Nalevingsonderzoek Corporate Governance Code boekjaar 2016

seo economisch onderzoek

Amsterdam, september 2017
In opdracht van de Monitoring Commissie Corporate Governance Code

Nalevingsonderzoek Corporate Governance Code boekjaar 2016

Julie Fijnje
Bert Hof
Ward Rougoor
Joost Witteman

m.m.v. Sanne van Gellekom, Tomas Jansen en Daniek Luesink

seo economisch onderzoek

SEO Economisch Onderzoek - Roetersstraat 29 - 1018 WB Amsterdam - T (+31) 20 525 1630 - www.seo.nl - secretariaat@seo.nl
ABN-AMRO IBAN: NL14ABNA0411744356 BIC: ABNANL2A - ING: IBAN: NL96INGB0004641100 BIC: INGBNL2A
KvK Amsterdam 41197444 - BTW NL 003023965 B01

"De wetenschap dat het goed is"

SEO Economisch Onderzoek doet onafhankelijk toegepast onderzoek in opdracht van overheid en bedrijfsleven. Ons onderzoek helpt onze opdrachtgevers bij het nemen van beslissingen. SEO Economisch Onderzoek is gelieerd aan de Universiteit van Amsterdam. Dat geeft ons zicht op de nieuwste wetenschappelijke methoden. We hebben geen winstoogmerk en investeren continu in het intellectueel kapitaal van de medewerkers via promotietrajecten, het uitbrengen van wetenschappelijke publicaties, kennisnetwerken en congresbezoek.

SEO-rapport nr. 2017-64
ISBN 978-90-6733-880-6

Copyright © 2017 SEO Amsterdam. Alle rechten voorbehouden. Het is geoorloofd gegevens uit dit rapport te gebruiken in artikelen, onderzoeken en collegesyllabi, mits daarbij de bron duidelijk en nauwkeurig wordt vermeld. Gegevens uit dit rapport mogen niet voor commerciële doeleinden gebruikt worden zonder voorafgaande toestemming van de auteur(s). Toestemming kan worden verkregen via secretariaat@seo.nl

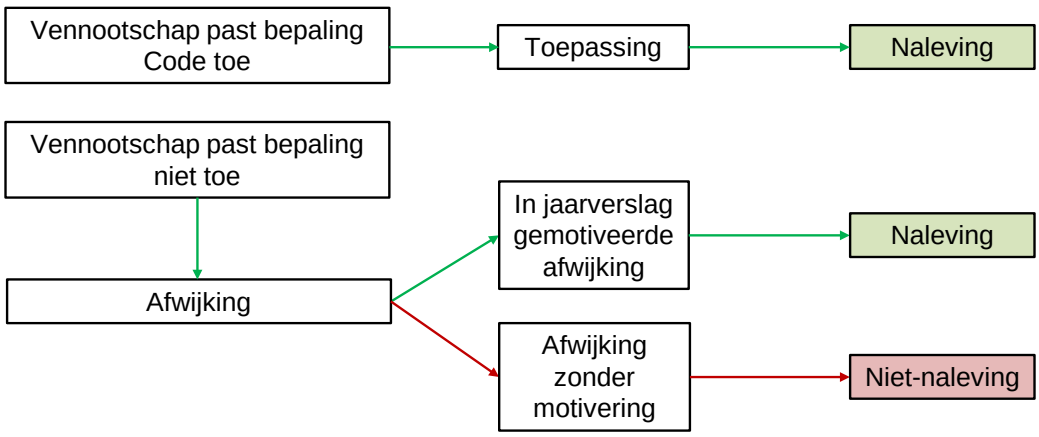
Samenvatting

De algehele naleving van de Code over het boekjaar 2016 ligt op bijna 99 procent. Bepalingen over de bezoldiging van bestuurders worden net als in vorige jaren relatief slecht nageleefd.

Het nalevingsonderzoek van de Corporate Governance Code over boekjaar 2016 bestaat uit twee delen: het eigenlijke nalevingsonderzoek middels bureaustudie en een enquête naar de mate waarin vennootschappen in 2017 de nieuwe onderdelen uit de Code die naar verwachting vanaf 2018 gaat gelden toepassen.

Aansluitend bij het uitgangspunt "pas toe of leg uit" van de Corporate Governance Code is er in het nalevingsonderzoek sprake van naleving indien een bepaling uit de Code door een beursgenoteerde vennootschap wordt toegepast ("toepassing") of indien er door een vennootschap gemotiveerd wordt uiteengezet waarom een bepaling niet wordt toegepast ("gemotiveerde afwijking"). Afwijking van een bepaling (dat wil zeggen: niet-toepassing) zonder motivatie geldt als niet-naleving. Zie Figuur S. 1.

Figuur S. 1 Nalevingsbegrippen



Bron: SEO Economisch Onderzoek.

Uitkomsten nalevingsonderzoek

De naleving van de Code is met 98,8 procent hoog te noemen. Deze naleving bestaat uit 96,7 procent toepassing van bepalingen van de Code en 2,1 procent gemotiveerde afwijking van bepalingen. In 1,1 procent van de gevallen is niet-naleving vastgesteld. Dit betekent dat de vennootschap de bepaling niet toepast en daarbij niet of onvoldoende motiveert dat de bepaling niet wordt toegepast. Zie Tabel S. 1.

Tabel S. 1 Naleving Code bijna 99 procent in boekjaar 2016

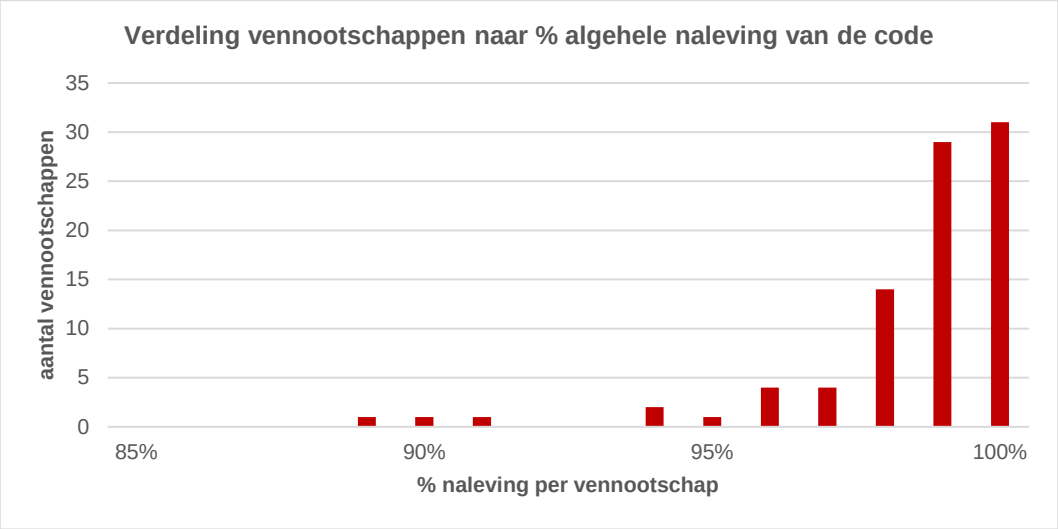
	Totaal
Toepassing:	*96,7%*
Gemotiveerde afwijking:	*2,1%*
Subtotaal naleving	**98,8%**
Niet-naleving	*1,1%*
	100,0%

Bron: SEO Economisch Onderzoek. De percentages tellen niet op tot 100,0% in verband met afrondingsverschillen.

De naleving over boekjaar 2016 is hoger dan over boekjaar 2015, toen het nalevingspercentage op 96,9 procent lag. De toepassing is gestegen van 94,9 procent in 2015 naar 96,7 procent in 2016. Het aandeel gemotiveerde afwijking is daarentegen gelijk gebleven.

Het merendeel van de vennootschappen leeft de Code vrijwel geheel na. Zie Figuur S. 2. Zes van de 88 vennootschappen leven de Code voor minder dan 95 procent na.

Figuur S. 2 Ruim 9 op de 10 vennootschappen leeft de Code in boekjaar 2016 voor minstens 95% na



Bron: SEO Economisch Onderzoek.

Het aandeel niet-naleving verschilt nauwelijks tussen de hoofdstukken van de Code. De naleving op het hoofdstuk Bestuur is daarbij duidelijk verbeterd ten opzichte van boekjaar 2015. Dit komt met name door een verbeterde naleving op het thema bezoldiging bestuurders. Dit thema en de thema's interne auditfunctie en informatieverschaffing algemene vergadering kennen de laagste naleving (van tussen de tweeënhalf en drie procent). Over boekjaar 2015 was de niet-naleving op het thema bezoldiging van bestuurders nog 13 procent. De verbeterde naleving op dat thema komt vooral door een hogere vastgestelde toepassing van de bepalingen met betrekking tot het remuneratierapport. Het aandeel gemotiveerde afwijking op dit thema is iets gedaald.

Ook de thema's taak en werkwijze alsmede deskundigheid en samenstelling van de Raad van commissarissen hebben meer dan twee procent niet-naleving. Over boekjaar 2015 scoorde de deskundigheid en samenstelling van de raad van commissarissen nog 10 procent niet-naleving.

De twee slechtst nageleefde bepalingen kennen een niet-naleving van meer dan 10 procent. Dit betreft bepaling IV.3.13 (elke vennootschap dient beleid op hoofdlijnen inzake bilaterale contacten met aandeelhouders te formuleren en op de website te plaatsen) met bijna 16 procent niet-naleving en bepaling II.2.13 (voorschriften aan de inhoud van het remuneratierapport van de raad van commissarissen) met een niet-naleving van bijna 11 procent.

Uitkomsten enquête nieuwe Code

Voortschrijdende ontwikkelingen, de tijdgeest en overlap met wetgeving zijn voor de Commissie aanleiding geweest om de Corporate Governance Code in 2016 te herzien ('Code 2016'). Verwacht wordt dat de Code 2016 op 1 januari 2018 in werking zal treden. Vennootschappen worden dan geacht om in 2018 over boekjaar 2017 de Code 2016 na te leven. De Code 2016 bevat nieuwe elementen met betrekking tot het centraal stellen van langetermijnwaardecreatie, cultuur, beheersing van risico's, diversiteitsbeleid en verantwoord belonen. Vooruitlopend op de inwerkingtreding van de Code 2016 is via een webenquête gevraagd in welke mate de vennootschappen de nieuwe elementen in de Code 2016 nu al toepassen, of zij van plan zijn om in de rest van 2017 nog stappen te zetten met betrekking tot deze nieuwe elementen en of zij knelpunten ervaren.

Op de thema's *langetermijnwaardecreatie*, *aandacht voor cultuur* en *risicomanagement* geeft het merendeel van de vennootschappen aan de elementen uit de Code 2016 al (grotendeels of volledig) toe te passen en geen knelpunten te ervaren of niet te weten of er knelpunten zullen optreden. Uitzondering op de bijna volledige toepassing betreft het niet hebben van een interne audit functie, wat door bijna een kwart van de vennootschappen wordt aangegeven. Opvallend is het verschil met het thema *verantwoord belonen*. In totaal zijn er 43 vennootschappen (ruim 60 procent) die van één of meer elementen van verantwoord belonen aangeven dat deze niet of in enige mate in overweging worden genomen in het huidige beloningsbeleid van de vennootschap. Van deze vennootschappen geeft 70 procent aan *niet* voornemens te zijn nog in 2017 stappen te gaan zetten met betrekking tot verantwoord belonen. Net als bij de eerdere thema's ervaren of voorzien vennootschappen slechts in zeer beperkte mate knelpunten.

Vennootschappen ervaren of voorzien méér knelpunten bij het implementeren van de principes en bepalingen uit de Code 2016 die betrekking hebben op *diversiteitsbeleid en verantwoording over diversiteit* dan bij de voorgaande thema's. Bijna twintig procent geeft aan knelpunten te ervaren of te voorzien. Van de vennootschappen geeft ongeveer tweederde aan diversiteitsdoelstellingen voor de samenstelling van het *bestuur* te hanteren. Van de ongeveer eenderde van de vennootschappen die aangeven momenteel geen diversiteitsdoelstellingen voor de samenstelling van het bestuur te hanteren, geeft ruim de helft aan dat momenteel niet bekend is of deze nog in 2017 zullen worden opgesteld. Een kwart geeft aan wel diversiteitsdoelstellingen te zullen opstellen, een kwart niet. Voor de samenstelling van *de raad van commissarissen* hanteert bijna 90 procent van de vennootschappen momenteel diversiteitsdoelstellingen. Vennootschappen met een *executive committee* hanteren momenteel voor bijna 45 procent geen diversiteitsdoelstellingen voor de samenstelling van de executive committee. Vennootschappen die geen diversiteitsdoelstellingen

hanteren voor de executive committee geven in 60 procent van de gevallen aan momenteel niet te weten of zij nog in 2017 diversiteitsdoelstellingen zullen opstellen. De overige 40 procent is gelijk verdeeld over wel en geen voornemen om nog in 2017 diversiteitsdoelstellingen op te stellen.

Inhoud

Samenvatting i

1 Inleiding 1

2 Uitkomsten nalevingsonderzoek 3

2.1 Algehele naleving 3

2.2 Naleving op hoofdstuk- en themaniveau 6

2.3 Afwijkende naleving 8

2.4 Verbanden tussen naleving van bepalingen 11

3 Uitkomsten enquête 13

3.1 Langetermijnwaardecreatie 13

3.2 Cultuur 16

3.3 Risicomanagement 18

3.4 Diversiteit 20

3.5 Verantwoord belonen 25

3.6 Executive committee 27

Literatuur 31

Bijlage A Onderzoeksverantwoording 33

Bijlage B Overzicht bepalingen 47

Bijlage C Vragenlijst enquête 61

Bijlage D Frequentietabellen enquête 69

Bijlage E Nalevingstabel per bepaling 81

Bijlage F Nalevingstabel per subbepaling 85

Bijlage G Nalevingstabel per index: AEX 91

Bijlage H Nalevingstabel per index: AMX 97

Bijlage I Nalevingstabel per index: AScX 103

Bijlage J Nalevingstabel per index: Lokaal 109

1 Inleiding

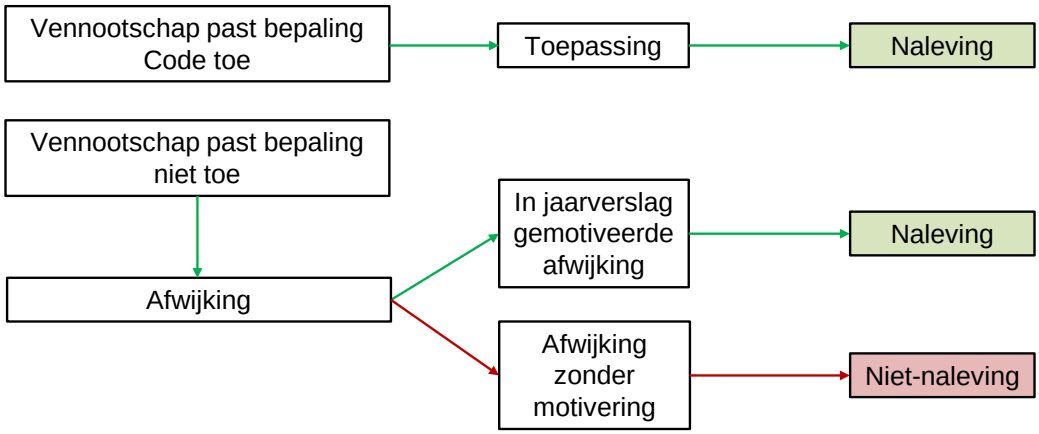
Het nalevingsonderzoek van de Corporate Governance Code bestaat dit jaar uit twee delen: het eigenlijke nalevingsonderzoek over boekjaar 2016 uitgevoerd middels bureauonderzoek en een enquête naar de mate waarin vennootschappen in 2017 de nieuwe onderdelen uit de Code toepassen die naar verwachting vanaf 2018 gaat gelden.

Dit rapport bevat het nalevingsonderzoek van de Corporate Governance Code over boekjaar 2016, opgesteld in opdracht van de Monitoring Commissie Corporate Governance Code. Het rapport bestaat uit twee delen: het nalevingsonderzoek over boekjaar 2016 en het onderzoek naar de mate waarin vennootschappen in 2017 de nieuwe onderdelen uit de Code toepassen die naar verwachting vanaf 2018 gaat gelden.

Het nalevingsonderzoek over boekjaar 2016 is uitgevoerd middels bureauonderzoek. De uitkomsten hiervan staan beschreven in hoofdstuk 2. Gedetailleerde nalevingstabellen zijn te vinden in de bijlagen E tot en met J. Het onderzoek naar de mate waarin vennootschappen in 2017 de nieuwe onderdelen uit de Code toepassen die naar verwachting vanaf 2018 gaat gelden is uitgevoerd middels een enquête onder de beursgenoteerde vennootschappen. De uitkomsten hiervan staan beschreven in hoofdstuk 3. De onderliggende vragenlijst is weergegeven in Bijlage C en de frequentietabellen van de gesloten vragen uit de enquête staan in Bijlage D.

Aansluitend bij het uitgangspunt "pas toe of leg uit" van de Corporate Governance Code is er in het nalevingsonderzoek sprake van naleving indien een bepaling uit de Code door een beursgenoteerde vennootschap wordt toegepast ("toepassing") of indien er door een vennootschap gemotiveerd wordt uiteengezet waarom een bepaling niet wordt toegepast ("gemotiveerde afwijking") (Monitoring Commissie Corporate Governance Code, 2008). Afwijking van een bepaling (dat wil zeggen: niet-toepassing) zonder motivatie geldt als niet-naleving. Zie Figuur 1.1.

Figuur 1.1 Nalevingsbegrippen



Bron: SEO Economisch Onderzoek.

In het nalevingsonderzoek zijn de bepalingen van de Code ingedeeld in rapportagebepalingen en gedragsbepalingen. Rapportagebepalingen schrijven rapportage door de beursgenoteerde

vennootschap voor op een specifieke, openbare plek. Alle bepalingen die geen rapportage voorschrijven op een specifieke, openbare plek zijn gedragsbepalingen.

Een overzicht van Codebepalingen is te vinden in Bijlage B. De onderzoeksverantwoording is gegeven in Bijlage A.

2 Uitkomsten nalevingsonderzoek

De algehele naleving van de Code over het boekjaar 2016 ligt op bijna 99 procent. Bepalingen over de bezoldiging van bestuurders worden relatief slecht nageleefd. Vennootschappen geven het vaakst gemotiveerde afwijking bij de bepalingen over de zittingsduur en de ontslagvergoeding van commissarissen.

Dit hoofdstuk geeft de bevindingen van het uitgevoerde nalevingsonderzoek weer. Paragraaf 2.1 bespreekt de algehele naleving van de Code, paragraaf 2.2 de naleving per hoofdstuk en per principe van de Code. Paragraaf 2.3 richt zich op bepalingen met afwijkende nalevingspercentages. Paragraaf 2.4 presenteert analyses op verbanden tussen de naleving op bepalingen.

De onderzoeksverantwoording is te vinden in Bijlage A. Uitgebreide nalevingstabellen staan in bijlagen E tot en met J.

2.1 Algehele naleving

Tabel 2.1 geeft de *algehele naleving van de Code* weer. De naleving is met 98,9 procent hoog. Deze naleving bestaat uit 96,7 procent toepassing van bepalingen van de Code en 2,1 procent gemotiveerde afwijking van bepalingen. In 1,1 procent van de gevallen is niet-naleving vastgesteld. Dit betekent dat de vennootschap de bepaling niet toepast en niet of onvoldoende motiveert dat de bepaling niet wordt toegepast. In iets meer dan de helft van de gevallen van niet-naleving is geen melding gemaakt van het niet-toepassen (afwijken) van een bepaling. In vrijwel alle overige gevallen is wel melding gemaakt van het niet-toepassen van een bepaling, maar ontbreekt een toelichting op het hoe en waarom van de afwijking.

Tabel 2.1 Algehele naleving bijna 99 procent in boekjaar 2016

		Totaal
Toepassing, waarvan:		*96,7%*
Veronderstelde toepassing	77,2%	
Gemotiveerde afwijking:		*2,1%*
Subtotaal naleving		**98,9%**
Niet-naleving, waarvan:		*1,1%*
Geen melding gemaakt van afwijken	0,63%	
Geen toelichting gegeven waarom/hoe wordt afgeweken	0,51%	
		100,0%

Bron: SEO Economisch Onderzoek. De percentages tellen niet op tot 100,0% in verband met afrondingsverschillen.

Kanttekening bij de hoge toepassing is dat een groot deel ervan (ongeveer 80 procent) veronderstelde toepassing betreft[1]. Dit betekent dat binnen het kader van het nalevingsonderzoek

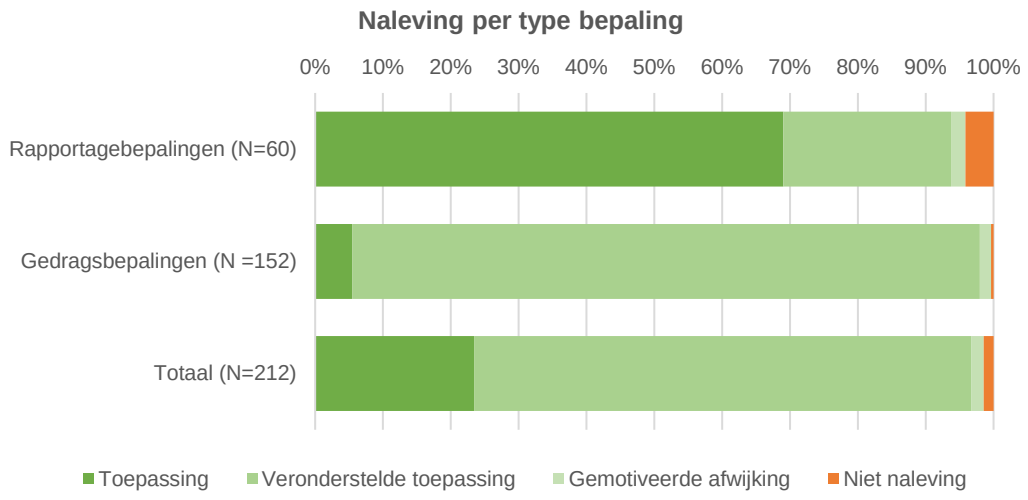
[1] Het aandeel veronderstelde toepassing van 77,2 procent ligt in dezelfde orde van grootte als het aandeel veronderstelde plus verklaarde toepassing over boekjaar 2015 van 78,4 procent. Verklaarde toepassing is dit jaar niet meer als subcategorie gehanteerd.

niet is vastgesteld dat een bepaling wordt toegepast, maar ook niet dat een bepaling niet wordt toegepast. Aansluitend bij het uitgangspunt "pas toe of leg uit" van de Corporate Governance Code wordt er uitgegaan van toepassing van de bepalingen van de Code, tenzij een vennootschap zelf aangeeft dat een bepaling niet wordt toegepast, of als er op basis van openbare documenten is vastgesteld dat van toepassing geen sprake is.

De naleving is hoger dan in het boekjaar 2015, toen het nalevingspercentage op 96,9 procent lag (Hof et al., 2016). Dit wordt verklaard door een hogere toepassing: 96,7 procent in 2016 tegenover 94,9 procent in 2015. Het aandeel gemotiveerde afwijking is gelijk gebleven. Onze indruk is dat deels sprake is van een *daadwerkelijke* verbetering van de toepassing zoals te vinden in jaarverslagen en andere openbare documenten[2] en deels sprake van een hogere *vastgestelde* toepassing vanwege een iets anders ingericht proces van het nalevingsonderzoek. Zo ligt het percentage reacties in de validatiefase van het nalevingsonderzoek – waarin vennootschappen de voorlopige nalevingsbevindingen konden controleren en aanvullen – over boekjaar 2016 op ruim 80 procent (zie Bijlage A), terwijl dat over boekjaar 2015 op ruim 60 procent lag. Dit betekent dat met betrekking tot boekjaar 2016 vaker informatie door de vennootschappen is aangeleverd die tot aanpassing van een voorlopig nalevingsoordeel naar toepassing heeft kunnen leiden.

Figuur 2.1 geeft de naleving per type bepaling: rapportagebepalingen, gedragsbepalingen en alle bepalingen. Rapportagebepalingen kennen een hoger percentage niet-naleving dan gedragsbepalingen. Waar de gedragsbepalingen voor minder dan een half procent niet worden nageleefd, is niet-naleving bij ruim vier procent van de rapportagebepalingen aan de orde.

Figuur 2.1 Hoogste percentage niet-naleving bij rapportagebepalingen



Bron: SEO Economisch Onderzoek.

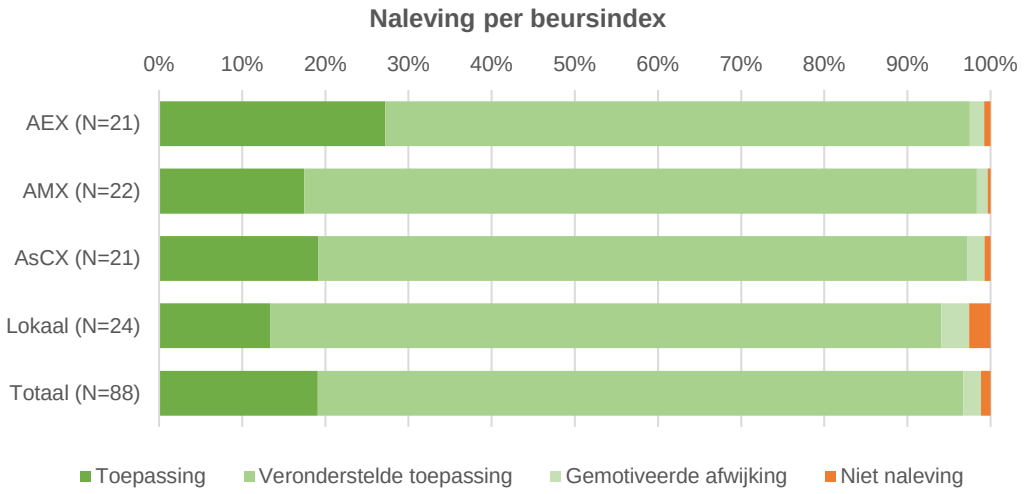
Het verschil in de mate van niet-naleving tussen rapportage- en gedragsbepalingen hangt deels samen met de wijze van vaststelling van naleving. Van rapportagebepalingen wordt nagegaan of

[2] Mogelijk is er een relatie tussen het nalevingsonderzoek en de activiteiten van de Commissie enerzijds en de toepassing van de Codebepalingen anderzijds. Het proces van het nalevingsonderzoek en de activiteiten van de Commissie kunnen leiden tot bewustwording over (de rapportage over) toepassing van Codebepalingen.

hetgeen dat volgens de bepaling dient te worden gerapporteerd, ook daadwerkelijk is gerapporteerd. Als een bepaling bijvoorbeeld stelt dat van de leeftijd van elke commissaris in het verslag van de raad van commissarissen opgave moet worden gedaan (bepaling III.1.3.b), is gecontroleerd of dit vermeld is. Indien hetgeen dat volgens de bepaling dient te worden gerapporteerd niet is gevonden, is niet-naleving vastgesteld.[3] Van gedragsbepalingen kan niet op dezelfde wijze worden nagegaan of het in de bepaling gestelde wordt toegepast. Bij gedragsbepalingen wordt uitgegaan van toepassing van de bepaling, tenzij een vennootschap zelf aangeeft dat een bepaling niet wordt toegepast.

Figuur 2.2 geeft de nalevingscijfers ingedeeld naar beursindex. De naleving is iets hoger onder AMX-genoteerde vennootschappen dan onder de AsCX- en AEX-genoteerde vennootschappen. De Lokaal-genoteerde vennootschappen kennen de hoogste niet-naleving, van ongeveer drie procent. Deze komt voort uit een relatief lage naleving van de bepalingen met betrekking tot (de inhoud van) het remuneratierapport (bepalingen II.2.12 en II.2.13), het niet op de website plaatsen van het reglement van de RvC (bepaling III.1.1.), het rooster van aftreden van de RvC (bepaling III.3.6) en het beleid inzake bilaterale contacten met aandeelhouders (bepaling IV.2.13).

Figuur 2.2 Hoogste naleving door AMX-vennootschappen.



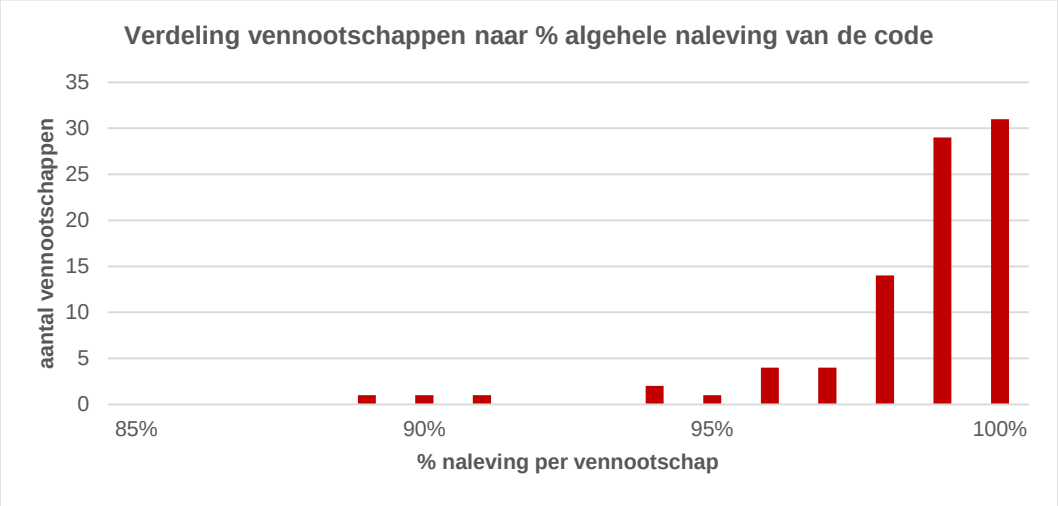
Bron: SEO Economisch Onderzoek.

Ten opzichte van boekjaar 2015 is de naleving vooral gestegen bij de AMX-, AsCX,- Lokaal-genoteerde vennootschappen. Net als in boekjaar 2015 kennen de AEX-genoteerde vennootschappen het hoogste percentage toepassing (in plaats van veronderstelde toepassing).

Figuur 2.3 geeft de verdeling van de vennootschappen naar de mate waarin zij de Code naleven. De figuur laat zien dat het merendeel van de vennootschappen de Code vrijwel geheel naleeft. Van de 88 op naleving onderzochte vennootschappen leven 31 de Code in zijn geheel (100 procent) na. Zes vennootschappen leven de Code voor minder dan 95 procent na.

[3] Ook bij rapportagebepalingen wordt veronderstelde toepassing geregistreerd. Dit komt doordat rapportagebepalingen niet in alle gevallen van toepassing zijn op een vennootschap. Indien de bepaling niet op de vennootschap van toepassing was, of als niet is vastgesteld of een bepaling van toepassing was, is veronderstelde toepassing geregistreerd. Zie Bijlage A.

Figuur 2.3 Ruim 9 op de 10 vennootschappen leeft de Code voor minstens 95% na

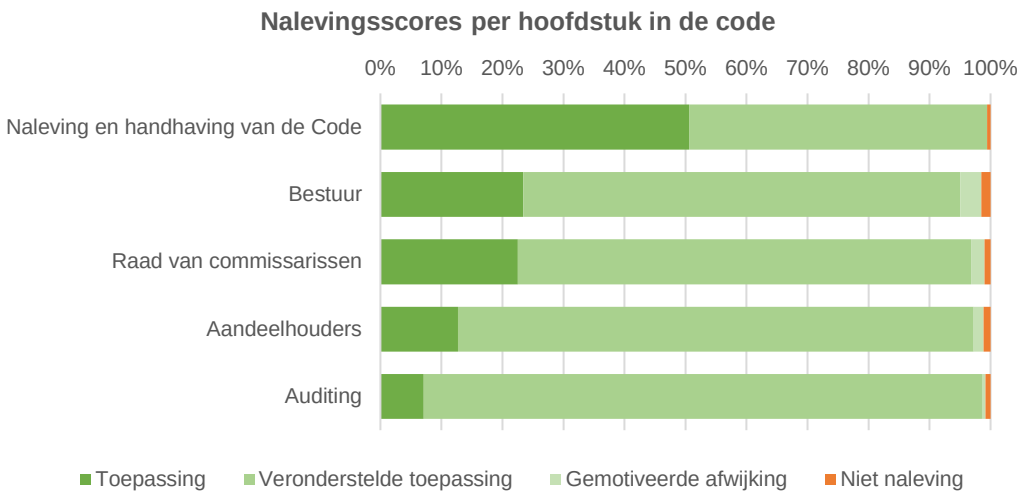


Bron: SEO Economisch Onderzoek.

2.2 Naleving op hoofdstuk- en themaniveau

Figuur 2.4 geeft de naleving per hoofdstuk van de Code. Te zien is dat de niet-naleving nauwelijks verschilt tussen de hoofdstukken en dat het hoofdstuk over de raad van bestuur de hoogste gemotiveerde afwijking kent (met drie en een half procent). De naleving op het hoofdstuk Bestuur is duidelijk verbeterd ten opzichte van boekjaar 2015 (destijds zeven procent niet-naleving) (Hof et al., 2016). Dit komt met name door een verbeterde naleving op het thema bezoldiging bestuurders (zie verderop).

Figuur 2.4 De naleving van het hoofdstuk Bestuur van de Code is het laagst



Bron: SEO Economisch Onderzoek.

Figuur 2.5 behandelt de naleving op het niveau van de twintig thema's van de Code. De hoofdstukken van de Code bevatten vaak meerdere thema's, die soms uit één en soms uit meer principes bestaan. Te zien is dat enkele thema's (net als in boekjaar 2015) een volledige naleving

kennen: de verantwoordelijkheid van aandeelhouders, financiële verslaggeving en rol, benoeming en beloning van de externe accountant.

Figuur 2.5 Interne auditfunctie en bezoldiging bestuurders zijn de minst nageleefde thema's

Bron: SEO Economisch Onderzoek.

De thema's interne auditfunctie (drie procent), informatieverschaffing algemene vergadering (tweeënhalf procent) en bezoldiging bestuurders (ook tweeënhalf procent) kennen de hoogste niet-naleving. Over boekjaar 2015 was de niet-naleving van het thema over de bezoldiging van bestuurders nog 13 procent. De verbeterde naleving op dit thema komt door een hogere vastgestelde toepassing: het aandeel gemotiveerde afwijking op dit thema is iets gedaald. Zoals we verderop zullen zien, is de naleving vooral verbeterd op de bepalingen met betrekking tot het remuneratierapport.

De thema's taak en werkwijze alsmede deskundigheid en samenstelling raad van commissarissen hebben eveneens rond de twee procent niet-naleving. Over boekjaar 2015 waren de twee uitschieters wat betreft niet-naleving de reeds genoemde bezoldiging van bestuurders met 13 procent niet-naleving en de deskundigheid en samenstelling van de raad van commissarissen met

10 procent niet-naleving. De informatieverschaffing algemene vergadering kwam toen op de derde plaats van niet-naleving.

De meest uitgelegde thema's (d.i. de hoogste gemotiveerde afwijking) zijn de onafhankelijkheid van commissarissen (acht procent), de bezoldiging van bestuurders (vier procent) en de taak en werkwijze van het bestuur (drie procent).

Enkele thema's van de Code bestaan geheel uit gedragsbepalingen[4]. In sommige gevallen is hierbij niet-naleving vastgesteld, namelijk bij *One-tier bestuursstructuur*, *Bevoegdheden aandeelhouders* en R*elatie en communicatie van de externe accountant met de organen van de vennootschap* (zie Figuur 2.5). In deze gevallen geeft een vennootschap zelf in het jaarverslag aan niet aan een bepaling te voldoen, zonder daarbij voldoende gemotiveerd uiteen te zetten waarom.

De volgende paragraaf gaat meer in detail in op de bepalingen die de meeste niet-naleving en gemotiveerde afwijking kennen.

2.3 Afwijkende naleving

Figuur 2.6 laat alle bepalingen zien die voor minder dan 95 procent zijn nageleefd. Dit zijn acht rapportagebepalingen. De niet-naleving is in vrijwel al deze gevallen vastgesteld omdat hetgeen dat volgens de bepaling dient te worden gerapporteerd niet is gevonden. In een enkel geval geeft de vennootschap aan de bepaling niet toe te passen, maar ontbreekt een toelichting hoe en waarom er wordt afgeweken.

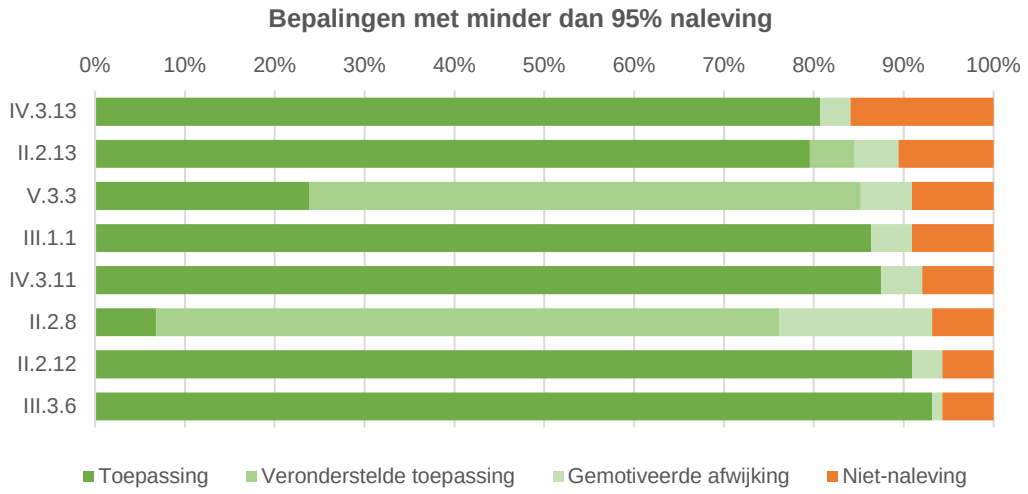
De minst nageleefde bepaling (met bijna 16 procent niet-naleving) is bepaling IV.3.13. Deze bepaling schrijft voor dat elke vennootschap beleid op hoofdlijnen inzake bilaterale contacten met aandeelhouders moet formuleren en op de website dient te plaatsen. Ook in boekjaar 2015 hoorde deze bepaling tot de top drie van slechtst nageleefde bepalingen (Hof et al., 2016). De naleving is evenwel gestegen van 73 procent in 2015 naar 84 procent in 2016, vooral doordat er dit jaar meer toepassing is vastgesteld: het aandeel gemotiveerde afwijking is ongeveer gelijk gebleven.

De slechtst nageleefde bepaling uit 2015 staat in 2016 op de tweede plaats met een niet-naleving van bijna 11 procent. Dit betreft bepaling II.2.13. Deze schrijft de inhoud van het remuneratierapport van de raad van commissarissen voor en bestaat uit subbepalingen a tot en met j. Zowel het onderwerp als de complexiteit van deze bepaling dragen waarschijnlijk bij aan de relatief lage nalevingsscore. Wel is de niet-naleving ten opzichte van boekjaar 2015 gedaald met ruim 17 procentpunten. Binnen II.2.13 is de naleving het laagst bij II.2.13b (scenario-analyses voor variabele bezoldigingscomponent) en II.2.13j (overeengekomen regelingen voor vervroegd uittreden), met een niet-naleving van respectievelijk 19 en 16 procent. II.2.13a (schematisch overzicht van bezoldiging van bestuurders), de samenstelling van de gebruikte peer group (II.2.13e) en de gehanteerde prestatiecriteria (II.2.13f) doen het hier het best, met een niet-naleving van

[4] Te weten principes III.8 One-tier bestuursstructuur, IV.1 Bevoegdheden aandeelhouders, IV.4 Verantwoordelijkheden aandeelhouders, V.1 Financiële verslaggeving, V.2 Rol, benoeming, beloning en beoordeling van het functioneren van de externe accountant en V.4 Relatie en communicatie van de externe accountant met de organen van de vennootschap.

respectievelijk twee, zes en zeven procent. Met uitzondering van subbepaling II.2.13a hebben alle subbepalingen van bepaling II.2.13 derhalve een naleving van minder dan 95 procent.

Figuur 2.6 Bepalingen met relatief lage naleving



Bron: SEO Economisch Onderzoek.

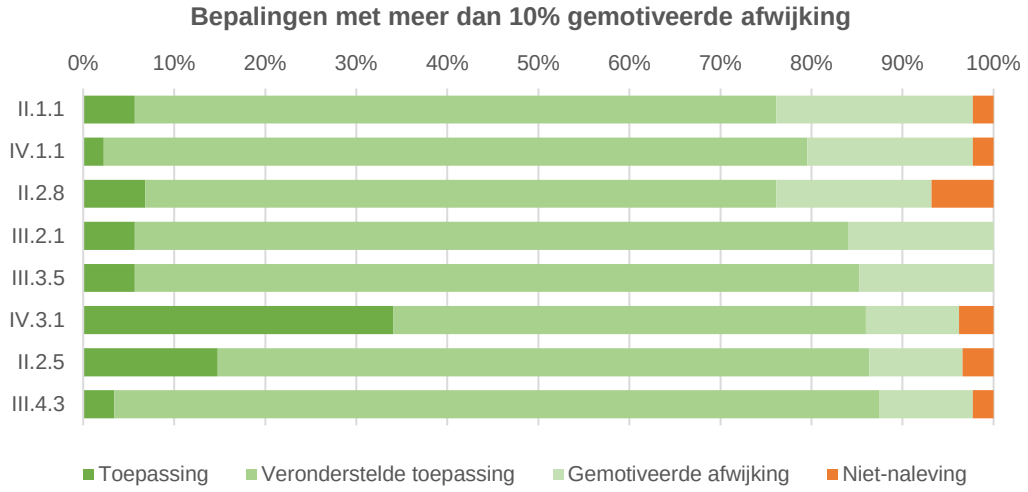
Net als in boekjaar 2015 behoren ook III.3.6 (rooster van aftreden rvc), IV.3.11 (inzetbare beschermingsmaatregelen tegen overname), II.2.8 (maximale vergoeding bij ontslag van eenmaal het jaarsalaris) en II.2.12 (bezoldigingsbeleid in remuneratierapport) tot de minst nageleefde bepalingen. Wel is de niet-naleving op bepaling II.2.12 ten opzichte van boekjaar 2015 met bijna 10 procentpunten afgenomen, en de niet-naleving op III.3.6 met ruim 15 procentpunten. Voor bepaling III.3.1 (profielschets rvc) is dit jaar een aanzienlijk hogere naleving vastgesteld (was in boekjaar 2015 lager dan 80 procent), met als gevolg dat deze niet langer behoort tot de minst nageleefde bepalingen. De bepalingen III.1.1 (reglement rvc op website) en V.3.3 (aanbeveling interne auditor in verslag van de raad van commissarissen indien een interne audit functie ontbreekt) zijn nieuwkomers in het overzicht van slechtst nageleefde bepalingen ten opzichte van boekjaar 2015. De niet-naleving op V.3.3 is daarbij met vier procentpunten gestegen.[5]

Bepalingen waarvan in meer dan tien procent van de gevallen gemotiveerd is afgeweken zijn opgenomen in Figuur 2.7. Deze bepalingen stonden alle vorig jaar in de top 10 van meest uitgelegde bepalingen. De meest uitgelegde bepaling is nog steeds II.1.1 (maximale zittingsduur bestuurders). Vennootschappen geven als motivering vaak de onmisbaarheid van de betreffende bestuurder in relatie tot de gewenste continuïteit van de onderneming. Deze bepaling kwam in Figuur 2.6 ook al

[5] Bepalingen die méér dan drie procent niet-naleving kennen, maar minder dan vijf procent niet-naleving, zijn II.1.5 (verklaring financiële verslaggevingsrisico's door bestuur), II.2.5 (aanhouden aandelen zonder financiële tegenprestaties door bestuurders), III.1.7 (evaluatie van de rvc in het verslag van de rvc), III.3.1 (profielschets en diversiteit rvc), III.5.1 en III.5.2 (reglementen en samenstellingen commissies rvc), III.6.5 (tegenstrijdige belangen in reglement rvc), IV.1.1 (benoeming/ontslag bestuurder of commissaris in de algemene ledenvergadering) en IV.3.1 (mogelijk maken van het gelijktijdig volgen van bijeenkomsten of presentaties op afstand). Van bepalingen II.2.5 en IV.3.1 wordt ook relatief vaak gemotiveerd afgeweken (zie Figuur 2.7). De niet-naleving op bepaling III.3.1 is ten opzichte van boekjaar 2015 met ruim 19 procentpunten afgenomen, de niet-naleving op bepaling III.5.1 met bijna 8 procentpunten, de niet-naleving op bepaling III.6.5 met bijna 7 procentpunten en de niet-naleving op bepaling IV.3.1 met 4 procentpunten. De niet-naleving op bepaling III.5.2 is juist met ruim 3 procentpunten gestegen.

voor. Bij de maximale ontslagvergoeding (II.2.8) geven vennootschappen vaak aan oude contracten te willen respecteren. Deze bepaling kent ongeveer zeven procent niet-naleving (Figuur 2.6). In die gevallen heeft de vennootschap weliswaar aangegeven af te wijken, maar geen toelichting gegeven hoe en waarom er wordt afgeweken. Meer dan de helft van de vijftien vennootschappen die bepaling II.2.8 uitleggen, leggen ook bepaling II.1.1 uit. Voor deze groep geldt waarschijnlijk dat het niet toepassen van de maximale zittingsduur ertoe leidt dat bestuurders met oude contracten nog steeds zitting hebben. In deze contracten zijn mogelijk vaker ontslagvergoedingen van meer dan een jaarsalaris opgenomen.

Figuur 2.7 Niet-toepassen van de maximale zittingsduur voor een bestuurder het meest uitgelegd



Bron: SEO Economisch Onderzoek.

Ook ten aanzien van de zittingsduur van commissarissen (III.3.5) maken relatief veel vennootschappen gebruik van de mogelijkheid om gemotiveerd af te wijken. Van bepaling III.2.1 welke stelt dat alle commissarissen met uitzondering van maximaal één onafhankelijk dienen te zijn, wijken veertien vennootschappen gemotiveerd af. Met betrekking tot de benoeming of het ontslag van een bestuurder of commissaris in de algemene ledenvergadering (IV.1.1) wijkt ongeveer een op de zes van de vennootschappen gemotiveerd af. Vennootschappen wijken met name af van het voorschrift dat aan een meerderheid van stemmen de eis gesteld kan worden dat zij een deel van het geplaatst kapitaal vertegenwoordigt, welk deel niet hoger dan eenderde wordt gesteld. De afwijkende bedrijven stellen bijvoorbeeld een meerderheidseis te hebben in de zin van deze bepaling die de helft van het geplaatste kapitaal vertegenwoordigt.

Net als in boekjaar 2015 geven veelal kleinere vennootschappen aan van bepaling IV.3.1 af te wijken vanwege de kosten die gemoeid zijn met webcasting of het anderzijds mogelijk maken van het gelijktijdig volgen van bijeenkomsten of presentaties op afstand.

De laatstgenoemde bepaling in Figuur 2.7 waarvan relatief vaak wordt afgeweken (III.4.3) betreft de ondersteuning van de raad van commissarissen door de secretaris van de vennootschap. Bepalingen waarvan méér dan 5 procent gemotiveerd wordt afgeweken, maar dan minder dan 10 procent, zijn bepaling III.2.3 (onafhankelijkheid en niet-onafhankelijkheid in het verslag van de

raad van commissarissen), III.5.1 en III.5.2 (reglementen en samenstellingen commissies rvc) en III.6.5 (tegenstrijdige belangen in reglement rvc).

In het bovenstaande nog niet genoemde veranderingen ten opzichte van boekjaar 2015 betreffen bepaling II.1.6 (rapporteert door het bestuur over de gevoeligheid van de resultaten van de vennootschap), waarvan de niet-naleving is gedaald met ruim 3 procentpunten tot 0 procent, bepaling III.2.3 (onafhankelijkheid en niet-onafhankelijkheid in het verslag van de raad van commissarissen), waarvan de niet-naleving is gedaald met ruim 4 procentpunten tot eveneens 0 procent en bepaling III.7.2 (aandelenbezit commissarissen), waarvan de niet-naleving is gedaald met bijna 8 procentpunten tot ongeveer 1 procent.

2.4 Verbanden tussen naleving van bepalingen

In het nalevingsonderzoek is geanalyseerd of de niet-naleving van verschillende bepalingen met elkaar samenhangt in de zin dat de kans groter is dat een vennootschap een bepaling niet naleeft als een andere bepaling niet wordt nageleefd. De ruimte voor zulke samenhang is overigens beperkt, gegeven de hoge percentages naleving.

Tabel 2.2 laat voor de acht slechtst nageleefde bepalingen (zie Figuur 2.6) zien in hoeverre dezelfde vennootschappen ook de andere slecht nageleefde bepalingen niet naleven. De tabel is te lezen van links naar rechts, waarbij als uitgangspunt de niet-naleving van een bepaling in de linkerkolom wordt genomen. Voor elk van deze bepalingen wordt voor de andere bepalingen in de cellen van de tabel weergegeven hoe groot het aandeel is van vennootschappen dat de andere bepaling óók niet naleeft. Bijvoorbeeld: derde rij, tweede kolom: 56 procent van de vennootschappen die bepaling III.1.1 niet naleven, leeft ook II.2.13 niet na. Ander voorbeeld: tweede rij, derde kolom: 14 procent van de vennootschappen die bepaling II.2.13 niet naleven, leeft ook III.1.1 niet na.

De roodgekleurde cellen geven de sterkste verbanden weer, de groengekleurde cellen de zwakste.

Tabel 2.2 Slechts beperkt verbanden zichtbaar tussen slecht nageleefde bepalingen

Gegeven niet naleving:	Aandeel niet naleving: IV.3.13	II.2.13	III.1.1	V.3.3	IV.3.11	III.3.6	II.2.8	II.2.12	N
IV.3.13	-	79%	14%	29%	14%	14%	7%	21%	14
II.2.13	30%	-	14%	19%	14%	14%	8%	14%	36
III.1.1	22%	56%	-	38%	38%	13%	25%	25%	8
V.3.3	50%	88%	38%	-	25%	13%	25%	38%	8
IV.3.11	29%	71%	43%	29%	-	14%	14%	0%	7
III.3.6	40%	100%	20%	20%	20%	-	0%	20%	5
II.2.8	17%	50%	33%	33%	17%	0%	-	33%	6
II.2.12	60%	100%	40%	60%	0%	20%	40%	-	5
N	14	36	8	8	7	5	6	5	

Bron: SEO Economisch Onderzoek.

Uit de tabel is af te lezen dat van alle (vijf) vennootschappen die II.2.12 niet naleven 100 procent óók bepaling II.2.13 niet naleeft. Dit is een voor de hand liggend verband. II.2.12 schrijft de aanwezigheid van het remuneratierapport voor en II.2.13 de inhoud daarvan.

Door het relatief grote aantal (36) vennootschappen dat bepaling II.2.13 (bestaande uit tien subbepalingen) niet (geheel) naleeft, lijkt de niet-naleving van deze bepaling verband te hebben met de niet-naleving van andere bepalingen (tweede kolom). Het is echter maar zeer de vraag of hier daadwerkelijk verbanden optreden. De grotere kans dat een vennootschap bepaling II.2.13 niet (geheel) naleeft kan al zorgen voor de 'verbanden' in de tabel.

Dat gezegd hebbende kunnen sommige verbanden in de tabel er mogelijk op wijzen dat de niet-naleving een vorm van 'samenhang' kent. Zo betreft bepaling III.3.6 het rooster van aftreden van de raad van commissarissen en II.2.12 de aanwezigheid van het remuneratierapport. De tabel geeft aan dat alle vijf vennootschappen die geen rooster van aftreden hebben, ook geen remuneratierapport hebben. En vennootschappen die geen verslag hebben gedaan van de evaluatie van de interne auditfunctie (V.3.3) hebben relatief vaak verzuimd beleid inzage bilaterale contacten (IV.3.13) en een reglement van de raad van commissarissen (III.1.1) op de website te plaatsen. Hoewel er geen inhoudelijk verband is tussen deze bepalingen, lijkt een zekere 'laksheid' met betrekking tot de rapportage over deze bepalingen wel tegelijkertijd op te treden.

3 Uitkomsten enquête

De Code 2016 bevat nieuwe elementen met betrekking tot het centraal stellen van langetermijnwaardecreatie, cultuur, beheersing van risico's, diversiteitsbeleid en verantwoord belonen. In een enquête is onderzocht in hoeverre vennootschappen vooruit lopen op het van kracht worden van de Code 2016 en of zij knelpunten ervaren.

Voortschrijdende ontwikkelingen, de tijdgeest en overlap met wetgeving zijn voor de Commissie aanleiding geweest om de Corporate Governance Code in 2016 te herzien ('Code 2016') (Monitoring Commissie Corporate Governance Code, 2016a en 2016b). Verwacht wordt dat de Code 2016 op 1 januari 2018 in werking zal treden. Vennootschappen worden dan geacht om in 2018 over boekjaar 2017 de Code 2016 na te leven.

Vooruitlopend op de inwerkingtreding van de Code 2016 is via een webenquête gevraagd in welke mate de vennootschappen de nieuwe elementen in de Code 2016 nu al toepassen, of zij van plan zijn om in de rest van 2017 nog stappen te zetten en of zij knelpunten ervaren.[6] De enquête doorloopt de belangrijkste wijzigingen in de Code 2016 middels zes thema's: langetermijnwaardecreatie, cultuur, risicomanagement, diversiteit, verantwoord belonen en -indien van toepassing op de vennootschap- de *executive committee*.

De webenquête (zie Bijlage C) is naar alle 94 beursgenoteerde vennootschappen verstuurd. In totaal hebben 68 vennootschappen de webenquête afgerond, een respons van 72 procent. Van de 68 geënquêteerde vennootschappen staan er 15 genoteerd aan de AEX, 16 aan de AMX, 20 aan de AScX en 17 staan Lokaal genoteerd. Hiermee is er voldoende respons over de verschillende beursnoteringen. Daar waar de beantwoording opvallend verschilt tussen de beursnoteringen, wordt dat in het hoofdstuk gerapporteerd.

De paragrafen 3.1 tot en met 3.6 geven de resultaten van de enquête per thema weer. Het thema executive committee (paragraaf 3.6) is niet van toepassing op alle vennootschappen: in totaal geven 24 vennootschappen in de enquête aan een executive committee te hebben. Bijlage D geeft de frequentietabellen van de antwoorden op de open vragen.

3.1 Langetermijnwaardecreatie

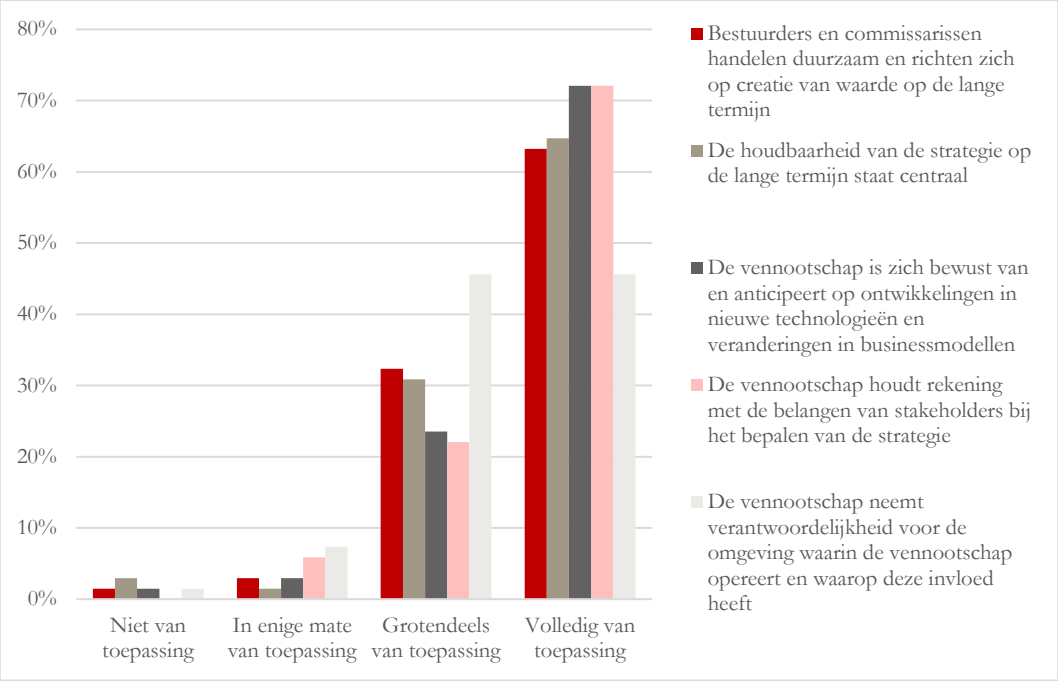
De Code 2016 formuleert langetermijnwaardecreatie als centraal uitgangspunt van de corporate governance. Het bestuur dient zich te richten op de lange termijn en daarbij de belangen van alle betrokken stakeholders af te wegen. Aan de vennootschappen zijn vijf stellingen voorgelegd omtrent lange termijn aardecreatie, welke zijn ontleend aan passages hierover uit de Code 2016. Aan de vennootschappen is gevraagd in welke mate deze stellingen momenteel van toepassing zijn op de vennootschap. Op deze manier ontstaat een beeld van de mate waarin de vennootschappen aangeven nu al te voldoen aan de elementen uit de Code 2016 die langetermijnwaardecreatie betreffen. Vervolgens is aan de vennootschappen voorgelegd of zij voornemens zijn nog in 2017

6 In de vraagstelling zijn de te nemen stappen gekoppeld aan de nieuwe elementen in de Code 2016, maar er is niet gevraagd of de stappen het gevolg zijn van de Code 2016.

stappen te zetten die betrekking hebben op het centraal stellen van langetermijnwaardecreatie en of zij knelpunten ervaren of voorzien bij het implementeren van de principes en bepalingen van de Code 2016 met betrekking tot langetermijnwaardecreatie.

Figuur 3.1 laat zien dat ruim 90 procent van de vennootschappen aangeeft dat de stellingen met betrekking tot langetermijnwaardecreatie grotendeels of volledig van toepassing zijn.

Figuur 3.1 Ruim 90% van de vennootschappen geeft aan de stellingen voor de langetermijnwaardecreatie grotendeels of volledig toe te passen



Bron: SEO Economisch Onderzoek, webenquête onder beursgenoteerde vennootschappen

Op de vervolgvraag "is de vennootschap voornemens nog in 2017 stappen te zetten met betrekking tot het centraal stellen van langetermijnwaardecreatie?" kiest 66 procent "ja" en 34 procent "nee/niet van toepassing". Dat tweederde aangeeft stappen te zullen zetten is opvallend, aangezien 45 tot ruim 70 procent van de vennootschappen zegt de elementen met betrekking tot langetermijnwaardecreatie al *volledig* toe te passen (zie Figuur 3.1)[7]. Mogelijk zijn vennootschappen van plan hun beleid te wijzigen terwijl ze blijven voldoen aan het centraal stellen van langetermijnwaardecreatie. We sluiten evenwel niet uit dat de hoge percentages grotendeels en volledig van toepassing in Figuur 3.1 deels voortkomen uit het geven van sociaalwenselijke antwoorden.

In totaal geven 45 vennootschappen aan voornemens te zijn stappen te gaan nemen met betrekking tot de langetermijnwaardecreatie. Hierbij konden zij meerdere stappen aangeven. De meest voorkomende stappen die worden genoemd door deze vennootschappen hebben betrekking op:

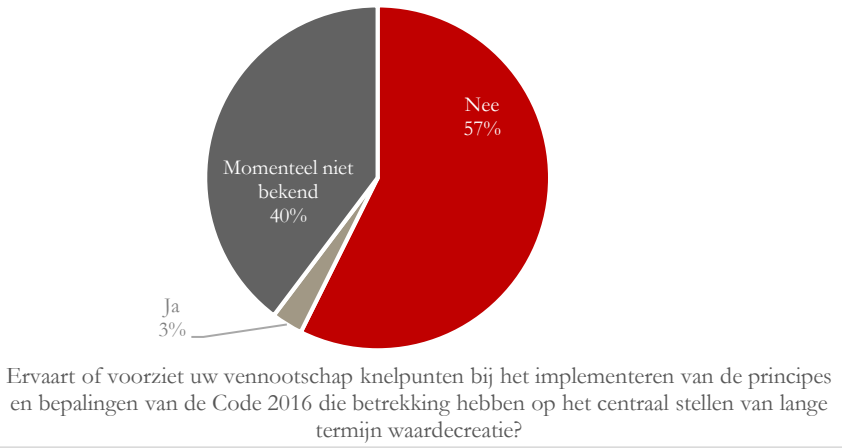
[7] 51 vennootschappen geven aan de stellingen grotendeels of volledig toe te passen. Daarvan geeft 78 procent aan voornemens te zijn stappen te gaan zetten in 2017. Er zijn 15 vennootschappen die aangeven alle stellingen volledig toe te passen en toch voornemens te zijn stappen te gaan zetten in 2017.

- Aanpassen, verbeteren, bijwerken en ontwikkelen van de strategie op de langetermijnvisie, maar ook het herformuleren, herzien, toetsen en vernieuwen van de strategie (n=12),
- Het waardecreatiemodel beter en duidelijker definiëren en vervolgens steviger verankeren in de organisatie. Strategische plannen actualiseren en vertalen in tactische plannen (n=11),
- Robuustere organisatie, duurzaamheidsbeleid en autonome groei (n=7),
- Continue proces van verbeteringen en monitoring, doorontwikkeling van het verdienmodel en aanhoudende groei (n=7),
- Strategiesessies en periodieke reviews met de raden om de strategie voor het vastleggen van de lange termijn en de communicatie hierover intern en extern te verbeteren (n=5),
- Overig stappen hebben betrekking op het vinden van strategische partners in het buitenland en het nader in vullen van het centraal stellen van de langetermijnwaardecreatie (n=3).

Met betrekking tot knelpunten is de vraag gesteld: "ervaart of voorziet uw vennootschap knelpunten bij het implementeren van de principes en bepalingen van de Code 2016 die betrekking hebben op het centraal stellen van lange termijn waardecreatie?" De antwoordcategorieën waren hier: ja, nee, momenteel niet bekend. Meer dan de helft (57 procent) van de vennootschappen geeft aan geen knelpunten te ervaren of te voorzien. Zie Figuur 3.2. 40 procent geeft aan dat momenteel niet bekend is of er knelpunten gaan ontstaan. Slechts twee vennootschappen geven aan knelpunten te ervaren of te voorzien. Doordat dit aantal zeer klein is, kunnen er geen algemenere conclusies getrokken worden over de aard en omvang van deze knelpunten. Genoemde knelpunten zijn:

- Er wordt in de Code 2016 geen kwalificatie gegeven wat er onder langetermijnwaardecreatie moet worden verstaan.
- Het is onduidelijk hoe de verslaglegging in het jaarverslag hierover dient te gebeuren en hoe dit moet worden vormgegeven. Stakeholders kunnen hierover van mening verschillen, wat het moeilijk maakt iedereen tevreden te stellen.

Figuur 3.2 Meer dan de helft van de vennootschappen geeft aan dat er geen knelpunten zijn die betrekking hebben op het centraal stellen van langetermijnwaardecreatie



Bron: SEO Economisch Onderzoek, webenquête onder beursgenoteerde vennootschappen.

3.2 Cultuur

Volgens de Code 2016 kan cultuur worden gedefinieerd als de normen en waarden die impliciet en expliciet leidend zijn bij het handelen en het gedrag dat daaruit voortvloeit. De eerste twee vragen van dit thema zijn gericht op het al dan niet hebben van een gedragscode die invulling geeft aan een cultuur gericht op langetermijnwaardecreatie en het al dan niet hebben van een procedure zodat meldingen (van vermoedens) van misstanden en onregelmatigheden kunnen worden gedaan. Van de geënquêteerde vennootschappen geeft ruim 80 procent aan momenteel zo'n gedragscode te hebben. Dit verschilt tussen de beursnoteringen: vennootschappen die aan de AEX genoteerd staan geven alle aan zo'n gedragscode te hebben, Lokaal-genoteerde vennootschappen geven voor de helft aan zo'n gedragscode te hebben. Voor de AMX en de AScX geldt dat de ruime meerderheid aangeeft een gedragscode te hebben.

Alle geënquêteerde vennootschappen geven aan dat het bestuur een procedure heeft ingesteld zodat meldingen van misstanden en onregelmatigheden kunnen worden gedaan.

Tekstvak 3.1 Hogere naleving voor de gedragscode in het nalevingsonderzoek dan in de enquête

De onderwerpen gedragscode en de procedure voor het melden van misstanden komen in zowel de Code 2008 als in de Code 2016 voor. Hoewel de onderwerpen in de Codes iets anders worden uitgewerkt, kan het instructief zijn om een vergelijking te maken tussen de resultaten uit de enquête (over de Code 2016, momentopname juni/juli 2017) en het nalevingsonderzoek (over de Code 2008, boekjaar 2016).

Voor de Code 2016 betreft de gedragscode bepaling 2.5.2 en voor de Code 2008 betreft het bepaling II.1.3.b. In beide codes wordt vereist dat de gedragscode op de website van de vennootschap wordt geplaatst. Uit het nalevingsonderzoek volgt dat 95 procent van de vennootschappen bepaling II.1.3.b toepast. Dit is feitelijk gecontroleerd en hoger dan de 81 procent dat in de enquête aangeeft momenteel een gedragscode te hebben. Mogelijk speelt hier een rol dat in de vraagstelling expliciet sprake is van een gedragscode *die invulling geeft aan een cultuur gericht op langetermijnwaardecreatie*, een element dat in de Code 2008 niet voorkomt. Dit element komt overigens ook in de betreffende bepaling in de Code 2016 niet expliciet voor. Principe 2.5, waar bepaling 2.5.2 toe behoort, noemt dit element wel[8].

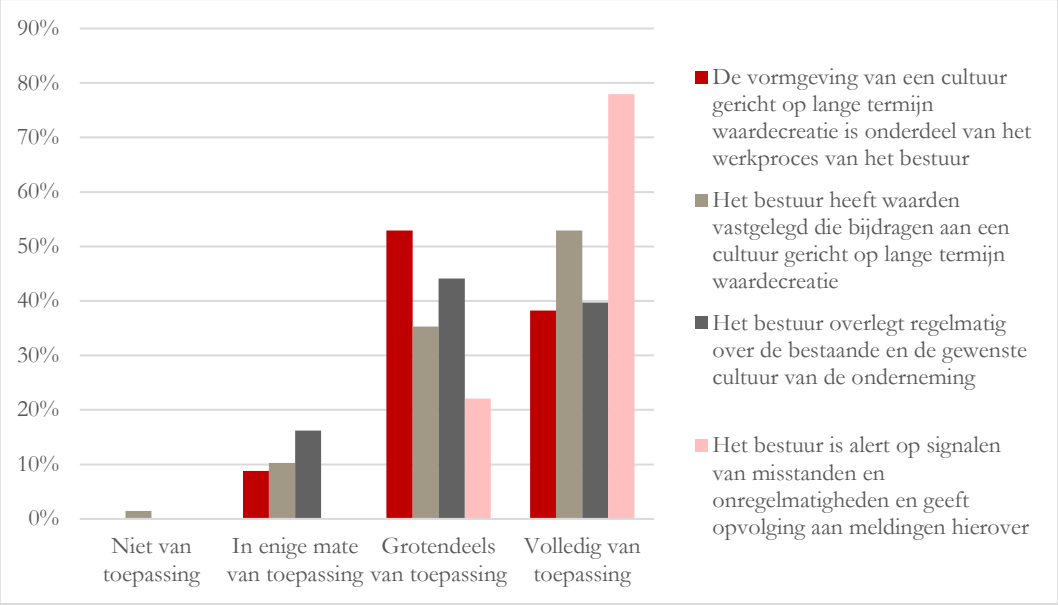
De procedure voor het vermelden van misverstanden betreft principe 2.6 van de Code 2016 en bepaling II.1.7 van de Code 2008. In de enquête geven alle vennootschappen aan dat het bestuur zo'n procedure heeft ingesteld. Uit het nalevingsonderzoek volgt een toepassing van 98 procent (6 procent toepassing en 92 procent veronderstelde toepassing).

Over het thema cultuur zijn aan de vennootschappen vier stellingen voorgelegd die aansluiten op de formuleringen in de Code 2016. Zie Figuur 3.3. Tachtig tot negentig procent van de

[8] Bepaling 2.5.2 stelt: "Het bestuur stelt een gedragscode op en ziet toe op de werking en de naleving ervandoor 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." Principe 2.5 luidt:: "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."

geënquêteerde vennootschappen geeft aan dat zij deze stellingen grotendeels of volledig toepassen. Enkele (niet-AEX-)vennootschappen geven aan de stellingen slechts in enige mate toe te passen.

Figuur 3.3 Stellingen met betrekking tot cultuur worden grotendeels of volledig toegepast



Bron: SEO Economisch Onderzoek, webenquête onder beursgenoteerde vennootschappen.

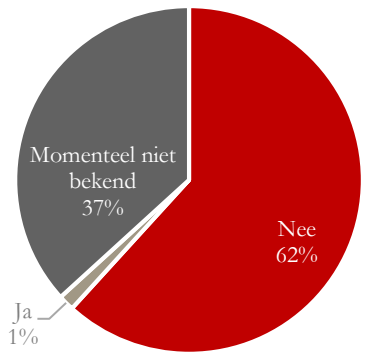
Net als bij de langetermijnwaardecreatie is (bijna) tweederde van de vennootschappen voornemens nog in 2017 stappen te zetten met betrekking tot de aandacht voor cultuur binnen de vennootschap. Dit verschilt tussen de AEX-, AMX- en AScX-genoteerde vennootschappen enerzijds (tussen de 75 en 87 procent) en de Lokaal-genoteerde vennootschappen anderzijds (12 procent). Van de 17 vennootschappen die aangeven dat één of meer van de stellingen niet of in enige mate van toepassing zijn, geven 9 aan niet voornemens te zijn stappen te gaan zetten in 2017 en 8 wel. Van de 51 vennootschappen die de stellingen grotendeels of volledig toepassen geeft 71 procent aan voornemens te zijn stappen te gaan zetten in 2017. Er zijn 19 vennootschappen die hebben aangegeven momenteel geen gedragscode te hebben die invulling geeft aan een cultuur gericht op de langetermijnwaardecreatie, waarvan 69 procent aangeeft niet voornemens te zijn om nog in 2017 stappen te gaan zetten.

In totaal geven 43 vennootschappen aan voornemens te zijn nog in 2017 stappen te gaan zetten. Hierbij konden zij meerdere stappen aangeven. De meest voorkomende stappen die door deze vennootschappen worden genoemd, zijn:

- Verdere inbedding van de gedragscode en inhoudelijk verbeteren van de bestaande gedragscode(n=11),
- Continue proces van verbeteringen, monitoring en het (her)beoordelen van de waarden (n=9),
- Open dialoog ten aanzien van cultuur en het steeds weer onder de aandacht brengen (n=9),
- Opstarten van cultuurprogramma's (n=7),
- Het nader concretiseren van tastbare doelstellingen en kernwaarden (n=5),
- Overige stappen hebben betrekking op betrokkenheid bij maatschappelijke goede doelen en bezien of cultuur voldoende tot uitdrukking komt in het jaarverslag. (n=2).

Ook voor het thema cultuur is gevraagd naar de knelpunten die vennootschappen ervaren of voorzien bij het implementeren van de principes die betrekking hebben op de aandacht voor cultuur. Zie Figuur 3.4. Ruim 60 procent van de vennootschappen geeft aan geen knelpunten te ervaren en bijna veertig procent geeft aan momenteel niet bekend te zijn of zij knelpunten gaan ondervinden. Daarbij is er maar weinig verschil tussen de verschillende beursgenoteerde vennootschappen waar te nemen. Er is één vennootschap die aangeeft knelpunten te ervaren of te voorzien bij het implementeren van de principes en bepalingen uit de Code 2016. Het genoemde knelpunt is dat het nog enige tijd duurt om cultuur goed doordacht te integreren en vast te stellen.

Figuur 3.4 Meer dan 60% van de vennootschappen ervaart of voorziet geen knelpunten die betrekking hebben op aandacht voor cultuur



Ervaart of voorziet uw venootschap knelpunten bij het implementeren van de principes en bepalingen uit de Code 2016 die betrekking hebben op de aandacht voor cultuur?

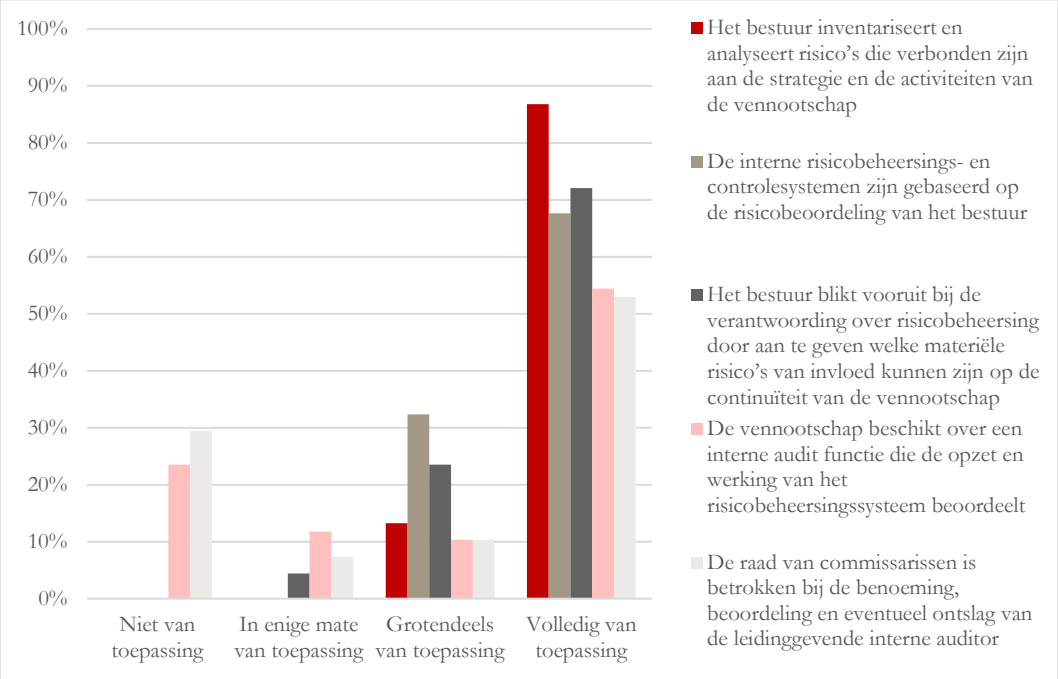
Bron: SEO Economisch Onderzoek, webenquête onder beursgenoteerde vennootschappen.

3.3 Risicomanagement

Aan de vennootschappen zijn vijf stellingen voorgelegd omtrent risicomanagement, gevolgd door vragen over te zetten stappen en knelpunten.

De antwoorden op de stellingen zijn weergegeven in Figuur 3.5. Bij de eerste drie stellingen, die betrekking hebben op het analyseren van de risico's, de interne risicobeheersing en vooruitblikken, geven de geënquêteerde vennootschappen voor 90-100 procent aan grotendeels of volledig toe te passen. Aan de andere kant geeft 24 respectievelijk 29 procent aan niet te beschikken over een interne audit functie en de rvc niet te betrekken bij benoeming, beoordeling en eventueel ontslag van de leidinggevende interne auditor. Dit betreft uitsluitend AScX- en Lokaal-genoteerde vennootschappen. Het niet *hebben* van een interne audit functie leidt automatisch tot het niet betrekken van de rvc hierbij.

Figuur 3.5 Interne audit functie krijgt relatief vaak “niet van toepassing”



Bron: SEO Economisch Onderzoek, webenquête onder beursgenoteerde vennootschappen.

Ruim 60 procent van de vennootschappen geeft aan voornemens te zijn stappen te gaan zetten in 2017. In totaal zijn er 27 vennootschappen die op één of enkele stellingen aangeven deze niet of in enige mate toe te passen. Van deze vennootschappen geeft 41 procent aan niet voornemens te zijn nog in 2017 stappen te gaan zetten.

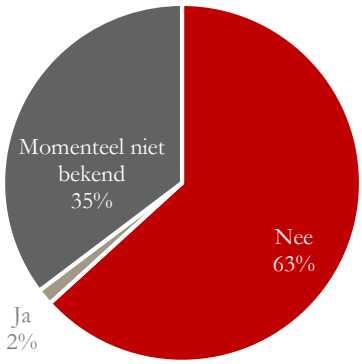
In totaal geven 43 vennootschappen aan voornemens te zijn stappen te gaan zetten met betrekking tot risicomanagement. Hierbij konden zij meerdere stappen aangeven. De meest voorkomende stappen die deze vennootschappen voornemens zijn nog in 2017 te zetten, zijn:

- Inhoudelijk verbeteren en verder uitwerken van de risicobeheersingsmaatregelen, waaronder het beter en eerder in kaart brengen van risico’s, opleidingen & trainingen om kennis en kunde te verbeteren en het verankeren ervan in de organisatie (n=12),
- Continu proces van verbeteringen, aanpassingen en optimalisatie voor goed risicomanagement (n=10),
- Opzetten of inrichten van een interne audit functie of het aantrekken van externe expertise op het gebied van riskmanagement (n=7),
- Formaliseren van de eisen en wijzigingen implementeren voor een betere aansluiting bij de bepalingen uit de nieuwe Code (n=5),
- Versterking van de interne controle op het gebied van IT, geselecteerde niet-financiële aspecten of ICT implementatie (n=5),
- Overige vennootschappen geven aan dat de te zetten stappen nog onbekend zijn, de laatste stappen nog gezet moeten worden om de effectiviteit te toetsen of dat de functie voor het eerst in 2017 wordt vervuld (n=4).

Vergelijkbaar met de vorige thema’s geeft ook bij risicomanagement bijna tweederde van de vennootschappen aan geen knelpunten te ervaren of te voorzien bij het implementeren van de

principes en bepalingen uit de Code 2016. Zie Figuur 3.6. Voor vijfendertig procent is het al dan niet vóórkomen van knelpunten momenteel niet bekend. Wederom geeft één vennootschap aan knelpunten te ervaren of te voorzien.[9] Er wordt aangegeven dat functiescheiding lastig is bij een klein bestuur en een beperkt aantal commissarissen.

Figuur 3.6 63 procent van de vennootschappen ervaart of voorziet geen knelpunten die betrekking hebben op risicomanagement



Ervaart of voorziet uw vennootschap knelpunten bij het implementeren van de principes en bepalingen uit de Code 2016 die betrekking hebben op risicomanagement?

Bron: SEO Economisch Onderzoek, webenquête onder beursgenoteerde vennootschappen.

3.4 Diversiteit

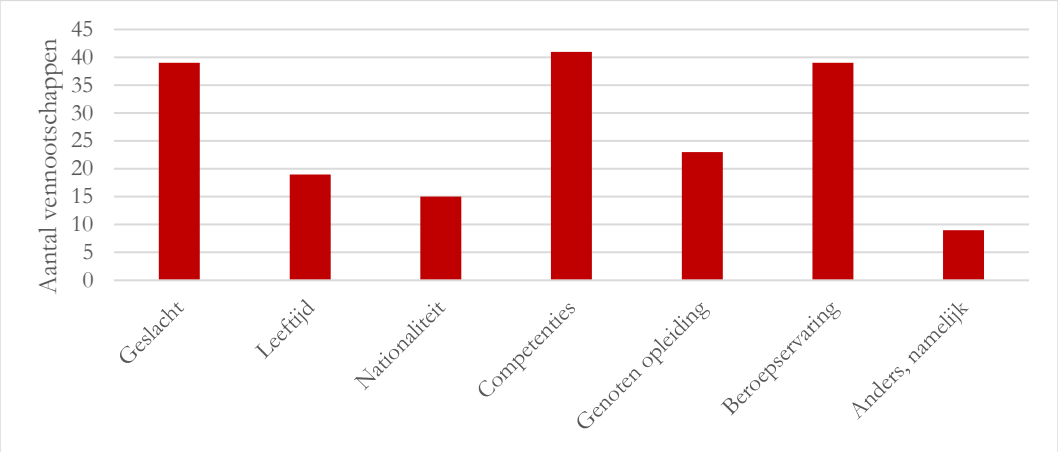
Dit thema behandelt de diversiteitsdoelstellingen van de vennootschap. Hierbij gaat het om diversiteitsdoelstellingen voor de samenstelling van het bestuur, de raad van commissarissen en de executive committee.

Diversiteitsdoelstellingen voor de samenstelling van het bestuur

Van de vennootschappen geeft ongeveer tweederde aan momenteel diversiteitsdoelstellingen voor de samenstelling van het bestuur te hanteren. Vooral geslacht, competenties en beroepservaring worden daarbij gehanteerd; leeftijd, nationaliteit, genoten opleidingen en andere diversiteitsdoelstellingen in mindere mate. Andere genoemde diversiteitsdoelstellingen hebben te maken met bijvoorbeeld het hebben van ervaring binnen de branche of de sector, het passen binnen het team en affiniteit hebben met de cultuur van organisatie. Zie Figuur 3.7.

[9] Door afrondingsverschillen is hier sprake van 2 procent waar bij cultuur sprake was van 1 procent voor één vennootschap die aangeeft knelpunten te ervaren.

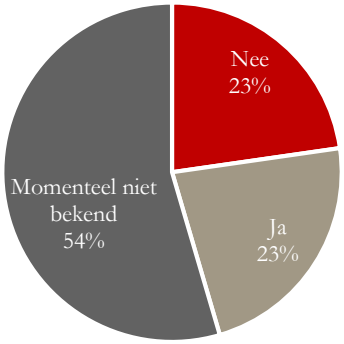
Figuur 3.7 Geslacht, competentie en beroepservaring meest gehanteerde diversiteits-doelstellingen (n=46)



Bron: SEO Economisch Onderzoek, webenquête onder beursgenoteerde vennootschappen.

Van de ongeveer eenderde van de vennootschappen die aangeven momenteel geen diversiteitsdoelstellingen voor de samenstelling van het bestuur te hanteren, geeft ruim de helft aan dat momenteel niet bekend is of deze nog in 2017 zullen worden opgesteld (niet genoteerd aan de AEX). Een kwart (alle genoteerd aan de AEX of AMX) geeft aan wel diversiteitsdoelstellingen te zullen opstellen, een kwart niet (alle Lokaal-genoteerd). Zie Figuur 3.8. In de enquête is niet doorgevraagd naar de redenen waarom een vennootschap geen diversiteitsdoelstellingen hanteert voor de samenstelling van het bestuur.

Figuur 3.8 Bijna een kwart van de vennootschappen zonder diversiteitsdoelstellingen is ook niet voornemens om in 2017 diversiteitsdoelstellingen op te stellen (n=22)



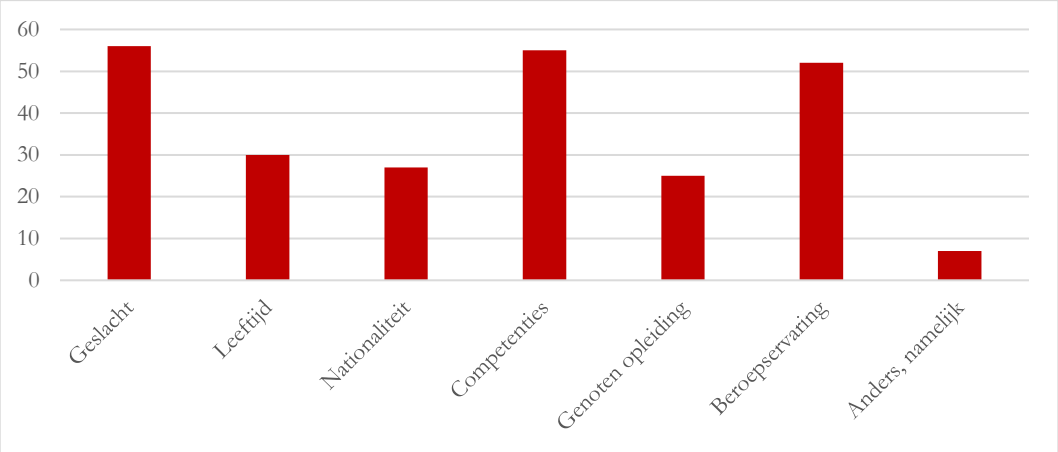
U heeft aangegeven dat uw vennootschap momenteel geen diversiteitsdoelstellingen hanteert voor de samenstelling van het bestuur. Is de vennootschap voornemens nog in 2017 diversiteitsdoelstellingen op te stellen voor de samenstelling van het bestuur?

Bron: SEO Economisch Onderzoek, webenquête onder beursgenoteerde vennootschappen.

Diversiteitsdoelstellingen voor de samenstelling van de raad van commissarissen

Voor de samenstelling van de raad van commissarissen hanteert bijna 90 procent van de vennootschappen momenteel diversiteitsdoelstellingen. Ook voor de samenstelling van de raad van commissarissen zijn geslacht, competenties en beroepservaring de meest gehanteerde doelstellingen. Daarnaast wordt aangegeven dat ervaring met de branche en affiniteit met de aard en cultuur van de vennootschap belangrijk is en dat commissarissen ook deelnemen aan netwerken.

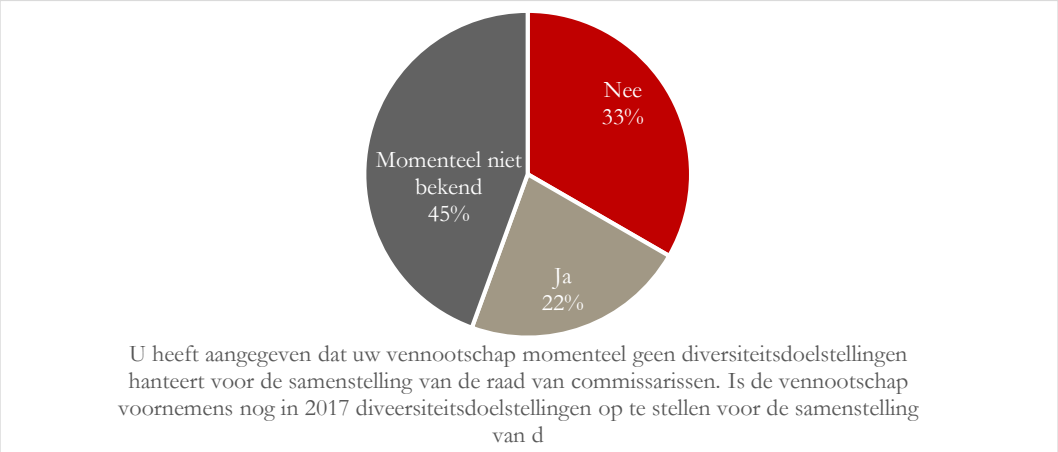
Figuur 3.9 Geslacht, competenties en beroepservaring meest gehanteerde diversiteitsdoelstellingen voor de RvC (n=59)



Bron: SEO Economisch Onderzoek, webenquête onder beursgenoteerde vennootschappen.

Van de negen vennootschappen die aangeven momenteel geen diversiteitsdoelstellingen voor de RvC te hanteren[10], geven vier aan momenteel niet bekend te zijn of de vennootschap voornemens is om in 2017 diversiteitsdoelstellingen op te stellen, twee geven aan diversiteitsdoelstellingen op te gaan stellen en drie geven aan niet voornemens te zijn om in 2017 diversiteitsdoelstellingen op te stellen. Deze laatste drie vennootschappen zijn Lokaal-genoteerd. In de enquête is niet doorgevraagd naar de redenen waarom een vennootschap geen diversiteitsdoelstellingen hanteert voor de samenstelling van de raad van commissarissen.

Figuur 3.10 Negen vennootschappen geven aan geen diversiteitsdoelstelling te hanteren voor de RvC, zij hanteren ook geen diversiteitsdoelstellingen voor het bestuur (n=9)



Bron: SEO Economisch Onderzoek, webenquête onder beursgenoteerde vennootschappen.

[10] Deze negen vennootschappen hanteren ook geen diversiteitsdoelstellingen voor de samenstellingen van het bestuur.

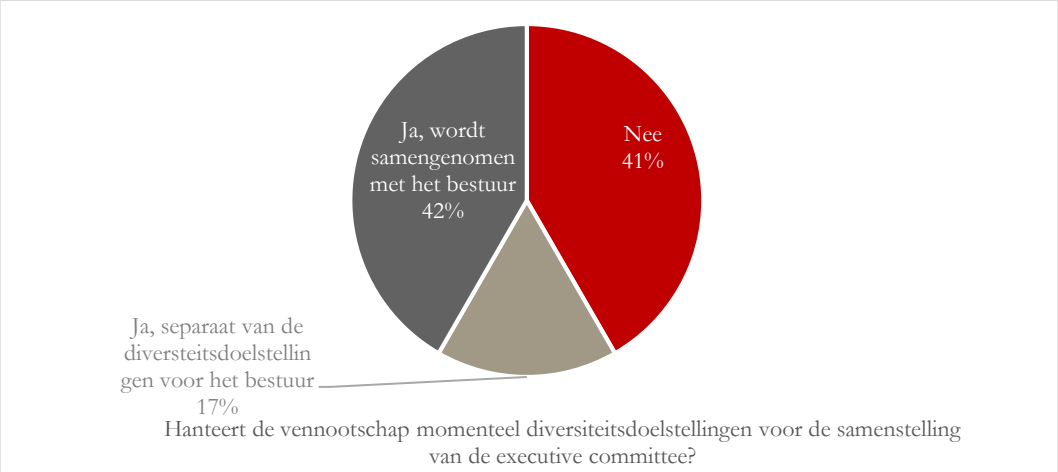
Tekstvak 3.2 Samenhang diversiteitsdoelstellingen in de Code 2008 en Code 2016 voor de RvC

Hoewel de codes in de uitwerking enigszins verschillen, bevatten zowel de Code 2008 als de Code 2016 bepalingen met betrekking tot de diversiteitsdoelstellingen voor de raad van commissarissen. Dit betreft bepaling III.3.1(i) uit de Code 2008 en bepaling 2.1.6 uit de Code 2016. Het nalevingsonderzoek geeft aan dat 94 procent van de vennootschappen bepaling III.3.1(i) uit de Code 2008 toepast. Voor de samenstelling van de raad van commissarissen geeft 89 procent van de geënquêteerde vennootschappen aan momenteel diversiteitsdoelstellingen te hanteren. Deze percentages kennen derhalve een vergelijkbare orde van grootte. Op dit punt lijkt er geen sprake te zijn sociaal-wenselijke antwoorden in de enquête.

Diversiteitsdoelstellingen voor de samenstelling van de executive committee

Van de geënquêteerde vennootschappen geeft 36 procent aan een executive committee te hebben.[11] Ook voor de executive committee kunnen vennootschappen diversiteitsdoelstellingen hanteren. Daarbij kunnen ze er voor kiezen om de diversiteitsdoelstellingen samen te nemen met die van het bestuur of deze separaat op te stellen. Zie Figuur 3.11.

Figuur 3.11 Bijna de helft van de executive committees hanteert momenteel geen diversiteitsdoelstellingen (n=24)



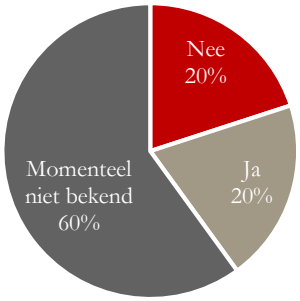
Bron: SEO Economisch Onderzoek, webenquête onder beursgenoteerde vennootschappen.

Vennootschappen met een executive committee hanteren momenteel voor ruim 40 procent geen diversiteitsdoelstellingen voor de samenstelling van de executive committee. Dit is niet beursafhankelijk. Eveneens ruim 40 procent geeft aan dat de diversiteitsdoelstellingen worden samengenomen met het bestuur en de overige 17 procent hanteert diversiteitsdoelstellingen separaat van die van het bestuur. Ook hier zijn geslacht, competenties en beroepservaring de meest voorkomende diversiteitsdoelstellingen. Vennootschappen die geen diversiteitsdoelstellingen hanteren voor de executive committee geven in meer dan de helft van de gevallen aan momenteel niet te weten of zij nog in 2017 voornemens zijn diversiteitsdoelstellingen op te stellen. Zie Figuur 3.12. Ook voor de diversiteitsdoelstellingen van de executive committee zijn het de Lokaal

[11] In totaal geven 25 vennootschappen aan een executive committee (ExCo) te hebben, maar bij één vennootschap bestaat de ExCo uitsluitend uit statutaire bestuurders. Aangezien een executive committee per definitie uit statutaire bestuurders en leden uit het senior management bestaat, is de executive committee zonder niet-statutaire bestuurders niet meegenomen in de analyse met betrekking tot diversiteitsdoelstellingen voor de samenstelling van de executive committee.

genoteerde vennootschappen die aangeven dat zij niet voornemens zijn om deze in 2017 op te stellen. In de enquête is niet doorgevraagd naar de redenen waarom een vennootschap geen diversiteitsdoelstellingen hanteert voor de samenstelling van de executive committee.

Figuur 3.12 Slechts 20 procent van de vennootschappen die momenteel geen diversiteitsdoelstellingen hanteren voor de samenstelling van de executive committee is voornemens in 2017 deze op te stellen (n=10)



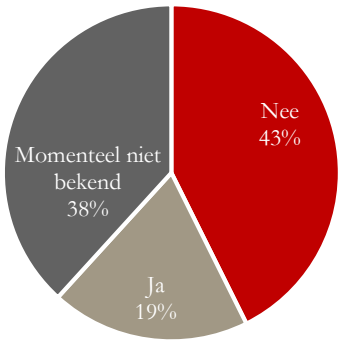
U heeft aangegeven dat uw vennootschap momenteel geen diversiteitsdoelstellingen hanteert voor de samenstelling van de executive committee. Is de vennootschap voornemens nog in 2017 diversiteitsdoelstellingen op te stellen voor de samenstelling van de exe

Bron: SEO Economisch Onderzoek, webenquête onder beursgenoteerde vennootschappen.

Knelpunten diversiteitsbeleid en verantwoording over diversiteit

Vennootschappen ervaren of voorzien meer knelpunten bij het implementeren van de principes en bepalingen uit de Code 2016 die betrekking hebben op diversiteitsbeleid en verantwoording over diversiteit dan bij de voorgaande thema's. Zie Figuur 3.13: bijna twintig procent geeft aan knelpunten te ervaren of te voorzien.

Figuur 3.13 Diversiteitsbeleid en verantwoording over diversiteit levert voor 19 procent van de vennootschappen knelpunten op bij implementatie van de Code 2016. (n=68)



Ervaart of voorziet uw vennootschap knelpunten bij het implementeren van de principes en bepalingen uit de Code 2016 die betrekking hebben op diversiteitsbeleid en verantwoording over diversiteit?

Bron: SEO Economisch Onderzoek, webenquête onder beursgenoteerde vennootschappen.

In totaal geven 13 vennootschappen aan knelpunten te ervaren of te voorzien. Hierbij konden zij meerdere knelpunten aangeven. De meest voorkomende knelpunten die worden genoemd door deze vennootschappen, zijn:

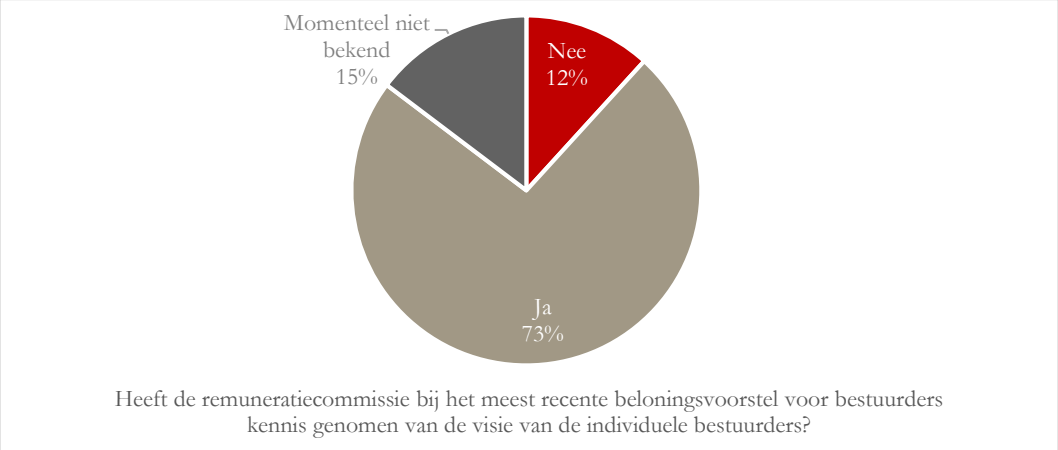
- Gekwalificeerde kandidaten, in het bijzonder ten aanzien van diversiteit in geslacht, vrouwelijk talent met de nodige kennis van zaken is zeer schaars (n=7),
- De omvang van de onderneming is klein of er is geen intentie om het aantal bestuursposten uit te breiden, weinig verloop / vacatures (n=3),
- Overige vennootschappen geven aan dat diversiteit een breed en veelomvattend begrip is en lastig in getallen uit te drukken is, waardoor in zijn algemeenheid de doelstelling en het behaalde resultaat niet vaak samenvallen. Wettelijke quotering is niet gewenst.(n=3).

3.5 Verantwoord belonen

Dit thema behandelt de verantwoording over beloningen. Het start met een vraag over kennis nemen van de visie van individuele bestuurders door de remuneratiecommissie, waarna gevraagd is naar de mate waarin elementen uit de Code 2016 momenteel in overweging worden genomen in het huidige beloningsbeleid. Tot slot volgen vragen over te zetten stappen en knelpunten.

Bijna driekwart van de vennootschappen geeft aan dat de remuneratiecommissie bij het meest recente beloningsvoorstel voor bestuurders kennis heeft genomen van de visie van de individuele bestuurders. Zie Figuur 3.14. Voor 15 procent van de vennootschappen is dit momenteel niet bekend en 12 procent geeft aan dat dit niet het geval is.

Figuur 3.14 Bij 73 procent van de vennootschappen heeft de remuneratiecommissie kennis genomen van de visie van de individuele bestuurders.

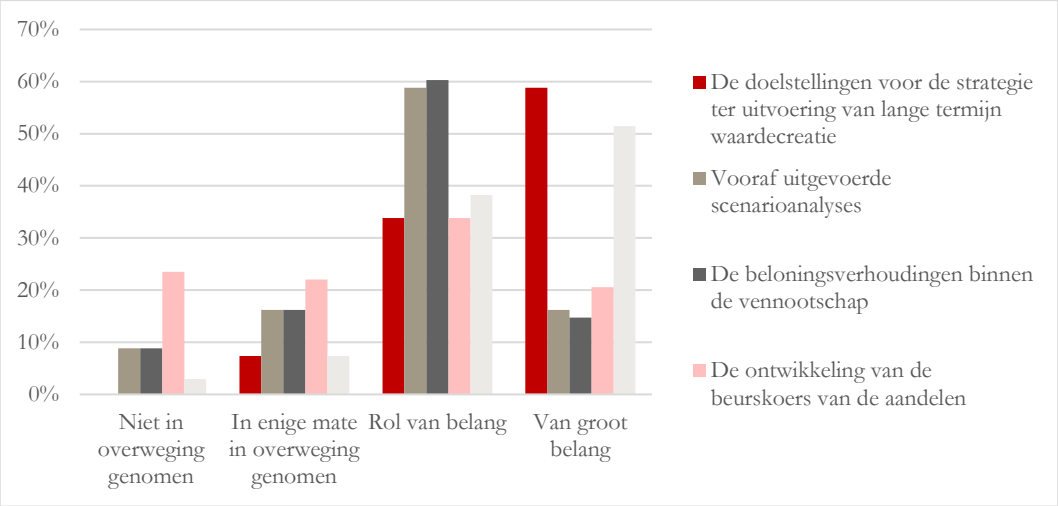


Bron: SEO Economisch Onderzoek, webenquête onder beursgenoteerde vennootschappen

De mate waarin vijf elementen momenteel in overweging genomen in het huidige beloningsbeleid van de vennootschap staan vermeld in Figuur 3.15. Vijfenzeventig tot 90 procent van de vennootschappen geeft aan dat de elementen behalve de ontwikkeling van de beurskoers van aandelen een rol van belang of van groot belang heeft in het huidige beloningsbeleid. Bij de ontwikkeling van de beurskoers van aandelen is dit ruim 50 procent.[12]

[12] Een vergelijking met de naleving van bepaling II.2.3 uit de Code 2008 kan niet goed worden gemaakt, omdat deze bepaling niet is opgesplitst naar de verschillende elementen en omdat dit een gedragsbepaling betreft (die niet feitelijk kan worden gecontroleerd). De naleving op deze bepaling is overigens 100%, met een gemotiveerde afwijking van 4,5 procent.

Figuur 3.15 Ontwikkeling van de beurskoers van aandelen wordt in mindere mate meegenomen in het beloningsbeleid



Bron: SEO Economisch Onderzoek, webenquête onder beursgenoteerde vennootschappen. De gestelde vraag luidt: "In welke mate worden de volgende elementen momenteel in overweging genomen in het huidige beloningsbeleid van de vennootschap? Toelichting: geef per element aan in hoeverre deze momenteel in overweging wordt genomen".

Opvallend is het verschil in beantwoording op de vraag over het voornemen om in 2017 stappen te gaan zetten. Bij de thema's langetermijnwaardecreatie, cultuur en risicomanagement gaf ongeveer 60 procent van de vennootschappen aan voornemens te zijn om in 2017 stappen te gaan zetten. Voor verantwoord belonen geldt het omgekeerde: 63 procent is *niet* voornemens stappen te gaan zetten in 2017. Voor vennootschappen genoteerd aan de AMX, AScX en Lokaal geldt dat zij vooral geen stappen gaan zetten, voor AEX genoteerde bedrijven geeft de meerderheid aan wel stappen te gaan zetten.

In totaal zijn er 43 vennootschappen die van één of meer elementen aangeven dat deze niet of in enige mate in overweging worden genomen in het huidige beloningsbeleid van de vennootschap . Van deze vennootschappen geeft 70 procent aan niet voornemens te zijn nog in 2017 stappen te gaan zetten.

In totaal geven 25 vennootschappen aan voornemens te zijn nog in 2017 stappen te gaan zetten. Hierbij konden zij meerdere stappen aangeven. De meest voorkomende stappen die deze vennootschappen voornemens zijn nog in 2017 te zetten, zijn:

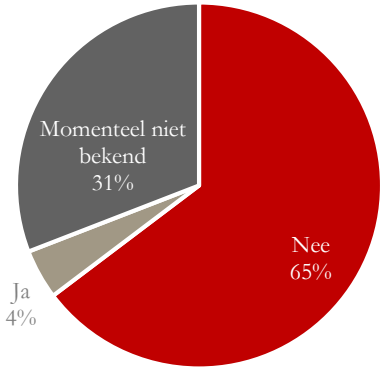
- Beloningsbeleid: vernieuwen, versoberen, aanpassen, benchmarken en bekijken of er noodzaak is tot actualisatie. Dit alles in het licht van de nieuwe Code (n=10),
- Beloningsverhoudingen in kaart brengen, blijven borgen en meer aandacht aan schenken. Vergelijken en vaststellen dat er geen scheve verhoudingen ontstaan (n=8),
- Het beloningsplan of remuneratiebeleid afstemmen op de langetermijnwaardecreatie en doelstellingen opstellen of aanpassen voor de (lange termijn) variabele beloning (n=6),
- De overige vennootschap geeft aan dat de visie van alle bestuurders (niet alleen één) wordt meegenomen door de remuneratiecommissie (n=1).

Net als bij de eerdere thema's ervaren of voorzien vennootschappen slechts in zeer beperkte mate knelpunten bij het implementeren van de principes van de Code 2016 met betrekking tot het

beloningsbeleid. Zie Figuur 3.16. In totaal zijn er drie vennootschappen die aangeven knelpunten te ervaren of te voorzien. Genoemde knelpunten zijn:

- Het beloningsbeleid kan pas met een AvA later in 2017 worden aangepast,
- Er is geen definitie gegeven hoe de pay-ratio gerapporteerd dient te worden. Deze kan hierdoor per vennootschap verschillend worden ingevuld. Daardoor zullen ze onderling niet goed vergelijkbaar zijn.

Figuur 3.16 Bijna tweederde van de vennootschappen ervaart of voorziet geen knelpunten die betrekkingen hebben op verantwoord belonen



Ervaart of voorziet uw vennootschap knelpunten bij het implementeren van de principes en bepalingen uit de Code 2016 die betrekking hebben op verantwoord belonen?

Bron: SEO Economisch Onderzoek, webenquête onder beursgenoteerde vennootschappen.

3.6 Executive committee

Het laatste thema in de enquête heeft betrekking op de executive committee, indien de vennootschap die heeft. In totaal geven 24 (van 67) vennootschappen aan met een executive committee te werken.[13] In de enquête zijn vragen gesteld met betrekking tot de verhouding tussen het aantal statutaire en niet-statutaire bestuurders, de verdeling van bevoegdheden binnen de executive committee en wijze van toezicht door de raad van commissarissen. Daarna zijn wederom vragen gesteld over te nemen stappen en knelpunten.

Vennootschappen geven aan dat er minimaal 1 statutaire bestuurder is en maximaal 5. Voor niet-statutaire bestuurders is de variatie groter. Er zijn executive committees met 1 niet-statutaire bestuurder tot aan 9 niet-statutaire bestuurders. Daarnaast is er een vennootschap met 40 niet-statutaire bestuurders.[14] Gemiddeld bestaat een executive committee zonder deze laatste vennootschap uit 6,8 bestuurders. Wanneer toch de vennootschap met 42 bestuurders wordt meegenomen, is het gemiddelde 8,3 bestuurders. Executives committees bestaan zonder genoemde

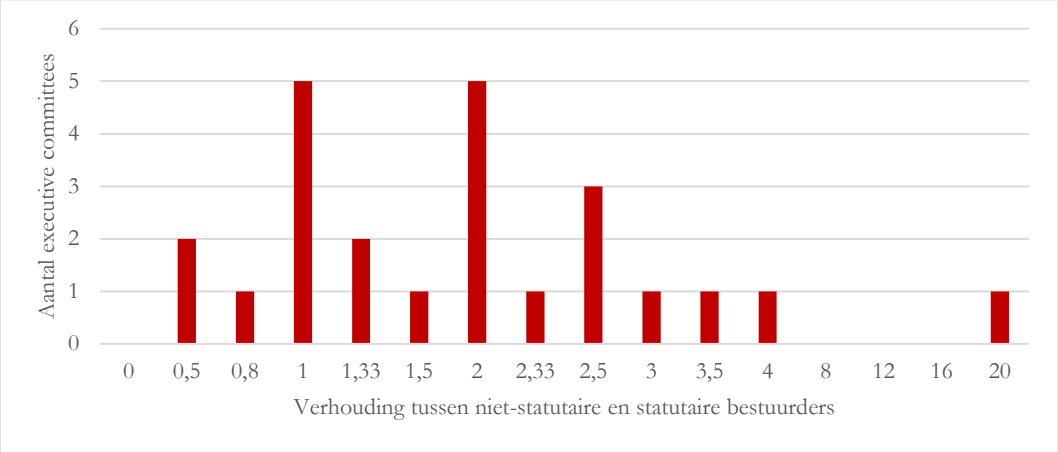
[13] In totaal geven 25 vennootschappen aan een executive committee (ExCo) te hebben, maar bij één vennootschap bestaat de ExCo uitsluitend uit statutaire bestuurders. Aangezien een executive committee per definitie uit statutaire bestuurders en leden uit het senior management bestaat, is de executive committee zonder niet-statutaire bestuurders niet meegenomen in de analyses met betrekking tot de executive committee, met uitzondering van de vragen over knelpunten.

[14] Deze vennootschap geeft aan dat de executive committee bestaat uit bestuurders van voornamelijk de diverse buitenlandse vestigingen en enkele andere bestuurders met een sleutelpositie.

vennootschap uit minstens 2 bestuurders en maximaal 12 bestuurders. De vennootschap met 40 niet-statutaire bestuurders heeft een executive committee bestaande uit 42 bestuurders.

Figuur 3.17 geeft de verhouding weer tussen het aantal niet-statutaire en statutaire bestuurders. Drie van de 24 executive committees heeft meer statutaire bestuurders dan niet-statutaire bestuurders (verhouding kleiner dan 1).

Figuur 3.17 Verhouding niet-statutaire / statutaire bestuurders. (n=24)



Bron: SEO Economisch Onderzoek, webenquête onder beursgenoteerde vennootschappen.

Gemiddeld is bijna 40 procent van het totale bestuur van de executive committee een statutaire bestuurder. Dit houdt in dat voor elke statutaire bestuurder er gemiddeld 2,55 niet-statutaire bestuurders in de executive committee zitten. Tabel 3.1 geeft dit gemiddelde voor de verschillende beursnoteringen weer.

Tabel 3.1 De AMX heeft gemiddeld het meeste aantal niet-statutaire bestuurders per statutaire bestuurder in de executive committee. (n=24)

	Gemiddeld	AEX	AMX	AScX	Lokaal	AScX*
Verhouding tussen niet-statutaire en statutaire bestuurders	2,55	2,13	2,67	3,95	1,30	1,28

Bron: SEO Economisch Onderzoek, webenquête onder beursgenoteerde vennootschappen. *Dit is de verhouding en het percentage exclusief de executive committee met 42 bestuurders.

Aan de vennootschappen is gevraagd hoe de bevoegdheden binnen de executive committee verdeeld zijn tussen statutaire en niet-statutaire bestuurders. Hierop hebben 23 vennootschappen een antwoord gegeven. Enkele vennootschappen geven aan dat de executive committee verantwoordelijk is voor het dagelijks bestuur, het hoogste consultatieve orgaan binnen de vennootschap is of een overlegvergadering is zonder formele besluitvormingsbevoegdheid, met een meer ondersteunende of adviserende rol. Meer vennootschappen geven in algemene zin aan dat de bevoegdheden binnen de executive committee verdeeld zijn naar gelang ieders verantwoordelijkheden en taken. De niet-statutaire bestuurders zijn weliswaar nauw betrokken bij de besluitvorming (met een adviserende en ondersteunende rol, soms expliciet voor bepaalde taakgebieden of terreinen), maar zij zijn niet zelfstandig vertegenwoordigingsbevoegd en de besluitvorming is exclusief aan de statutaire bestuurders voorbehouden. Deze zijn de bestuurders van de vennootschap en stellen de kaders vast omtrent de strategie en day-to-day management.

Ook is aan de vennootschappen gevraagd op welke wijze de raad van commissarissen toezicht houdt op de executive committee. Hierop hebben 23 vennootschappen een antwoord gegeven. In totaal geven 12 vennootschappen met een executive committee aan dat de executive committee deelneemt aan de vergaderingen van de raad van commissarissen. Deze vinden eens tot meerdere keren per jaar plaats. In plaats van vergaderen worden er ook één op één gesprekken tussen de raad van commissarissen en de executive committee aangaande hun portefeuilles gedaan. Enkele vennootschappen geven aan dat het toezicht via het statutaire bestuur gebeurt of indirect via de raad van bestuur.

In totaal zijn er zes van de 24 vennootschappen voornemens nog in 2017 stappen te gaan zetten met betrekking tot de relatie tussen de raad van commissarissen en de executive committee. Er is slechts een vennootschap die aangeven knelpunten te ervaren of te voorzien bij het implementeren van de principes en bepalingen uit de Code 2016 die betrekking hebben op de executive committee. Dit heeft betrekking op de diversiteitsdoelstelling en het vinden van geschikte vrouwelijke kandidaten.

Literatuur

Hof, B., Weda, J., Rougoor, W., Witteman, J., Fijnje, J. & Kerste, M., m.m.v. Koeman, N. & Straalen, H. van (2016). Naleving Corporate Governance Code. Meting over boekjaar 2015. SEO-rapport 2016-87. Amsterdam: SEO.

Monitoring Commissie Corporate Governance Code (2008). De Nederlandse corporate governance code: beginselen van deugdelijk ondernemingsbestuur en best practice bepalingen. Den Haag.

Monitoring Commissie Corporate Governance Code (2015). Overzicht van eerder gegeven guidance, Augustus 2015.

Monitoring Commissie Corporate Governance Code (2016a). De Nederlandse corporate governance code, 8 december 2016. Den Haag.

Monitoring Commissie Corporate Governance Code (2016b). Herziening van de Nederlandse corporate governance code: de belangrijkste wijzigingen in vogelvlucht, 8 december 2016. Den Haag.

Bijlage A Onderzoeksverantwoording

De onderzoeksverantwoording gaat in op:
- onderzoekspopulatie en respons (Bijlage A.1),
- geraadpleegde bronnen voor het nalevingsonderzoek (Bijlage A.2),
- de gehanteerde nalevingsbegrippen en de wijze van vaststelling van naleving (Bijlage A.3),
- het gevolgde proces in het nalevingsonderzoek en de enquête (Bijlage A.4),
- het niveau van meting van de naleving en de wijze van aggregatie (Bijlage A.5),
- rapportage op de verkeerde plek en tijdelijke afwijking (Bijlage A.6).

Bijlage A.1 Populatie en respons

De onderzoekspopulatie voor zowel het nalevingsonderzoek (beschreven in hoofdstuk 2 en in Bijlage D) als de enquête (beschreven in hoofdstuk 3 en Bijlage C) bestaat uit de statutair in Nederland gevestigde ondernemingen met een beursnotering op Euronext.

Het *nalevingsonderzoek* is gericht op het boekjaar 2016. Vennootschappen zijn buiten beschouwing gelaten indien ze in 2016 geen noemenswaardige activiteiten hadden en/of als ze niet tijdig (23 juni 2017) een jaarverslag publiceerden. Van de 96 beursgenoteerde bedrijven hadden er in 2016 vier geen activiteiten en drie publiceerden over 2016 niet tijdig een jaarverslag. Wat vennootschappen met gebroken boekjaren betreft zijn de jaarverslagen over 2016 meegenomen, tenzij dit minder dan zes maanden van 2016 betrof en/of een jaarverslag betrof dat in het nalevingsonderzoek over boekjaar 2015 al is meegenomen. Op deze manier is één vennootschap afgevallen. De populatie van het nalevingsonderzoek komt daarmee op 88 vennootschappen (96-4-3-1). Het nalevingsonderzoek betreft al deze 88 vennootschappen. Van deze 88 vennootschappen staan er 21 genoteerd aan de AEX, 22 aan de AMX, 21 aan de AScX en 24 staan Lokaal genoteerd.

De *enquête* is gericht op de situatie 'nu' (de facto juni/half juli 2017) en bevat tevens een vooruitblik op de rest van 2017. Dit betreft 94 beursgenoteerde vennootschappen[15], welke allemaal een uitnodiging voor de enquête hebben ontvangen. Van deze 94 hebben 68 vennootschappen de enquête afgerond: een respons van 72 procent. Van deze 68 vennootschappen staan er 15 genoteerd aan de AEX, 16 aan de AMX, 20 aan de AScX en 17 staan Lokaal genoteerd. Van de 68 vennootschappen geven er 25 aan een executive committee te hebben.

De respons op de enquête valt dit jaar (72 procent) lager uit dan op de enquête die in 2017 is uitgevoerd (85 procent). Onze indruk is dat de lagere respons wordt veroorzaakt door het feit dat de Code 2016 op het moment van uitvoering van de enquête nog niet officieel in werking is en dat sommige vennootschappen niet hebben willen deelnemen aan de enquête omdat hun beleid met betrekking tot de Code in ontwikkeling is. Ook vennootschappen die de enquête wél hebben ingevuld, geven soms aan midden in het proces van implementeren te zitten, waardoor de gegeven antwoorden slechts een voorlopig beeld geven van de stand van zaken.

[15] Dit zijn twee vennootschappen minder dan de 96 beursgenoteerde vennootschappen in 2016. Ten tijde van het afnemen van de enquête waren er twee vennootschappen minder op de beurs genoteerd.

Bijlage A.2 Geraadpleegde bronnen nalevingsonderzoek

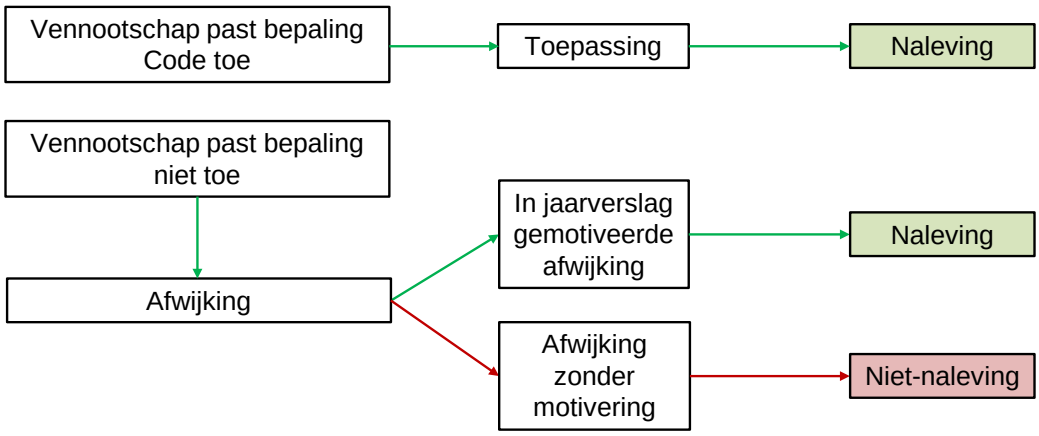
In het nalevingsonderzoek zijn voor iedere vennootschap het jaarverslag (bestuursverslag) en de verklaring corporate governance geraadpleegd. Alle expliciet in de Corporate Governance Code vermelde openbare documenten zijn eveneens geraadpleegd, al dan niet als onderdeel van het jaarverslag: de klokkenluidersregeling, het verslag van de raad van commissarissen, het remuneratierapport van de raad van commissarissen, het reglement van de raad van commissarissen, de profielschets voor de raad van commissarissen, het rooster van aftreden van de raad van commissarissen, de reglementen van de kerncommissies van de raad van commissarissen, het verslag van het administratiekantoor indien de vennootschap een administratiekantoor heeft en het beleid op hoofdlijnen inzake bilaterale contacten met aandeelhouders. Indien een van deze document verwijst naar een ander openbaar beschikbaar document of de website van de vennootschap, zijn deze eveneens geraadpleegd.

Bijlage A.3 Nalevingsbegrippen en wijze van vaststelling

Nalevingsbegrippen in het algemeen

Aansluitend bij het uitgangspunt "pas toe of leg uit" van de Corporate Governance Code is er in het nalevingsonderzoek (hoofdstuk 2 en Bijlage D) sprake van naleving indien een bepaling uit de Code door een beursgenoteerde vennootschap wordt toegepast ("toepassing") of indien er door een vennootschap in het jaarverslag gemotiveerd wordt uiteengezet waarom een bepaling niet wordt toegepast ("gemotiveerde afwijking"). Afwijking van een bepaling (dat wil zeggen: niet-toepassing) zonder motivatie in het jaarverslag geldt als niet-naleving. Zie Figuur A. 1.

Figuur A. 1 Nalevingsbegrippen



Bron: SEO Economisch Onderzoek.

Typen bepalingen

In het nalevingsonderzoek zijn de 212 bepalingen van de Code ingedeeld in 60 rapportagebepalingen en 152 gedragsbepalingen. Rapportagebepalingen schrijven rapportage door

de beursgenoteerde vennootschap voor op een specifieke, openbare plek. Alle bepalingen die geen rapportage voorschrijven op een specifieke, openbare plek zijn gedragsbepalingen.[16]

Een speciale categorie bepalingen betreft zogenoemde 'indien'-bepalingen. Deze bepalingen zijn niet noodzakelijk op elke vennootschap van toepassing. In het nalevingsonderzoek zijn 21 bepalingen van de Code als 'indien'-bepalingen behandeld. Daarvan zijn er drie rapportagebepalingen en achttien gedragsbepalingen. Zie Tabel A. 1.

Tabel A. 1 Indien-bepalingen

Bepaling	Artikeltekst	Rapportage-bepaling (R) of Gedrags-bepaling (G)
Diverse gebeurtenisafhankelijke bepalingen		
I.2	Elke substantiële verandering in de corporate governance structuur van de vennootschap en in de naleving van deze code wordt onder een afzonderlijk agendapunt ter bespreking aan de algemene vergadering voorgelegd.	G
II.2.15	In het geval dat gedurende het boekjaar aan een (voormalig) bestuurder een vertrekvergoeding of andere bijzondere vergoeding wordt betaald, wordt in het remuneratierapport een verantwoording en een uitleg voor deze vergoeding gegeven.	R
III.1.4	Een commissaris treedt tussentijds af bij onvoldoende functioneren, structurele onverenigbaarheid van belangen of wanneer dit anderszins naar het oordeel van de raad van commissarissen is geboden.	G
III.6.7	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.	G
One tier board		
III.8.1	De voorzitter van het bestuur is niet tevens belast, noch belast geweest met de dagelijkse gang van zaken van de vennootschap.	G
III.8.2	De voorzitter van het bestuur ziet toe op een goede samenstelling en functionering van het gehele bestuur.	G
III.8.3	Het bestuur past hoofdstuk III.5 van deze code toe. Van de in hoofdstuk III.5 bedoelde commissies maken uitsluitend deel uit bestuursleden die niet met de dagelijkse gang van zaken zijn belast.	G
III.8.4	Het bestuur bestaat voor de meerderheid uit leden die niet met de dagelijkse gang van zaken zijn belast en onafhankelijk zijn in die zin van best practice bepaling III.2.2.	G
Administratiekantoor		
IV.2.1	Het bestuur van het administratiekantoor geniet het vertrouwen van de 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.	G
IV.2.2	De bestuurders van het administratiekantoor worden benoemd door het bestuur van het administratiekantoor. De vergadering van certificaathouders kan aan het bestuur van het administratiekantoor personen voor benoeming tot bestuurder aanbevelen. In het bestuur van het administratiekantoor nemen geen (voormalig)	G

16 Over boekjaar 2015 waren de 212 bepalingen van de Code onderverdeeld in 64 rapportagebepalingen, 144 gedragsbepalingen en 4 vastleggingsbepalingen. De 4 vastleggingsbepalingen zijn dit jaar als gedragsbepalingen geclassificeerd. Dit omdat in het nalevingsonderzoek over boekjaar 2015 is gebleken dat de vaststelling van de naleving in de praktijk overeenkwam met de vaststelling van naleving bij gedragsbepalingen. Daarnaast zijn 4 bepalingen die in 2015 als rapportagebepalingen zijn gezien, dit jaar als gedragsbepalingen geclassificeerd, te weten bepalingen IV.3.6 (plaatsing op een afzonderlijk, dat wil zeggen: niet-openbaar gedeelte van de website van de vennootschap) en IV.4.1 t/m IV.4.3 (met betrekking tot institutionele beleggers in hun rol als aandeelhouder).

	bestuurders, (voormalig) commissarissen, werknemers of vaste adviseurs van de vennootschap zitting.	
IV.2.3	Een bestuurder van het administratiekantoor kan maximaal driemaal voor een periode van vier jaar zitting hebben in het bestuur van het administratiekantoor.	G
IV.2.4	Het bestuur van het administratiekantoor is aanwezig op de algemene vergadering en geeft daarin, desgewenst, een verklaring over zijn voorgenomen stemgedrag.	G
IV.2.5	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.	G
IV.2.6	Het administratiekantoor doet periodiek, doch ten minste eenmaal per jaar, verslag van zijn activiteiten. Het verslag wordt op de website van de vennootschap geplaatst.	R
IV.2.8	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.	G
Interne auditor		
V.3.1	De externe accountant en de auditcommissie worden betrokken bij het opstellen van het werkplan van de interne auditor. Zij nemen ook kennis van de bevindingen van de interne auditor.	G
V.3.2	De interne auditor heeft toegang tot de externe accountant en tot de voorzitter van de auditcommissie.	G
V.3.3	Indien een interne audit functie ontbreekt, evalueert de auditcommissie jaarlijks of er behoefte bestaat aan een interne auditor. Aan de hand van deze evaluatie doet de raad van commissarissen hierover, op voorstel van de auditcommissie, een aanbeveling aan het bestuur en neemt deze op in het verslag van de raad van commissarissen.	R
Aandelen en opties		
II.2.4	Ingeval opties worden toegekend worden deze in ieder geval de eerste drie jaar na toekenning niet uitgeoefend. Het aantal toe te kennen opties wordt afhankelijk gesteld van de realisatie van vooraf aangegeven en uitdagende doelen.	G
II.2.5	Aandelen die zonder financiële tegenprestaties aan bestuurders worden toegekend, worden aangehouden voor telkens een periode van ten minste vijf jaar of tot ten minste het einde van het dienstverband indien deze periode korter is. Het aantal toe te kennen aandelen wordt afhankelijk gesteld van de realisatie van vooraf aangegeven en uitdagende doelen.	G
III.7.2	Het eventuele aandelenbezit van een commissaris in de vennootschap waarvan hij commissaris is, is ter belegging op de lange termijn.	G

Nalevingsbegrippen in detail en wijze van vaststelling per type bepaling

Voor een concrete vaststelling van de naleving per bepaling is het noodzakelijk dat de algemene nalevingsbegrippen en de wijze waarop naleving wordt vastgesteld nader worden uitgewerkt. We gaan hieronder in op de grenslijn tussen gemotiveerde afwijking en afwijking zonder motivatie en op de verschillen in de wijze van vaststelling tussen rapportage- en gedragsbepalingen, bij indien-bepalingen en bij bepalingen die een voorwaardelijkheid bevatten. Hierbij wordt tevens het begrip veronderstelde toepassing geïntroduceerd. Tot slot behandelen we de eerder gegeven guidance van de Commissie.

Gemotiveerde afwijking versus afwijking zonder motivatie

Afwijking (niet-toepassing) van een bepaling classificeert als gemotiveerde afwijking (en daarmee naleving) als aan drie voorwaarden *tegelijkertijd* is voldaan:

1. Er vindt melding van afwijking plaats,

2. Er wordt vermeld hoe er wordt afgeweken, dat wil zeggen wat de vennootschap doet in plaats van het in de Code bepaalde,
3. Er wordt vermeld waarom er wordt afgewezen.

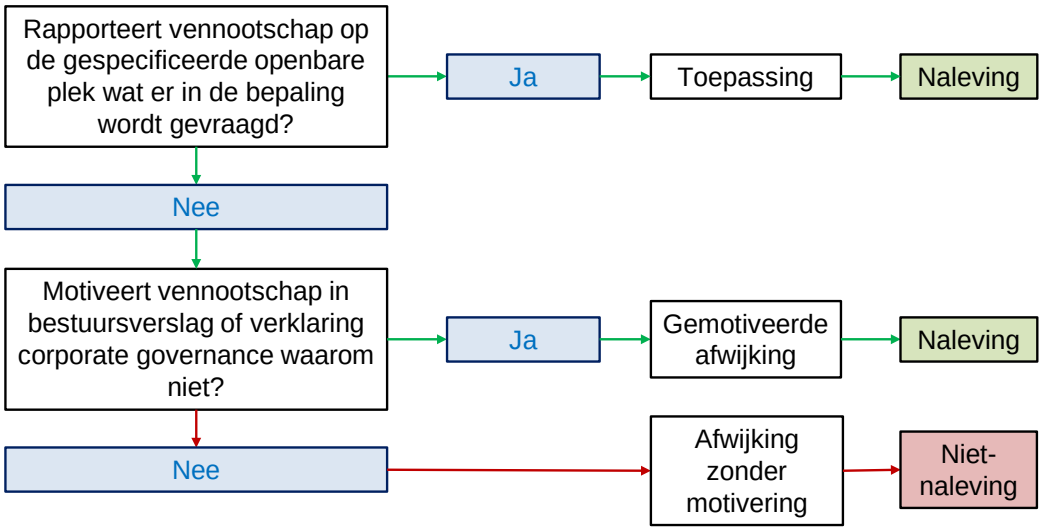
Het 'waarom' van de vermelde afwijking (punt 3) dient op zijn minst ofwel in te gaan op waarom de afwijking nodig is ofwel in te gaan op hoe de afwijking aansluit bij het principe van de Code. Er is geen inhoudelijk oordeel geveld over de geldigheid van toelichtingen.

Als niet tegelijkertijd aan bovengenoemde drie voorwaarden is voldaan, classificeert afwijking (niet-toepassing) van een bepaling als afwijking zonder motivatie (en daarmee als niet-naleving). De reden hiervoor kan dus zijn dat er niet wordt vermeld dat er wordt afgeweken, hoe er wordt afgeweken en/of waarom er wordt afgeweken.

Vaststelling van naleving bij rapportagebepalingen

Vaststelling van naleving bij rapportagebepalingen (als ze geen indienbepaling zijn of een expliciete voorwaardelijkheid bevatten) vindt plaats volgens Figuur A. 2. Er zijn drie mogelijkheden: toepassing, gemotiveerde afwijking of afwijking zonder motivering. Bij deze rapportagebepalingen wordt altijd per bepaling gecontroleerd of hetgeen dat volgens de bepaling dient te worden gerapporteerd ook daadwerkelijk is gerapporteerd.

Figuur A. 2 Vaststelling van naleving van rapportagebepalingen die geen indienbepaling zijn en geen expliciete voorwaardelijkheid bevatten



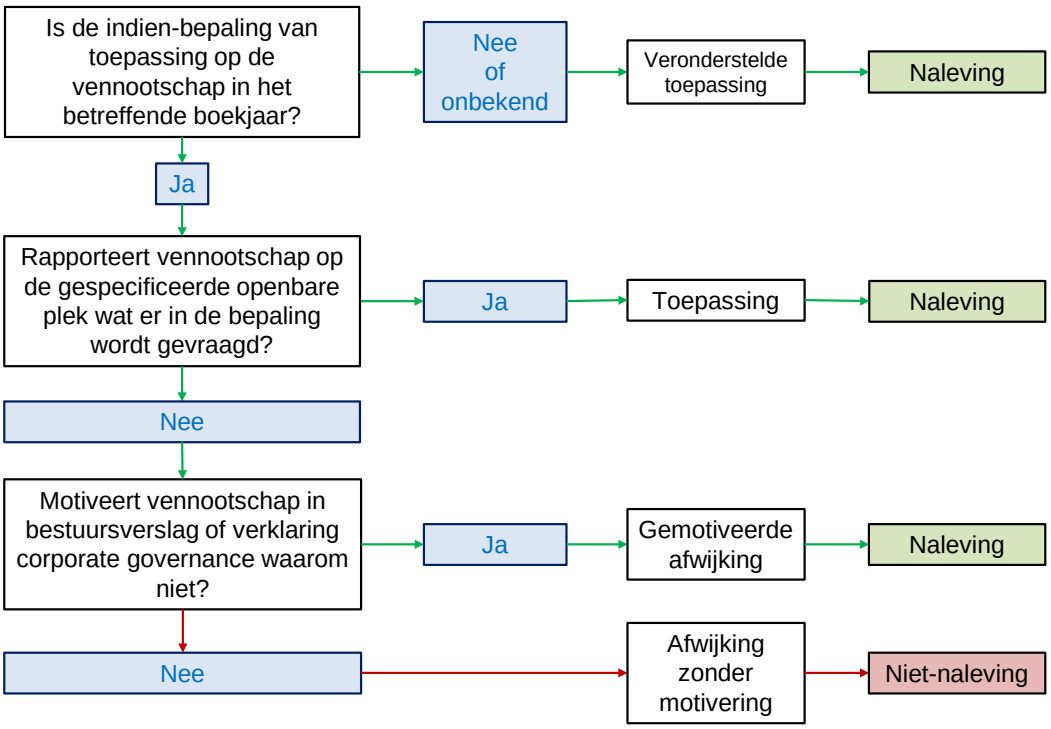
Bron: SEO Economisch Onderzoek.

Wat de "gespecificeerde openbare plek" betreft, is de volgende regel gehanteerd. Als er op de gespecificeerde plek *niet* wordt gerapporteerd wat er in de bepaling wordt gevraagd, maar er wordt op de gespecificeerde plek *wel verwezen* naar een andere plek waar de betreffende rapportage plaatsvindt, dan is toepassing genoteerd.

Vaststelling van naleving bij rapportagebepalingen die indienbepaling zijn

Vaststelling van naleving bij rapportagebepalingen die indienbepaling zijn (zie Tabel A. 1) vindt plaats volgens Figuur A. 3. Voor elke indienbepaling waarvan bekend is dat deze van toepassing is op de vennootschap, is gecontroleerd of rapportage daadwerkelijk plaatsvindt.

Figuur A. 3 Vaststelling van naleving van rapportagebepalingen die indienbepalingen zijn



Bron: SEO Economisch Onderzoek.

Indien uit het jaarverslag of de verklaring corporate governance niet eenduidig kon worden afgeleid of een indien-bepaling van toepassing was in boekjaar 2016, is in eerste instantie "onbekend" genoteerd en aan de betreffende vennootschap gevraagd om aan te geven of dit wel of niet van toepassing moet zijn (zie Bijlage A.4). Als de vennootschap heeft aangegeven dat de indien-bepaling van toepassing, is de rapportage gecontroleerd.

Als een indien-bepaling niet van toepassing was op een vennootschap in boekjaar 2016, of als niet bekend is geworden of een indien-bepaling niet van toepassing was, dan resulteert het nalevingsoordeel "veronderstelde toepassing". Dit sluit aan bij het uitgangspunt van de Corporate Governance Code van 'pas toe of leg uit' dat zonder aanwijzingen voor het tegendeel van toepassing kan worden uitgegaan.

Vaststelling van naleving bij rapportagebepalingen die een expliciete voorwaardelijkheid bevatten

Enkele rapportagebepalingen in de Code zijn niet geregistreerd als indien-bepaling (zie Tabel A. 1), maar bevatten wel een expliciete voorwaardelijkheid. Een voorbeeld is bepaling III.3.1. (ii):

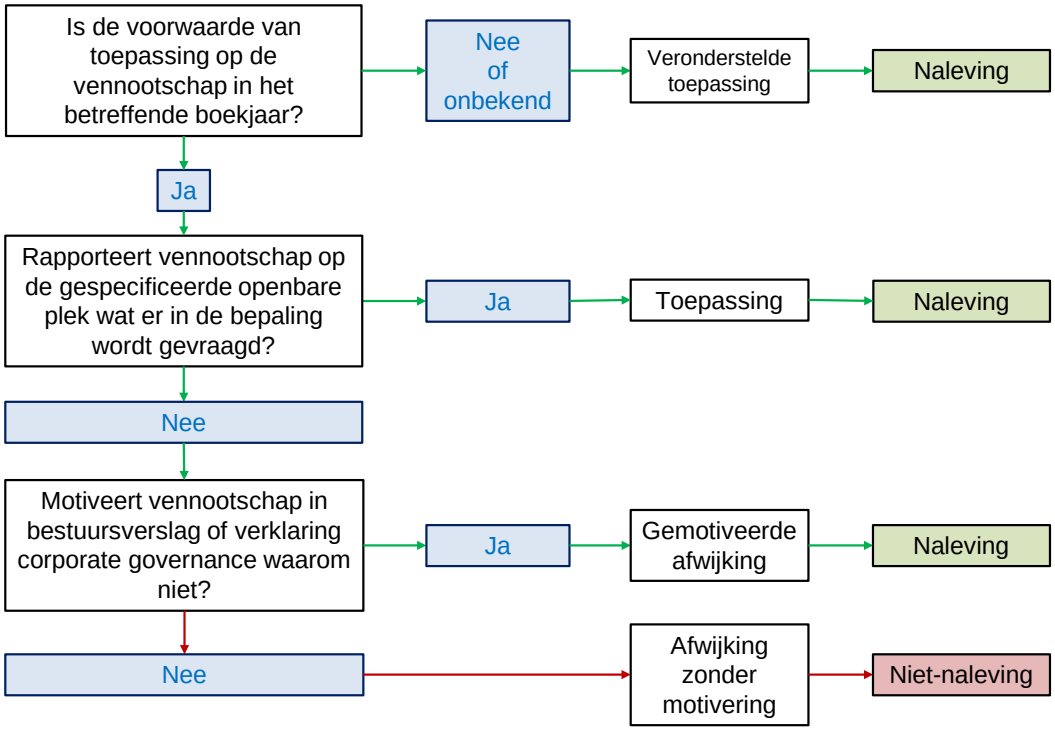
> III.3.1.(i) De raad van commissarissen stelt een profielschets voor zijn omvang en samenstelling op, rekening houdend met de aard van de onderneming, haar activiteiten en de gewenste deskundigheid en achtergrond van de commissarissen. In de profielschets

wordt ingegaan op de voor de vennootschap relevante aspecten van diversiteit in de samenstelling van de raad en wordt vermeld welke concrete doelstelling de raad ten aanzien van diversiteit hanteert. De profielschets wordt algemeen verkrijgbaar gesteld en op de website van de vennootschap geplaatst.

III.3.1.(ii) *Voor zover de bestaande situatie afwijkt van de nagestreefde situatie*, legt de raad van commissarissen hierover verantwoording af in het verslag van de raad van commissarissen en geeft hij tevens aan hoe en op welke termijn hij verwacht dit streven te realiseren.

Vaststelling van naleving bij deze rapportagebepalingen gaat volgens dezelfde lijnen als bij rapportagebepalingen die indienbepalingen zijn. Zie Figuur A. 4.

Figuur A. 4 Vaststelling van naleving van rapportagebepalingen die een voorwaardelijkheid bevatten



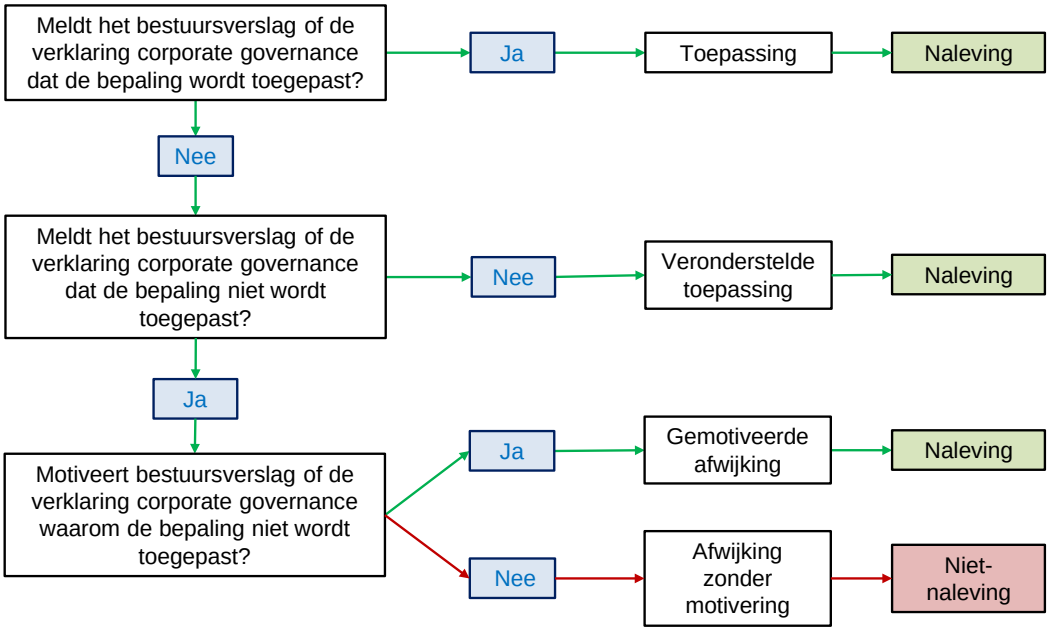
Bron: SEO Economisch Onderzoek.

Voor elke bepaling waarvan bekend is dat een voorwaarde van toepassing is, is gecontroleerd of rapportage daadwerkelijk plaatsvindt. Of een voorwaarde van toepassing is of niet, is afgeleid door in het bestuursverslag of elders te zoeken naar passages waarin dit expliciet door de vennootschap wordt aangegeven. Neem als voorbeeld wederom bepaling III.3.1.(ii), welke de volgende voorwaardelijkheid bevat "Voor zover de bestaande situatie afwijkt van de nagestreefde situatie". De gevraagde verantwoording wordt alleen gecontroleerd indien de vennootschap zelf expliciet aangeeft dat de bestaande situatie afwijkt van de nagestreefde situatie, of als evident blijkt dat de bestaande situatie afwijkt van de nagestreefde situatie. De gevraagde verantwoording is vervolgens gecontroleerd op de manier waarop en de periode waarin aan het bereiken van de diversiteitsdoelstelling wordt gewerkt.

Vaststelling van naleving bij gedragsbepalingen

Vaststelling van naleving bij gedragsbepalingen die geen indien-bepalingen zijn en ook geen voorwaardelijkheid bevatten vindt plaats volgens Figuur A. 5. Omdat het gedragsbepalingen betreft, kan er niet daadwerkelijk worden gecontroleerd of er wordt toegepast. De vaststelling van naleving hangt af van wat de vennootschap in het jaarverslag vermeldt over toepassing of niet-toepassing.

Figuur A. 5 Vaststelling van naleving van gedragsbepalingen die geen indien-bepalingen zijn en ook geen voorwaardelijkheid bevatten



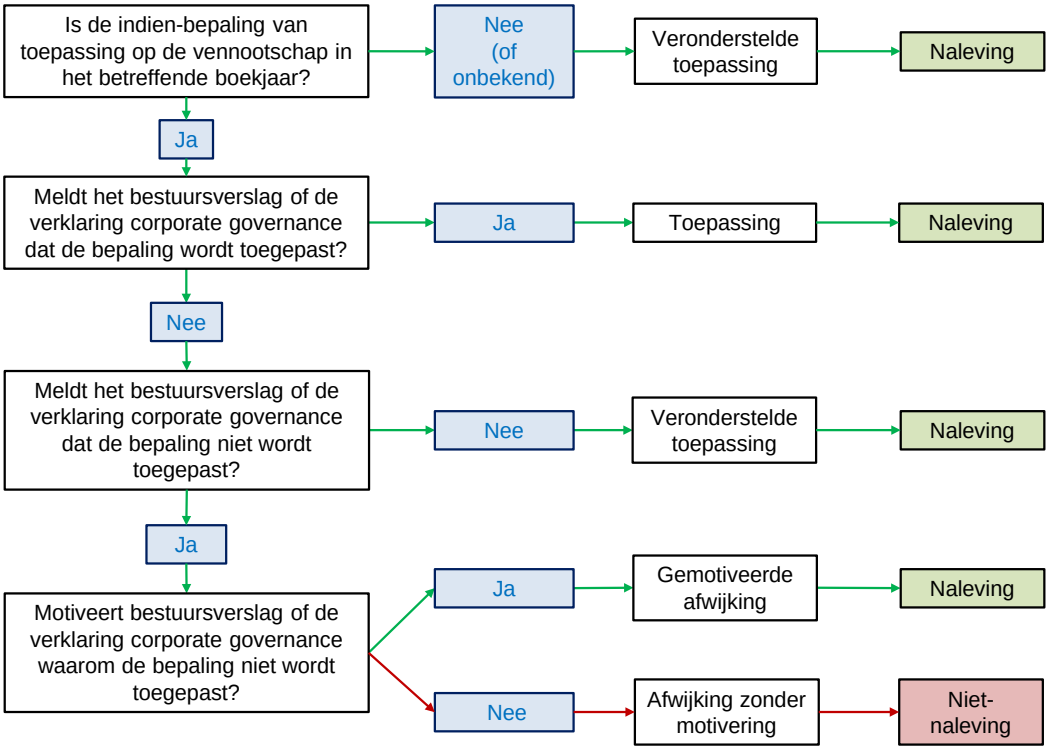
Bron: SEO Economisch Onderzoek.

Het verschil tussen "toepassing" en "veronderstelde toepassing" bij gedragsbepalingen is als volgt. "Toepassing" geldt alleen als er op het niveau van de specifieke bepaling wordt gesteld dat deze wordt toegepast. Als de vennootschap niet expliciet iets zegt over de specifieke bepaling, geldt "veronderstelde toepassing". Afwijking (niet-toepassing) vindt plaats als de vennootschap zelf aangeeft dat een bepaling niet wordt toegepast.

Vaststelling van gedragsbepalingen die indienbepalingen zijn

Voor de vaststelling van naleving van gedragsbepalingen die indienbepalingen zijn geldt Figuur A. 6. Het bovenste deel van deze figuur betreft de vraag of een indienbepaling van toepassing is. Is bekend dat dit geval is, dan volgt de procedure van Figuur A. 5.

Figuur A. 6 Vaststelling van naleving van gedragsbepalingen die indienbepalingen zijn



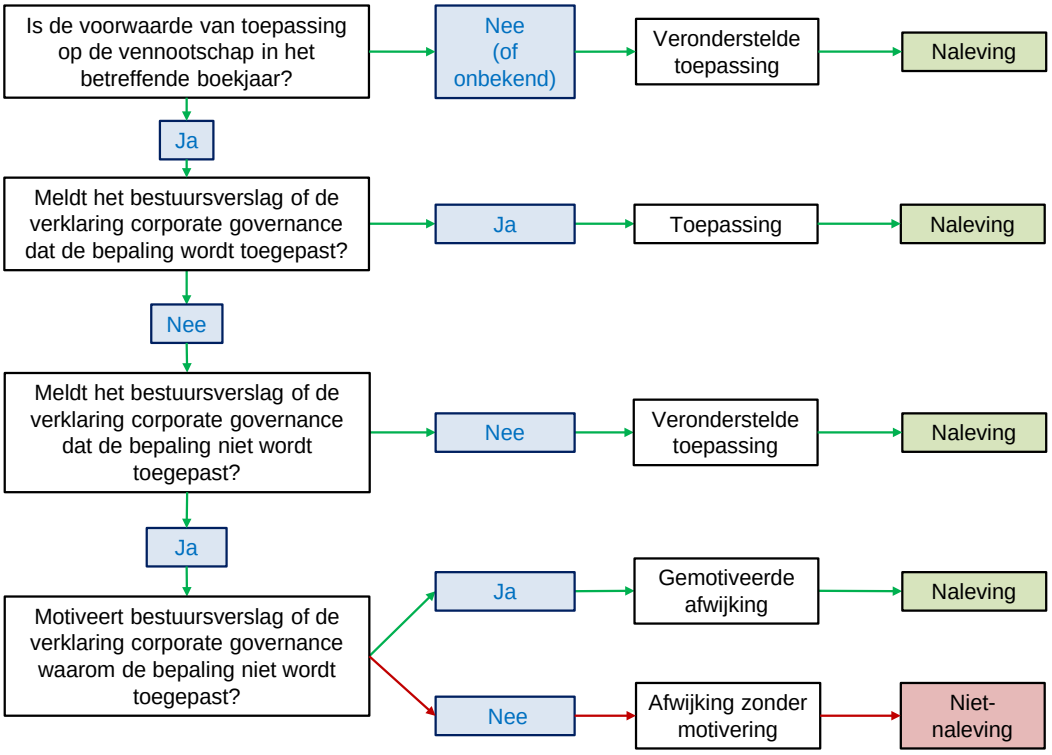
Bron: SEO Economisch Onderzoek.

Indien uit het jaarverslag of de verklaring corporate governance niet eenduidig kon worden afgeleid of een indien-bepaling van toepassing was in boekjaar 2016, is in eerste instantie "onbekend" genoteerd en aan de betreffende vennootschap gevraagd om aan te geven of dit wel of niet van toepassing moet zijn (zie Bijlage A.4). Is de indien-bepaling niet van toepassing, of is onbekend of de indien-bepaling van toepassing is, dan resulteert het oordeel "veronderstelde toepassing" (rechtsboven in Figuur A. 6). Is de indien-bepaling wel van toepassing, dan is de vennootschap gevraagd of de bepaling werd toegepast, gemotiveerd niet werd toegepast of zonder motivatie niet werd toegepast.

Vaststelling van gedragsbepalingen die een voorwaardelijkheid bevatten

Enkele gedragsbepalingen in de Code zijn niet geregistreerd als indien-bepaling (zie Tabel A. 1), maar bevatten wel een expliciete voorwaardelijkheid. Vaststelling van naleving bij deze gedragsbepalingen gaat volgens dezelfde lijnen als bij gedragsbepalingen die indienbepalingen zijn. Zie Figuur A. 7. Voor elke bepaling waarvan bekend is dat een voorwaarde van toepassing is, is gecontroleerd of de vennootschap rapporteert of toepassing of niet-toepassing. Of een voorwaarde van toepassing is of niet, is afgeleid door in het bestuursverslag of elders te zoeken naar passages waarin dit expliciet door de vennootschap wordt aangegeven.

Figuur A. 7 Vaststelling van naleving van gedragsbepalingen die een voorwaardelijkheid bevatten



Bron: SEO Economisch Onderzoek.

Eerder gegeven Guidance door de Commissie op bepaling III.1.5

Bepaling III.1.5 van de Code luidt:

> III.1.5.(i) Indien commissarissen frequent afwezig zijn bij vergaderingen van de raad van commissarissen, worden zij daarop aangesproken,
>
> III.1.5.(ii) Het verslag van de raad van commissarissen vermeldt welke commissarissen frequent afwezig zijn geweest bij de vergaderingen van de raad van commissarissen.

In het *Overzicht van eerder gegeven guidance* van de Commissie staat ten aanzien van deze bepaling vermeld: "Ten aanzien van de melding van frequente afwezigheid zou de Commissie graag zien dat in ieder geval in het commissarissenverslag wordt vermeld wat het aanwezigheidspercentage van de totale raad van commissarissen is. [...]" (Monitoring Commissie Corporate Governance Code, 2015).

De gevolgde lijn in het nalevingsonderzoek is dat er bij meerdere interpretaties (Code en Guidance) sprake is van toepassing als een vennootschap voldoet aan tenminste één van de interpretaties. In bovenstaande geval wordt dus *ofwel* bij frequente afwezigheid vermeld welke commissarissen frequent afwezig zijn geweest, *ofwel* het aanwezigheidspercentage van de totale raad van commissarissen gegeven, ofwel beide.[17]

[17] Merk op dat bij deze rapportagebepaling tevens sprake is van een voorwaardelijkheid: II.1.5.(ii) geldt enkel indien commissarissen frequent afwezig zijn geweest. De gevolgde lijn – afgeleid uit de procedure bij rapportagebepalingen met een voorwaardelijkheid - is dat wordt aangenomen dat commissarissen niet frequent afwezig zijn geweest, tenzij de vennootschap zelf aangeeft dat er commissarissen frequent afwezig zijn geweest.

Bijlage A.4 Beschrijving proces nalevingsonderzoek en enquête

Nalevingsonderzoek

Het nalevingsonderzoek is in vijf stappen uitgevoerd:

1. Afstemming van de uitgangspunten van het onderzoek met de Commissie.
2. Uitvoeren van het nalevingsonderzoek en opstellen van de voorlopige bevindingen per vennootschap.
3. Validatie door de vennootschappen van de voorlopige bevindingen.
4. Verificatie door SEO van de reacties van de vennootschappen in de validatiefase.
5. Opstellen van de definitieve bevinden en rapportage daarover.

Kern van stap (2) is het opstellen van overzichten voor alle vennootschappen waarin voor alle bepalingen de voorlopige bevindingen zijn genoteerd, waarbij is aangegeven bij een voorlopige bevinding anders dan toepassing waarop deze bevinding is gebaseerd. In de validatiefase (3) zijn de voorlopige bevindingen voorgelegd aan de vennootschappen, met de vraag deze bevindingen te controleren en aan te vullen. De vennootschappen zijn op deze manier in de gelegenheid gesteld om op de voorlopige nalevingsoordelen te reageren door aan te geven met welke bevindingen zij het eventueel niet eens zijn en door aanvullende informatie aan te leveren. Voor de indien-bepalingen waarbij het niet bekend was of de bepaling op de vennootschap van toepassing is, is dit de vennootschap voorgelegd, alsmede de vraag op welke wijze de naleving is vormgegeven.

Van de 88 vennootschappen in de validatiefase (zie Bijlage A.1) hebben er 73 (tijdig) een reactie gestuurd. In de verificatiefase (4) is de nieuw verkregen informatie door SEO verwerkt, zijn eventuele bezwaren inhoudelijk beoordeeld en waar relevant nalevingsoordelen bijgesteld. Bezwaren zijn alleen beoordeeld als deze door de vennootschap gemotiveerd en met concrete bronverwijzing zijn aangegeven. Enkele bespreekgevallen zijn met de Commissie doorgenomen om op de juiste wijze tot nalevingsoordelen te komen. Op basis hiervan zijn de definitieve bevindingen opgesteld (5), welke met een toelichting op niet-overgenomen bezwaren met de vennootschappen zijn gedeeld en de basis vormen voor de rapportage.

Enquête

De enquête is in vijf stappen uitgevoerd:

1. Afstemming van de vragenlijst met de Commissie,
2. Programmeren et cetera van de webenquête,
3. Benaderen van de vennootschappen en online zetten van de enquête,
4. E-mailreminders en telefonische reminders om de respons te verhogen,
5. Verwerking van de enquêteresultaten en rapportage daarover.

Wat de verwerking van de open antwoorden betreft (onderdeel van stap 5), zijn de gegeven antwoorden gebruikt om verschillende antwoordcategorieën te maken en zijn de gegeven antwoorden vervolgens gecodeerd om inzage te kunnen geven in de frequentie van de antwoordcategorieën.

Bijlage A.5 Niveau van meting en wijze van aggregatie

Het nalevingsonderzoek heeft plaatsgevonden op het niveau van 'opgeknipte' bepalingen (sub-bepalingen). De bepalingen van de Code zijn 'opgeknipt' indien er sprake is van meerdere separaat toetsbare onderdelen. Dit is geval indien:

1. Een bepaling in de Code een opsomming kent, bijvoorbeeld a) t/m e). In dat geval is de bepaling opgesplitst in (vijf) separaat toetsbare onderdelen (sub-bepalingen),
2. Een bepaling uiteenvalt in een gedragscomponent en een rapportagecomponent. In dat geval is de bepaling opgeknipt in deze componenten (sub-bepalingen) om recht te doen aan het verschil in de wijze van vaststelling van naleving (zie Bijlage A.3).

Aggregatie over de sub-bepalingen (opgeknipte bepalingen) tot het niveau van de in de Code genummerde bepalingen vindt plaats op een 'ongewogen' manier: elke sub-bepaling telt even zwaar mee in de nalevingsscore van de bepaling. Aggregatie van bepalingen tot het niveau van principes, thema's, hoofdstukken en de algehele naleving van de Code vindt steeds ongewogen plaats op basis van de nalevingsscores van de bepalingen. Elke bepaling telt bij deze aggregaties dus even zwaar mee.

Bijlage A.6 Rapportage op de verkeerde plek en tijdelijke afwijking

Rapportage op de verkeerde plek

Indien een bepaling specifiek stelt *waar* een vennootschap het gevraagde dient te rapporteren, is getoetst of hetgeen dat volgens de bepaling dient te worden gerapporteerd inderdaad op de gespecificeerde plek is gerapporteerd.[18] Indien deze informatie vervolgens op een *andere* dan de gespecificeerde plek is vermeld, is niet-naleving geconstateerd[19,20]. Dit is het geval voor negen bepalingen bij vijf vennootschappen.

Tijdelijke afwijking

In boekjaar *2015* waren er 11 vennootschappen die melding maken van een tijdelijke afwijking van een of meer bepalingen van de Code. In totaal ging het om 13 tijdelijke afwijkingen. Destijds is vastgesteld dat er van deze 13 tijdelijke afwijkingen in boekjaar *2014* bij zes bepalingen ook al sprake van tijdelijke afwijking: drie voor bepaalde en drie voor onbepaalde termijn. Dit jaar is gecontroleerd of in deze gevallen nog steeds sprake is van (tijdelijke) afwijking. In drie van de zes gevallen is in boekjaar 2016 sprake van toepassing, in één geval was gedurende een gedeelte van 2016 sprake van afwijking maar is inmiddels sprake van toepassing, in één geval is nog steeds sprake van dezelfde tijdelijke afwijking[21] en in één geval is de tijdelijke afwijking 'verlengd'. Dit laatste

18 Bepaling III.6.5 stelt bijvoorbeeld eisen aan de inhoud van het reglement van de RvC.

19 Uitzondering is als op de gespecificeerde plek niet wordt gerapporteerd wat er in de bepaling wordt gevraagd, maar op de gespecificeerde plek wel wordt verwezen naar een andere plek waar de betreffende rapportage plaatsvindt. In dat geval is toepassing genoteerd. Zie Bijlage A.3.

20 Bepaling I.1 van de Code stelt dat vennootschappen in een afzonderlijk hoofdstuk in het jaarverslag aan dienen te geven in hoeverre zij de in de Code opgenomen bepalingen naleeft en zo niet, waarom en in hoeverre zij daarvan afwijkt. In de praktijk komt het voor dat vennootschappen op een andere plek berichten over de Code en de naleving daarvan. In het nalevingsonderzoek zijn daarom ook andere documenten en de website van de vennootschap opgenomen.

21 De vennootschap gaf in het jaarverslag 2015 aan af te wijken voor een periode van twee jaar.

betreft een commissaris wiens maximale zittingstermijn (drie maal vier jaar volgens bepaling III.3.5) is verlopen en wiens contract in 2017 opnieuw verlengd zal worden.

Bijlage B Overzicht bepalingen

Het nalevingsonderzoek (zie hoofdstuk 2 en bijlagen E tot en met J) richt zich op alle bepalingen van de Code. De Code bestaat uit hoofdstukken, thema's, principes en bepalingen. Bepalingen zijn soms door SEO opgeknipt tot 'subbepalingen' (zie Bijlage A). Deze opgeknipte bepalingen zijn in onderstaande tabel weergegeven met (*). In de meest rechterkolom van de tabel staat het type bepaling weergegeven: rapportage (R) of Gedrag (G) (zie eveneens Bijlage A).

Nummer	Bepaling	Type
I	**Naleving en handhaving van de code**	
I.1	De hoofdlijnen van de corporate governance structuur van de vennootschap worden elk jaar, mede aan de hand van de principes die in deze Code zijn genoemd, in een afzonderlijk hoofdstuk in het jaarverslag uiteengezet. In dat hoofdstuk geeft de vennootschap uitdrukkelijk aan in hoeverre zij de in deze Code opgenomen best practice bepalingen opvolgt en zo niet, waarom en in hoeverre zij daarvan afwijkt.	R
I.2	Elke substantiële verandering in de corporate governance structuur van de vennootschap en in de naleving van deze Code wordt onder een afzonderlijk agendapunt ter bespreking aan de algemene vergadering voorgelegd.	G
II	**Het bestuur**	
II.1	**Taak en werkwijze**	
II.1.1	Een bestuurder wordt benoemd voor een periode van maximaal vier jaar. Herbenoeming kan telkens voor een periode van maximaal vier jaar plaatsvinden.	G
II.1.2 (i).a*	Het bestuur legt ter goedkeuring voor aan de raad van commissarissen: a) de operationele en financiële doelstellingen van de vennootschap;	G
II.1.2 (i).b*	Het bestuur legt ter goedkeuring voor aan de raad van commissarissen: b) de strategie die moet leiden tot het realiseren van de doelstellingen;	G
II.1.2 (i).c*	Het bestuur legt ter goedkeuring voor aan de raad van commissarissen: c) de randvoorwaarden die bij de strategie worden gehanteerd, bijvoorbeeld ten aanzien van de financiële ratio's;	G
II.1.2 (i).d*	Het bestuur legt ter goedkeuring voor aan de raad van commissarissen: d) de voor de onderneming relevante maatschappelijke aspecten van ondernemen.	G
II.1.2 (ii)*	De hoofdzaken hiervan worden vermeld in het jaarverslag.	R
II.1.3.a*	Als instrumenten van het interne risicobeheersings- en controlesysteem hanteert de vennootschap in ieder geval: a) risicoanalyses van de operationele en financiële doelstellingen van de vennootschap;	G
II.1.3.b*	Als instrumenten van het interne risicobeheersings- en controlesysteem hanteert de vennootschap in ieder geval: b) een gedragscode, die op de website van de vennootschap wordt geplaatst;	R
II.1.3.c*	Als instrumenten van het interne risicobeheersings- en controlesysteem hanteert de vennootschap in ieder geval: c) handleidingen voor de inrichting van de financiële verslaggeving en de voor de opstelling daarvan te volgen procedures;	G
II.1.3.d*	Als instrumenten van het interne risicobeheersings- en controlesysteem hanteert de vennootschap in ieder geval: d) een systeem van monitoring en rapportering.	G
II.1.4.a*	In het jaarverslag geeft het bestuur: a) een beschrijving van de voornaamste risico's gerelateerd aan de strategie van de vennootschap;	R
II.1.4.b*	In het jaarverslag geeft het bestuur: b) een beschrijving van de opzet en werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen met betrekking tot de voornaamste risico's in het boekjaar;	R
II.1.4.c*	In het jaarverslag geeft het bestuur: c) een beschrijving van 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 gepland en dat één en ander met de auditcommissie en de raad van commissarissen is besproken.	R

Nummer	Bepaling	Type
II.1.5	Ten aanzien van financiële verslaggevingsrisico's verklaart het bestuur in het jaarverslag dat de interne risicobeheersings- en controlesystemen een redelijke mate van zekerheid geven dat de financiële verslaggeving geen onjuistheden van materieel belang bevat en dat de risicobeheersings- en controlesystemen in het verslagjaar naar behoren hebben gewerkt. Het bestuur geeft hiervan een duidelijke onderbouwing.	R
II.1.6	Het bestuur rapporteert in het jaarverslag over de gevoeligheid van de resultaten van de vennootschap ten aanzien van externe omstandigheden en variabelen.	R
II.1.7 (i)*	Het bestuur draagt er zorg voor dat werknemers zonder gevaar voor hun rechtspositie de mogelijkheid hebben aan de voorzitter van het bestuur of aan een door hem aangewezen functionaris te rapporteren over vermeende onregelmatigheden binnen de vennootschap van algemene, operationele en financiële aard.	G
II.1.7 (ii)*	Vermeende onregelmatigheden die het functioneren van bestuurders betreffen worden gerapporteerd aan de voorzitter van de raad van commissarissen.	G
II.1.7 (iii)*	Deze klokkenluidersregeling wordt op de website van de vennootschap geplaatst.	R
II.1.8	Een bestuurder houdt niet meer dan twee commissariaten bij beursvennootschappen. Een bestuurder is geen voorzitter van de raad van commissarissen van een beursvennootschap. Commissariaten bij groepsmaatschappijen van de eigen vennootschap worden niet meegeteld. De aanvaarding door een bestuurder van een commissariaat bij een beursvennootschap behoeft de goedkeuring van de raad van commissarissen. Andere belangrijke nevenfuncties worden aan de raad van commissarissen gemeld.	G
II.1.9	Indien het bestuur een responstijd in de zin van best practice bepaling IV.4.4 inroept, is deze periode niet langer dan 180 dagen, berekend 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. 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.	G
II.1.10	Wanneer een overnamebod op de (certificaten van) aandelen in de vennootschap wordt voorbereid draagt het bestuur er zorg voor dat de raad van commissarissen tijdig en nauw wordt betrokken bij het overnameproces.	G
II.1.11	Indien het bestuur van een vennootschap ten aanzien waarvan een overnamebod is aangekondigd of uitgebracht, het verzoek van een derde concurrerende bieder ontvangt inzage te krijgen in de gegevens van de vennootschap, bespreekt het bestuur dit verzoek onverwijld met de raad van commissarissen.	G
II.2	**Bezoldiging**	
II.2.1	Voorafgaand aan het opstellen van het bezoldigingsbeleid en voorafgaand aan de vaststelling van de bezoldiging van individuele bestuurders analyseert de raad van commissarissen de mogelijke uitkomsten van de variabele bezoldigingscomponenten en de gevolgen daarvan voor de bezoldiging van de bestuurders.	G
II.2.2	De raad van commissarissen stelt de hoogte en de structuur van de bezoldiging van bestuurders mede vast aan de hand van uitgevoerde scenarioanalyses en met inachtneming van de beloningsverhoudingen binnen de onderneming.	G
II.2.3	Bij de vaststelling van de hoogte en de structuur van de bezoldiging van bestuurders neemt de raad van commissarissen onder meer de resultatenontwikkeling, de ontwikkeling van de beurskoers van de aandelen en niet-financiële indicatoren die relevant zijn voor de lange termijn doelstellingen van de vennootschap in overweging, een en ander met inachtneming van de risico's die variabele bezoldiging voor de onderneming kan meebrengen.	G
II.2.4	Ingeval opties worden toegekend worden deze in ieder geval de eerste drie jaar na toekenning niet uitgeoefend. Het aantal toe te kennen opties wordt afhankelijk gesteld van de realisatie van vooraf aangegeven en uitdagende doelen.	G
II.2.5	Aandelen die zonder financiële tegenprestaties aan bestuurders worden toegekend, worden aangehouden voor telkens een periode van ten minste vijf jaar of tot ten minste het einde van het dienstverband indien deze periode korter is. Het aantal toe te kennen aandelen wordt afhankelijk gesteld van de realisatie van vooraf aangegeven en uitdagende doelen.	G
II.2.6	De uitoefenprijs van opties wordt niet lager gesteld dan een verifieerbare koers of een verifieerbaar koersgemiddelde overeenkomstig de handel op de gereglementeerde markt op één of meer te voren vastgestelde dagen gedurende een periode van niet meer dan vijf handelsdagen voorafgaande aan en met inbegrip van de dag van toekenning.	G

Nummer	Bepaling	Type
II.2.7	De uitoefenprijs noch de overige voorwaarden van de toegekende opties worden gedurende de looptijd aangepast, behoudens voor zover structuurwijzigingen ten aanzien van de aandelen of de vennootschap conform bestendige marktpraktijk daartoe noodzaken.	G
II.2.8	De vergoeding bij ontslag bedraagt maximaal eenmaal het jaarsalaris (het “vaste” deel van de bezoldiging). Indien het maximum van eenmaal het jaarsalaris voor een bestuurder die in zijn eerste benoemingstermijn wordt ontslagen kennelijk onredelijk is, komt deze bestuurder in dat geval in aanmerking voor een ontslagvergoeding van maximaal tweemaal het jaarsalaris.	G
II.2.9	De vennootschap verstrekt aan haar bestuurders 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.	G
II.2.10	De raad van commissarissen heeft de bevoegdheid de waarde van een in een eerder boekjaar toegekende voorwaardelijke variabele bezoldigingscomponent beneden- of bovenwaarts aan te passen, wanneer deze naar zijn oordeel tot onbillijke uitkomsten leidt vanwege buitengewone omstandigheden in de periode waarin de vooraf vastgestelde prestatiecriteria zijn of dienden te worden gerealiseerd.	G
II.2.11	De raad van commissarissen heeft de bevoegdheid de variabele bezoldiging die is toegekend op basis van onjuiste (financiële) gegevens terug te vorderen van de bestuurder (claw back clausule).	G
II.2.12	Het remuneratierapport van de raad van commissarissen bevat een verslag van de wijze waarop het bezoldigingsbeleid in het afgelopen boekjaar in praktijk is gebracht en een overzicht van het bezoldigingsbeleid dat het komende boekjaar en de daaropvolgende jaren door de raad wordt voorzien. Het rapport vermeldt hoe het gekozen bezoldigingsbeleid bijdraagt aan de realisatie van de lange termijn doelstellingen van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming, in overeenstemming met het risicoprofiel. Het rapport wordt op de website van de vennootschap geplaatst.	R
II.2.13.a*	Het in best practice bepaling II.2.12 bedoelde overzicht bevat in ieder geval de volgende informatie: a) een schematisch overzicht van de kosten die de vennootschap in het boekjaar heeft gemaakt met betrekking tot de bezoldiging van bestuurders. In het overzicht wordt onderscheid gemaakt tussen het vaste salaris, de contante jaarbonus, toegekende aandelen, opties en pensioenrechten en overige emolumenten. De waardering van de toegekende aandelen, opties en pensioenrechten geschiedt volgens de normen die gelden voor de jaarverslaggeving;	R
II.2.13.b*	Het in best practice bepaling II.2.12 bedoelde overzicht bevat in ieder geval de volgende informatie: b) een vermelding dat de in best practice bepaling II.2.1 bedoelde scenarioanalyses zijn gemaakt;	R
II.2.13.c*	Het in best practice bepaling II.2.12 bedoelde overzicht bevat in ieder geval de volgende informatie: c) per bestuurder de bandbreedte waarbinnen het in het boekjaar toegekende aantal voorwaardelijke aandelen of andere op aandelen gebaseerde bezoldigingscomponenten minimaal en maximaal kan komen te liggen op het moment dat de bestuurder deze verkrijgt na realisatie van de vereiste prestaties;	R
II.2.13.d*	Het in best practice bepaling II.2.12 bedoelde overzicht bevat in ieder geval de volgende informatie: d) een tabel waarin voor bestuurders in functie per einde boekjaar over iedere jaargang waarin aandelen, opties en/of andere op aandelen gebaseerde bezoldigingscomponenten zijn toegekend en waarover de bestuurder aan het begin van het boekjaar nog niet volledig vrij de beschikking had, wordt weergegeven: i) de waarde en het aantal van de aandelen, opties en/of andere op aandelen gebaseerde bezoldigingscomponenten op het moment van toekenning; ii) de huidige status van de toegekende aandelen, opties en/of andere op aandelen gebaseerde bezoldigingscomponenten: voorwaardelijk of onvoorwaardelijk en het jaar waarin de vesting periode en/of lock-up periode afloopt, iii) de waarde en het aantal van de onder i) toegekende voorwaardelijke aandelen, opties en/of andere op aandelen gebaseerde bezoldigingscomponenten op het moment dat de bestuurder deze in eigendom verkrijgt (einde vesting periode), en iv) de waarde en het aantal van de onder i) toegekende aandelen, opties en/of andere op aandelen gebaseerde bezoldigingscomponenten op het tijdstip dat de bestuurder hierover de vrije beschikking krijgt (einde lock-up periode);	R
II.2.13.e*	Het in best practice bepaling II.2.12 bedoelde overzicht bevat in ieder geval de volgende informatie: e) indien van toepassing: de samenstelling van de groep van ondernemingen waarvan het bezoldigingsbeleid mede de hoogte en samenstelling van de bezoldiging van bestuurders bepaalt (peer group);	R

Nummer	Bepaling	Type
II.2.13.f*	Het in best practice bepaling II.2.12 bedoelde overzicht bevat in ieder geval de volgende informatie: f) een beschrijving van de prestatiecriteria waarvan het deel van de variabele bezoldiging dat is gekoppeld aan de prestatiecriteria afhankelijk is, voor zover overwegingen van concurrentiegevoeligheid zich daar niet tegen verzetten, en van het deel van de variabele bezoldiging dat discretionair door de raad van commissarissen kan worden vastgesteld;	R
II.2.13.g*	Het in best practice bepaling II.2.12 bedoelde overzicht bevat in ieder geval de volgende informatie: g) een samenvatting en verantwoording van de methoden die zullen worden gehanteerd om vast te stellen of aan de prestatiecriteria is voldaan;	R
II.2.13.h*	Het in best practice bepaling II.2.12 bedoelde overzicht bevat in ieder geval de volgende informatie: h) een verantwoording van de relatie tussen de gekozen prestatiecriteria en de gehanteerde strategiedoelstellingen en van de relatie tussen bezoldiging en prestaties zowel ex ante als ex post;	R
II.2.13.i*	Het in best practice bepaling II.2.12 bedoelde overzicht bevat in ieder geval de volgende informatie: i) geldende regelingen voor pensioen en de hiermee gepaard gaande financieringskosten;	R
II.2.13.j*	Het in best practice bepaling II.2.12 bedoelde overzicht bevat in ieder geval de volgende informatie: j) overeengekomen regelingen voor vervroegd uittreden van bestuurders.	R
II.2.14	De belangrijkste elementen van het contract van een bestuurder met de vennootschap worden na het sluiten daarvan gepubliceerd, uiterlijk bij de oproeping voor de algemene vergadering waar de benoeming van de bestuurder wordt voorgesteld. Deze elementen betreffen in ieder geval de hoogte van het vaste salaris, de opbouw en hoogte van het variabel deel van de bezoldiging, de eventuele overeengekomen afvloeiingsregeling en/of vertrekvergoeding, de eventuele voorwaarden van een change of control clausule in het contract met de bestuurder en andere aan de bestuurder in het vooruitzicht gestelde vergoedingen, pensioenafspraken en de toe te passen prestatiecriteria.	G
II.2.15	In het geval dat gedurende het boekjaar aan een (voormalig) bestuurder een vertrekvergoeding of andere bijzondere vergoeding wordt betaald, wordt in het remuneratierapport een verantwoording en een uitleg voor deze vergoeding gegeven.	R
II.3	**Tegenstrijdige belangen**	
II.3.1.a*	Een bestuurder zal: a) niet in concurrentie met de vennootschap treden;	G
II.3.1.b*	Een bestuurder zal: b) geen (substantiële) schenkingen van de vennootschap voor zichzelf, voor zijn echtgenoot, geregistreerde partner of een andere levensgezel, pleegkind of bloed- of aanverwant tot in de tweede graad vorderen of aannemen;	G
II.3.1.c*	Een bestuurder zal: c) ten laste van de vennootschap derden geen ongerechtvaardigde voordelen verschaffen;	G
II.3.1.d*	Een bestuurder zal: d) geen zakelijke kansen die aan de vennootschap toekomen benutten voor zichzelf of voor zijn echtgenoot, geregistreerde partner of een andere levensgezel, pleegkind of bloed- of aanverwant tot in de tweede graad.	G
II.3.2	Een bestuurder meldt een (potentieel) tegenstrijdig belang dat van materiële betekenis is voor de vennootschap en/of voor de desbetreffende bestuurder terstond aan de voorzitter van de raad van commissarissen en aan de overige leden van het bestuur 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. De raad van commissarissen besluit buiten aanwezigheid van de betrokken bestuurder of sprake is van een tegenstrijdig belang. Een tegenstrijdig belang bestaat in ieder geval wanneer de vennootschap voornemens is een transactie aan te gaan met een rechtspersoon i) waarin een bestuurder persoonlijk een materieel financieel belang houdt; ii) waarvan een bestuurslid een familierechtelijke verhouding heeft met een bestuurder van de vennootschap; of iii) waarbij een bestuurder van de vennootschap een bestuurs- of toezichthoudende functie vervult.	G
II.3.3	Een bestuurder neemt niet deel aan de discussie en de besluitvorming over een onderwerp of transactie waarbij de bestuurder een tegenstrijdig belang heeft.	G
II.3.4 (i)*	Alle transacties waarbij tegenstrijdige belangen van bestuurders spelen worden onder in de branche gebruikelijke condities overeengekomen.	G
II.3.4 (ii)*	Besluiten tot het aangaan van transacties waarbij tegenstrijdige belangen van bestuurders spelen die van materiële betekenis zijn voor de vennootschap en/of voor de desbetreffende bestuurders behoeven goedkeuring van de raad van commissarissen.	G
II.3.4 (iii)*	Dergelijke transacties worden gepubliceerd in het jaarverslag, met vermelding van het tegenstrijdig belang en de verklaring dat best practice bepalingen II.3.2 tot en met II.3.4 zijn nageleefd.	R

Nummer	Bepaling	Type
III	**De raad van commissarissen**	
III.1	**Taak en werkwijze**	
III.1.1	De taakverdeling van de raad van commissarissen, alsmede zijn werkwijze worden neergelegd in een reglement. De raad van commissarissen neemt in het reglement een passage op voor zijn omgang met het bestuur, de algemene vergadering en de (centrale) ondernemingsraad. Het reglement wordt op de website van de vennootschap geplaatst.	R
III.1.2	Van de jaarstukken van de vennootschap maakt deel uit een verslag van de raad van commissarissen. Hierin doet de raad van commissarissen verslag van zijn werkzaamheden in het boekjaar en neemt hij de specifieke opgaven en vermeldingen op die de bepalingen van deze Code verlangen.	R
III.1.3.a*	Van elke commissaris wordt in het verslag van de raad van commissarissen opgave gedaan van: a) geslacht;	R
III.1.3.b*	Van elke commissaris wordt in het verslag van de raad van commissarissen opgave gedaan van: b) leeftijd;	R
III.1.3.c*	Van elke commissaris wordt in het verslag van de raad van commissarissen opgave gedaan van: c) beroep;	R
III.1.3.d*	Van elke commissaris wordt in het verslag van de raad van commissarissen opgave gedaan van: d) hoofdfunctie;	R
III.1.3.e*	Van elke commissaris wordt in het verslag van de raad van commissarissen opgave gedaan van: e) nationaliteit;	R
III.1.3.f*	Van elke commissaris wordt in het verslag van de raad van commissarissen opgave gedaan van: f) nevenfuncties voor zover deze relevant zijn voor de vervulling van de taak als commissaris;	R
III.1.3.g*	Van elke commissaris wordt in het verslag van de raad van commissarissen opgave gedaan van: g) tijdstip van eerste benoeming;	R
III.1.3.h*	Van elke commissaris wordt in het verslag van de raad van commissarissen opgave gedaan van: h) de lopende termijn waarvoor de commissaris is benoemd.	R
III.1.4	Een commissaris treedt tussentijds af bij onvoldoende functioneren, structurele onverenigbaarheid van belangen of wanneer dit anderszins naar het oordeel van de raad van commissarissen is geboden.	G
III.1.5 (i)*	Indien commissarissen frequent afwezig zijn bij vergaderingen van de raad van commissarissen, worden zij daarop aangesproken.	G
III.1.5 (ii)*	Het verslag van de raad van commissarissen vermeldt welke commissarissen frequent afwezig zijn geweest bij de vergaderingen van de raad van commissarissen.	R
III.1.6.a*	Het toezicht van de raad van commissarissen op het bestuur omvat onder andere: a) de realisatie van de doelstellingen van de vennootschap;	G
III.1.6.b*	Het toezicht van de raad van commissarissen op het bestuur omvat onder andere: b) de strategie en de risico's verbonden aan de ondernemingsactiviteiten;	G
III.1.6.c*	Het toezicht van de raad van commissarissen op het bestuur omvat onder andere: c) de opzet en de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen;	G
III.1.6.d*	Het toezicht van de raad van commissarissen op het bestuur omvat onder andere: d) het financiële verslaggevingsproces;	G
III.1.6.e*	Het toezicht van de raad van commissarissen op het bestuur omvat onder andere: e) de naleving van wet- en regelgeving;	G
III.1.6.f*	Het toezicht van de raad van commissarissen op het bestuur omvat onder andere: f) de verhouding met aandeelhouders;	G
III.1.6.g*	Het toezicht van de raad van commissarissen op het bestuur omvat onder andere: g) de voor de onderneming relevante maatschappelijke aspecten van ondernemen.	G
III.1.7 (i)*	De raad van commissarissen bespreekt 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 de conclusies die hieraan moeten worden verbonden. Tevens wordt het gewenste profiel en de samenstelling en competentie van de raad van commissarissen besproken. De raad van commissarissen bepreekt voorts ten minste eenmaal per jaar buiten aanwezigheid van het bestuur zowel het functioneren van het bestuur als college als dat van de individuele bestuurders en de conclusies die hieraan moeten worden verbonden.	G
III.1.7 (ii)*	Het verslag van de raad van commissarissen vermeldt op welke wijze de evaluatie van de raad van commissarissen, de afzonderlijke commissies, en de individuele commissarissen heeft plaatsgevonden.	R

Nummer	Bepaling	Type
III.1.8 (i)*	De raad van commissarissen bespreekt in ieder geval eenmaal per jaar de strategie en de voornaamste risico's verbonden aan de onderneming, de uitkomsten van de beoordeling door het bestuur van de opzet en werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen, alsmede eventuele significante wijzigingen hierin.	G
III.1.8 (ii)*	Van het houden van de besprekingen wordt melding gemaakt in het verslag van de raad van commissarissen.	R
III.1.9	De raad van commissarissen en de commissarissen afzonderlijk hebben een eigen verantwoordelijkheid van het bestuur en van de externe accountant alle informatie te verlangen die de raad van commissarissen behoeft om zijn taak als toezichthoudend orgaan goed te kunnen uitoefenen. 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.	G
III.2	**Onafhankelijkheid**	
III.2.1	Alle commissarissen, met uitzondering van maximaal één persoon, zijn onafhankelijk in de zin van best practice bepaling III.2.2.	G
III.2.2.a*	Bedoelde afhankelijkheidscriteria zijn dat de betrokken commissaris, dan wel zijn echtgenoot, geregistreerde partner of een andere levensgezel, pleegkind of bloed- of aanverwant tot in de tweede graad: a) in de vijf jaar voorafgaand aan de benoeming werknemer of bestuurder van de vennootschap (inclusief gelieerde vennootschappen als bedoeld in artikel 5:48 Wft) is geweest;	G
III.2.2.b*	Bedoelde afhankelijkheidscriteria zijn dat de betrokken commissaris, dan wel zijn echtgenoot, geregistreerde partner of een andere levensgezel, pleegkind of bloed- of aanverwant tot in de tweede graad: b) 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 bedrijf;	G
III.2.2.c*	Bedoelde afhankelijkheidscriteria zijn dat de betrokken commissaris, dan wel zijn echtgenoot, geregistreerde partner of een andere levensgezel, pleegkind of bloed- of aanverwant tot in de tweede graad: c) 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 en advocaat) en het geval dat de commissaris bestuurder of medewerker is van een bankinstelling waarmee de vennootschap een duurzame en significante relatie onderhoudt;	G
III.2.2.d*	Bedoelde afhankelijkheidscriteria zijn dat de betrokken commissaris, dan wel zijn echtgenoot, geregistreerde partner of een andere levensgezel, pleegkind of bloed- of aanverwant tot in de tweede graad: d) bestuurslid is van een vennootschap waarin een bestuurslid van de vennootschap waarop hij toezicht houdt commissaris is;	G
III.2.2.e*	Bedoelde afhankelijkheidscriteria zijn dat de betrokken commissaris, dan wel zijn echtgenoot, geregistreerde partner of een andere levensgezel, pleegkind of bloed- of aanverwant tot in de tweede graad: e) een aandelenpakket van ten minste tien procent in de vennootschap houdt (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);	G
III.2.2.f*	Bedoelde afhankelijkheidscriteria zijn dat de betrokken commissaris, dan wel zijn echtgenoot, geregistreerde partner of een andere levensgezel, pleegkind of bloed- of aanverwant tot in de tweede graad: f) bestuurder of commissaris is bij of anderszins vertegenwoordiger is van een rechtspersoon die ten minste tien procent van de aandelen in de vennootschap houdt, tenzij het gaat om groepsmaatschappijen;	G
III.2.2.g*	Bedoelde afhankelijkheidscriteria zijn dat de betrokken commissaris, dan wel zijn echtgenoot, geregistreerde partner of een andere levensgezel, pleegkind of bloed- of aanverwant tot in de tweede graad: g) gedurende de voorgaande twaalf maanden tijdelijk heeft voorzien in het bestuur bij belet en ontstentenis van bestuurders.	G
III.2.3	Het verslag van de raad van commissarissen vermeldt dat naar het oordeel van de raad is voldaan aan het in best practice bepaling III.2.1 bepaalde en, indien van toepassing, geeft daarbij aan welke commissaris de raad als niet-onafhankelijk beschouwt.	R
III.3	**Deskundigheid en samenstelling**	

Nummer	Bepaling	Type
III.3.1 (i)*	De raad van commissarissen stelt een profielschets voor zijn omvang en samenstelling op, rekening houdend met de aard van de onderneming, haar activiteiten en de gewenste deskundigheid en achtergrond van de commissarissen. In de profielschets wordt ingegaan op de voor de vennootschap relevante aspecten van diversiteit in de samenstelling van de raad en wordt vermeld welke concrete doelstelling de raad ten aanzien van diversiteit hanteert. De profielschets wordt algemeen verkrijgbaar gesteld en op de website van de vennootschap geplaatst.	R
III.3.1 (ii)*	Voor zover de bestaande situatie afwijkt van de nagestreefde situatie, legt de raad van commissarissen hierover verantwoording af in het verslag van de raad van commissarissen en geeft hij tevens aan hoe en op welke termijn hij verwacht dit streven te realiseren.	R
III.3.2	Minimaal één lid van de raad van commissarissen is een zogenoemde financieel expert, hetgeen inhoudt dat deze persoon relevante kennis en ervaring heeft opgedaan op financieel administratief/accounting gebied bij beursvennootschappen of bij andere grote rechtspersonen.	G
III.3.3	Alle commissarissen volgen na benoeming een introductieprogramma waarin in ieder geval aandacht wordt besteed 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 en de verantwoordelijkheden van een commissaris. De raad van commissarissen beoordeelt jaarlijks op welke onderdelen commissarissen gedurende hun benoemingsperiode behoefte hebben aan nadere training of opleiding. De vennootschap speelt hierin een faciliterende rol.	G
III.3.4	Het aantal commissariaten van één persoon bij Nederlandse beursvennootschappen is zodanig beperkt dat een goede taakvervulling is gewaarborgd en bedraagt niet meer dan vijf, waarbij het voorzitterschap van een raad van commissarissen dubbel telt.	G
III.3.5	Een commissaris kan maximaal driemaal voor een periode van vier jaar zitting hebben in de raad van commissarissen.	G
III.3.6	De raad van commissarissen stelt een rooster van aftreden vast om zoveel mogelijk te voorkomen dat veel commissarissen tegelijk aftreden. Het rooster van aftreden wordt algemeen verkrijgbaar gesteld en op de website van de vennootschap geplaatst.	R
III.4	**De voorzitter van de raad van commissarissen en de secretaris van de vennootschap**	
III.4.1.a*	De voorzitter van de raad van commissarissen ziet er op toe dat: a) commissarissen hun introductie- en opleidings- of trainingsprogramma volgen;	G
III.4.1.b*	De voorzitter van de raad van commissarissen ziet er op toe dat: b) commissarissen tijdig alle informatie ontvangen die nodig is voor de goede uitoefening van hun taak;	G
III.4.1.c*	De voorzitter van de raad van commissarissen ziet er op toe dat: c) voldoende tijd bestaat voor de beraadslaging en besluitvorming door de raad van commissarissen;	G
III.4.1.d*	De voorzitter van de raad van commissarissen ziet er op toe dat: d) commissies van de raad van commissarissen naar behoren functioneren;	G
III.4.1.e*	De voorzitter van de raad van commissarissen ziet er op toe dat: e) bestuurders en de commissarissen ten minste jaarlijks worden beoordeeld op hun functioneren;	G
III.4.1.f*	De voorzitter van de raad van commissarissen ziet er op toe dat: f) de raad van commissarissen een vicevoorzitter kiest;	G
III.4.1.g*	De voorzitter van de raad van commissarissen ziet er op toe dat: g) contacten van de raad van commissarissen met het bestuur en (centrale) ondernemingsraad naar behoren verlopen.	G
III.4.2	De voorzitter van de raad van commissarissen is geen voormalig bestuurder van de vennootschap.	G
III.4.3	De raad van commissarissen wordt ondersteund door de secretaris van de vennootschap. De secretaris ziet er op toe dat juiste procedures worden gevolgd en dat wordt gehandeld in overeenstemming met de wettelijke en statutaire verplichtingen. Hij ondersteunt de voorzitter van de raad van commissarissen in de daadwerkelijke organisatie van de raad van commissarissen (informatie, agendering, evaluatie, opleidingsprogramma, etc.). 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.	G
III.4.4	De vicevoorzitter van de raad van commissarissen vervangt bij gelegenheid de voorzitter. In aanvulling op best practice bepaling III.1.7 fungeert de vicevoorzitter als aanspreekpunt voor individuele commissarissen en bestuurders over het functioneren van de voorzitter.	G
III.5	**Samenstelling en rol van drie kerncommissies van de raad van commissarissen**	

Nummer	Bepaling	Type
III.5.1	De raad van commissarissen stelt voor iedere commissie een reglement op. Het reglement geeft aan wat de rol en verantwoordelijkheid van de desbetreffende commissie is, haar samenstelling en op welke wijze zij haar taak uitoefent. Het reglement kan toelaten dat maximaal één lid van elke commissie niet onafhankelijk is in de zin van best practice bepaling III.2.2. De reglementen en de samenstelling van de commissies worden op de website van de vennootschap geplaatst.	R
III.5.2	Het verslag van de raad van commissarissen vermeldt de samenstelling van de commissies, het aantal vergaderingen van de commissies en de belangrijkste onderwerpen die aan de orde zijn gekomen.	R
III.5.3	De raad van commissarissen ontvangt van elk van de commissies een verslag van de beraadslagingen en bevindingen.	G
III.5.4.a*	De auditcommissie richt zich in ieder geval op het toezicht op het bestuur ten aanzien van: a) de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen, waaronder het toezicht op de naleving van de relevante wet- en regelgeving en het toezicht op de werking van gedragscodes;	G
III.5.4.b*	De auditcommissie richt zich in ieder geval op het toezicht op het bestuur ten aanzien van: b) de financiële informatieverschaffing door de vennootschap (keuze van accounting policies, toepassing en beoordeling van effecten van nieuwe regels, inzicht in de behandeling van “schattingsposten” in de jaarrekening, prognoses, werk van in- en externe accountants ter zake, etc.).	G
III.5.4.c*	De auditcommissie richt zich in ieder geval op het toezicht op het bestuur ten aanzien van:c) de naleving van aanbevelingen en opvolging van opmerkingen van in- en externe accountants;	G
III.5.4.d*	De auditcommissie richt zich in ieder geval op het toezicht op het bestuur ten aanzien van: d) de rol en het functioneren van de interne audit functie;	G
III.5.4.e*	De auditcommissie richt zich in ieder geval op het toezicht op het bestuur ten aanzien van: e) het beleid van de vennootschap met betrekking tot tax planning.	G
III.5.4.f*	De auditcommissie richt zich in ieder geval op het toezicht op het bestuur ten aanzien van: f) de relatie met de externe accountant waaronder in het bijzonder zijn onafhankelijkheid, de bezoldiging en eventuele niet controlewerkzaamheden voor de vennootschap;	G
III.5.4.g*	De auditcommissie richt zich in ieder geval op het toezicht op het bestuur ten aanzien van: g) de financiering van de vennootschap;	G
III.5.4.h*	De auditcommissie richt zich in ieder geval op het toezicht op het bestuur ten aanzien van: h) de toepassingen van de informatie- en communicatietechnologie.	G
III.5.5	De auditcommissie is het eerste aanspreekpunt van de externe accountant wanneer deze onregelmatigheden constateert in de inhoud van financiële berichten.	G
III.5.6	Het voorzitterschap van de auditcommissie wordt niet vervuld door de voorzitter van de raad van commissarissen, noch door een voormalig bestuurder van de vennootschap.	G
III.5.7	Van de auditcommissie maakt ten minste een financieel expert in de zin van best practice bepaling III.3.2 deel uit.	G
III.5.8	De auditcommissie bepaalt of en wanneer de voorzitter van het bestuur (of: chief executive officer), de bestuurder verantwoordelijk voor financiële zaken (of: chief financial officer), de externe accountant en de interne auditor bij haar vergaderingen aanwezig zijn.	G
III.5.9	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.	G
III.5.10.a*	De remuneratiecommissie heeft in ieder geval de volgende taken: a) het doen van een voorstel aan de raad van commissarissen betreffende het te voeren bezoldigingsbeleid;	G
III.5.10.b*	De remuneratiecommissie heeft in ieder geval de volgende taken: b) het doen van een voorstel inzake de bezoldiging van de individuele bestuurders ter vaststelling door de raad van commissarissen, in welk voorstel in ieder geval aan de orde komen: i) de bezoldigingsstructuur en ii) de hoogte van de vaste bezoldiging, de toe te kennen aandelen en/of opties en/of andere variabele bezoldigingscomponenten, pensioenrechten, afvloeiingsregelingen en overige vergoedingen, alsmede de prestatiecriteria en de toepassing daarvan;	G
III.5.10.c*	De remuneratiecommissie heeft in ieder geval de volgende taken: c) het opmaken van het remuneratierapport als bedoeld in best practice bepaling II.2.12.	G
III.5.11	Het voorzitterschap van de remuneratiecommissie wordt niet vervuld door de voorzitter van de raad van commissarissen, noch door een voormalig bestuurder van de vennootschap, noch door een commissaris die bij een andere beursvennootschap bestuurder is.	G

Nummer	Bepaling	Type
III.5.12	In de remuneratiecommissie neemt maximaal één commissaris zitting die bij een andere Nederlandse beursvennootschap bestuurder is.	G
III.5.13	Indien de remuneratiecommissie ten behoeve van haar taken gebruik maakt van de diensten van een remuneratieadviseur, vergewist zij zich ervan dat de desbetreffende adviseur geen advies verstrekt aan de bestuurders van de vennootschap.	G
III.5.14.a*	De selectie- en benoemingscommissie richt zich in ieder geval op: a) het opstellen van selectiecriteria en benoemingsprocedures inzake commissarissen en bestuurders;	G
III.5.14.b*	De selectie- en benoemingscommissie richt zich in ieder geval op: b) de periodieke beoordeling van omvang en samenstelling van de raad van commissarissen en het bestuur en het doen van een voorstel voor een profielschets van de raad van commissarissen;	G
III.5.14.c*	De selectie- en benoemingscommissie richt zich in ieder geval op: c) de periodieke beoordeling van het functioneren van individuele commissarissen en bestuurders en de rapportage hierover aan de raad van commissarissen;	G
III.5.14.d*	De selectie- en benoemingscommissie richt zich in ieder geval op: d) het doen van voorstellen voor (her)benoemingen;	G
III.5.14.e*	De selectie- en benoemingscommissie richt zich in ieder geval op: e) het toezicht op het beleid van het bestuur inzake selectiecriteria en benoemingsprocedures voor het hoger management.	G
III.6	**Tegenstrijdige belangen**	
III.6.1	Een commissaris meldt een (potentieel) tegenstrijdig belang dat van materiële betekenis is voor de vennootschap en/of voor de desbetreffende commissaris terstond aan de voorzitter van de raad van commissarissen en verschaft daarover alle relevante informatie, inclusief de 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 dat van materiële betekenis is voor de vennootschap en/of voor zichzelf, meldt hij dit terstond aan de vicevoorzitter van de raad van commissarissen en verschaft daarover alle relevante informatie, inclusief de relevante informatie betreffende zijn echtgenoot, geregistreerde partner of een andere levensgezel, pleegkind en bloed- en aanverwanten tot in de tweede graad. Aan de beoordeling van de raad van commissarissen of sprake is van een tegenstrijdig belang neemt de desbetreffende commissaris niet deel. Een tegenstrijdig belang bestaat in ieder geval wanneer de vennootschap voornemens is een transactie aan te gaan met een rechtspersoon: i) waarin een commissaris persoonlijk een materieel financieel belang houdt; ii) waarvan een bestuurslid een familierechtelijke verhouding heeft met een commissaris van de vennootschap; of iii) waarbij een commissaris van de vennootschap een bestuurs- of toezichthoudende functie vervult.	G
III.6.2	Een commissaris neemt niet deel aan de discussie en de besluitvorming over een onderwerp of transactie waarbij deze commissaris een tegenstrijdig belang heeft.	G
III.6.3 (i)*	Alle transacties waarbij tegenstrijdige belangen van commissarissen spelen worden onder in de branche gebruikelijke condities overeengekomen.	G
III.6.3 (ii)*	Besluiten tot het aangaan van transacties waarbij tegenstrijdige belangen van commissarissen spelen die van materiële betekenis zijn voor de vennootschap en/of voor de desbetreffende commissarissen behoeven de goedkeuring van de raad van commissarissen.	G
III.6.3 (iii)*	Dergelijke transacties worden gepubliceerd in het jaarverslag met vermelding van het tegenstrijdig belang en de verklaring dat best practice bepalingen III.6.1 tot en met III.6.3 zijn nageleefd.	R
III.6.4 (i)*	Alle transacties tussen de vennootschap en natuurlijke of rechtspersonen die ten minste tien procent van de aandelen in de vennootschap houden, worden onder in de branche gebruikelijke condities overeengekomen.	G
III.6.4 (ii)*	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.	G
III.6.4 (iii)*	Dergelijke transacties worden gepubliceerd in het jaarverslag, met de verklaring dat best practice bepaling III.6.4 is nageleefd.	R
III.6.5	Het reglement van de raad van commissarissen bevat regels ten aanzien van de omgang met (potentieel) tegenstrijdige belangen bij bestuurders, commissarissen en de externe accountant in relatie tot de vennootschap, en voor welke transacties goedkeuring van de raad van commissarissen nodig is. De vennootschap stelt tevens regels op voor het bezit van en transacties in effecten door bestuurders en commissarissen anders dan die uitgegeven door de “eigen” vennootschap.	R

Nummer	Bepaling	Type
III.6.6	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.	G
III.6.7	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.	G
III.7	**Bezoldiging**	
III.7.1	Aan een commissaris worden bij wijze van bezoldiging geen aandelen en/of rechten op aandelen toegekend.	G
III.7.2	Het eventuele aandelenbezit van een commissaris in de vennootschap waarvan hij commissaris is, is ter belegging op de lange termijn.	G
III.7.3	De vennootschap verstrekt aan haar commissarissen geen persoonlijke leningen, garanties, en dergelijke, tenzij in de normale uitoefening van het bedrijf en na goedkeuring van de raad van commissarissen. Leningen worden niet kwijtgescholden.	G
III.8	**One-tier bestuursstructuur**	
III.8.1	De voorzitter van het bestuur is niet tevens belast, noch belast geweest met de dagelijkse gang van zaken van de vennootschap.	G
III.8.2	De voorzitter van het bestuur ziet toe op een goede samenstelling en functionering van het gehele bestuur.	G
III.8.3	Het bestuur past hoofdstuk III.5 van deze Code toe. Van de in hoofdstuk III.5 bedoelde commissies maken uitsluitend deel uit bestuursleden die niet met de dagelijkse gang van zaken zijn belast.	G
III.8.4	Het bestuur bestaat voor de meerderheid uit leden die niet met de dagelijkse gang van zaken zijn belast en onafhankelijk zijn in die zin van best practice bepaling III.2.2.	G
IV	**De (algemene vergadering van) aandeelhouders**	
IV.1	**Bevoegdheden**	
IV.1.1	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.	G
IV.1.2	Het stemrecht op financieringspreferente aandelen wordt gebaseerd op de reële waarde van de kapitaalinbreng. Dit geldt in ieder geval bij de uitgifte van financieringspreferente aandelen.	G
IV.1.3	Indien een serieus ondershands bod op een bedrijfsonderdeel of een deelneming waarvan de waarde de in artikel 2:107a, lid 1, onderdeel c BW genoemde grens overschrijdt in de openbaarheid is gebracht, deelt het bestuur van de vennootschap zo spoedig mogelijk zijn standpunt ten aanzien van het bod, alsmede de motivering van dit standpunt, openbaar mede.	G
IV.1.4	Het reservering- en dividendbeleid van de vennootschap (de hoogte en bestemming van reservering, de hoogte van het dividend en de dividendvorm) wordt als apart agendapunt op de algemene vergadering behandeld en verantwoord.	G
IV.1.5	Het voorstel tot uitkering van dividend wordt als apart agendapunt op de algemene vergadering behandeld.	G
IV.1.6 (i)*	Goedkeuring van het door het bestuur gevoerde beleid (décharge van bestuurders) en goedkeuring van het door de raad van commissarissen uitgeoefende toezicht (décharge van commissarissen) worden afzonderlijk in de algemene vergadering in stemming gebracht.	G
IV.1.6 (ii)*	Verantwoording over de naleving van de Code wordt afgelegd als onderdeel van de verantwoording over het jaarverslag.	G
IV.1.7	De vennootschap bepaalt een registratiedatum voor de uitoefening van stem- en vergaderrechten.	G

Nummer	Bepaling	Type
IV.1.8	De voorzitter van de algemene vergadering is verantwoordelijk voor een goede vergaderorde teneinde een zinvolle discussie in de vergadering te faciliteren.	G
IV.2	**Certificering van aandelen**	
IV.2.1	Het bestuur van het administratiekantoor geniet het vertrouwen van de 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.	G
IV.2.2	De bestuurders van het administratiekantoor worden benoemd door het bestuur van het administratiekantoor. De vergadering van certificaathouders kan aan het bestuur van het administratiekantoor personen voor benoeming tot bestuurder aanbevelen. In het bestuur van het administratiekantoor nemen geen (voormalig) bestuurders, (voormalig) commissarissen, werknemers of vaste adviseurs van de vennootschap zitting.	G
IV.2.3	Een bestuurder van het administratiekantoor kan maximaal driemaal voor een periode van vier jaar zitting hebben in het bestuur van het administratiekantoor.	G
IV.2.4	Het bestuur van het administratiekantoor is aanwezig op de algemene vergadering en geeft daarin, desgewenst, een verklaring over zijn voorgenomen stemgedrag.	G
IV.2.5	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.	G
IV.2.6	Het administratiekantoor doet periodiek, doch ten minste eenmaal per jaar, verslag van zijn activiteiten. Het verslag wordt op de website van de vennootschap geplaatst.	R
IV.2.7.a*	In het onder best practice bepaling IV.2.6 bedoelde verslag wordt ten minste aandacht besteed aan: a) het aantal gecertificeerde aandelen, alsmede een toelichting op wijzigingen daarin;	R
IV.2.7.b*	In het onder best practice bepaling IV.2.6 bedoelde verslag wordt ten minste aandacht besteed aan: b) de in het boekjaar verrichte werkzaamheden;	R
IV.2.7.c*	In het onder best practice bepaling IV.2.6 bedoelde verslag wordt ten minste aandacht besteed aan: c) het stemgedrag in de gedurende het boekjaar gehouden algemene vergaderingen;	R
IV.2.7.d*	In het onder best practice bepaling IV.2.6 bedoelde verslag wordt ten minste aandacht besteed aan: d) het door het administratiekantoor vertegenwoordigde percentage van de uitgebrachte stemmen tijdens de onder c) bedoelde vergaderingen;	R
IV.2.7.e*	In het onder best practice bepaling IV.2.6 bedoelde verslag wordt ten minste aandacht besteed aan: e) de bezoldiging van de bestuursleden van het administratiekantoor;	R
IV.2.7.f*	In het onder best practice bepaling IV.2.6 bedoelde verslag wordt ten minste aandacht besteed aan: f) het aantal gehouden vergaderingen van het bestuur alsmede de belangrijkste onderwerpen die daarbij aan de orde zijn geweest;	R
IV.2.7.g*	In het onder best practice bepaling IV.2.6 bedoelde verslag wordt ten minste aandacht besteed aan: g) de kosten van de activiteiten van het administratiekantoor;	R
IV.2.7.h*	In het onder best practice bepaling IV.2.6 bedoelde verslag wordt ten minste aandacht besteed aan: h) de eventueel door het administratiekantoor ingewonnen externe adviezen;	R
IV.2.7.i*	In het onder best practice bepaling IV.2.6 bedoelde verslag wordt ten minste aandacht besteed aan: i) de functies van de bestuurders;	R
IV.2.7.j*	In het onder best practice bepaling IV.2.6 bedoelde verslag wordt ten minste aandacht besteed aan: j) de contactgegevens van het administratiekantoor.	R
IV.2.8	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.	G
IV.3	**Informatieverschaffing/logistiek algemene vergadering**	
IV.3.1 (i)*	Analistenbijeenkomsten, analistenpresentaties, presentaties aan (institutionele) beleggers en persconferenties worden vooraf via de website van de vennootschap en persberichten aangekondigd.	G
IV.3.1 (ii)*	Alle aandeelhouders kunnen deze bijeenkomsten en presentaties gelijktijdig volgen door middel van webcasting, telefoon, of anderszins.	G
IV.3.1 (iii)*	De presentaties worden na afloop van de bijeenkomsten op de website van de vennootschap geplaatst.	R

Nummer	Bepaling	Type
IV.3.2	Analistenrapporten en taxaties van analisten worden niet vooraf door de vennootschap beoordeeld, van commentaar voorzien of gecorrigeerd anders dan op feitelijkheden.	G
IV.3.3	De vennootschap verstrekt geen vergoeding(en) aan partijen voor het verrichten van onderzoek ten behoeve van analistenrapporten, noch voor de vervaardiging of publicatie van analistenrapporten, met uitzondering van credit rating bureaus.	G
IV.3.4	Analistenbijeenkomsten, presentaties aan (institutionele) beleggers en directe besprekingen met deze beleggers vinden niet plaats kort voor de publicatie van de reguliere financiële informatie (kwartaalcijfers, halfjaarcijfers of jaarcijfers).	G
IV.3.5	Het bestuur en de raad van commissarissen verschaffen de algemene vergadering alle verlangde informatie, tenzij een zwaarwichtig belang van de vennootschap zich daartegen verzet. Indien door het bestuur en de raad van commissarissen op een zwaarwichtig belang een beroep wordt gedaan, wordt dit beroep gemotiveerd toegelicht.	G
IV.3.6	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.	G
IV.3.7	Op de agenda van de algemene vergadering wordt vermeld welke punten ter bespreking en welke punten ter stemming zijn.	G
IV.3.8	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.	R
IV.3.9	Materiële wijzigingen in de statuten van de vennootschap alsmede voorstellen tot benoeming van bestuurders en commissarissen worden afzonderlijk aan de algemene vergadering voorgelegd.	G
IV.3.10	Het verslag van de algemene vergadering wordt uiterlijk drie maanden na afloop van de vergadering aan aandeelhouders op verzoek ter beschikking gesteld, 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.	G
IV.3.11	Het bestuur geeft in het jaarverslag een overzicht van alle uitstaande of potentieel inzetbare beschermingsmaatregelen tegen een overname van zeggenschap over de vennootschap en geeft daarbij aan onder welke omstandigheden deze beschermingsmaatregelen naar verwachting kunnen worden ingezet.	R
IV.3.12	De vennootschap biedt aandeelhouders en andere stemgerechtigden de mogelijkheid om voorafgaand aan de algemene vergadering stemvolmachten respectievelijk steminstructies aan een onafhankelijke derde te verstrekken.	G
IV.3.13	De vennootschap formuleert een beleid op hoofdlijnen inzake bilaterale contacten met aandeelhouders en publiceert dit beleid op haar website.	R
IV.4	**Verantwoordelijkheid van aandeelhouders**	
IV.4.1	Institutionele beleggers (pensioenfondsen, verzekeraars, beleggingsinstellingen, vermogensbeheerders) publiceren jaarlijks in ieder geval op hun website hun beleid ten aanzien van het uitoefenen van het stemrecht op aandelen die zij houden in beursvennootschappen.	G
IV.4.2	Institutionele beleggers doen jaarlijks op hun website en/of in hun jaarverslag verslag van de uitvoering van hun beleid ten aanzien van het uitoefenen van het stemrecht in het desbetreffende boekjaar.	G
IV.4.3	Institutionele beleggers brengen ten minste eenmaal per kwartaal op hun website verslag uit of en hoe zij als aandeelhouders hebben gestemd op algemene vergaderingen.	G
IV.4.4	Een aandeelhouder oefent het agenderingsrecht slechts uit nadat hij daaromtrent in overleg is getreden met het bestuur. Wanneer een of meer aandeelhouders het voornemen heeft 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). Dit 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 in de zin van best practice bepaling II.1.9.	G
IV.4.5	Een aandeelhouder stemt naar zijn eigen inzicht. Van een aandeelhouder die gebruik maakt van stemadviezen van derden wordt verwacht dat hij zich een eigen oordeel vormt over het stembeleid van deze adviseur en de door deze adviseur verstrekte stemadviezen.	G

Nummer	Bepaling	Type
IV.4.6	Indien een aandeelhouder een onderwerp op de agenda heeft laten plaatsen, licht hij dit ter vergadering toe en beantwoordt hij zo nodig vragen hierover.	G
V	**De audit van de financiële verslaggeving en de positie van de interne audit functie en van de externe accountant**	
V.1	**Financiële verslaggeving**	
V.1.1	Het opstellen en de publicatie van het jaarverslag, de jaarrekening, de kwartaal- en/of halfjaarcijfers en ad hoc financiële informatie vergen zorgvuldige interne procedures. De raad van commissarissen houdt toezicht op het volgen van deze procedures.	G
V.1.2	De auditcommissie beoordeelt hoe de externe accountant wordt betrokken bij de inhoud en publicatie van financiële berichten, anders dan de jaarrekening.	G
V.1.3	Het bestuur is verantwoordelijk voor het instellen en handhaven van interne procedures die ervoor zorgen dat alle belangrijke financiële informatie bij het bestuur bekend is, zodat de tijdigheid, volledigheid en juistheid van de externe financiële verslaggeving worden gewaarborgd. Vanuit dit oogpunt zorgt het bestuur ervoor dat de financiële informatie uit ondernemingsdivisies en/of dochtermaatschappijen, rechtstreeks aan hem wordt gerapporteerd en dat de integriteit van de informatie niet wordt aangetast. De raad van commissarissen houdt toezicht op de instelling en handhaving van deze interne procedures.	G
V.2	**Rol, benoeming, beloning en beoordeling van het functioneren van de externe accountant**	
V.2.1	De externe accountant kan over zijn verklaring omtrent de getrouwheid van de jaarrekening worden bevraagd door de algemene vergadering. De externe accountant woont daartoe deze vergadering bij en is daarin bevoegd het woord te voeren.	G
V.2.2	Het bestuur en de auditcommissie rapporteren jaarlijks aan de raad van commissarissen over de ontwikkelingen in de relatie met de externe accountant, waaronder in het bijzonder zijn onafhankelijkheid (met inbegrip van de wenselijkheid van rotatie van verantwoordelijke partners binnen een kantoor van externe accountants dat met de controle is belast en van het verrichten van niet controlewerkzaamheden voor de vennootschap verricht door hetzelfde kantoor). Mede op grond hiervan bepaalt de raad van commissarissen zijn voordracht aan de algemene vergadering tot benoeming van een externe accountant.	G
V.2.3	Het bestuur en de auditcommissie maken ten minste eenmaal in de vier jaar een grondige beoordeling van het functioneren van de externe accountant in de diverse entiteiten en capaciteiten waarin de externe accountant fungeert. De belangrijkste conclusies hiervan worden aan de algemene vergadering meegedeeld ten behoeve van de beoordeling van de voordracht tot benoeming van de externe accountant.	G
V.3	**Interne audit functie**	
V.3.1	De externe accountant en de auditcommissie worden betrokken bij het opstellen van het werkplan van de interne auditor. Zij nemen ook kennis van de bevindingen van de interne auditor.	G
V.3.2	De interne auditor heeft toegang tot de externe accountant en tot de voorzitter van de auditcommissie.	G
V.3.3	Indien een interne audit functie ontbreekt, evalueert de auditcommissie jaarlijks of er behoefte bestaat aan een interne auditor. Aan de hand van deze evaluatie doet de raad van commissarissen hierover, op voorstel van de auditcommissie, een aanbeveling aan het bestuur en neemt deze op in het verslag van de raad van commissarissen.	R
V.4	**Relatie en communicatie van de externe accountant met de organen van de vennootschap**	
V.4.1	De externe accountant woont in ieder geval de vergadering van de raad van commissarissen bij waarin het verslag van de externe accountant betreffende het onderzoek van de jaarrekening wordt besproken en waarin wordt besloten over de goedkeuring of vaststelling van de jaarrekening. De externe accountant ontvangt de financiële informatie die ten grondslag ligt aan de vaststelling van de kwartaal- en/of halfjaarcijfers en overige tussentijdse financiële berichten en wordt in de gelegenheid gesteld om op alle informatie te reageren.	G
V.4.2	De externe accountant kan in voorkomende gevallen de voorzitter van de auditcommissie verzoeken bij een vergadering van de auditcommissie aanwezig te zijn.	G

Nummer	Bepaling	Type
V.4.3	Het verslag van de externe accountant ingevolge artikel 2:393 lid 4 BW bevat datgene wat de externe accountant met betrekking tot de controle van de jaarrekening en de daaraan gerelateerde controles onder de aandacht van het bestuur en de raad van commissarissen wil brengen. Daarbij kan aan de volgende onderwerpen worden gedacht. A. Met betrekking tot de accountantscontrole: • informatie over zaken die van belang zijn voor de beoordeling van de onafhankelijkheid van de externe accountant; • informatie over de gang van zaken tijdens de controle als ook de samenwerking met interne auditors en eventueel andere externe accountants, discussiepunten met het bestuur, een overzicht van niet aangepaste correcties, etc. B. Met betrekking tot de financiële cijfers: • analyses van ontwikkelingen van het vermogen en resultaat, die niet in de te publiceren gegevens voorkomen en die naar de mening van de externe accountant bijdragen aan het inzicht in de financiële positie en resultaten van de vennootschap; • commentaar op de verwerking van eenmalige posten, de effecten van schattingen en de wijze waarop deze tot stand zijn gekomen, de keuze van accounting policies wanneer ook andere keuzes mogelijk waren, alsmede bijzondere effecten als gevolg daarvan; • opmerkingen over de kwaliteit van prognoses en budgetten. C. Met betrekking tot de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen (inclusief de betrouwbaarheid en continuïteit van de geautomatiseerde gegevensverwerking) en de kwaliteit van de interne informatievoorziening: • verbeterpunten, geconstateerde leemten en kwaliteitsbeoordelingen; • opmerkingen over bedreigingen en risico's voor de vennootschap en de wijze waarop daarover in de te publiceren gegevens gerapporteerd dient te worden; • naleving van statuten, instructies, regelgeving, leningsconvenanten, vereisten van externe toezichthouders, etc.	G

Bijlage C Vragenlijst enquête

Blok 1 Lange termijn waardecreatie

Dit blok bevat enkele vragen over het centraal stellen van lange termijn waardecreatie in de Code 2016.

Vragen:

1. In welke mate zijn de volgende stellingen omtrent lange termijn waardecreatie momenteel van toepassing op uw vennootschap? *(verplicht)*
   Toelichting: geef per stelling aan in welke mate deze momenteel van toepassing is op uw vennootschap

	Niet van toepassing	In enige mate van toepassing	Grotendeels van toepassing	Volledig van toepassing
Bestuurders en commissarissen handelen duurzaam en richten zich op creatie van waarde op de lange termijn				
De houdbaarheid van de strategie op de lange termijn staat centraal				
De vennootschap is zich bewust van en anticipeert op ontwikkelingen in nieuwe technologieën en veranderingen in businessmodellen				
De vennootschap houdt rekening met de belangen van stakeholders bij het bepalen van de strategie				
De vennootschap neemt verantwoordelijkheid voor de omgeving waarin de vennootschap opereert en waarop deze invloed heeft				

2. Is de vennootschap voornemens nog in 2017 stappen te zetten met betrekking tot het centraal stellen van lange termijn waardecreatie? *Toelichting: deze stappen kunnen betrekking hebben op de in de vorige vraag genoemde elementen van lange termijn waardecreatie (ja, nee/n.v.t.) (verplicht)*
3. *[indien 2=ja]* Wat zijn de belangrijkste stappen die de vennootschap voornemens is nog in 2017 te zetten met betrekking tot het centraal stellen van lange termijn waardecreatie? (*open vraag)*
4. Ervaart of voorziet uw vennootschap knelpunten bij het implementeren van de principes en bepalingen van de Code 2016 die betrekking hebben op het centraal stellen van lange termijn waardecreatie? *(ja, nee, momenteel niet bekend) (verplicht)*

5. *[indien 4=ja]* Kunt u toelichten wat de belangrijkste knelpunten zijn die uw vennootschap ervaart of voorziet bij het implementeren van de principes en bepalingen van de Code 2016 die betrekkingen hebben op het centraal stellen van lange termijn waardecreatie? *(open vraag)*

Blok 2 Cultuur

Dit blok bevat enkele vragen over de aandacht voor cultuur binnen de vennootschap in de Code 2016. Volgens de Code 2016 kan cultuur worden gedefinieerd als de normen en waarden die impliciet en expliciet leidend zijn bij het handelen en het gedrag dat daaruit voortvloeit.

Vragen:

1. Heeft de vennootschap momenteel een gedragscode die invulling geeft aan een cultuur gericht op lange termijn waardecreatie? *(ja, nee) (verplicht)*
2. Heeft het bestuur een procedure ingesteld zodat meldingen (van vermoedens) van misstanden en onregelmatigheden kunnen worden gedaan? *(ja, nee) (verplicht)*
3. In welke mate zijn de volgende stellingen omtrent cultuur momenteel van toepassing op uw vennootschap? *(verplicht)*
   Toelichting: geef per stelling aan in welke mate deze momenteel van toepassing is op uw vennootschap

	Niet van toepassing	In enige mate van toepassing	Grotendeels van toepassing	Volledig van toepassing
De vormgeving van een cultuur gericht op lange termijn waardecreatie is onderdeel van het werkproces van het bestuur				
Het bestuur heeft waarden vastgelegd die bijdragen aan een cultuur gericht op lange termijn waardecreatie				
Het bestuur overlegt regelmatig over de bestaande en de gewenste cultuur van de onderneming				
Het bestuur is alert op signalen van misstanden en onregelmatigheden en geeft opvolging aan meldingen hierover				

4. Is de vennootschap voornemens nog in 2017 stappen te zetten met betrekking tot de aandacht voor cultuur binnen de vennootschap? *Toelichting: deze stappen kunnen betrekking hebben op de in de vorige vragen genoemde elementen van cultuur (ja, nee/n.v.t.) (verplicht)*
5. *[indien 4=ja]* Wat zijn de belangrijkste stappen die de vennootschap voornemens is nog in 2017 te zetten met betrekking tot de aandacht voor cultuur binnen de vennootschap? *(open vraag)*

6. Ervaart of voorziet uw vennootschap knelpunten bij het implementeren van de principes en bepalingen uit de Code 2016 die betrekking hebben op de aandacht voor cultuur? *(ja, nee, momenteel niet bekend) (verplicht)*
7. *[Indien 6=ja]* Kunt u toelichten wat de belangrijkste knelpunten zijn die uw vennootschap ervaart of voorziet bij het implementeren van de principes en bepalingen van de Code 2016 die betrekking hebben op de aandacht voor cultuur?*(open vraag)*

Blok 3 Risicomanagement

Dit blok stelt enkele vragen over wat de Code 2016 verwacht met betrekking tot risicomanagement, in het bijzonder de rol van het interne risicobeheersingssysteem.

1. In welke mate zijn de volgende stellingen omtrent risicomanagement momenteel van toepassing op uw vennootschap? *(verplicht)*
   Toelichting: geef per stelling aan in hoeverre deze momenteel van toepassing is op uw vennootschap

	Niet van toepassing	In enige mate van toepassing	Grotendeels van toepassing	Volledig van toepassing
Het bestuur inventariseert en analyseert risico's die verbonden zijn aan de strategie en de activiteiten van de vennootschap				
De interne risicobeheersings- en controlesystemen zijn gebaseerd op de risicobeoordeling van het bestuur				
Het bestuur blikt vooruit bij de verantwoording over risicobeheersing door aan te geven welke materiële risico's van invloed kunnen zijn op de continuïteit van de vennootschap				
De vennootschap beschikt over een interne audit functie die de opzet en werking van het risicobeheersingssysteem beoordeelt				
De raad van commissarissen is betrokken bij de benoeming, beoordeling en eventueel ontslag van de leidinggevende interne auditor				

2. Is de vennootschap voornemens nog in 2017 stappen te zetten met betrekking tot risicomanagement? *Toelichting: deze stappen kunnen betrekking hebben op de in de vorige vraag genoemde elementen van risicomanagement (ja, nee/n.v.t.) (verplicht)*
3. *[indien 2=ja]* Wat zijn de belangrijkste stappen die de vennootschap voornemens is nog in 2017 te zetten met betrekking tot risicomanagement? *(open vraag)*

4. Ervaart of voorziet uw vennootschap knelpunten bij het implementeren van de principes en bepalingen uit de Code 2016 die betrekking hebben op risicomanagement? *[ja, nee, momenteel niet bekend] (verplicht)*
5. *[Indien 4=ja]* Kunt u toelichten wat de belangrijkste knelpunten zijn die uw vennootschap ervaart of voorziet bij het implementeren van de principes en bepalingen van de Code 2016 die betrekking hebben op risicomanagement? *(open vraag)*

Blok 4 Diversiteit

Dit blok stelt enkele vragen met betrekking tot de diversiteitsdoelstellingen van de vennootschap.

Vragen:

1. Heeft uw vennootschap een executive committee? (*ja, nee*) (*verplicht)*
2. Hanteert de vennootschap momenteel diversiteitsdoelstellingen voor de samenstelling van het bestuur? (*ja, nee) (verplicht)*
3. Hanteert de vennootschap momenteel diversiteitsdoelstellingen voor de samenstelling van de raad van commissarissen? (*ja, nee) (verplicht)*
4. *[indien van toepassing]* Hanteert de vennootschap momenteel diversiteitsdoelstellingen voor de samenstelling van de executive committee? *(nee; ja, separaat van de diversiteitsdoelstellingen voor het bestuur; ja, wordt samengenomen met het bestuur [indien 1=ja])) (verplicht)*

5. *[indien 2=ja]* Welke diversiteitsdoelstellingen worden er voor de samenstelling van het bestuur gehanteerd? *(aanvinken) (verplicht) Toelichting: u kunt één of meerdere elementen aanvinken.*
   - Geslacht
   - Leeftijd
   - Nationaliteit
   - Competenties
   - Genoten opleiding
   - Beroepservaring
   - Anders namelijk… *(open)*
6. *[indien 3=ja]* Welke diversiteitsdoelstellingen worden er voor de samenstelling van de raad van commissarissen gehanteerd? *(aanvinken) (verplicht) Toelichting: u kunt één of meerdere elementen aanvinken.*
   - Geslacht
   - Leeftijd
   - Nationaliteit
   - Competenties
   - Genoten opleiding
   - Beroepservaring
   - Anders namelijk… *(open)*
7. *(indien van toepassing) [indien 4=ja, separaat]* Welke diversiteitsdoelstellingen worden er voor de samenstelling van de executive committee gehanteerd? (*aanvinken*) (*verplicht*) *Toelichting: u kunt één of meerdere elementen aanvinken.*
   - Geslacht
   - Leeftijd
   - Nationaliteit

- Competenties
- Genoten opleiding
- Beroepservaring
- Anders namelijk…

8. *[indien 2=nee]* U heeft aangegeven dat uw vennootschap momenteel geen diversiteitsdoelstellingen hanteert voor de samenstelling van het bestuur. Is de vennootschap voornemens nog in 2017 diversiteitsdoelstellingen op te stellen voor de samenstelling van het bestuur? *(ja, nee, nog onbekend) (verplicht)*
9. *[indien 3=nee]* U heeft aangegeven dat uw vennootschap momenteel geen diversiteitsdoelstellingen hanteert voor de samenstelling de raad van commissarissen. Is de vennootschap voornemens nog in 2017 diversiteitsdoelstellingen op te stellen voor de samenstelling van de raad van commissarissen? *(ja, nee, nog onbekend) (verplicht)*
10. *(indien van toepassing) [indien 4=nee]* U heeft aangegeven dat uw vennootschap momenteel geen diversiteitsdoelstellingen hanteert voor de samenstelling van de executive committee. Is de vennootschap voornemens nog in 2017 diversiteitsdoelstellingen op te stellen voor de samenstelling van de executive committee? *(ja, nee, nog onbekend) (verplicht)*

11. *[indien 2=nee] & [indien 8=ja]* U heeft aangegeven dat uw vennootschap voornemens is nog in 2017 diversiteitsdoelstellingen op te stellen voor de samenstelling van het bestuur. Welke diversiteitsdoelstellingen gaat de vennootschap in 2017 naar verwachting voor de samenstelling van het bestuur hanteren? *(aanvinken) (verplicht) Toelichting: u kunt één of meerdere elementen aanvinken.*
    - Geslacht
    - Leeftijd
    - Nationaliteit
    - Competenties
    - Genoten opleiding
    - Beroepservaring
    - Momenteel niet bekend
    - Anders namelijk… *(open)*

12. *[indien 3=nee] & [indien 9=ja]* U heeft aangegeven dat uw vennootschap voornemens is nog in 2017 diversiteitsdoelstellingen op te stellen voor de samenstelling van de raad van commissarissen. Welke diversiteitsdoelstellingen gaat de vennootschap in 2017 naar verwachting voor de samenstelling van de raad van commissarissen hanteren? *(aanvinken) (verplicht) Toelichting: u kunt één of meerdere elementen aanvinken.*
    - Geslacht
    - Leeftijd
    - Nationaliteit
    - Competenties
    - Genoten opleiding
    - Beroepservaring
    - Momenteel niet bekend
    - Anders namelijk… *(open)*

13. *(indien van toepassing) [indien 4=nee] & [indien 10=ja]* U heeft aangegeven dat uw vennootschap voornemens is nog in 2017 diversiteitsdoelstellingen op te stellen voor de samenstelling van de executive committee. Welke diversiteitsdoelstellingen gaat de vennootschap in 2017 naar verwachting voor de samenstelling van de executive committee hanteren? *(aanvinken) (verplicht) Toelichting: u kunt één of meerdere elementen aanvinken.*
    - Geslacht
    - Leeftijd
    - Nationaliteit
    - Competenties
    - Genoten opleiding
    - Beroepservaring
    - Momenteel niet bekend
    - Anders namelijk… *(open)*

14. Ervaart of voorziet uw vennootschap knelpunten bij het implementeren van de principes en bepalingen uit de Code 2016 die betrekking hebben op diversiteitsbeleid en verantwoording over diversiteit? *(ja, nee, momenteel niet bekend) (verplicht)*
15. *[Indien 14=ja]* Kunt u toelichten wat de belangrijkste knelpunten zijn die uw vennootschap ervaart of voorziet bij het implementeren van de principes en bepalingen van de Code 2016 die betrekking hebben op diversiteitsbeleid en verantwoording over diversiteit? *(open vraag)*

Blok 5 Verantwoord belonen

Dit blok stelt enkele vragen met betrekking tot verantwoording over beloningen in de Code 2016.

Vragen:

1. Heeft de remuneratiecommissie bij het meest recente beloningsvoorstel voor bestuurders kennis genomen van de visie van de individuele bestuurders? (*ja, nee, momenteel niet bekend) (verplicht)*
2. In welke mate worden de volgende elementen momenteel in overweging genomen in het huidige beloningsbeleid van de vennootschap? *(verplicht)*
   Toelichting: geef per element aan in hoeverre deze momenteel in overweging wordt genomen

	Niet in overweging genomen	In enige mate in overweging genomen	Rol van belang	Van groot belang
De doelstellingen voor de strategie ter uitvoering van lange termijn waardecreatie				
Vooraf uitgevoerde scenarioanalyses				
De beloningsverhoudingen binnen de vennootschap				
De ontwikkeling van de beurskoers van de aandelen				
Een passende verhouding van het variabele deel van de				

beloning ten opzichte van het vaste deel				

3. Is de vennootschap voornemens nog in 2017 stappen te zetten met betrekking tot verantwoord belonen? *Toelichting: deze stappen kunnen betrekking hebben op de in de vorige vraag genoemde elementen van beloningsbeleid* (*ja, nee/n.v.t.) (verplicht)*
4. *[indien 3=ja]* Wat zijn de belangrijkste stappen die de vennootschap voornemens is nog in 2017 te zetten met betrekking tot verantwoord belonen? *(open vraag)*
5. Ervaart of voorziet uw vennootschap knelpunten bij het implementeren van de principes en bepalingen uit de Code 2016 die betrekking hebben op verantwoord belonen? *[ja, nee, momenteel niet bekend] (verplicht)*
6. *[Indien 5=ja]* Kunt u toelichten wat de belangrijkste knelpunten zijn die uw vennootschap ervaart of voorziet bij het implementeren van de principes en bepalingen van de Code 2016 die betrekking hebben op het verantwoord belonen? *(open vraag)*

Blok 6 Executive Committee (indien van toepassing)

Dit blok bevat enkele vragen met betrekking tot de executive committee.

Vragen:

1. Wat is de verhouding tussen het aantal statutair bestuurders en niet-statutair bestuurders binnen de executive committee?
   - Aantal statutair bestuurders: *(numeriek) (verplicht)*
   - Aantal niet-statutair bestuurders: *(numeriek) (verplicht)*
2. Hoe zijn de bevoegdheden binnen de executive committee verdeeld tussen statutair bestuurders en niet-statutair bestuurders? *(open vraag)*
3. Op welke wijze houdt de raad van commissarissen toezicht op de executive committee? *(open vraag)*
4. Is de vennootschap voornemens nog in 2017 stappen te zetten met betrekking tot de relatie tussen de raad van commissarissen en de executive committee? *(ja, nee/n.v.t.) (verplicht)*
5. *[indien 4=ja]* Wat zijn de belangrijkste stappen die de vennootschap voornemens is nog in 2017 te zetten met betrekking tot de relatie tussen de raad van commissarissen en de executive committee? *(open vraag)*
6. Ervaart of voorziet uw vennootschap knelpunten bij het implementeren van de principes en bepalingen uit de Code 2016 die betrekking hebben op de executive committee? *(ja, nee, momenteel niet bekend) (verplicht)*
7. *[Indien 6=ja]* Kunt u toelichten wat de belangrijkste knelpunten zijn die uw vennootschap ervaart of voorziet bij het implementeren van de principes en bepalingen van de Code 2016 die betrekking hebben op de executive committee? *(open vraag)*

Hartelijk dank voor uw medewerking. Als u nog opmerkingen heeft over deze enquête die eerder niet aan bod zijn gekomen, kunt u die hier maken. (*open vraag*)

Bijlage D Frequentietabellen enquête

Deze bijlage geeft de frequentietabellen weer van de antwoorden op de gesloten vragen uit de enquête (zie Bijlage C voor de volledige vragenlijst). Hierbij is gerapporteerd of vennootschappen genoteerd staan aan de AEX, AMX, AScX of Lokaal. Antwoorden op de open antwoorden van de enquête zijn reeds in hoofdstuk 3 opgenomen.

Blok 1 Lange termijn waardecreatie

1. In welke mate zijn de volgende stellingen omtrent lange termijn waardecreatie momenteel van toepassing op uw vennootschap? *Toelichting: geef per stelling aan in welke mate deze momenteel van toepassing is op uw vennootschap*

Bestuurders en commissarissen handelen duurzaam en richten zich op creatie van waarde op de lange termijn	AEX	AMX	AScX	Lokaal	Totaal
Niet van toepassing	0	0	1	0	1
In enige mate van toepassing	0	2	0	0	2
Grotendeels van toepassing	3	5	7	7	22
Volledig van toepassing	12	9	12	10	43
Totaal	15	16	20	17	68

De houdbaarheid van de strategie op de lange termijn staat centraal	AEX	AMX	AScX	Lokaal	Totaal
Niet van toepassing	0	1	1	0	2
In enige mate van toepassing	0	0	0	1	1
Grotendeels van toepassing	3	5	7	6	21
Volledig van toepassing	12	10	12	10	44
Totaal	15	16	20	17	68

De vennootschap is zich bewust van en anticipeert op ontwikkelingen in nieuwe technologieën en veranderingen in businessmodellen	AEX	AMX	AScX	Lokaal	Totaal
Niet van toepassing	0	0	1	0	1
In enige mate van toepassing	0	1	0	1	2
Grotendeels van toepassing	0	5	7	4	16
Volledig van toepassing	15	10	12	12	49
Totaal	15	16	20	17	68

De vennootschap houdt rekening met de belangen van stakeholders bij het bepalen van de strategie	AEX	AMX	AScX	Lokaal	Totaal
Niet van toepassing	0	0	0	0	0
In enige mate van toepassing	0	2	1	1	4
Grotendeels van toepassing	2	2	6	5	15
Volledig van toepassing	13	12	13	11	49
Totaal	15	16	20	17	68

De vennootschap neemt verantwoordelijkheid voor de omgeving waarin de vennootschap opereert en waarop deze invloed heeft	AEX	AMX	AScX	Lokaal	Totaal

Niet van toepassing	0	0	1	0	1
In enige mate van toepassing	0	2	1	2	5
Grotendeels van toepassing	3	7	10	11	31
Volledig van toepassing	12	7	8	4	31
Totaal	15	16	20	17	68

2. Is de vennootschap voornemens nog in 2017 stappen te zetten met betrekking tot het centraal stellen van lange termijn waardecreatie? *Toelichting: deze stappen kunnen betrekking hebben op de in de vorige vraag genoemde elementen van lange termijn waardecreatie.*

	AEX	AMX	AScX	Lokaal	Totaal
Nee/N.v.t.	4	5	6	8	23
Ja	11	11	14	9	45
Totaal	15	16	20	17	68

3. *[indien 2=ja]* Wat zijn de belangrijkste stappen die de vennootschap voornemens is nog in 2017 te zetten met betrekking tot het centraal stellen van lange termijn waardecreatie? [Open antwoorden zijn opgenomen in de hoofdstuk 3]

4. Ervaart of voorziet uw vennootschap knelpunten bij het implementeren van de principes en bepalingen van de Code 2016 die betrekking hebben op het centraal stellen van lange termijn waardecreatie?

	AEX	AMX	AScX	Lokaal	Totaal
Nee	9	7	15	8	39
Ja	0	2	0	0	2
Momenteel niet bekend	6	7	5	9	27
Totaal	15	16	20	17	68

5. *[indien 4=ja]* Kunt u toelichten wat de belangrijkste knelpunten zijn die uw vennootschap ervaart of voorziet bij het implementeren van de principes en bepalingen van de Code 2016 die betrekkingen hebben op het centraal stellen van lange termijn waardecreatie? [Open antwoorden zijn opgenomen in de hoofdstuk 3]

Blok 2 Cultuur

1. Heeft de vennootschap momenteel een gedragscode die invulling geeft aan een cultuur gericht op lange termijn waardecreatie?

	AEX	AMX	AScX	Lokaal	Totaal
Nee	0	1	4	8	13
Ja	15	15	16	9	55
Totaal	15	16	20	17	68

2. Heeft het bestuur een procedure ingesteld zodat meldingen (van vermoedens) van misstanden en onregelmatigheden kunnen worden gedaan?

	AEX	AMX	AScX	Lokaal	Totaal
Nee	0	0	0	0	0
Ja	15	16	20	17	68
Totaal	15	16	20	17	68

3. In welke mate zijn de volgende stellingen omtrent cultuur momenteel van toepassing op uw vennootschap? *Toelichting: geef per stelling aan in welke mate deze momenteel van toepassing is op uw vennootschap*

De vormgeving van een cultuur gericht op lange termijn waardecreatie is onderdeel van het werkproces van het bestuur	AEX	AMX	AScX	Lokaal	Totaal
Niet van toepassing	0	0	0	0	0
In enige mate van toepassing	0	2	0	4	6
Grotendeels van toepassing	5	9	13	9	36
Volledig van toepassing	10	5	7	4	26
Totaal	15	16	20	17	68

Het bestuur heeft waarden vastgelegd die bijdragen aan een cultuur gericht op lange termijn waardecreatie	AEX	AMX	AScX	Lokaal	Totaal
Niet van toepassing	0	0	0	1	1
In enige mate van toepassing	0	0	3	4	7
Grotendeels van toepassing	1	6	9	8	24
Volledig van toepassing	14	10	8	4	36
Totaal	15	16	20	17	68

Het bestuur overlegt regelmatig over de bestaande en de gewenste cultuur van de onderneming	AEX	AMX	AScX	Lokaal	Totaal
Niet van toepassing	0	0	0	0	0
In enige mate van toepassing	0	1	3	7	11
Grotendeels van toepassing	5	9	9	7	30
Volledig van toepassing	10	6	8	3	27
Totaal	15	16	20	17	68

Het bestuur is alert op signalen van misstanden en onregelmatigheden en geeft opvolging aan meldingen hierover	AEX	AMX	AScX	Lokaal	Totaal
Niet van toepassing	0	0	0	0	0
In enige mate van toepassing	0	0	0	0	0
Grotendeels van toepassing	0	1	7	7	15
Volledig van toepassing	15	15	13	10	53
Totaal	15	16	20	17	68

4. Is de vennootschap voornemens nog in 2017 stappen te zetten met betrekking tot de aandacht voor cultuur binnen de vennootschap? *Toelichting: deze stappen kunnen betrekking hebben op de in de vorige vragen genoemde elementen van cultuur*

	AEX	AMX	AScX	Lokaal	Totaal
Nee	2	3	5	15	25
Ja	13	13	15	2	43
Totaal	15	16	20	17	68

5. *[indien 4=ja]* Wat zijn de belangrijkste stappen die de vennootschap voornemens is nog in 2017 te zetten met betrekking tot de aandacht voor cultuur binnen de vennootschap? [Open antwoorden zijn opgenomen in hoofdstuk 3]

6. Ervaart of voorziet uw vennootschap knelpunten bij het implementeren van de principes en bepalingen uit de Code 2016 die betrekking hebben op de aandacht voor cultuur?

	AEX	AMX	AScX	Lokaal	Totaal
Nee	9	9	15	9	42
Ja	0	1	0	0	1
Momenteel niet bekend	6	6	5	8	25
Totaal	15	16	20	17	68

7. *[Indien 6=ja]* Kunt u toelichten wat de belangrijkste knelpunten zijn die uw vennootschap ervaart of voorziet bij het implementeren van de principes en bepalingen van de Code 2016 die betrekking hebben op de aandacht voor cultuur?
[Open antwoorden zijn opgenomen in hoofdstuk 3]

Blok 3 Risicomanagement

1. In welke mate zijn de volgende stellingen omtrent risicomanagement momenteel van toepassing op uw vennootschap? *Toelichting: geef per stelling aan in hoeverre deze momenteel van toepassing is op uw vennootschap*

Het bestuur inventariseert en analyseert risico's die verbonden zijn aan de strategie en de activiteiten van de vennootschap	AEX	AMX	AScX	Lokaal	Totaal
Niet van toepassing	0	0	0	0	0
In enige mate van toepassing	0	0	0	0	0
Grotendeels van toepassing	1	0	2	6	9
Volledig van toepassing	14	16	18	11	59
Totaal	15	16	20	17	68

De interne risicobeheersings- en controlesystemen zijn gebaseerd op de risicobeoordeling van het bestuur	AEX	AMX	AScX	Lokaal	Totaal
Niet van toepassing	0	0	0	0	0
In enige mate van toepassing	0	0	0	0	0
Grotendeels van toepassing	2	4	5	11	22
Volledig van toepassing	13	12	15	6	46
Totaal	15	16	20	17	68

Het bestuur blikt vooruit bij de verantwoording over risicobeheersing door aan te geven welke materiële risico's van invloed kunnen zijn op de continuïteit van de vennootschap	AEX	AMX	AScX	Lokaal	Totaal
Niet van toepassing	0	0	0	0	0
In enige mate van toepassing	0	0	0	3	3
Grotendeels van toepassing	3	4	4	5	16
Volledig van toepassing	12	12	16	9	49
Totaal	15	16	20	17	68

De vennootschap beschikt over een interne audit functie die de opzet en werking van het risicobeheersingssysteem beoordeelt	AEX	AMX	AScX	Lokaal	Totaal
Niet van toepassing	0	0	8	8	16
In enige mate van toepassing	0	1	2	5	8

Grotendeels van toepassing	1	3	2	1	7
Volledig van toepassing	14	12	8	3	37
Totaal	15	16	20	17	68

De raad van commissarissen is betrokken bij de benoeming, beoordeling en eventueel ontslag van de leidinggevende interne auditor	AEX	AMX	AScX	Lokaal	Totaal
Niet van toepassing	0	0	9	11	20
In enige mate van toepassing	0	1	1	3	5
Grotendeels van toepassing	1	3	1	2	7
Volledig van toepassing	14	12	9	1	36
Totaal	15	16	20	17	68

2. Is de vennootschap voornemens nog in 2017 stappen te zetten met betrekking tot risicomanagement? *Toelichting: deze stappen kunnen betrekking hebben op de in de vorige vraag genoemde elementen van risicomanagement*

	AEX	AMX	AScX	Lokaal	Totaal
Nee	5	5	6	9	25
Ja	10	11	14	8	43
Totaal	15	16	20	17	68

3. *[indien 2=ja]* Wat zijn de belangrijkste stappen die de vennootschap voornemens is nog in 2017 te zetten met betrekking tot risicomanagement?
[Open antwoorden zijn opgenomen in hoofdstuk 3]

4. Ervaart of voorziet uw vennootschap knelpunten bij het implementeren van de principes en bepalingen uit de Code 2016 die betrekking hebben op risicomanagement?

	AEX	AMX	AScX	Lokaal	Totaal
Nee	10	9	15	9	43
Ja	0	0	0	1	1
Momenteel niet bekend	5	7	5	7	24
Totaal	15	16	20	17	68

5. *[Indien 4=ja]* Kunt u toelichten wat de belangrijkste knelpunten zijn die uw vennootschap ervaart of voorziet bij het implementeren van de principes en bepalingen van de Code 2016 die betrekking hebben op risicomanagement?
[Open antwoorden zijn opgenomen in hoofdstuk 3]

Blok 4 Diversiteit

1. Heeft uw vennootschap een executive committee?[22]

	AEX	AMX	AScX	Lokaal	Totaal
Nee	6	13	13	11	43
Ja	9	3	7	5	24

[22] In totaal geven 25 vennootschappen aan een executive committee (ExCo) te hebben, maar bij één vennootschap bestaat de ExCo uitsluitend uit statutaire bestuurders. Aangezien een executive committee per definitie uit statutaire bestuurders en leden uit het senior management bestaat, is de executive committee zonder niet-statutaire bestuurders niet meegerekend in de tabel en tevens weggelaten uit de gesloten vervolgvragen met betrekking tot de executive committee.

Totaal	15	16	20	16	67

2. Hanteert de vennootschap momenteel diversiteitsdoelstellingen voor de samenstelling van het bestuur?

	AEX	AMX	AScX	Lokaal	Totaal
Nee	2	6	4	10	22
Ja	13	10	16	7	46
Totaal	15	16	20	17	68

3. Hanteert de vennootschap momenteel diversiteitsdoelstellingen voor de samenstelling van de raad van commissarissen?

	AEX	AMX	AScX	Lokaal	Totaal
Nee	0	2	2	5	9
Ja	15	14	18	12	59
Totaal	15	16	20	17	68

4. *[indien van toepassing]* Hanteert de vennootschap momenteel diversiteitsdoelstellingen voor de samenstelling van de executive committee?

	AEX	AMX	AScX	Lokaal	Totaal
Nee	2	2	3	3	11
Ja, separaat van de diversiteitsdoelstellingen voor het bestuur	3	0	0	1	4
Ja, wordt samengenomen met het bestuur	4	1	4	1	10
Totaal	9	3	7	5	24

5. *[indien 2=ja]* Welke diversiteitsdoelstellingen worden er voor de samenstelling van het bestuur gehanteerd? *Toelichting: u kunt één of meerdere elementen aanvinken.*
   - Geslacht
   - Leeftijd
   - Nationaliteit
   - Competenties
   - Genoten opleiding
   - Beroepservaring
   - Anders namelijk…

	AEX	AMX	AScX	Lokaal	Totaal
Geslacht	11	9	12	7	39
Leeftijd	6	6	4	3	19
Nationaliteit	7	5	2	1	15
Competenties	10	10	14	7	41
Genoten opleiding	5	6	8	4	23
Beroepservaring	9	10	14	6	39
Anders, namelijk	3	3	3	0	9
Totaal	51	49	57	28	185

6. *[indien 3=ja]* Welke diversiteitsdoelstellingen worden er voor de samenstelling van de raad van commissarissen gehanteerd? *Toelichting: u kunt één of meerdere elementen aanvinken.*
   - Geslacht

- Leeftijd
- Nationaliteit
- Competenties
- Genoten opleiding
- Beroepservaring
- Anders namelijk…

	AEX	AMX	AScX	Lokaal	Totaal
Geslacht	14	13	17	12	56
Leeftijd	9	9	7	5	30
Nationaliteit	11	9	5	2	27
Competenties	13	14	17	11	55
Genoten opleiding	6	8	6	5	25
Beroepservaring	15	14	16	7	52
Anders, namelijk	3	2	2	0	7
Totaal	71	69	70	42	252

7. *(indien van toepassing) [indien 4=ja, separaat]* Welke diversiteitsdoelstellingen worden er voor de samenstelling van de executive committee gehanteerd? *Toelichting: u kunt één of meerdere elementen aanvinken.*

- Geslacht
- Leeftijd
- Nationaliteit
- Competenties
- Genoten opleiding
- Beroepservaring
- Anders namelijk…

	AEX	AMX	AScX	Lokaal	Totaal
Geslacht	2	0	0	1	3
Leeftijd	1	0	0	1	2
Nationaliteit	1	0	0	1	2
Competenties	2	0	0	1	3
Genoten opleiding	1	0	0	1	2
Beroepservaring	2	0	0	1	3
Anders, namelijk	1	0	0	0	1
Totaal	10	0	0	6	16

8. *[indien 2=nee]* U heeft aangegeven dat uw vennootschap momenteel geen diversiteitsdoelstellingen hanteert voor de samenstelling van het bestuur. Is de vennootschap voornemens nog in 2017 diversiteitsdoelstellingen op te stellen voor de samenstelling van het bestuur?

	AEX	AMX	AScX	Lokaal	Totaal
Nee	0	0	0	5	5
Ja	2	3	0	0	5
Momenteel niet bekend	0	3	4	5	12
Totaal	2	6	4	10	22

9. *[indien 3=nee]* U heeft aangegeven dat uw vennootschap momenteel geen diversiteitsdoelstellingen hanteert voor de samenstelling de raad van commissarissen. Is

de vennootschap voornemens nog in 2017 diversiteitsdoelstellingen op te stellen voor de samenstelling van de raad van commissarissen?

	AEX	AMX	AScX	Lokaal	Totaal
Nee	0	0	0	3	3
Ja	0	1	0	1	2
Momenteel niet bekend	0	1	2	1	4
Totaal	0	2	2	5	9

10. *(indien van toepassing) [indien 4=nee]* U heeft aangegeven dat uw vennootschap momenteel geen diversiteitsdoelstellingen hanteert voor de samenstelling van de executive committee. Is de vennootschap voornemens nog in 2017 diversiteitsdoelstellingen op te stellen voor de samenstelling van de executive committee?

	AEX	AMX	AScX	Lokaal	Totaal
Nee	0	0	0	2	3
Ja	1	0	1	0	2
Momenteel niet bekend	1	2	2	1	6
Totaal	2	2	3	3	10

11. *[indien 2=nee] & [indien 8=ja]* U heeft aangegeven dat uw vennootschap voornemens is nog in 2017 diversiteitsdoelstellingen op te stellen voor de samenstelling van het bestuur. Welke diversiteitsdoelstellingen gaat de vennootschap in 2017 naar verwachting voor de samenstelling van het bestuur hanteren? *Toelichting: u kunt één of meerdere elementen aanvinken.*
    - Geslacht
    - Leeftijd
    - Nationaliteit
    - Competenties
    - Genoten opleiding
    - Beroepservaring
    - Momenteel niet bekend
    - Anders namelijk…

	AEX	AMX	AScX	Lokaal	Totaal
Geslacht	2	1	0	0	3
Leeftijd	2	1	0	0	3
Nationaliteit	2	1	0	0	3
Competenties	1	1	0	0	2
Genoten opleiding	2	1	0	0	3
Beroepservaring	2	1	0	0	3
Momenteel niet bekend	0	2			2
Anders, namelijk	0	0	0	0	0
Totaal	11	6	0	0	19

12. *[indien 3=nee] & [indien 9=ja]* U heeft aangegeven dat uw vennootschap voornemens is nog in 2017 diversiteitsdoelstellingen op te stellen voor de samenstelling van de raad van commissarissen. Welke diversiteitsdoelstellingen gaat de vennootschap in 2017 naar verwachting voor de samenstelling van de raad van commissarissen hanteren? *Toelichting: u kunt één of meerdere elementen aanvinken.*
    - Geslacht
    - Leeftijd

- Nationaliteit
- Competenties
- Genoten opleiding
- Beroepservaring
- Momenteel niet bekend
- Anders namelijk…

	AEX	AMX	AScX	Lokaal	Totaal
Geslacht	0	0	0	1	1
Leeftijd	0	0	0	0	0
Nationaliteit	0	0	0	0	0
Competenties	0	0	0	1	1
Genoten opleiding	0	0	0	0	0
Beroepservaring	0	0	0	1	1
Momenteel niet bekend		1	0	0	1
Anders, namelijk	0	0	0	0	0
Totaal	0	1	0	3	4

13. *(indien van toepassing) [indien 4=nee] & [indien 10=ja]* U heeft aangegeven dat uw vennootschap voornemens is nog in 2017 diversiteitsdoelstellingen op te stellen voor de samenstelling van de executive committee. Welke diversiteitsdoelstellingen gaat de vennootschap in 2017 naar verwachting voor de samenstelling van de executive committee hanteren? *Toelichting: u kunt één of meerdere elementen aanvinken.*
    - Geslacht
    - Leeftijd
    - Nationaliteit
    - Competenties
    - Genoten opleiding
    - Beroepservaring
    - Momenteel niet bekend
    - Anders namelijk…

	AEX	AMX	AScX	Lokaal	Totaal
Geslacht	0	2	0	0	2
Leeftijd	0	2	0	0	2
Nationaliteit	0	1	0	0	1
Competenties	0	2	0	0	2
Genoten opleiding	0	0	0	0	0
Beroepservaring	0	1	0	0	1
Momenteel niet bekend	0	1	0	0	1
Anders, namelijk	0	0	0	0	0
Totaal	0	9	0	0	9

14. Ervaart of voorziet uw vennootschap knelpunten bij het implementeren van de principes en bepalingen uit de Code 2016 die betrekking hebben op diversiteitsbeleid en verantwoording over diversiteit?

	AEX	AMX	AScX	Lokaal	Totaal
Nee	8	7	9	5	29
Ja	2	4	4	3	13
Momenteel niet bekend	5	5	7	9	26

Totaal	15	16	20	17	68

15. *[Indien 14=ja]* Kunt u toelichten wat de belangrijkste knelpunten zijn die uw vennootschap ervaart of voorziet bij het implementeren van de principes en bepalingen van de Code 2016 die betrekking hebben op diversiteitsbeleid en verantwoording over diversiteit? [Open antwoorden zijn opgenomen in hoofdstuk 3]

Blok 5 Verantwoord belonen

1. Heeft de remuneratiecommissie bij het meest recente beloningsvoorstel voor bestuurders kennis genomen van de visie van de individuele bestuurders?

	AEX	AMX	AScX	Lokaal	Totaal
Nee	3	1	2	2	8
Ja	9	14	15	12	50
Momenteel niet bekend	3	1	3	3	10
Totaal	15	16	20	17	68

2. In welke mate worden de volgende elementen momenteel in overweging genomen in het huidige beloningsbeleid van de vennootschap? *Toelichting: geef per element aan in hoeverre deze momenteel in overweging wordt genomen*

De doelstellingen voor de strategie ter uitvoering van lange termijn waardecreatie	AEX	AMX	AScX	Lokaal	Totaal
Niet in overweging genomen	0	0	0	0	0
In enige mate in overweging genomen	1	0	0	4	5
Rol van belang	3	7	7	6	23
Van groot belang	11	9	13	7	30
Totaal	15	16	20	17	68

Vooraf uitgevoerde scenarioanalyses	AEX	AMX	AScX	Lokaal	Totaal
Niet in overweging genomen	0	0	4	2	6
In enige mate in overweging genomen	0	2	2	7	11
Rol van belang	10	12	11	7	40
Van groot belang	5	2	3	1	11
Totaal	15	16	20	17	68

De beloningsverhoudingen binnen de vennootschap	AEX	AMX	AScX	Lokaal	Totaal
Niet in overweging genomen	0	2	3	1	6
In enige mate in overweging genomen	2	4	1	4	11
Rol van belang	9	10	13	9	41
Van groot belang	4	0	3	3	10
Totaal	15	16	20	17	68

De ontwikkeling van de beurskoers van de aandelen	AEX	AMX	AScX	Lokaal	Totaal
Niet in overweging genomen	1	1	7	7	16
In enige mate in overweging genomen	5	3	3	4	15
Rol van belang	4	7	7	5	23
Van groot belang	5	5	3	1	14
Totaal	15	16	20	17	68

Een passende verhouding van het variabele deel van de beloning ten opzichte van het vaste deel	AEX	AMX	AScX	Lokaal	Totaal
Niet in overweging genomen	0	0	1	1	2
In enige mate in overweging genomen	1	0	0	4	5
Rol van belang	5	6	7	8	26
Van groot belang	9	10	12	4	35
Totaal	15	16	20	17	68

3. Is de vennootschap voornemens nog in 2017 stappen te zetten met betrekking tot verantwoord belonen? *Toelichting: deze stappen kunnen betrekking hebben op de in de vorige vraag genoemde elementen van beloningsbeleid*

	AEX	AMX	AScX	Lokaal	Totaal
Nee	6	11	13	13	43
Ja	9	5	7	4	25
Totaal	15	16	20	17	68

4. *[indien 3=ja]* Wat zijn de belangrijkste stappen die de vennootschap voornemens is nog in 2017 te zetten met betrekking tot verantwoord belonen?
   [Open antwoorden zijn opgenomen in hoofdstuk 3]

5. Ervaart of voorziet uw vennootschap knelpunten bij het implementeren van de principes en bepalingen uit de Code 2016 die betrekking hebben op verantwoord belonen?

	AEX	AMX	AScX	Lokaal	Totaal
Nee	9	9	16	10	44
Ja	1	2	0	0	3
Momenteel niet bekend	5	5	4	7	21
Totaal	15	16	20	17	68

6. *[Indien 5=ja]* Kunt u toelichten wat de belangrijkste knelpunten zijn die uw vennootschap ervaart of voorziet bij het implementeren van de principes en bepalingen van de Code 2016 die betrekking hebben op het verantwoord belonen?
   [Open antwoorden zijn opgenomen in hoofdstuk 3]

Blok 6 Executive Committee (indien van toepassing)

1. Wat is de verhouding tussen het aantal statutair bestuurders en niet-statutair bestuurders binnen de executive committee?[23]
   - Aantal statutair bestuurders: *(numeriek)*
   - Aantal niet-statutair bestuurders: *(numeriek)*

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	40	Totaal
Statutair	0	3	12	5	2	2	0	0	0	0	0	24
Niet-statutair	1	3	4	1	5	4	1	2	2	1	1	24

[23] In totaal geven 25 vennootschappen aan een executive committee (ExCo) te hebben, maar bij één vennootschap bestaat de ExCo uitsluitend uit statutaire bestuurders. Aangezien een executive committee per definitie uit statutaire bestuurders en leden uit het senior management bestaat, is de executive committee zonder niet-statutaire bestuurders niet meegerekend in de tabel en tevens weggelaten uit de gesloten vervolgvragen met betrekking tot de executive committee, met uitzondering van vraag 6 (knelpunten).

2. Hoe zijn de bevoegdheden binnen de executive committee verdeeld tussen statutair bestuurders en niet-statutair bestuurders?
   [Open antwoorden zijn opgenomen in hoofdstuk 3]

3. Op welke wijze houdt de raad van commissarissen toezicht op de executive committee?
   [Open antwoorden zijn opgenomen in hoofdstuk 3]

4. Is de vennootschap voornemens nog in 2017 stappen te zetten met betrekking tot de relatie tussen de raad van commissarissen en de executive committee?

	AEX	AMX	AScX	Lokaal	Totaal
Nee	Nee	6	3	6	3
Ja	Ja	3	0	1	2
Totaal	Totaal	9	3	7	6

5. *[indien 4=ja]* Wat zijn de belangrijkste stappen die de vennootschap voornemens is nog in 2017 te zetten met betrekking tot de relatie tussen de raad van commissarissen en de executive committee?
   [Open antwoorden zijn opgenomen in hoofdstuk 3]

6. Ervaart of voorziet uw vennootschap knelpunten bij het implementeren van de principes en bepalingen uit de Code 2016 die betrekking hebben op de executive committee?

	AEX	AMX	AScX	Lokaal	Totaal
Nee	5	1	5	3	14
Ja	0	1	0	1	2
Momenteel niet bekend	4	1	2	2	9
Totaal	9	3	7	6	25

7. *[Indien 6=ja]* Kunt u toelichten wat de belangrijkste knelpunten zijn die uw vennootschap ervaart of voorziet bij het implementeren van de principes en bepalingen van de Code 2016 die betrekking hebben op de executive committee?
   [Open antwoorden zijn opgenomen in hoofdstuk 3]

Hartelijk dank voor uw medewerking. Als u nog opmerkingen heeft over deze enquête die eerder niet aan bod zijn gekomen, kunt u die hier maken.
[Open antwoorden zijn opgenomen in hoofdstuk 3]

Bijlage E Nalevingstabel per bepaling

In onderstaande tabel zijn de percentages **vet** weergegeven, indien:

- de gemotiveerde afwijking minstens 5,0 procent bedraagt;
- de niet-naleving minstens 3,0 procent bedraagt;
- het verschil in niet-naleving ten opzichte van boekjaar 2015 minstens (plus of min) 3,0 procent bedraagt.

Tabel E. 1 Naleving per bepaling

Nummer	Type	Toepassing	Gemotiveerde afwijking	Niet-naleving	ΔNiet-naleving t.o.v. 2015
I					
I.1	R	98,9%	0,0%	1,1%	0,0%
I.2	G	100,0%	0,0%	0,0%	-2,5%
II					
II.1					
II.1.1	G	76,1%	**21,6%**	2,3%	-1,0%
II.1.2	G	96,8%	2,3%	0,9%	-1,1%
II.1.3	G	98,0%	1,7%	0,3%	-0,8%
II.1.4	R	98,1%	1,5%	0,4%	-0,3%
II.1.5	R	94,3%	2,3%	**3,4%**	-1,0%
II.1.6	R	98,9%	1,1%	0,0%	**-3,3%**
II.1.7	G	97,0%	2,3%	0,8%	-1,8%
II.1.8	G	95,5%	4,5%	0,0%	0,0%
II.1.9	G	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%
II.1.10	G	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%
II.1.11	G	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%
II.2					
II.2.1	G	97,7%	2,3%	0,0%	0,0%
II.2.2	G	97,7%	2,3%	0,0%	0,0%
II.2.3	G	95,5%	4,5%	0,0%	0,0%
II.2.4	G	95,5%	3,4%	1,1%	-2,7%
II.2.5	G	86,4%	**10,2%**	**3,4%**	2,1%
II.2.6	G	95,5%	3,4%	1,1%	-1,1%
II.2.7	G	95,5%	2,3%	2,3%	0,1%
II.2.8	G	76,1%	**17,0%**	**6,8%**	-1,0%
II.2.9	G	98,9%	1,1%	0,0%	0,0%
II.2.10	G	97,7%	1,1%	1,1%	0,0%
II.2.11	G	94,3%	3,4%	2,3%	1,2%
II.2.12	R	90,9%	3,4%	**5,7%**	**-9,9%**
II.2.13	R	84,5%	4,9%	**10,6%**	**-17,4%**

II.2.14	G	96,6%	2,3%	1,1%	0,0%
II.2.15	R	98,9%	0,0%	1,1%	1,1%
II.3					
II.3.1	G	99,7%	0,0%	0,3%	0,0%
II.3.2	G	98,9%	1,1%	0,0%	0,0%
II.3.3	G	97,7%	2,3%	0,0%	0,0%
II.3.4	G	98,9%	0,8%	0,4%	-2,2%
III					
III.1					
III.1.1	R	86,4%	4,5%	**9,1%**	2,4%
III.1.2	R	97,7%	1,1%	1,1%	1,1%
III.1.3	R	97,4%	0,0%	2,6%	-1,2%
III.1.4	G	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%
III.1.5	G	99,4%	0,0%	0,6%	-0,5%
III.1.6	G	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%
III.1.7	G	93,8%	1,7%	**4,5%**	-2,7%
III.1.8	G	98,3%	1,1%	0,6%	-1,6%
III.1.9	G	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%
III.2					
III.2.1	G	84,1%	**15,9%**	0,0%	-2,2%
III.2.2	G	99,4%	0,5%	0,2%	0,2%
III.2.3	R	93,2%	6,8%	0,0%	**-4,4%**
III.3					
III.3.1	R	95,5%	0,6%	**4,0%**	**-19,3%**
III.3.2	G	100,0%	0,0%	0,0%	-2,2%
III.3.3	G	94,3%	4,5%	1,1%	1,1%
III.3.4	G	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%
III.3.5	G	85,2%	**14,8%**	0,0%	0,0%
III.3.6	R	93,2%	1,1%	**5,7%**	**-15,4%**
III.4					
III.4.1	G	99,4%	0,3%	0,3%	-0,2%
III.4.2	G	98,9%	0,0%	1,1%	0,0%
III.4.3	G	87,5%	**10,2%**	2,3%	-1,0%
III.4.4	G	96,6%	2,3%	1,1%	0,0%
III.5					
III.5.1	R	88,6%	**8,0%**	**3,4%**	**-7,7%**
III.5.2	R	90,9%	**5,7%**	**3,4%**	3,4%
III.5.3	G	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%
III.5.4	G	99,7%	0,3%	0,0%	-0,1%
III.5.5	G	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%
III.5.6	G	96,6%	3,4%	0,0%	0,0%
III.5.7	G	100,0%	0,0%	0,0%	-1,1%
III.5.8	G	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%

III.5.9	G	98,9%	1,1%	0,0%	0,0%
III.5.10	G	98,9%	1,1%	0,0%	0,0%
III.5.11	G	95,5%	4,5%	0,0%	0,0%
III.5.12	G	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%
III.5.13	G	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%
III.5.14	G	99,8%	0,2%	0,0%	0,0%
III.6					
III.6.1	G	97,7%	1,1%	1,1%	1,1%
III.6.2	G	98,9%	1,1%	0,0%	0,0%
III.6.3	G	98,5%	1,1%	0,4%	-2,6%
III.6.4	G	99,2%	0,0%	0,8%	-1,1%
III.6.5	R	88,6%	**6,8%**	**4,5%**	**-6,6%**
III.6.6	G	98,9%	1,1%	0,0%	0,0%
III.6.7	G	98,9%	1,1%	0,0%	0,0%
III.7					
III.7.1	G	96,6%	3,4%	0,0%	-1,1%
III.7.2	G	98,9%	0,0%	1,1%	**-7,8%**
III.7.3	G	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%
III.8					
III.8.1	G	98,9%	1,1%	0,0%	0,0%
III.8.2	G	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%
III.8.3	G	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%
III.8.4	G	97,7%	1,1%	1,1%	1,1%
IV					
IV.1					
IV.1.1	G	79,5%	**18,2%**	2,3%	0,07%
IV.1.2	G	98,9%	1,1%	0,0%	-1,1%
IV.1.3	G	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%
IV.1.4	G	97,7%	1,1%	1,1%	0,0%
IV.1.5	G	98,9%	1,1%	0,0%	0,0%
IV.1.6	G	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%
IV.1.7	G	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%
IV.1.8	G	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%
IV.2					
IV.2.1	G	98,9%	1,1%	0,0%	-1,3%
IV.2.2	G	98,9%	0,0%	1,1%	1,1%
IV.2.3	G	100,0%	0,0%	0,0%	-1,3%
IV.2.4	G	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%
IV.2.5	G	98,9%	1,1%	0,0%	0,0%
IV.2.6	R	98,9%	0,0%	1,1%	1,1%
IV.2.7	R	98,4%	0,0%	1,6%	0,9%
IV.2.8	G	95,5%	3,4%	1,1%	1,1%
IV.3					

IV.3.1	G	86,0%	**10,2%**	**3,8%**	**-4,0%**
IV.3.2	G	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%
IV.3.3	G	97,7%	1,1%	1,1%	0,0%
IV.3.4	G	100,0%	0,0%	0,0%	-2,2%
IV.3.5	G	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%
IV.3.6	G	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%
IV.3.7	G	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%
IV.3.8	R	98,9%	0,0%	1,1%	0,0%
IV.3.9	G	97,7%	2,3%	0,0%	0,0%
IV.3.10	G	98,9%	0,0%	1,1%	0,0%
IV.3.11	R	87,5%	4,5%	8,0%	**-9,8%**
IV.3.12	G	98,9%	1,1%	0,0%	-1,1%
IV.3.13	R	80,7%	3,4%	**15,9%**	**-10,8%**
IV.4					
IV.4.1	G	97,7%	2,3%	0,0%	0,0%
IV.4.2	G	97,7%	2,3%	0,0%	0,0%
IV.4.3	G	97,7%	2,3%	0,0%	0,0%
IV.4.4	G	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%
IV.4.5	G	98,9%	1,1%	0,0%	0,0%
IV.4.6	G	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%
V					
V.1					
V.1.1	G	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%
V.1.2	G	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%
V.1.3	G	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%
V.2					
V.2.1	G	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%
V.2.2	G	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%
V.2.3	G	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%
V.3					
V.3.1	G	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%
V.3.2	G	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%
V.3.3	R	85,2%	**5,7%**	**9,1%**	**4,0%**
V.4					
V.4.1	G	98,9%	0,0%	1,1%	1,1%
V.4.2	G	98,9%	1,1%	0,0%	0,0%
V.4.3	G	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%

Bron: SEO Economisch Onderzoek. * Afwijking in procentpunten boekjaar 2016 ten opzichte van 2015.

Bijlage F Nalevingstabel per subbepaling

Tabel F. 1 Naleving per subbepaling

Nummer	Type	Toepassing	Gemotiveerde afwijking	Niet-naleving
I				
I.1	R	98,9%	0,0%	1,1%
I.2	G	100,0%	0,0%	0,0%
II				
II.1				
II.1.1	G	76,1%	21,6%	2,3%
II.1.2 (i).a	G	96,6%	3,4%	0,0%
II.1.2 (i).b	G	97,7%	2,3%	0,0%
II.1.2 (i).c	G	97,7%	2,3%	0,0%
II.1.2 (i).d	G	97,7%	2,3%	0,0%
II.1.2 (ii)	R	94,3%	1,1%	4,5%
II.1.3.a	G	98,9%	1,1%	0,0%
II.1.3.b	R	95,5%	3,4%	1,1%
II.1.3.c	G	98,9%	1,1%	0,0%
II.1.3.d	G	98,9%	1,1%	0,0%
II.1.4.a	R	98,9%	1,1%	0,0%
II.1.4.b	R	96,6%	2,3%	1,1%
II.1.4.c	R	98,9%	1,1%	0,0%
II.1.5	R	94,3%	2,3%	3,4%
II.1.6	R	98,9%	1,1%	0,0%
II.1.7 (i)	G	97,7%	2,3%	0,0%
II.1.7 (ii)	G	97,7%	2,3%	0,0%
II.1.7 (iii)	R	95,5%	2,3%	2,3%
II.1.8	G	95,5%	4,5%	0,0%
II.1.9	G	100,0%	0,0%	0,0%
II.1.10	G	100,0%	0,0%	0,0%
II.1.11	G	100,0%	0,0%	0,0%
II.2				
II.2.1	G	97,7%	2,3%	0,0%
II.2.2	G	97,7%	2,3%	0,0%
II.2.3	G	95,5%	4,5%	0,0%
II.2.4	G	95,5%	3,4%	1,1%
II.2.5	G	86,4%	10,2%	3,4%
II.2.6	G	95,5%	3,4%	1,1%
II.2.7	G	95,5%	2,3%	2,3%
II.2.8	G	76,1%	17,0%	6,8%
II.2.9	G	98,9%	1,1%	0,0%
II.2.10	G	97,7%	1,1%	1,1%
II.2.11	G	94,3%	3,4%	2,3%
II.2.12	R	90,9%	3,4%	5,7%
II.2.13.a	R	96,6%	1,1%	2,3%
II.2.13.b	R	73,9%	6,8%	19,3%

II.2.13.c	R	84,1%	5,7%	10,2%
II.2.13.d	R	84,1%	5,7%	10,2%
II.2.13.e	R	93,2%	1,1%	5,7%
II.2.13.f	R	84,1%	9,1%	6,8%
II.2.13.g	R	80,7%	6,8%	12,5%
II.2.13.h	R	80,7%	6,8%	12,5%
II.2.13.i	R	87,5%	2,3%	10,2%
II.2.13.j	R	80,7%	3,4%	15,9%
II.2.14	G	96,6%	2,3%	1,1%
II.2.15	R	98,9%	0,0%	1,1%
II.3				
II.3.1.a	G	100,0%	0,0%	0,0%
II.3.1.b	G	100,0%	0,0%	0,0%
II.3.1.c	G	100,0%	0,0%	0,0%
II.3.1.d	G	98,9%	0,0%	1,1%
II.3.2	G	98,9%	1,1%	0,0%
II.3.3	G	97,7%	2,3%	0,0%
II.3.4 (i)	G	98,9%	1,1%	0,0%
II.3.4 (ii)	G	97,7%	1,1%	1,1%
II.3.4 (iii)	R	100,0%	0,0%	0,0%
III				
III.1				
III.1.1	R	86,4%	4,5%	9,1%
III.1.2	R	97,7%	1,1%	1,1%
III.1.3.a	R	98,9%	0,0%	1,1%
III.1.3.b	R	97,7%	0,0%	2,3%
III.1.3.c	R	98,9%	0,0%	1,1%
III.1.3.d	R	98,9%	0,0%	1,1%
III.1.3.e	R	95,5%	0,0%	4,5%
III.1.3.f	R	98,9%	0,0%	1,1%
III.1.3.g	R	96,6%	0,0%	3,4%
III.1.3.h	R	94,3%	0,0%	5,7%
III.1.4	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.1.5 (i)	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.1.5 (ii)	R	98,9%	0,0%	1,1%
III.1.6.a	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.1.6.b	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.1.6.c	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.1.6.d	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.1.6.e	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.1.6.f	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.1.6.g	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.1.7 (i)	G	97,7%	2,3%	0,0%
III.1.7 (ii)	R	89,8%	1,1%	9,1%
III.1.8 (i)	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.1.8 (ii)	R	96,6%	2,3%	1,1%
III.1.9	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.2				
III.2.1	G	84,1%	15,9%	0,0%

III.2.2.a	G	97,7%	2,3%	0,0%
III.2.2.b	G	98,9%	0,0%	1,1%
III.2.2.c	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.2.2.d	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.2.2.e	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.2.2.f	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.2.2.g	G	98,9%	1,1%	0,0%
III.2.3	R	93,2%	6,8%	0,0%
III.3				
III.3.1 (i)	R	94,3%	1,1%	4,5%
III.3.1 (ii)	R	96,6%	0,0%	3,4%
III.3.2	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.3.3	G	94,3%	4,5%	1,1%
III.3.4	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.3.5	G	85,2%	14,8%	0,0%
III.3.6	R	93,2%	1,1%	5,7%
III.4				
III.4.1.a	G	97,7%	2,3%	0,0%
III.4.1.b	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.4.1.c	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.4.1.d	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.4.1.e	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.4.1.f	G	97,7%	0,0%	2,3%
III.4.1.g	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.4.2	G	98,9%	0,0%	1,1%
III.4.3	G	87,5%	10,2%	2,3%
III.4.4	G	96,6%	2,3%	1,1%
III.5				
III.5.1	R	88,6%	8,0%	3,4%
III.5.2	R	90,9%	5,7%	3,4%
III.5.3	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.5.4.a	G	98,9%	1,1%	0,0%
III.5.4.b	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.5.4.c	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.5.4.d	G	98,9%	1,1%	0,0%
III.5.4.e	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.5.4.f	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.5.4.g	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.5.4.h	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.5.5	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.5.6	G	96,6%	3,4%	0,0%
III.5.7	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.5.8	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.5.9	G	98,9%	1,1%	0,0%
III.5.10.a	G	98,9%	1,1%	0,0%
III.5.10.b	G	98,9%	1,1%	0,0%
III.5.10.c	G	98,9%	1,1%	0,0%
III.5.11	G	95,5%	4,5%	0,0%
III.5.12	G	100,0%	0,0%	0,0%

III.5.13	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.5.14.a	G	98,9%	1,1%	0,0%
III.5.14.b	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.5.14.c	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.5.14.d	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.5.14.e	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.6				
III.6.1	G	97,7%	1,1%	1,1%
III.6.2	G	98,9%	1,1%	0,0%
III.6.3 (i)	G	98,9%	1,1%	0,0%
III.6.3 (ii)	G	97,7%	1,1%	1,1%
III.6.3 (iii)	R	98,9%	1,1%	0,0%
III.6.4 (i)	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.6.4 (ii)	G	98,9%	0,0%	1,1%
III.6.4 (iii)	R	98,9%	0,0%	1,1%
III.6.5	R	88,6%	6,8%	4,5%
III.6.6	G	98,9%	1,1%	0,0%
III.6.7	G	98,9%	1,1%	0,0%
III.7				
III.7.1	G	96,6%	3,4%	0,0%
III.7.2	G	98,9%	0,0%	1,1%
III.7.3	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.8				
III.8.1	G	98,9%	1,1%	0,0%
III.8.2	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.8.3	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.8.4	G	97,7%	1,1%	1,1%
IV				
IV.1				
IV.1.1	G	79,5%	18,2%	2,3%
IV.1.2	G	98,9%	1,1%	0,0%
IV.1.3	G	100,0%	0,0%	0,0%
IV.1.4	G	97,7%	1,1%	1,1%
IV.1.5	G	98,9%	1,1%	0,0%
IV.1.6 (i)	G	100,0%	0,0%	0,0%
IV.1.6 (ii)	G	100,0%	0,0%	0,0%
IV.1.7	G	100,0%	0,0%	0,0%
IV.1.8	G	100,0%	0,0%	0,0%
IV.2				
IV.2.1	G	98,9%	1,1%	0,0%
IV.2.2	G	98,9%	0,0%	1,1%
IV.2.3	G	100,0%	0,0%	0,0%
IV.2.4	G	100,0%	0,0%	0,0%
IV.2.5	G	98,9%	1,1%	0,0%
IV.2.6	R	98,9%	0,0%	1,1%
IV.2.7.a	R	98,9%	0,0%	1,1%
IV.2.7.b	R	98,9%	0,0%	1,1%
IV.2.7.c	R	98,9%	0,0%	1,1%
IV.2.7.d	R	98,9%	0,0%	1,1%

IV.2.7.e	R	97,7%	0,0%	2,3%
IV.2.7.f	R	98,9%	0,0%	1,1%
IV.2.7.g	R	97,7%	0,0%	2,3%
IV.2.7.h	R	98,9%	0,0%	1,1%
IV.2.7.i	R	98,9%	0,0%	1,1%
IV.2.7.j	R	96,6%	0,0%	3,4%
IV.2.8	G			
IV.3				
IV.3.1 (i)	G	90,9%	6,8%	2,3%
IV.3.1 (ii)	G	77,3%	18,2%	4,5%
IV.3.1 (iii)	R	89,8%	5,7%	4,5%
IV.3.2	G	100,0%	0,0%	0,0%
IV.3.3	G	97,7%	1,1%	1,1%
IV.3.4	G	100,0%	0,0%	0,0%
IV.3.5	G	100,0%	0,0%	0,0%
IV.3.6	G	100,0%	0,0%	0,0%
IV.3.7	G	100,0%	0,0%	0,0%
IV.3.8	R	98,9%	0,0%	1,1%
IV.3.9	G	97,7%	2,3%	0,0%
IV.3.10	G	98,9%	0,0%	1,1%
IV.3.11	R	87,5%	4,5%	8,0%
IV.3.12	G	98,9%	1,1%	0,0%
IV.3.13	R	80,7%	3,4%	15,9%
IV.4				
IV.4.1	G	97,7%	2,3%	0,0%
IV.4.2	G	97,7%	2,3%	0,0%
IV.4.3	G	97,7%	2,3%	0,0%
IV.4.4	G	100,0%	0,0%	0,0%
IV.4.5	G	98,9%	1,1%	0,0%
IV.4.6	G	100,0%	0,0%	0,0%
V				
V.1				
V.1.1	G	100,0%	0,0%	0,0%
V.1.2	G	100,0%	0,0%	0,0%
V.1.3	G	100,0%	0,0%	0,0%
V.2				
V.2.1	G	100,0%	0,0%	0,0%
V.2.2	G	100,0%	0,0%	0,0%
V.2.3	G	100,0%	0,0%	0,0%
V.3				
V.3.1	G	100,0%	0,0%	0,0%
V.3.2	G	100,0%	0,0%	0,0%
V.3.3	R	85,2%	5,7%	9,1%
V.4				
V.4.1	G	98,9%	0,0%	1,1%
V.4.2	G	98,9%	1,1%	0,0%
V.4.3	G	100,0%	0,0%	0,0%

Bron: SEO Economisch Onderzoek.

Bijlage G Nalevingstabel per index: AEX

Tabel G. 1 AEX – Naleving per subbepaling

Nummer	Type	Toepassing	Gemotiveerde afwijking	Niet-naleving
I				
I.1	R	100,0%	0,0%	0,0%
I.2	G	100,0%	0,0%	0,0%
II				
II.1				
II.1.1	G	85,7%	14,3%	0,0%
II.1.2 (i).a	G	95,2%	4,8%	0,0%
II.1.2 (i).b	G	95,2%	4,8%	0,0%
II.1.2 (i).c	G	95,2%	4,8%	0,0%
II.1.2 (i).d	G	95,2%	4,8%	0,0%
II.1.2 (ii)	R	95,2%	0,0%	4,8%
II.1.3.a	G	100,0%	0,0%	0,0%
II.1.3.b	R	100,0%	0,0%	0,0%
II.1.3.c	G	100,0%	0,0%	0,0%
II.1.3.d	G	100,0%	0,0%	0,0%
II.1.4.a	R	100,0%	0,0%	0,0%
II.1.4.b	R	100,0%	0,0%	0,0%
II.1.4.c	R	100,0%	0,0%	0,0%
II.1.5	R	100,0%	0,0%	0,0%
II.1.6	R	100,0%	0,0%	0,0%
II.1.7 (i)	G	90,5%	9,5%	0,0%
II.1.7 (ii)	G	95,2%	4,8%	0,0%
II.1.7 (iii)	R	95,2%	4,8%	0,0%
II.1.8	G	90,5%	9,5%	0,0%
II.1.9	G	100,0%	0,0%	0,0%
II.1.10	G	100,0%	0,0%	0,0%
II.1.11	G	100,0%	0,0%	0,0%
II.2				
II.2.1	G	100,0%	0,0%	0,0%
II.2.2	G	100,0%	0,0%	0,0%
II.2.3	G	95,2%	4,8%	0,0%
II.2.4	G	95,2%	0,0%	4,8%
II.2.5	G	81,0%	9,5%	9,5%
II.2.6	G	95,2%	0,0%	4,8%
II.2.7	G	90,5%	0,0%	9,5%
II.2.8	G	71,4%	23,8%	4,8%
II.2.9	G	100,0%	0,0%	0,0%
II.2.10	G	95,2%	0,0%	4,8%
II.2.11	G	95,2%	0,0%	4,8%
II.2.12	R	100,0%	0,0%	0,0%
II.2.13.a	R	100,0%	0,0%	0,0%
II.2.13.b	R	100,0%	0,0%	0,0%

Nummer	Type	Toepassing	Gemotiveerde afwijking	Niet-naleving
II.2.13.c	R	100,0%	0,0%	0,0%
II.2.13.d	R	100,0%	0,0%	0,0%
II.2.13.e	R	100,0%	0,0%	0,0%
II.2.13.f	R	100,0%	0,0%	0,0%
II.2.13.g	R	100,0%	0,0%	0,0%
II.2.13.h	R	100,0%	0,0%	0,0%
II.2.13.i	R	100,0%	0,0%	0,0%
II.2.13.j	R	95,2%	4,8%	0,0%
II.2.14	G	100,0%	0,0%	0,0%
II.2.15	R	100,0%	0,0%	0,0%
II.3				
II.3.1.a	G	100,0%	0,0%	0,0%
II.3.1.b	G	100,0%	0,0%	0,0%
II.3.1.c	G	100,0%	0,0%	0,0%
II.3.1.d	G	100,0%	0,0%	0,0%
II.3.2	G	95,2%	4,8%	0,0%
II.3.3	G	90,5%	9,5%	0,0%
II.3.4 (i)	G	95,2%	4,8%	0,0%
II.3.4 (ii)	G	90,5%	4,8%	4,8%
II.3.4 (iii)	R	100,0%	0,0%	0,0%
III				
III.1				
III.1.1	R	85,7%	9,5%	4,8%
III.1.2	R	95,2%	4,8%	0,0%
III.1.3.a	R	100,0%	0,0%	0,0%
III.1.3.b	R	100,0%	0,0%	0,0%
III.1.3.c	R	100,0%	0,0%	0,0%
III.1.3.d	R	100,0%	0,0%	0,0%
III.1.3.e	R	100,0%	0,0%	0,0%
III.1.3.f	R	100,0%	0,0%	0,0%
III.1.3.g	R	100,0%	0,0%	0,0%
III.1.3.h	R	95,2%	0,0%	4,8%
III.1.4	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.1.5 (i)	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.1.5 (ii)	R	100,0%	0,0%	0,0%
III.1.6.a	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.1.6.b	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.1.6.c	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.1.6.d	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.1.6.e	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.1.6.f	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.1.6.g	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.1.7 (i)	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.1.7 (ii)	R	100,0%	0,0%	0,0%
III.1.8 (i)	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.1.8 (ii)	R	100,0%	0,0%	0,0%
III.1.9	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.2				

Nummer	Type	Toepassing	Gemotiveerde afwijking	Niet-naleving
III.2.1	G	95,2%	4,8%	0,0%
III.2.2.a	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.2.2.b	G	95,2%	0,0%	4,8%
III.2.2.c	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.2.2.d	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.2.2.e	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.2.2.f	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.2.2.g	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.2.3	R	100,0%	0,0%	0,0%
III.3				
III.3.1 (i)	R	100,0%	0,0%	0,0%
III.3.1 (ii)	R	95,2%	0,0%	4,8%
III.3.2	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.3.3	G	95,2%	0,0%	4,8%
III.3.4	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.3.5	G	85,7%	14,3%	0,0%
III.3.6	R	100,0%	0,0%	0,0%
III.4				
III.4.1.a	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.4.1.b	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.4.1.c	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.4.1.d	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.4.1.e	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.4.1.f	G	95,2%	0,0%	4,8%
III.4.1.g	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.4.2	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.4.3	G	90,5%	4,8%	4,8%
III.4.4	G	95,2%	4,8%	0,0%
III.5				
III.5.1	R	90,5%	4,8%	4,8%
III.5.2	R	100,0%	0,0%	0,0%
III.5.3	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.5.4.a	G	95,2%	4,8%	0,0%
III.5.4.b	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.5.4.c	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.5.4.d	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.5.4.e	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.5.4.f	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.5.4.g	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.5.4.h	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.5.5	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.5.6	G	95,2%	4,8%	0,0%
III.5.7	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.5.8	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.5.9	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.5.10.a	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.5.10.b	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.5.10.c	G	100,0%	0,0%	0,0%

Nummer	Type	Toepassing	Gemotiveerde afwijking	Niet-naleving
III.5.11	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.5.12	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.5.13	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.5.14.a	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.5.14.b	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.5.14.c	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.5.14.d	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.5.14.e	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.6				
III.6.1	G	90,5%	4,8%	4,8%
III.6.2	G	95,2%	4,8%	0,0%
III.6.3 (i)	G	95,2%	4,8%	0,0%
III.6.3 (ii)	G	90,5%	4,8%	4,8%
III.6.3 (iii)	R	95,2%	4,8%	0,0%
III.6.4 (i)	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.6.4 (ii)	G	95,2%	0,0%	4,8%
III.6.4 (iii)	R	100,0%	0,0%	0,0%
III.6.5	R	100,0%	0,0%	0,0%
III.6.6	G	95,2%	4,8%	0,0%
III.6.7	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.7				
III.7.1	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.7.2	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.7.3	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.8				
III.8.1	G	95,2%	4,8%	0,0%
III.8.2	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.8.3	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.8.4	G	95,2%	0,0%	4,8%
IV				
IV.1				
IV.1.1	G	66,7%	28,6%	4,8%
IV.1.2	G	95,2%	4,8%	0,0%
IV.1.3	G	100,0%	0,0%	0,0%
IV.1.4	G	100,0%	0,0%	0,0%
IV.1.5	G	100,0%	0,0%	0,0%
IV.1.6 (i)	G	100,0%	0,0%	0,0%
IV.1.6 (ii)	G	100,0%	0,0%	0,0%
IV.1.7	G	100,0%	0,0%	0,0%
IV.1.8	G	100,0%	0,0%	0,0%
IV.2				
IV.2.1	G	100,0%	0,0%	0,0%
IV.2.2	G	100,0%	0,0%	0,0%
IV.2.3	G	100,0%	0,0%	0,0%
IV.2.4	G	100,0%	0,0%	0,0%
IV.2.5	G	100,0%	0,0%	0,0%
IV.2.6	R	100,0%	0,0%	0,0%
IV.2.7.a	R	100,0%	0,0%	0,0%

Nummer	Type	Toepassing	Gemotiveerde afwijking	Niet-naleving
IV.2.7.b	R	100,0%	0,0%	0,0%
IV.2.7.c	R	100,0%	0,0%	0,0%
IV.2.7.d	R	100,0%	0,0%	0,0%
IV.2.7.e	R	100,0%	0,0%	0,0%
IV.2.7.f	R	100,0%	0,0%	0,0%
IV.2.7.g	R	100,0%	0,0%	0,0%
IV.2.7.h	R	100,0%	0,0%	0,0%
IV.2.7.i	R	100,0%	0,0%	0,0%
IV.2.7.j	R	100,0%	0,0%	0,0%
IV.2.8	G	95,2%	4,8%	0,0%
IV.3				
IV.3.1 (i)	G	100,0%	0,0%	0,0%
IV.3.1 (ii)	G	95,2%	0,0%	4,8%
IV.3.1 (iii)	R	100,0%	0,0%	0,0%
IV.3.2	G	100,0%	0,0%	0,0%
IV.3.3	G	100,0%	0,0%	0,0%
IV.3.4	G	100,0%	0,0%	0,0%
IV.3.5	G	100,0%	0,0%	0,0%
IV.3.6	G	100,0%	0,0%	0,0%
IV.3.7	G	100,0%	0,0%	0,0%
IV.3.8	R	100,0%	0,0%	0,0%
IV.3.9	G	95,2%	4,8%	0,0%
IV.3.10	G	100,0%	0,0%	0,0%
IV.3.11	R	85,7%	9,5%	4,8%
IV.3.12	G	100,0%	0,0%	0,0%
IV.3.13	R	95,2%	0,0%	4,8%
IV.4				
IV.4.1	G	100,0%	0,0%	0,0%
IV.4.2	G	100,0%	0,0%	0,0%
IV.4.3	G	100,0%	0,0%	0,0%
IV.4.4	G	100,0%	0,0%	0,0%
IV.4.5	G	95,2%	4,8%	0,0%
IV.4.6	G	100,0%	0,0%	0,0%
V				
V.1				
V.1.1	G	100,0%	0,0%	0,0%
V.1.2	G	100,0%	0,0%	0,0%
V.1.3	G	100,0%	0,0%	0,0%
V.2				
V.2.1	G	100,0%	0,0%	0,0%
V.2.2	G	100,0%	0,0%	0,0%
V.2.3	G	100,0%	0,0%	0,0%
V.3				
V.3.1	G	100,0%	0,0%	0,0%
V.3.2	G	100,0%	0,0%	0,0%
V.3.3	R	100,0%	0,0%	0,0%
V.4				
V.4.1	G	100,0%	0,0%	0,0%

Nummer	Type	Toepassing	Gemotiveerde afwijking	Niet-naleving
V.4.2	G	100,0%	0,0%	0,0%
V.4.3	G	100,0%	0,0%	0,0%

Bron: SEO Economisch Onderzoek.

Bijlage H Nalevingstabel per index: AMX

Tabel H. 1 AMX – Naleving per subbepaling

Nummer	Type	Toepassing	Gemotiveerde afwijking	Niet-naleving
I				
I.1	R	100,0%	0,0%	0,0%
I.2	G	100,0%	0,0%	0,0%
II				
II.1				
II.1.1	G	86,4%	13,6%	0,0%
II.1.2 (i).a	G	100,0%	0,0%	0,0%
II.1.2 (i).b	G	100,0%	0,0%	0,0%
II.1.2 (i).c	G	100,0%	0,0%	0,0%
II.1.2 (i).d	G	100,0%	0,0%	0,0%
II.1.2 (ii)	R	100,0%	0,0%	0,0%
II.1.3.a	G	100,0%	0,0%	0,0%
II.1.3.b	R	100,0%	0,0%	0,0%
II.1.3.c	G	100,0%	0,0%	0,0%
II.1.3.d	G	100,0%	0,0%	0,0%
II.1.4.a	R	100,0%	0,0%	0,0%
II.1.4.b	R	100,0%	0,0%	0,0%
II.1.4.c	R	100,0%	0,0%	0,0%
II.1.5	R	95,5%	0,0%	4,5%
II.1.6	R	100,0%	0,0%	0,0%
II.1.7 (i)	G	100,0%	0,0%	0,0%
II.1.7 (ii)	G	100,0%	0,0%	0,0%
II.1.7 (iii)	R	100,0%	0,0%	0,0%
II.1.8	G	95,5%	4,5%	0,0%
II.1.9	G	100,0%	0,0%	0,0%
II.1.10	G	100,0%	0,0%	0,0%
II.1.11	G	100,0%	0,0%	0,0%
II.2				
II.2.1	G	95,5%	4,5%	0,0%
II.2.2	G	95,5%	4,5%	0,0%
II.2.3	G	95,5%	4,5%	0,0%
II.2.4	G	95,5%	4,5%	0,0%
II.2.5	G	86,4%	13,6%	0,0%
II.2.6	G	100,0%	0,0%	0,0%
II.2.7	G	100,0%	0,0%	0,0%
II.2.8	G	77,3%	18,2%	4,5%
II.2.9	G	100,0%	0,0%	0,0%
II.2.10	G	100,0%	0,0%	0,0%
II.2.11	G	100,0%	0,0%	0,0%
II.2.12	R	100,0%	0,0%	0,0%
II.2.13.a	R	100,0%	0,0%	0,0%
II.2.13.b	R	81,8%	9,1%	9,1%

Nummer	Type	Toepassing	Gemotiveerde afwijking	Niet-naleving
II.2.13.c	R	100,0%	0,0%	0,0%
II.2.13.d	R	86,4%	0,0%	13,6%
II.2.13.e	R	100,0%	0,0%	0,0%
II.2.13.f	R	90,9%	9,1%	0,0%
II.2.13.g	R	95,5%	4,5%	0,0%
II.2.13.h	R	90,9%	4,5%	4,5%
II.2.13.i	R	95,5%	0,0%	4,5%
II.2.13.j	R	95,5%	0,0%	4,5%
II.2.14	G	100,0%	0,0%	0,0%
II.2.15	R	100,0%	0,0%	0,0%
II.3				
II.3.1.a	G	100,0%	0,0%	0,0%
II.3.1.b	G	100,0%	0,0%	0,0%
II.3.1.c	G	100,0%	0,0%	0,0%
II.3.1.d	G	100,0%	0,0%	0,0%
II.3.2	G	100,0%	0,0%	0,0%
II.3.3	G	100,0%	0,0%	0,0%
II.3.4 (i)	G	100,0%	0,0%	0,0%
II.3.4 (ii)	G	100,0%	0,0%	0,0%
II.3.4 (iii)	R	100,0%	0,0%	0,0%
III				
III.1				
III.1.1	R	100,0%	0,0%	0,0%
III.1.2	R	100,0%	0,0%	0,0%
III.1.3.a	R	100,0%	0,0%	0,0%
III.1.3.b	R	100,0%	0,0%	0,0%
III.1.3.c	R	100,0%	0,0%	0,0%
III.1.3.d	R	100,0%	0,0%	0,0%
III.1.3.e	R	95,5%	0,0%	4,5%
III.1.3.f	R	100,0%	0,0%	0,0%
III.1.3.g	R	100,0%	0,0%	0,0%
III.1.3.h	R	95,5%	0,0%	4,5%
III.1.4	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.1.5 (i)	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.1.5 (ii)	R	100,0%	0,0%	0,0%
III.1.6.a	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.1.6.b	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.1.6.c	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.1.6.d	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.1.6.e	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.1.6.f	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.1.6.g	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.1.7 (i)	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.1.7 (ii)	R	100,0%	0,0%	0,0%
III.1.8 (i)	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.1.8 (ii)	R	100,0%	0,0%	0,0%
III.1.9	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.2				

Nummer	Type	Toepassing	Gemotiveerde afwijking	Niet-naleving
III.2.1	G	77,3%	22,7%	0,0%
III.2.2.a	G	95,5%	4,5%	0,0%
III.2.2.b	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.2.2.c	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.2.2.d	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.2.2.e	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.2.2.f	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.2.2.g	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.2.3	R	86,4%	13,6%	0,0%
III.3				
III.3.1 (i)	R	95,5%	4,5%	0,0%
III.3.1 (ii)	R	95,5%	0,0%	4,5%
III.3.2	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.3.3	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.3.4	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.3.5	G	95,5%	4,5%	0,0%
III.3.6	R	95,5%	0,0%	4,5%
III.4				
III.4.1.a	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.4.1.b	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.4.1.c	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.4.1.d	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.4.1.e	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.4.1.f	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.4.1.g	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.4.2	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.4.3	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.4.4	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.5				
III.5.1	R	90,9%	9,1%	0,0%
III.5.2	R	100,0%	0,0%	0,0%
III.5.3	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.5.4.a	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.5.4.b	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.5.4.c	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.5.4.d	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.5.4.e	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.5.4.f	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.5.4.g	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.5.4.h	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.5.5	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.5.6	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.5.7	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.5.8	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.5.9	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.5.10.a	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.5.10.b	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.5.10.c	G	100,0%	0,0%	0,0%

Nummer	Type	Toepassing	Gemotiveerde afwijking	Niet-naleving
III.5.11	G	90,9%	9,1%	0,0%
III.5.12	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.5.13	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.5.14.a	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.5.14.b	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.5.14.c	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.5.14.d	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.5.14.e	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.6				
III.6.1	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.6.2	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.6.3 (i)	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.6.3 (ii)	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.6.3 (iii)	R	100,0%	0,0%	0,0%
III.6.4 (i)	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.6.4 (ii)	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.6.4 (iii)	R	100,0%	0,0%	0,0%
III.6.5	R	100,0%	0,0%	0,0%
III.6.6	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.6.7	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.7				
III.7.1	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.7.2	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.7.3	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.8				
III.8.1	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.8.2	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.8.3	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.8.4	G	100,0%	0,0%	0,0%
IV				
IV.1				
IV.1.1	G	81,8%	13,6%	4,5%
IV.1.2	G	100,0%	0,0%	0,0%
IV.1.3	G	100,0%	0,0%	0,0%
IV.1.4	G	100,0%	0,0%	0,0%
IV.1.5	G	100,0%	0,0%	0,0%
IV.1.6 (i)	G	100,0%	0,0%	0,0%
IV.1.6 (ii)	G	100,0%	0,0%	0,0%
IV.1.7	G	100,0%	0,0%	0,0%
IV.1.8	G	100,0%	0,0%	0,0%
IV.2				
IV.2.1	G	95,5%	4,5%	0,0%
IV.2.2	G	95,5%	0,0%	4,5%
IV.2.3	G	100,0%	0,0%	0,0%
IV.2.4	G	100,0%	0,0%	0,0%
IV.2.5	G	95,5%	4,5%	0,0%
IV.2.6	R	100,0%	0,0%	0,0%
IV.2.7.a	R	100,0%	0,0%	0,0%

Nummer	Type	Toepassing	Gemotiveerde afwijking	Niet-naleving
IV.2.7.b	R	100,0%	0,0%	0,0%
IV.2.7.c	R	100,0%	0,0%	0,0%
IV.2.7.d	R	100,0%	0,0%	0,0%
IV.2.7.e	R	100,0%	0,0%	0,0%
IV.2.7.f	R	100,0%	0,0%	0,0%
IV.2.7.g	R	100,0%	0,0%	0,0%
IV.2.7.h	R	100,0%	0,0%	0,0%
IV.2.7.i	R	100,0%	0,0%	0,0%
IV.2.7.j	R	100,0%	0,0%	0,0%
IV.2.8	G	95,5%	4,5%	0,0%
IV.3				
IV.3.1 (i)	G	95,5%	4,5%	0,0%
IV.3.1 (ii)	G	86,4%	13,6%	0,0%
IV.3.1 (iii)	R	100,0%	0,0%	0,0%
IV.3.2	G	100,0%	0,0%	0,0%
IV.3.3	G	100,0%	0,0%	0,0%
IV.3.4	G	100,0%	0,0%	0,0%
IV.3.5	G	100,0%	0,0%	0,0%
IV.3.6	G	100,0%	0,0%	0,0%
IV.3.7	G	100,0%	0,0%	0,0%
IV.3.8	R	100,0%	0,0%	0,0%
IV.3.9	G	100,0%	0,0%	0,0%
IV.3.10	G	100,0%	0,0%	0,0%
IV.3.11	R	100,0%	0,0%	0,0%
IV.3.12	G	100,0%	0,0%	0,0%
IV.3.13	R	81,8%	4,5%	13,6%
IV.4				
IV.4.1	G	100,0%	0,0%	0,0%
IV.4.2	G	100,0%	0,0%	0,0%
IV.4.3	G	100,0%	0,0%	0,0%
IV.4.4	G	100,0%	0,0%	0,0%
IV.4.5	G	100,0%	0,0%	0,0%
IV.4.6	G	100,0%	0,0%	0,0%
V				
V.1				
V.1.1	G	100,0%	0,0%	0,0%
V.1.2	G	100,0%	0,0%	0,0%
V.1.3	G	100,0%	0,0%	0,0%
V.2				
V.2.1	G	100,0%	0,0%	0,0%
V.2.2	G	100,0%	0,0%	0,0%
V.2.3	G	100,0%	0,0%	0,0%
V.3				
V.3.1	G	100,0%	0,0%	0,0%
V.3.2	G	100,0%	0,0%	0,0%
V.3.3	R	100,0%	0,0%	0,0%
V.4				
V.4.1	G	100,0%	0,0%	0,0%

Nummer	Type	Toepassing	Gemotiveerde afwijking	Niet-naleving
V.4.2	G	100,0%	0,0%	0,0%
V.4.3	G	100,0%	0,0%	0,0%

Bron: SEO Economisch Onderzoek.

Bijlage I Nalevingstabel per index: AScX

Tabel I. 1 AScX – Naleving per subbepaling

Nummer	Type	Toepassing	Gemotiveerde afwijking	Niet-naleving
I				
I.1	R	100,0%	0,0%	0,0%
I.2	G	100,0%	0,0%	0,0%
II				
II.1				
II.1.1	G	71,4%	28,6%	0,0%
II.1.2 (i).a	G	100,0%	0,0%	0,0%
II.1.2 (i).b	G	100,0%	0,0%	0,0%
II.1.2 (i).c	G	100,0%	0,0%	0,0%
II.1.2 (i).d	G	100,0%	0,0%	0,0%
II.1.2 (ii)	R	100,0%	0,0%	0,0%
II.1.3.a	G	100,0%	0,0%	0,0%
II.1.3.b	R	100,0%	0,0%	0,0%
II.1.3.c	G	100,0%	0,0%	0,0%
II.1.3.d	G	100,0%	0,0%	0,0%
II.1.4.a	R	100,0%	0,0%	0,0%
II.1.4.b	R	100,0%	0,0%	0,0%
II.1.4.c	R	100,0%	0,0%	0,0%
II.1.5	R	100,0%	0,0%	0,0%
II.1.6	R	100,0%	0,0%	0,0%
II.1.7 (i)	G	100,0%	0,0%	0,0%
II.1.7 (ii)	G	100,0%	0,0%	0,0%
II.1.7 (iii)	R	95,2%	0,0%	4,8%
II.1.8	G	100,0%	0,0%	0,0%
II.1.9	G	100,0%	0,0%	0,0%
II.1.10	G	100,0%	0,0%	0,0%
II.1.11	G	100,0%	0,0%	0,0%
II.2				
II.2.1	G	100,0%	0,0%	0,0%
II.2.2	G	100,0%	0,0%	0,0%
II.2.3	G	95,2%	4,8%	0,0%
II.2.4	G	100,0%	0,0%	0,0%
II.2.5	G	76,2%	19,0%	4,8%
II.2.6	G	95,2%	4,8%	0,0%
II.2.7	G	95,2%	4,8%	0,0%
II.2.8	G	76,2%	14,3%	9,5%
II.2.9	G	100,0%	0,0%	0,0%
II.2.10	G	100,0%	0,0%	0,0%
II.2.11	G	100,0%	0,0%	0,0%
II.2.12	R	100,0%	0,0%	0,0%
II.2.13.a	R	100,0%	0,0%	0,0%
II.2.13.b	R	85,7%	0,0%	14,3%

Nummer	Type	Toepassing	Gemotiveerde afwijking	Niet-naleving
II.2.13.c	R	85,7%	9,5%	4,8%
II.2.13.d	R	71,4%	14,3%	14,3%
II.2.13.e	R	85,7%	0,0%	14,3%
II.2.13.f	R	85,7%	9,5%	4,8%
II.2.13.g	R	81,0%	4,8%	14,3%
II.2.13.h	R	85,7%	4,8%	9,5%
II.2.13.i	R	85,7%	0,0%	14,3%
II.2.13.j	R	81,0%	0,0%	19,0%
II.2.14	G	95,2%	4,8%	0,0%
II.2.15	R	95,2%	0,0%	4,8%
II.3				
II.3.1.a	G	100,0%	0,0%	0,0%
II.3.1.b	G	100,0%	0,0%	0,0%
II.3.1.c	G	100,0%	0,0%	0,0%
II.3.1.d	G	100,0%	0,0%	0,0%
II.3.2	G	100,0%	0,0%	0,0%
II.3.3	G	100,0%	0,0%	0,0%
II.3.4 (i)	G	100,0%	0,0%	0,0%
II.3.4 (ii)	G	100,0%	0,0%	0,0%
II.3.4 (iii)	R	100,0%	0,0%	0,0%
III				
III.1				
III.1.1	R	90,5%	4,8%	4,8%
III.1.2	R	100,0%	0,0%	0,0%
III.1.3.a	R	100,0%	0,0%	0,0%
III.1.3.b	R	100,0%	0,0%	0,0%
III.1.3.c	R	100,0%	0,0%	0,0%
III.1.3.d	R	100,0%	0,0%	0,0%
III.1.3.e	R	100,0%	0,0%	0,0%
III.1.3.f	R	100,0%	0,0%	0,0%
III.1.3.g	R	95,2%	0,0%	4,8%
III.1.3.h	R	100,0%	0,0%	0,0%
III.1.4	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.1.5 (i)	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.1.5 (ii)	R	100,0%	0,0%	0,0%
III.1.6.a	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.1.6.b	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.1.6.c	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.1.6.d	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.1.6.e	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.1.6.f	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.1.6.g	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.1.7 (i)	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.1.7 (ii)	R	95,2%	0,0%	4,8%
III.1.8 (i)	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.1.8 (ii)	R	100,0%	0,0%	0,0%
III.1.9	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.2				

Nummer	Type	Toepassing	Gemotiveerde afwijking	Niet-naleving
III.2.1	G	81,0%	19,0%	0,0%
III.2.2.a	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.2.2.b	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.2.2.c	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.2.2.d	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.2.2.e	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.2.2.f	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.2.2.g	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.2.3	R	90,5%	9,5%	0,0%
III.3				
III.3.1 (i)	R	95,2%	0,0%	4,8%
III.3.1 (ii)	R	100,0%	0,0%	0,0%
III.3.2	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.3.3	G	95,2%	4,8%	0,0%
III.3.4	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.3.5	G	81,0%	19,0%	0,0%
III.3.6	R	90,5%	4,8%	4,8%
III.4				
III.4.1.a	G	95,2%	4,8%	0,0%
III.4.1.b	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.4.1.c	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.4.1.d	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.4.1.e	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.4.1.f	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.4.1.g	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.4.2	G	95,2%	0,0%	4,8%
III.4.3	G	90,5%	9,5%	0,0%
III.4.4	G	95,2%	4,8%	0,0%
III.5				
III.5.1	R	95,2%	4,8%	0,0%
III.5.2	R	95,2%	0,0%	4,8%
III.5.3	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.5.4.a	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.5.4.b	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.5.4.c	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.5.4.d	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.5.4.e	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.5.4.f	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.5.4.g	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.5.4.h	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.5.5	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.5.6	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.5.7	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.5.8	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.5.9	G	95,2%	4,8%	0,0%
III.5.10.a	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.5.10.b	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.5.10.c	G	100,0%	0,0%	0,0%

Nummer	Type	Toepassing	Gemotiveerde afwijking	Niet-naleving
III.5.11	G	95,2%	4,8%	0,0%
III.5.12	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.5.13	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.5.14.a	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.5.14.b	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.5.14.c	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.5.14.d	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.5.14.e	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.6				
III.6.1	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.6.2	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.6.3 (i)	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.6.3 (ii)	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.6.3 (iii)	R	100,0%	0,0%	0,0%
III.6.4 (i)	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.6.4 (ii)	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.6.4 (iii)	R	100,0%	0,0%	0,0%
III.6.5	R	85,7%	9,5%	4,8%
III.6.6	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.6.7	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.7				
III.7.1	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.7.2	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.7.3	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.8				
III.8.1	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.8.2	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.8.3	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.8.4	G	100,0%	0,0%	0,0%
IV				
IV.1				
IV.1.1	G	85,7%	14,3%	0,0%
IV.1.2	G	100,0%	0,0%	0,0%
IV.1.3	G	100,0%	0,0%	0,0%
IV.1.4	G	95,2%	4,8%	0,0%
IV.1.5	G	95,2%	4,8%	0,0%
IV.1.6 (i)	G	100,0%	0,0%	0,0%
IV.1.6 (ii)	G	100,0%	0,0%	0,0%
IV.1.7	G	100,0%	0,0%	0,0%
IV.1.8	G	100,0%	0,0%	0,0%
IV.2				
IV.2.1	G	100,0%	0,0%	0,0%
IV.2.2	G	100,0%	0,0%	0,0%
IV.2.3	G	100,0%	0,0%	0,0%
IV.2.4	G	100,0%	0,0%	0,0%
IV.2.5	G	100,0%	0,0%	0,0%
IV.2.6	R	95,2%	0,0%	4,8%
IV.2.7.a	R	95,2%	0,0%	4,8%

Nummer	Type	Toepassing	Gemotiveerde afwijking	Niet-naleving
IV.2.7.b	R	95,2%	0,0%	4,8%
IV.2.7.c	R	95,2%	0,0%	4,8%
IV.2.7.d	R	95,2%	0,0%	4,8%
IV.2.7.e	R	95,2%	0,0%	4,8%
IV.2.7.f	R	95,2%	0,0%	4,8%
IV.2.7.g	R	95,2%	0,0%	4,8%
IV.2.7.h	R	95,2%	0,0%	4,8%
IV.2.7.i	R	95,2%	0,0%	4,8%
IV.2.7.j	R	95,2%	0,0%	4,8%
IV.2.8	G	95,2%	4,8%	0,0%
IV.3				
IV.3.1 (i)	G	81,0%	9,5%	9,5%
IV.3.1 (ii)	G	61,9%	33,3%	4,8%
IV.3.1 (iii)	R	90,5%	9,5%	0,0%
IV.3.2	G	100,0%	0,0%	0,0%
IV.3.3	G	95,2%	0,0%	4,8%
IV.3.4	G	100,0%	0,0%	0,0%
IV.3.5	G	100,0%	0,0%	0,0%
IV.3.6	G	100,0%	0,0%	0,0%
IV.3.7	G	100,0%	0,0%	0,0%
IV.3.8	R	100,0%	0,0%	0,0%
IV.3.9	G	95,2%	4,8%	0,0%
IV.3.10	G	100,0%	0,0%	0,0%
IV.3.11	R	85,7%	4,8%	9,5%
IV.3.12	G	100,0%	0,0%	0,0%
IV.3.13	R	95,2%	0,0%	4,8%
IV.4				
IV.4.1	G	95,2%	4,8%	0,0%
IV.4.2	G	95,2%	4,8%	0,0%
IV.4.3	G	95,2%	4,8%	0,0%
IV.4.4	G	100,0%	0,0%	0,0%
IV.4.5	G	100,0%	0,0%	0,0%
IV.4.6	G	100,0%	0,0%	0,0%
V				
V.1				
V.1.1	G	100,0%	0,0%	0,0%
V.1.2	G	100,0%	0,0%	0,0%
V.1.3	G	100,0%	0,0%	0,0%
V.2				
V.2.1	G	100,0%	0,0%	0,0%
V.2.2	G	100,0%	0,0%	0,0%
V.2.3	G	100,0%	0,0%	0,0%
V.3				
V.3.1	G	100,0%	0,0%	0,0%
V.3.2	G	100,0%	0,0%	0,0%
V.3.3	R	95,2%	4,8%	0,0%
V.4				
V.4.1	G	100,0%	0,0%	0,0%

Nummer	Type	Toepassing	Gemotiveerde afwijking	Niet-naleving
V.4.2	G	100,0%	0,0%	0,0%
V.4.3	G	100,0%	0,0%	0,0%

Bron: SEO Economisch Onderzoek.

Bijlage J Nalevingstabel per index: Lokaal

Tabel J. 1 Lokaal – Naleving per subbepaling

Nummer	Type	Toepassing	Gemotiveerde afwijking	Niet-naleving
I				
I.1	R	95,8%	0,0%	4,2%
I.2	G	100,0%	0,0%	0,0%
II				
II.1				
II.1.1	G	62,5%	29,2%	8,3%
II.1.2 (i).a	G	91,7%	8,3%	0,0%
II.1.2 (i).b	G	95,8%	4,2%	0,0%
II.1.2 (i).c	G	95,8%	4,2%	0,0%
II.1.2 (i).d	G	95,8%	4,2%	0,0%
II.1.2 (ii)	R	83,3%	4,2%	12,5%
II.1.3.a	G	95,8%	4,2%	0,0%
II.1.3.b	R	83,3%	12,5%	4,2%
II.1.3.c	G	95,8%	4,2%	0,0%
II.1.3.d	G	95,8%	4,2%	0,0%
II.1.4.a	R	95,8%	4,2%	0,0%
II.1.4.b	R	87,5%	8,3%	4,2%
II.1.4.c	R	95,8%	4,2%	0,0%
II.1.5	R	83,3%	8,3%	8,3%
II.1.6	R	95,8%	4,2%	0,0%
II.1.7 (i)	G	100,0%	0,0%	0,0%
II.1.7 (ii)	G	95,8%	4,2%	0,0%
II.1.7 (iii)	R	91,7%	4,2%	4,2%
II.1.8	G	95,8%	4,2%	0,0%
II.1.9	G	100,0%	0,0%	0,0%
II.1.10	G	100,0%	0,0%	0,0%
II.1.11	G	100,0%	0,0%	0,0%
II.2				
II.2.1	G	95,8%	4,2%	0,0%
II.2.2	G	95,8%	4,2%	0,0%
II.2.3	G	95,8%	4,2%	0,0%
II.2.4	G	91,7%	8,3%	0,0%
II.2.5	G	100,0%	0,0%	0,0%
II.2.6	G	91,7%	8,3%	0,0%
II.2.7	G	95,8%	4,2%	0,0%
II.2.8	G	79,2%	12,5%	8,3%
II.2.9	G	95,8%	4,2%	0,0%
II.2.10	G	95,8%	4,2%	0,0%
II.2.11	G	83,3%	12,5%	4,2%
II.2.12	R	66,7%	12,5%	20,8%
II.2.13.a	R	87,5%	4,2%	8,3%
II.2.13.b	R	33,3%	16,7%	50,0%

Nummer	Type	Toepassing	Gemotiveerde afwijking	Niet-naleving
II.2.13.c	R	54,2%	12,5%	33,3%
II.2.13.d	R	79,2%	8,3%	12,5%
II.2.13.e	R	87,5%	4,2%	8,3%
II.2.13.f	R	62,5%	16,7%	20,8%
II.2.13.g	R	50,0%	16,7%	33,3%
II.2.13.h	R	50,0%	16,7%	33,3%
II.2.13.i	R	70,8%	8,3%	20,8%
II.2.13.j	R	54,2%	8,3%	37,5%
II.2.14	G	91,7%	4,2%	4,2%
II.2.15	R	100,0%	0,0%	0,0%
II.3				
II.3.1.a	G	100,0%	0,0%	0,0%
II.3.1.b	G	100,0%	0,0%	0,0%
II.3.1.c	G	100,0%	0,0%	0,0%
II.3.1.d	G	95,8%	0,0%	4,2%
II.3.2	G	100,0%	0,0%	0,0%
II.3.3	G	100,0%	0,0%	0,0%
II.3.4 (i)	G	100,0%	0,0%	0,0%
II.3.4 (ii)	G	100,0%	0,0%	0,0%
II.3.4 (iii)	R	100,0%	0,0%	0,0%
III				
III.1				
III.1.1	R	70,8%	4,2%	25,0%
III.1.2	R	95,8%	0,0%	4,2%
III.1.3.a	R	95,8%	0,0%	4,2%
III.1.3.b	R	91,7%	0,0%	8,3%
III.1.3.c	R	95,8%	0,0%	4,2%
III.1.3.d	R	95,8%	0,0%	4,2%
III.1.3.e	R	87,5%	0,0%	12,5%
III.1.3.f	R	95,8%	0,0%	4,2%
III.1.3.g	R	91,7%	0,0%	8,3%
III.1.3.h	R	87,5%	0,0%	12,5%
III.1.4	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.1.5 (i)	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.1.5 (ii)	R	95,8%	0,0%	4,2%
III.1.6.a	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.1.6.b	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.1.6.c	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.1.6.d	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.1.6.e	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.1.6.f	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.1.6.g	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.1.7 (i)	G	91,7%	8,3%	0,0%
III.1.7 (ii)	R	66,7%	4,2%	29,2%
III.1.8 (i)	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.1.8 (ii)	R	87,5%	8,3%	4,2%
III.1.9	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.2				

Nummer	Type	Toepassing	Gemotiveerde afwijking	Niet-naleving
III.2.1	G	83,3%	16,7%	0,0%
III.2.2.a	G	95,8%	4,2%	0,0%
III.2.2.b	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.2.2.c	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.2.2.d	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.2.2.e	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.2.2.f	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.2.2.g	G	95,8%	4,2%	0,0%
III.2.3	R	95,8%	4,2%	0,0%
III.3				
III.3.1 (i)	R	87,5%	0,0%	12,5%
III.3.1 (ii)	R	95,8%	0,0%	4,2%
III.3.2	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.3.3	G	87,5%	12,5%	0,0%
III.3.4	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.3.5	G	79,2%	20,8%	0,0%
III.3.6	R	87,5%	0,0%	12,5%
III.4				
III.4.1.a	G	95,8%	4,2%	0,0%
III.4.1.b	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.4.1.c	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.4.1.d	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.4.1.e	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.4.1.f	G	95,8%	0,0%	4,2%
III.4.1.g	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.4.2	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.4.3	G	70,8%	25,0%	4,2%
III.4.4	G	95,8%	0,0%	4,2%
III.5				
III.5.1	R	79,2%	12,5%	8,3%
III.5.2	R	70,8%	20,8%	8,3%
III.5.3	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.5.4.a	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.5.4.b	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.5.4.c	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.5.4.d	G	95,8%	4,2%	0,0%
III.5.4.e	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.5.4.f	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.5.4.g	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.5.4.h	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.5.5	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.5.6	G	91,7%	8,3%	0,0%
III.5.7	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.5.8	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.5.9	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.5.10.a	G	95,8%	4,2%	0,0%
III.5.10.b	G	95,8%	4,2%	0,0%
III.5.10.c	G	95,8%	4,2%	0,0%

Nummer	Type	Toepassing	Gemotiveerde afwijking	Niet-naleving
III.5.11	G	95,8%	4,2%	0,0%
III.5.12	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.5.13	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.5.14.a	G	95,8%	4,2%	0,0%
III.5.14.b	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.5.14.c	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.5.14.d	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.5.14.e	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.6				
III.6.1	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.6.2	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.6.3 (i)	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.6.3 (ii)	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.6.3 (iii)	R	100,0%	0,0%	0,0%
III.6.4 (i)	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.6.4 (ii)	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.6.4 (iii)	R	95,8%	0,0%	4,2%
III.6.5	R	70,8%	16,7%	12,5%
III.6.6	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.6.7	G	95,8%	4,2%	0,0%
III.7				
III.7.1	G	87,5%	12,5%	0,0%
III.7.2	G	95,8%	0,0%	4,2%
III.7.3	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.8				
III.8.1	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.8.2	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.8.3	G	100,0%	0,0%	0,0%
III.8.4	G	95,8%	4,2%	0,0%
IV				
IV.1				
IV.1.1	G	83,3%	16,7%	0,0%
IV.1.2	G	100,0%	0,0%	0,0%
IV.1.3	G	100,0%	0,0%	0,0%
IV.1.4	G	95,8%	0,0%	4,2%
IV.1.5	G	100,0%	0,0%	0,0%
IV.1.6 (i)	G	100,0%	0,0%	0,0%
IV.1.6 (ii)	G	100,0%	0,0%	0,0%
IV.1.7	G	100,0%	0,0%	0,0%
IV.1.8	G	100,0%	0,0%	0,0%
IV.2				
IV.2.1	G	100,0%	0,0%	0,0%
IV.2.2	G	100,0%	0,0%	0,0%
IV.2.3	G	100,0%	0,0%	0,0%
IV.2.4	G	100,0%	0,0%	0,0%
IV.2.5	G	100,0%	0,0%	0,0%
IV.2.6	R	100,0%	0,0%	0,0%
IV.2.7.a	R	100,0%	0,0%	0,0%

Nummer	Type	Toepassing	Gemotiveerde afwijking	Niet-naleving
IV.2.7.b	R	100,0%	0,0%	0,0%
IV.2.7.c	R	100,0%	0,0%	0,0%
IV.2.7.d	R	100,0%	0,0%	0,0%
IV.2.7.e	R	95,8%	0,0%	4,2%
IV.2.7.f	R	100,0%	0,0%	0,0%
IV.2.7.g	R	95,8%	0,0%	4,2%
IV.2.7.h	R	100,0%	0,0%	0,0%
IV.2.7.i	R	100,0%	0,0%	0,0%
IV.2.7.j	R	91,7%	0,0%	8,3%
IV.2.8	G	95,8%	0,0%	4,2%
IV.3				
IV.3.1 (i)	G	87,5%	12,5%	0,0%
IV.3.1 (ii)	G	66,7%	25,0%	8,3%
IV.3.1 (iii)	R	70,8%	12,5%	16,7%
IV.3.2	G	100,0%	0,0%	0,0%
IV.3.3	G	95,8%	4,2%	0,0%
IV.3.4	G	100,0%	0,0%	0,0%
IV.3.5	G	100,0%	0,0%	0,0%
IV.3.6	G	100,0%	0,0%	0,0%
IV.3.7	G	100,0%	0,0%	0,0%
IV.3.8	R	95,8%	0,0%	4,2%
IV.3.9	G	100,0%	0,0%	0,0%
IV.3.10	G	95,8%	0,0%	4,2%
IV.3.11	R	79,2%	4,2%	16,7%
IV.3.12	G	95,8%	4,2%	0,0%
IV.3.13	R	54,2%	8,3%	37,5%
IV.4				
IV.4.1	G	95,8%	4,2%	0,0%
IV.4.2	G	95,8%	4,2%	0,0%
IV.4.3	G	95,8%	4,2%	0,0%
IV.4.4	G	100,0%	0,0%	0,0%
IV.4.5	G	100,0%	0,0%	0,0%
IV.4.6	G	100,0%	0,0%	0,0%
V				
V.1				
V.1.1	G	100,0%	0,0%	0,0%
V.1.2	G	100,0%	0,0%	0,0%
V.1.3	G	100,0%	0,0%	0,0%
V.2				
V.2.1	G	100,0%	0,0%	0,0%
V.2.2	G	100,0%	0,0%	0,0%
V.2.3	G	100,0%	0,0%	0,0%
V.3				
V.3.1	G	100,0%	0,0%	0,0%
V.3.2	G	100,0%	0,0%	0,0%
V.3.3	R	50,0%	16,7%	33,3%
V.4				
V.4.1	G	95,8%	0,0%	4,2%

Nummer	Type	Toepassing	Gemotiveerde afwijking	Niet-naleving
V.4.2	G	95,8%	4,2%	0,0%
V.4.3	G	100,0%	0,0%	0,0%

Bron: SEO Economisch Onderzoek.

seo economisch onderzoek

Roetersstraat 29 . 1018 WB Amsterdam . T (+31) 20 525 16 30 . F (+31) 20 525 16 86 . www.seo.nl