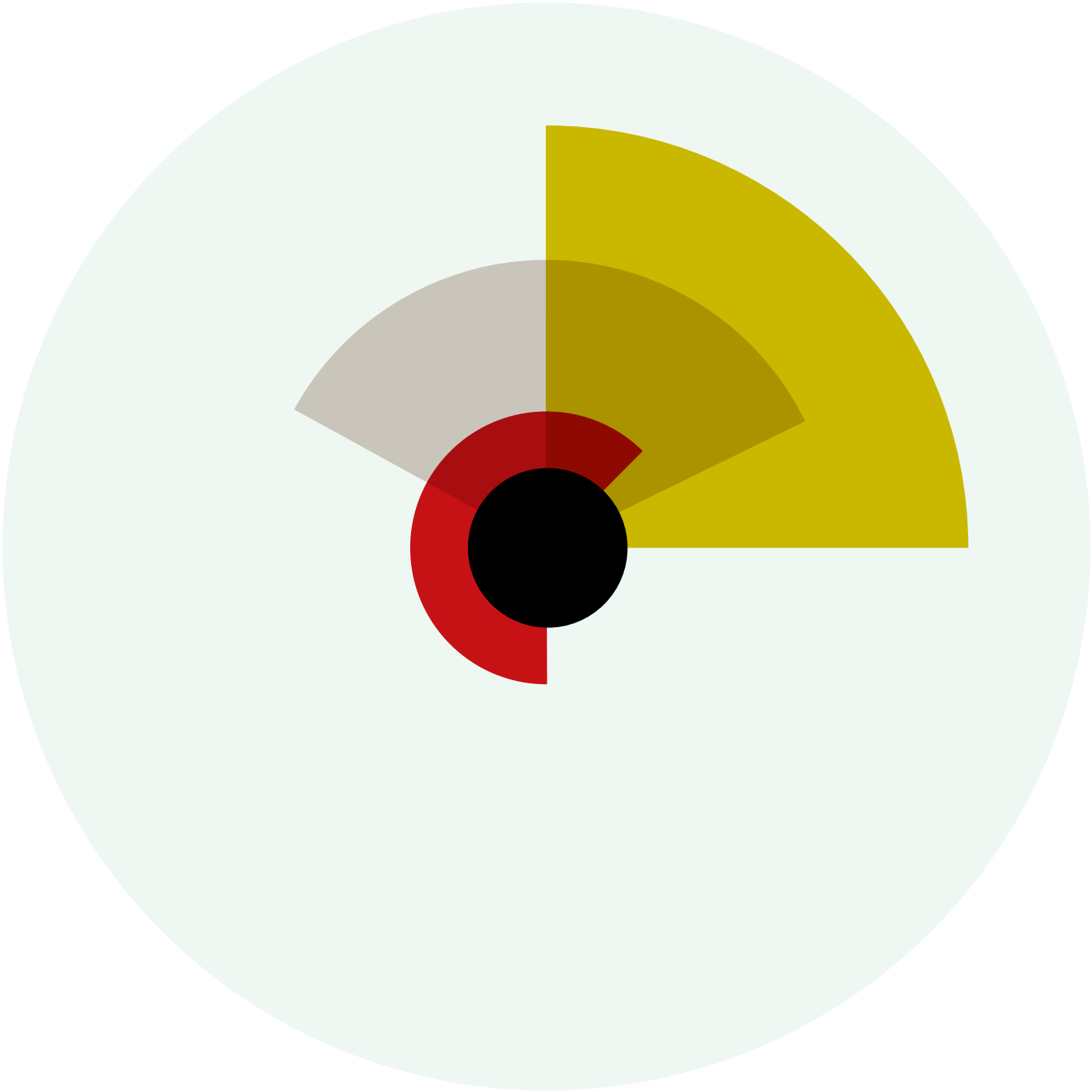
### 4.4.7 Inhoud verslag

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 (neven)functies van de bestuurders; en
x. de contactgegevens van het administratiekantoor.

### 4.4.8 Stemvolmachten

Het administratiekantoor verleent zonder enige beperkingen en onder alle omstandigheden stemvolmachten aan certificaathouders die daar om vragen. Iedere certificaathouder kan het administratiekantoor een bindende steminstructie geven voor de aandelen die het administratiekantoor voor hem houdt.



# HOOFDSTUK 5.
# *ONE-TIER* BESTUURSSTRUCTUUR

## Principe 5.1 *One-tier* bestuursstructuur

De samenstelling en het functioneren van het bestuur waarvan zowel uitvoerende als niet uitvoerende bestuurders deel uitmaken moeten zodanig zijn dat het toezicht door niet uitvoerende bestuurders naar behoren kan worden uitgevoerd en onafhankelijk toezicht is gewaarborgd.

### 5.1.1 Samenstelling bestuur

Het bestuur bestaat in meerderheid uit niet uitvoerende bestuurders. De onafhankelijkheidsvereisten in de zin van best practice bepalingen 2.1.7 en 2.1.8 zijn van toepassing op de niet uitvoerende bestuurders.

### 5.1.2 Voorzitter van het bestuur

De voorzitter van het bestuur leidt de vergaderingen van het bestuur. Hij ziet er op toe dat het bestuur als collectief alsmede de commissies van het bestuur evenwichtig zijn samengesteld en naar behoren functioneren.

### 5.1.3 Onafhankelijkheid voorzitter van het bestuur

De voorzitter van het bestuur is geen uitvoerende bestuurder (geweest) van de vennootschap en is onafhankelijk in de zin van best practice bepaling 2.1.8.

### 5.1.4 Samenstelling commissies

Uitsluitend niet uitvoerende bestuurders maken deel uit van de commissies, bedoeld in best practice bepaling 2.3.2. Het voorzitterschap van de audit- of remuneratiecommissie wordt niet vervuld door de voorzitter van het bestuur, noch door een voormalig uitvoerende bestuurder van de vennootschap.

### 5.1.5 Verantwoording toezicht niet uitvoerende bestuurders

De niet uitvoerende bestuurders leggen verantwoording af over het uitgeoefende toezicht in het afgelopen boekjaar, waarbij in ieder geval verslag wordt gedaan over de onderwerpen, bedoeld in de best practice bepalingen 1.1.3, 2.1.2, 2.1.10, 2.2.8, 2.3.5 en 2.4.4, en indien van toepassing van de onderwerpen, bedoeld in best practice bepalingen 1.3.6 en 2.2.2.

# INWERKINGTREDING

1. Deze Code treedt in werking vanaf het boekjaar beginnend op of na 1 januari 2017. De Commissie beveelt vennootschappen aan het hoofdstuk in het bestuursverslag over de hoofdlijnen van de corporate governance structuur en de naleving van deze Code als afzonderlijk agendapunt ter bespreking aan de algemene vergadering in 2018 voor te leggen.

2. Waar principes respectievelijk best practice bepalingen in deze Code ten opzichte van de Code die in 2008 is vastgesteld, wijzigingen verlangen in regelingen, reglementen, procedures of anderszins schriftelijke vastleggingen, wordt een vennootschap geacht onderhavige Code na te leven, indien deze wijzigingen uiterlijk op 31 december 2017 zijn geïmplementeerd.

3. De benoemingstermijn van commissarissen, zoals opgenomen in best practice bepaling 2.2.2, is gewijzigd ten opzichte van de Code die in 2008 is vastgesteld. Best practice bepaling 2.2.2 geldt niet:
   i. voor commissarissen die op de datum van inwerkingtreding van onderhavige Code reeds zitting hebben voor een termijn langer dan acht jaar, zolang voldaan wordt aan best practice bepaling III.3.5 van de Code die in 2008 is vastgesteld; en
   ii. voor commissarissen die tijdens een algemene vergadering in 2017 voor herbenoeming van een derde termijn van vier jaren zullen opgaan, zolang voldaan wordt aan best practice bepaling III.3.5 van de Code die in 2008 is vastgesteld.

# TOELICHTING OP ENKELE PRINCIPES EN BEST PRACTICE BEPALINGEN

**Preambule - Reikwijdte van de Code**
Van de reikwijdte van de Code zijn uitgezonderd beleggingsinstellingen en instellingen voor collectieve belegging in effecten die in een groep onder centrale leiding staan en deze centrale leiding onder de reikwijdte van de Code valt.

**1.1 Lange termijn waardecreatie**
Van bestuurders en commissarissen wordt verwacht dat zij duurzaam handelen door zich bij de uitoefening van hun taken te richten op creatie van waarde op de lange termijn. Bij het bepalen van de strategie en het nemen van beslissingen staat de houdbaarheid daarvan op de lange termijn centraal en worden belangen van stakeholders zorgvuldig gewogen. Eveneens verlangt lange termijn waardecreatie bewustzijn van en anticiperen op ontwikkelingen in nieuwe technologieën en veranderingen in business modellen. Voldoende oog voor de bredere context waarin de met de vennootschap verbonden onderneming opereert, draagt bij aan het bestendig succes en sluit daarmee aan bij het belang van de vennootschap.

Er zijn situaties denkbaar waarin de focus op de lange termijn niet langer aan de orde is voor een vennootschap, bijvoorbeeld in geval van faillissement of bij een overname, en het bestaansrecht van de vennootschap eindig is. De vennootschap leeft de Code dan na door uitleg te geven waarom lange termijn waardecreatie niet (langer) aan de orde is.

**1.1.1 Strategie voor lange termijn waardecreatie**
De in best practice bepaling 1.1.1, onderdeel vi, genoemde voorbeelden van relevante aspecten van ondernemen, sluiten aan bij de onderwerpen die zijn opgenomen in de Europese Richtlijn inzake bekendmaking niet-financiële informatie en diversiteit.[1] In aanvulling op de onderwerpen uit de richtlijn is in onderdeel vi opgenomen 'de keten waarbinnen de vennootschap opereert'. De OESO-richtlijnen voor Multinationale Ondernemingen bieden vennootschappen bij internationaal zakendoen handvatten voor invulling van de ketenverantwoordelijkheid.

**1.1.2 Betrokkenheid raad van commissarissen**
Onder 'formuleren van de strategie' wordt ook verstaan het aanbrengen van materiële wijzigingen in de strategie.

1 Richtlijn 2014/95/EU van het Europees Parlement en van 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 (PbEU 2014, L 330).

### 1.2 Risicobeheersing

Onder de in het kader van Principe 1.2 te identificeren en te beheersen risico's vallen zowel interne als externe risico's, waaronder ook de beloningsstructuur van bestuurders en werknemers.

De interne risicobeheersings- en controlesystemen dienen te zijn toegesneden op de desbetreffende vennootschap. Dit geeft kleinere beursvennootschappen de mogelijkheid om met minder omvangrijke procedures te volstaan.

### 1.3.6 Ontbreken interne audit dienst

Het uitgangspunt is dat vennootschappen voor de uitvoering van de taak van de interne audit functie, een interne audit dienst inrichten. Mocht van dit uitgangspunt worden afgeweken, bijvoorbeeld als de omvang van de vennootschap zich daarvoor niet leent, dan kan uitbesteding een adequaat alternatief zijn. Ook in het geval van uitbesteding, blijven de raad van commissarissen en de auditcommissie betrokken bij de taakuitvoering van de interne audit functie, zoals is bepaald in best practice bepalingen 1.3.1 tot en met 1.3.5.

### 1.4.2 Verantwoording in het bestuursverslag

Op basis van best practice bepaling 1.4.2 omschrijft het bestuur in het bestuursverslag de opzet en werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen. Op grond van onderdeel i neemt de vennootschap in haar jaarverslag een beschrijving op van de voornaamste risico's waarmee zij in aanraking komt bij de uitvoering van haar taken. Het gaat daarbij niet zozeer om een uitputtende uiteenzetting van alle mogelijke risico's, maar om een weergave van de belangrijkste risico's waarvoor de vennootschap zich geplaatst ziet. De beschrijving van de voornaamste risico's in onderdeel i sluit aan bij de in artikel 2:391 Burgerlijk Wetboek (verder: BW) voorgeschreven risicoparagraaf en op de beschrijving van wezenlijke risico's in het kader van 5:25c Wet op het financieel toezicht.

Bij best practice bepaling 1.4.2, onderdeel ii, ligt het in de rede dat het bestuur in de beschrijving van de opzet en werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen aangeeft welk raamwerk of normenkader (bijvoorbeeld het COSO raamwerk voor interne beheersing) is gehanteerd bij de evaluatie van het interne risicobeheersings- en controlesysteem.

### 1.4.3 Verklaring van het bestuur

Het bestuur verklaart op basis van best practice bepaling 1.4.3 in voldoende mate inzage te hebben gegeven in de risico's en blikt daarbij tevens vooruit naar de risico's die relevant zijn voor de continuïteit van de vennootschap. Het betreft zowel gesignaleerde materiële tekortkomingen als materiële risico's en onzekerheden die redelijkerwijs zijn te voorzien op het moment dat de verklaring wordt gegeven.

### 1.5.1 Taken en verantwoordelijkheden auditcommissie

Het merendeel van de taken die aan de auditcommissie toekomt, vloeit al voort uit wetgeving en is niet herhaald in de Code. Specifiek wordt gewezen op artikel 39 van Europese Audit Richtlijn nr. 2006/43/EG.[2] Dit artikel wordt geïmplementeerd in Nederlandse wetgeving: artikel 2, tweede lid, van het Besluit van 26 juli 2008.[3] Ook eisen voor de samenstelling en aanwezige deskundigheid met betrekking tot het opstellen en de controle van de jaarrekening worden opgenomen in artikel 2 van voornoemd besluit.

2 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 en geconsolideerde jaarrekeningen, tot wijziging van de Richtlijnen nr. 78/660/EEG en houdende de intrekking van Richtlijn nr. 84/253/EEG (Pb L 157 van 9 juni 2006, p. 87). Richtlijn 2006/43/EG is laatstelijk gewijzigd met Richtlijn nr. 2014/56/EU van 16 april 2014 (PbEU 2014, L 158).

3 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 en geconsolideerde jaarrekeningen, tot wijziging van de Richtlijnen nr. 78/660/EEG en nr. 83/349/EEG van de Raad van de Europese Gemeenschappen en houdende intrekking van Richtlijn nr. 84/253/EEG van de Raad van de Europese Gemeenschappen (Stb. 2008, 323).

In sommige gevallen, in het bijzonder bij vennootschappen die actief zijn in de financiële sector, is er naast een auditcommissie ook een risicocommissie ingesteld. Artikel 39, vierde lid, van voornoemde richtlijn bepaalt dat in het bestuursverslag opgave wordt gedaan indien een ander orgaan is aangewezen dat taken van de auditcommissie uitvoert en wat de samenstelling van het betreffende orgaan is.

### 2.1.3 *Executive committee*

Onder *executive committee* wordt verstaan een commissie die nauw betrokken is bij de besluitvorming van het bestuur en waar naast leden van het bestuur ook leden van het senior management deel van uitmaken. Best practice bepaling 2.1.3 en de overige bepalingen waar de term *executive commitee* wordt gebruikt, zijn eveneens van toepassing in het geval een andere benaming wordt gebruikt dan *executive committee*, maar de functie in feite dezelfde is.

### 2.1.4 Deskundigheid

Van belang is dat in het bestuur en de raad van commissarissen ook voldoende deskundigheid aanwezig is om tijdig kansen en risico's te signaleren die gepaard kunnen gaan met vernieuwingen in business modellen en technologieën.

De eis van financiële deskundigheid binnen de raad van commissarissen is opgenomen in wetgeving. Op basis van Europese Audit Richtlijn nr. 2006/43/EG[4] is ten minste één lid van de auditcommissie deskundig met betrekking tot het opstellen en de controle van de jaarrekening. Dit artikel wordt geïmplementeerd in Nederlandse wetgeving: artikel 2, derde lid, van het Besluit van 26 juli 2008.[5]

### 2.1.5 Diversiteitsbeleid & 2.1.6 Verantwoording over diversiteit

Diversiteit wordt ook geadresseerd in de Richtlijn inzake bekendmaking niet-financiële informatie en diversiteit.[6] Deze richtlijn wordt geïmplementeerd in Nederlandse wetgeving. De Code gaat echter verder dan voornoemde richtlijn. Best practice bepaling 2.1.5 bepaalt dat vennootschappen moeten verantwoorden welke maatregelen zijn en worden genomen indien de doelstellingen van het diversiteitsbeleid niet zijn behaald. Daarnaast vallen alleen grote vennootschappen die onder de reikwijdte van de Code vallen onder de reikwijdte van voornoemde richtlijn.

Het wettelijk vastgelegde streefcijfer van ten minste dertig procent man-vrouw diversiteit in het bestuur en de raad van commissarissen is per 1 januari 2016 vervallen. Thans is wetgeving aanhangig om het wettelijk streefcijfer in artikel 2:166 BW opnieuw in te stellen tot 2020.[7]

### 2.1.7 Onafhankelijkheid raad van commissarissen

Best practice bepaling 2.1.7, onderdeel ii, bepaalt dat de meerderheid van de commissarissen onafhankelijk is. Dit voorschrift mag niet worden ondermijnd door stemverhoudingen binnen de raad van commissarissen, indien wordt gewerkt met een regeling voor meervoudig stemrecht op grond van artikel 2:140, vierde lid, BW.

4 Idem voetnoot 2.

5 Idem voetnoot 3.

6 Idem voetnoot 1.

7 Kamerstukken II 2015-2016, 34 435, nr. 2.

**2.2.2 Benoemings- en herbenoemingstermijnen commissarissen**
De effectiviteit van de raad van commissarissen wordt bepaald door de samenstelling, waarbij omvang, deskundigheid, diversiteit en onafhankelijkheid bepalend zijn. Bij herbenoeming wordt kritisch gekeken of de betreffende commissaris met gepaste afstand toezicht houdt en of de nodige kennis en ervaring in de raad van commissarissen aanwezig zijn. Een benoemingstermijn van twee keer vier jaar voor commissarissen is het uitgangspunt, benoeming nadien wordt gemotiveerd in het verslag van de raad van commissarissen.

**2.2.3 Tussentijds aftreden**
Deze bepaling laat onverlet dat bij niet-structuurvennootschappen de algemene vergadering commissarissen te allen tijde kan schorsen of ontslaan. Op grond van de structuurregeling kan de algemene vergadering van structuurvennootschappen het vertrouwen in de gehele raad van commissarissen opzeggen. Het opzeggen van vertrouwen heeft het onmiddellijk ontslag van de leden van de raad tot gevolg.

**2.2.6 Evaluatie raad van commissarissen & 2.2.7 Evaluatie bestuur**
Doel van de evaluaties is een kritische reflectie op het functioneren van commissarissen en bestuurders. Periodieke evaluatie kan de kwaliteit van het functioneren van de raad van commissarissen en het bestuur bevorderen en eraan bijdragen dat bij voorbereiding van de (her)benoeming van een commissaris of een bestuurder de juiste keuzes worden gemaakt, ook in verband met de gepaste (diverse) samenstelling van de raad van commissarissen en het bestuur. De wijze waarop evaluatie zal plaatsvinden kan, naar keuze van de vennootschap, verschillen. Evaluatie kan collectief plaatsvinden, op individuele basis tussen de voorzitter en de leden afzonderlijk, of met hulp van een externe adviseur. Iedere commissaris en bestuurder moet zich tijdens de evaluatie in vertrouwen kunnen uitspreken.

**2.3.5 Verslag commissies**
In het verslag wordt een inhoudelijke toelichting gegeven op de belangrijkste onderwerpen die in de vergaderingen van de commissies aan de orde zijn gekomen.

**2.4 Besluitvorming en functioneren**
Van bestuurders wordt verlangd dat zij actief informatie verstrekken aan de raad van commissarissen. Evenzo wordt van commissarissen verlangd dat zij actief informatie verzamelen om hun toezichthoudende rol goed te kunnen vervullen.

**2.5 Cultuur**
Cultuur kan worden gedefinieerd als de normen en waarden die impliciet en expliciet leidend zijn bij het handelen en het gedrag dat daaruit voortvloeit. Cultuur is een referentiekader op basis waarvan het eigen handelen en dat van anderen wordt beoordeeld. Een gezonde cultuur helpt misstanden en onregelmatigheden te voorkomen.

De Code adresseert cultuur, maar schrijft niet voor wat cultuur precies is of zou moeten zijn. Het is aan het bestuur om invulling aan cultuur te geven. Bij het vormgeven van cultuur wordt rekening gehouden met het bestaan van verschillende subculturen binnen de onderneming.

### 2.6 Misstanden en onregelmatigheden

Principe 2.6 en bijbehorende best practice bepalingen zijn gericht op het melden van vermoedens van misstanden en onregelmatigheden. Op basis van de Wet huis voor klokkenluiders is een werkgever bij wie in de regel ten minste vijftig personen werkzaam zijn, ook verplicht een procedure vast te stellen voor het omgaan met het melden van een vermoeden van een misstand binnen zijn organisatie. De wet is van toepassing op vermoedens van misstanden waarbij een maatschappelijk belang in het geding is.[8] De reikwijdte van het principe en de best practice bepalingen in de Code is breder, omdat deze ook gericht zijn op het melden van onregelmatigheden. De mogelijkheid om meldingen te kunnen doen geldt voor alle onderdelen van de met de vennootschap verbonden onderneming, ongeacht of de activiteiten van de onderneming in Nederland of buiten Nederland plaatsvinden.

### 2.7 Voorkomen belangenverstrengeling

In Boek 2 BW[9] is het begrip tegenstrijdig belang geduid als een situatie waarin in het geval van beraadslaging en besluitvorming een direct of indirect persoonlijk belang van een bestuurder of commissaris en het belang van de vennootschap strijdig zijn. Het begrip belangenverstrengeling in de Code richt zich op het voorkomen van belangenverstrengeling in het algemeen, ongeacht of er sprake is van beraadslaging of besluitvorming. Daarnaast wordt in de Code een verdere invulling gegeven aan de tegenstijdig belangregeling in de wet.

### 2.8.3 Standpunt bestuur ten aanzien van onderhands bod

Een onderhands bod wordt in ieder geval als 'niet serieus' aangemerkt wanneer evident is dat de bieder niet over voldoende financiële middelen ter dekking van het bod beschikt of wanneer geen redelijk denkende en verstandige aandeelhouder zou willen dat het bestuur het bod aanvaardt, bijvoorbeeld omdat de hoogte van het bod in geen verhouding staat tot de werkelijke waarde of de marktwaarde van het bedrijfsonderdeel of de deelneming.

### 3.1.2 Beloningsbeleid & 3.2.1 Voorstel remuneratiecommissie

Onder scenarioanalyses wordt verstaan dat de raad van commissarissen bij het opstellen van het beloningsbeleid en voorafgaand aan de vaststelling van de beloning van individuele bestuurders een analyse maakt van mogelijke uitkomsten van de variabele beloningscomponenten en de gevolgen daarvan voor de beloning van de bestuurders. De raad van commissarissen stelt vast of de uitkomst van de scenarioanalyses leidt tot een passende beloning en of er maatregelen nodig zijn om de beloning te begrenzen.

### 3.2.2 Visie bestuurders eigen beloning

De visie van bestuurders op hun eigen beloning is bestemd voor de remuneratiecommissie en maakt geen onderdeel uit van de verantwoording over de uitvoering van het beloningsbeleid.

### 3.4.1 Remuneratierapport

De wettelijke eisen aan het remuneratierapport zijn neergelegd in de artikelen 2:383c tot en met 2:383e BW. Best practice bepaling 3.1.4, onderdeel iv, bepaalt dat informatie over de beloningsverhoudingen binnen de vennootschap en de met haar verbonden onderneming onderdeel is van het remuneratierapport. Toegelicht wordt wat de verhouding is tussen de beloning van de bestuurders en een door de vennootschap vast te stellen representatieve referentiegroep. Ook wordt toegelicht of er wijzigingen zijn in deze verhoudingen ten opzichte van het voorgaande boekjaar.

Ook materiële vergoedingen die in uitzonderlijke gevallen worden toegekend, maken onderdeel uit van het remuneratierapport.

8 Artikel 1, onderdeel d, Wet huis voor klokkenluiders.

9 Artikel 2:129, zesde lid, BW en artikel 2:140, vijfde lid, BW.

### 4.1.9 Aanwezigheid externe accountant

De voorzitter van de algemene vergadering ziet er op toe dat er ruimte is om de externe accountant te bevragen. De aanwezigheid van de externe accountant in de algemene vergadering doet geen afbreuk aan de algemene verantwoordingsplicht van het bestuur en de raad van commissarissen aan de algemene vergadering, alsmede hun plicht om – tenzij een zwaarwegend belang zich daartegen verzet – aan de algemene vergadering alle gevraagde inlichtingen te verschaffen. De externe accountant kan alleen bevraagd worden over zijn controlewerkzaamheden en over zijn verklaring bij de jaarrekening. De inhoud van de jaarrekening is de primaire verantwoordelijkheid van het bestuur. Het ligt in de rede dat de externe accountant participeert in de voorbereiding van de algemene vergadering. Verwezen wordt naar praktijkhandreiking 1118 van de NBA over het optreden van de externe accountant in de algemene vergadering.

### 4.2.1 Motivering beroep zwaarwichtig belang

Artikel 2:107, tweede lid, BW bepaalt dat het bestuur en de raad van commissarissen de algemene vergadering alle verlangde inlichtingen verschaffen, tenzij een zwaarwichtig belang der vennootschap zich daartegen verzet. In aanvulling daarop bepaalt best practice bepaling 4.2.1 dat een beroep op zwaarwichtig belang gemotiveerd wordt toegelicht.

### 4.3.1 Stemmen naar eigen inzicht

Voor zover een aandeelhouder bij de uitoefening van zijn stemrecht gebruik maakt van een stemadviseur, ligt het in de rede dat hij zich ervan vergewist dat de stemadviseur het principe van hoor en wederhoor respecteert.

### 4.3.4 Stemrecht financieringspreferente aandelen

Best practice bepaling 4.3.4 is met name bedoeld voor toekomstige uitgiftes van financieringspreferente aandelen. Dat neemt niet weg dat het bestuur en de raad van commissarissen met de houders van de bestaande financieringspreferente aandelen kunnen overeenkomen om de huidige zeggenschap op de financieringspreferente aandelen aan te passen.

## 5.1 *One-tier* bestuursstructuur

De Code is toegeschreven op vennootschappen met een *two-tier* bestuursstructuur, maar is ook van toepassing op vennootschappen met een *one-tier* bestuursstructuur. In aanvulling op hoofdstukken 1 tot en met 4, bevat hoofdstuk 5 een principe en vijf best practice bepalingen die specifiek van toepassing zijn op vennootschappen met een *one-tier* bestuursstructuur.

Bepalingen in de Code die betrekking hebben op commissarissen zijn van toepassing op niet uitvoerende bestuurders, onverminderd de overige verantwoordelijkheden die deze niet uitvoerende bestuurders hebben. Waar dat niet mogelijk is, geldt het 'pas toe of leg uit'-principe.

### 5.1.1 Samenstelling bestuur

De onafhankelijkheidsvereisten voor commissarissen gelden onverkort voor niet uitvoerende bestuurders. In best practice bepaling 2.1.8, onderdeel i, is bepaald dat een commissaris niet onafhankelijk is, wanneer hij in de vijf jaar voorafgaand aan benoeming werknemer of bestuurder is geweest. Voor de vennootschap met een *one-tier* board bestuursstructuur wordt met 'bestuurder' bedoeld 'uitvoerende bestuurder'.

### 5.1.2 Voorzitter van het bestuur

Taken die in hoofdstukken 1 tot en met 4 van de Code specifiek aan de voorzitter van de raad van commissarissen zijn toebedeeld, komen bij een vennootschap met een *one-tier* bestuursstructuur toe aan de voorzitter van het bestuur.

### 5.1.4 Samenstelling commissies

Van belang is dat een weloverwogen keuze wordt gemaakt over de rapportagelijnen van commissies.

### 5.1.5 Verantwoording toezicht niet uitvoerende bestuurders

De verantwoording door niet uitvoerende bestuurders kan deel uitmaken van het bestuursverslag dan wel in een apart verslag worden opgenomen. Het verslag wordt bij of met de jaarstukken gepubliceerd.

SAMENSTELLING

# MONITORING COMMISSIE CORPORATE GOVERNANCE CODE

**Voorzitter**

prof. dr. J.A. van Manen

*Partner Strategic Management Centre*

*Vicevoorzitter raad van commissarissen De Nederlandsche Bank NV*

*Lid raad van commissarissen Bornet Groep Rotterdam BV*

*Lid bestuur Stichting Maatschappij en Veiligheid*

*Lid bestuur Stichting Endowment Museum Boijmans Van Beuningen*

**Secretariaat**

mr. I.L.J.M. Heemskerk

*Ministerie van Economische Zaken, directie Ondernemerschap*

K. van Kalleveen, MA

*Ministerie van Economische Zaken, directie Ondernemerschap*

mr. C.M. Molkenboer

*Ministerie van Economische Zaken, directie Ondernemerschap*

**Toehoorders**

mr. dr. M. Meinema en mr. L.D.V.M. Kompier

*Directie Wetgeving, Ministerie van Veiligheid en Justitie*

mr. M. Rookhuijzen, LLM

*Directie Financiële Markten, Ministerie van Financiën*

**Leden**

prof. dr. B.E. Baarsma

*Directeur kennisontwikkeling Rabobank*

*Hoogleraar marktwerking- en mededingingseconomie Universiteit van Amsterdam*

*SER Kroonlid*

drs. E.F. Bos

*Chief executive officer PGGM*

*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*

*Lid raad van toezicht Nationaal Register*

*Lid bestuur NL Sporter*

mr. S. Hepkema

*Voorzitter raad van commissarissen Wavin NV*

*Lid raad van commissarissen SBM Offshore NV*

*Lid bestuur VEUO*

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

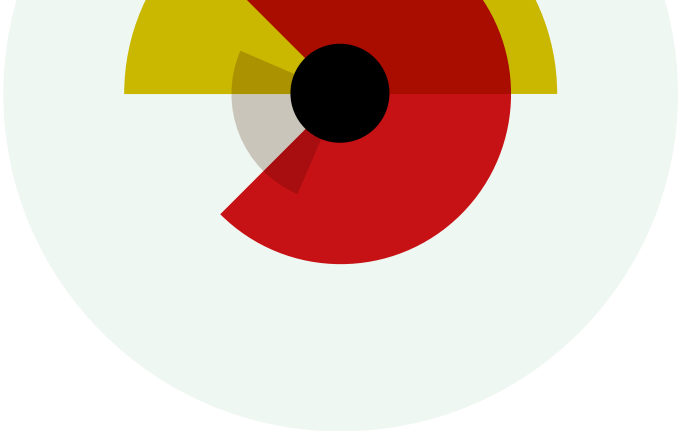
*Hoogleraar financial law and governance Erasmus School of Law*

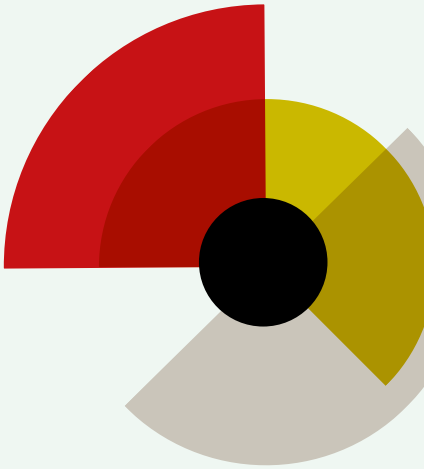
*Voorzitter raad van commissarissen Intertrust NV*

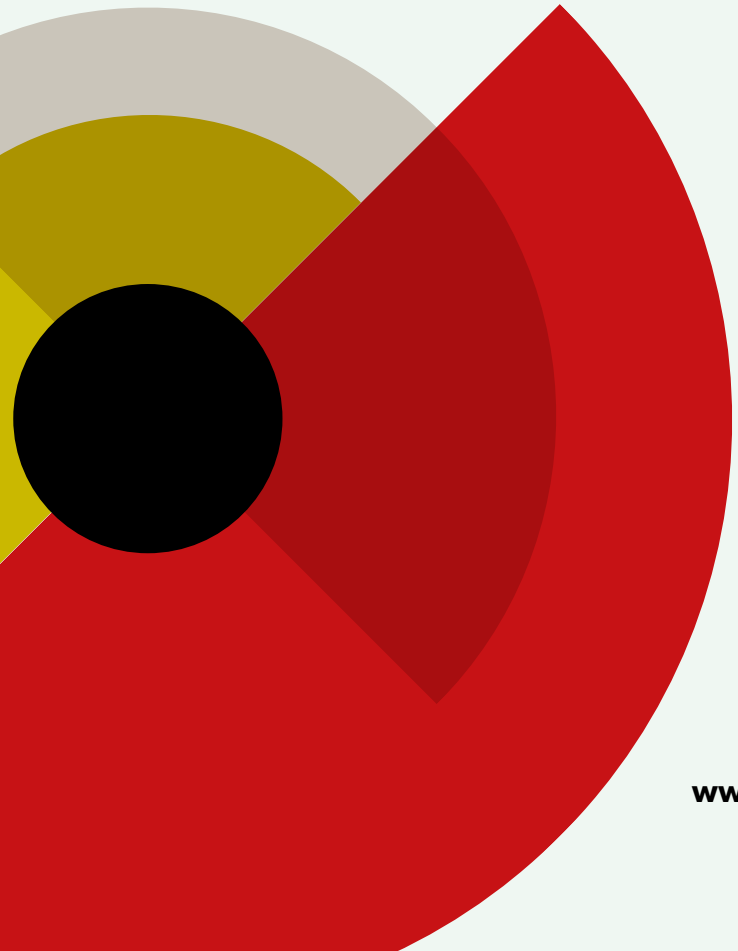
*Lid raad van commissarissen NN Group NV*

*Voorzitter Appeal Panel SRB*

*Lid bestuur IVO Center for Financial Law & Governance*







www.mccg.nl