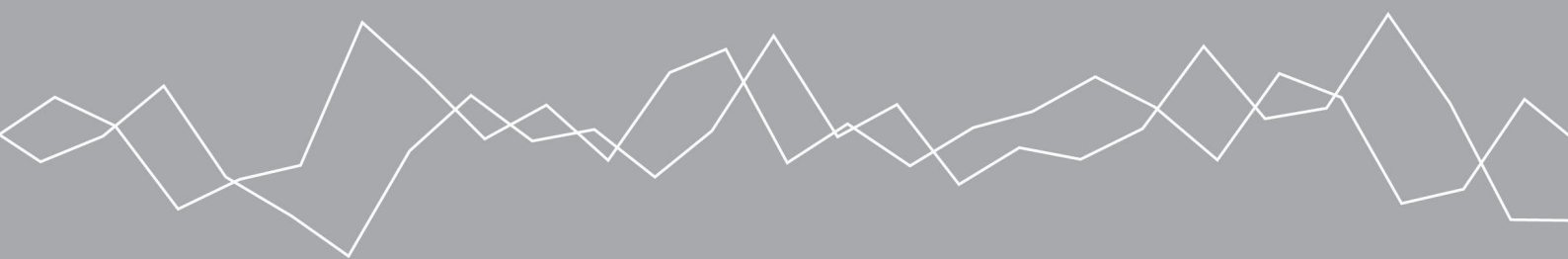


Nalevingsonderzoek  
Corporate Governance Code boekjaar 2019



seo economisch onderzoek



Amsterdam, oktober 2020  
In opdracht van de Monitoring Commissie Corporate Governance Code

## Nalevingsonderzoek Corporate Governance Code boekjaar 2019

Ward Rougoor  
Nard Koeman  
Joost Witteman

m.m.v. Morwenna Heemstra, Florian van Leeuwen en Sarah Leuthold

**seo** economisch onderzoek



“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. 2020-75  
ISBN 978-90-5220-095-8

Copyright © 2020 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](mailto:secretariaat@seo.nl)



# Samenvatting

## Introductie

SEO Economisch Onderzoek heeft in opdracht van de Monitoring Commissie Corporate Governance (hierna: de Commissie) de naleving van de Corporate Governance Code (hierna: de Code) over boekjaar 2019 in kaart gebracht. Het onderzoek bestaat uit twee delen, het nalevingsdeel en een verdiepende analyse op een subset van bepalingen middels een nadere analyse van de jaarverslagen en een drietal focusgroepen met vennootschappen.

## Nalevingsonderzoek

Net als in voorgaande jaren is de algemene naleving met 98,4 procent hoog. Dit geldt echter niet voor alle individuele bepalingen. Tabel S.1 laat alle bepalingen zien die voor minder dan 95 procent zijn nageleefd.

De in deze tabel opgenomen bepalingen werden ook in eerdere jaren relatief slecht nageleefd. De minst nageleefde bepaling is 2.3.11. Dit komt omdat deze bepaling alleen kan worden nageleefd wanneer ook bepalingen 1.1.3, 1.3.6, 2.1.2, 2.1.10, 2.2.2, 2.2.8, 2.3.5, en 2.4.4 volledig zijn nageleefd. Een groot deel van de niet-naleving van bepaling 2.3.11 komt dus voort uit niet-naleving van bepaling 2.2.8. Vennootschappen rapporteren vaak niet wat is of wordt gedaan met de uitkomsten van de evaluatie van het bestuur en de raad van commissarissen. Ook de verantwoording over cultuur (2.5.4) en diversiteit (2.1.6) blijft een aandachtspunt. Bepaling 3.4.2 vraagt de belangrijkste aspecten van een contract met een bestuurder op de website te plaatsen. Dit overzicht was echter niet vindbaar op de website. Hetzelfde geldt voor het beleid ten aanzien van de bilaterale contacten met aandeelhouders (bepaling 4.2.2)

**Tabel S.1 Bepalingen met meer dan 5 procent niet-naleving**

		Toepassing	Gemotiveerde afwijking	Niet-naleving
2.3.11	Verslag raad van commissarissen	78,16%	1,15%	20,69%
2.2.8	Verantwoording evaluatie	81,61%	2,30%	16,09%
3.4.2	Overeenkomst bestuurder	81,61%	4,60%	13,79%
2.5.4	Verantwoording over cultuur	86,21%	0,00%	13,79%
2.1.6	Verantwoording over diversiteit	83,68%	6,21%	10,11%
1.4.3	Verklaring van het bestuur	91,95%	0,29%	7,76%
2.4.4	Aanwezigheid bij vergaderingen RvC	90,80%	1,72%	7,47%
4.2.2	Beleid bilaterale contacten met aandeelhouders	89,66%	3,45%	6,90%

Bron: SEO Economisch Onderzoek (2020)

Noot: n = 87 in Nederland genoteerde vennootschappen.

Bepalingen waarvan in meer dan vijf procent van de gevallen gemotiveerd is afgeweken zijn opgenomen in Tabel S.2. Het beeld is vergelijkbaar met eerdere monitors. Over het boekjaar 2019 werd van de bepalingen over de benoeming, ontslag en beloning van bestuurders (e.g. 4.3.3, 1.3.1, 2.2.1, 3.2.3) relatief veel gemotiveerd afgeweken. Met name kleinere vennootschappen wijken

gemotiveerd af van bepalingen over de interne audit (Principe 1.3), de commissies van de raad van commissarissen (2.3.4 en 2.3.5) en de manier waarop contacten met aandeelhouders worden vormgegeven (e.g. 4.2.3 over Bijeenkomsten en presentaties).

**Tabel S.2 Bepalingen met meer dan vijf procent gemotiveerde afwijking**

		Toepassing	Gemotiveerde afwijking	Niet-naleving
4.3.3	Ontnemen bindende karakter voordracht of ontslag	78,16%	21,84%	0,00%
2.3.3	Reglementen commissies	83,91%	14,94%	1,15%
4.2.3	Bijeenkomsten en presentaties	83,91%	14,94%	1,15%
1.3.1	Benoeming en ontslag	85,06%	14,94%	0,00%
2.2.1	Benoemings- en herbenoemingstermijnen bestuurders	83,91%	13,79%	2,30%
1.3.2	Beoordeling interne audit functie	89,66%	10,34%	0,00%
1.3.3	Werkplan van de interne audit functie	89,66%	10,34%	0,00%
1.3.5	Rapportages bevindingen	91,38%	8,62%	0,00%
2.3.4	Samenstelling commissies	89,66%	8,05%	2,30%
1.3.4	Uitvoering werkzaamheden	91,95%	8,05%	0,00%
3.2.3	Ontslagvergoeding	91,95%	8,05%	0,00%
2.3.5	Verslag commissies	93,10%	6,90%	0,00%
2.3.10	Secretaris van de vennootschap	93,56%	6,44%	0,00%
2.1.6	Verantwoording over diversiteit	83,68%	6,21%	10,11%
2.7.2	Reglement	89,66%	5,75%	4,60%
3.3.2	Beloning commissarissen	94,25%	5,75%	0,00%

Bron: SEO Economisch Onderzoek (2020)

Noot: n = 87 in Nederland genoteerde vennootschappen.

#### *In het buitenland genoteerde vennootschappen*

In het onderzoek zijn dit boekjaar ook vijftien vennootschappen naar Nederlands recht, maar met een beursnotering in het buitenland meegenomen. Deze vijftien vennootschappen zijn getrokken uit een populatie van 68. Bij deze trekking zijn de vennootschappen die in zijn geheel geen blijk geven de Code na te leven buiten beschouwing gelaten. Deze vijftien horen dus tot de relatief beter nalevende vennootschappen. De in het buitenland genoteerde vennootschappen wijken vaker gemotiveerd af op thema's als aandelenbezit van commissarissen, de samenstelling en onafhankelijkheid van de raad van commissarissen, benoeming, en arbeidsvoorwaarden als beloningen en ontslagvergoedingen. In de focusgroep met de in het buitenland genoteerde vennootschappen kwam onder meer aan de orde dat in Angelsaksische landen op een aantal van deze thema's een ander governance klimaat heerst. Grootaandeelhouders dragen vaker niet onafhankelijke commissarissen aan en ook het belonen van commissarissen met aandelen is niet ongewoon. De mogelijkheid op dit soort thema's gemotiveerd te kunnen afwijken wordt door buitenlandse vennootschappen gewaardeerd. Dit komt ook naar voren uit de focusgroep met buitenlandse vennootschappen als deelnemers.



### Verdiepend onderzoek

De Commissie heeft dit jaar in het licht van de Covid-19 situatie afgezien van het afnemen van een enquête onder de vennootschappen. In plaats daarvan heeft SEO een verdiepende studie uitgevoerd gericht op de *inhoud* van de door vennootschappen gegeven toelichtingen en motiveringen in geval van afwijken. SEO richt zich daarbij op een aantal thema's waarvan in voorgaande boekjaren (en ook dit boekjaar) veel gemotiveerd is afgeweken en/of een relatief hoge niet-naleving waarneembaar is. De belangrijkste conclusies zijn hieronder per bepaling uitgewerkt.

- Bepaling 1.1.3.ii vraagt de raad van commissarissen verantwoording af te leggen over de *wijze waarop* deze betrokken was bij de totstandkoming van, en het toezicht houden op de uitvoering van de strategie. Hierbij is een duidelijke tweedeling zichtbaar tussen vennootschappen die *de wijze waarop* vooral procesmatig invullen en de vennootschappen die (vooral) kiezen voor een inhoudelijke toelichting op de rol van de raad van commissarissen. Uit een steekproef en een ruwe categorisering naar type toelichting blijkt dat ruim dertig procent van de jaarverslagen vooral procesmatig toelicht dat de raad van commissarissen betrokken was bij de uitvoering van de strategie, en niet zozeer hoé deze betrokkenheid eruit zag.
- Bepaling 1.1.4 vraagt het bestuur toe te lichten hoe in het afgelopen boekjaar is bijgedragen aan de strategie voor lange termijn waardecreatie. Vennootschappen gaan hier uiteenlopend mee om. De meeste vennootschappen beschrijven de activiteiten uit het afgelopen boekjaar (*de inputs*) in het licht van de strategie. Een kleine groep vennootschappen tracht ook de huidige stand van zaken (*de outputs*) inzichtelijk te maken. Deze vennootschappen formuleren (financiële) korte-, of middellange termijn doelstellingen of (niet-financiële) KPI's die jaarlijks kunnen worden gerapporteerd.
- Bepaling 2.1.6 ziet op de verantwoording over het gevoerde diversiteitsbeleid. Vennootschappen haken veelal aan bij het wettelijk streefcijfer van dertig procent vrouwen in het bestuur. Andere vormen van diversiteit krijgen minder aandacht, al lijkt ook daar steeds meer aandacht voor te komen. Veel vennootschappen relateren het verhogen van diversiteit (vooral) aan het moment dat een vacature vrijvalt. Op dat moment kan dan een geschikte nieuwe (vrouwelijke) bestuurder worden gezocht. Er is echter ook een groep vennootschappen die aangeeft diversiteit te willen bevorderen door meer aandacht te besteden aan diversiteit in opleiding, coaching en training binnen en buiten de vennootschap. Bepaling 2.1.6.iv vraagt vennootschappen een termijn te noemen wanneer de beoogde diversiteitsdoelstellingen behaald zullen zijn. Vrijwel geen enkele vennootschap waagt zich eraan hier een concreet jaartal te noemen, enkelen stellen dat sprake is van een '*long-term process*'.
- Bepaling 2.2.8 vraagt de raad van commissarissen *op welke wijze* de (zelf)evaluatie van de raad en het bestuur heeft plaatsgevonden en *wat is of wordt gedaan* met de conclusies. De meeste vennootschappen zijn kort van stof als het gaat over deze evaluaties. Andere vennootschappen beschrijven weliswaar in veel detail het proces van de evaluatie, maar blijven op de vlakte als het gaat om '*wat is of wordt gedaan met de conclusies van de evaluaties*'. In de focusgroepen kwam naar voren dat vennootschappen het lastig vinden openlijk te rapporteren over de (zelf)evaluaties, vooral ook omdat een lezer vaak niet de gehele context van die evaluatie kan overzien.
- Bepaling 2.5.4 vraagt het bestuur een toelichting te geven op *waarden* van de vennootschap. Conform bepaling 2.5.1 zouden deze waarden moeten *bijdragen aan een cultuur gericht op lange termijn waardecreatie*. Vennootschappen maken echter niet altijd deze koppeling. Er is een groep vennootschappen (10-20 procent op basis van een steekproef) die een opsomming geeft van waarden maar de connectie van deze waarden met lange termijn waardecreatie zo goed als

onbesproken laat. Mogelijk speelt hier mee dat (rapportage)bepaling 2.5.4 niet expliciet de term ‘lange termijn waardecreatie’ bevat. Bepaling 2.5.1 noemt dit wel maar vraagt niet expliciet om hierover te rapporteren.

- Vennootschappen die afwijken van bepaling 2.2.1 (Benoemings- en herbenoemingstermijnen bestuurders) doen dit in het merendeel van de gevallen omdat men eraan hecht een lange termijn relatie aan te gaan met een bestuurder en dit tot uitdrukking wil laten komen in een contract voor onbepaalde tijd (en dus niet een benoeming voor vier jaar, zoals de Code voorschrijft).
- Kleinere vennootschappen wijken vaker gemotiveerd af, met hun beperkte omvang als belangrijkste argument. Het gaat hierbij bijvoorbeeld om het niet hebben van een interne audit functie (bepaling 1.3.6), separate audit-, remuneratie en/of selectie- en benoemingscommissies (bepaling 2.3.4), een secretaris van de vennootschap (bepaling 2.3.10) en/of het niet webcasten van bijeenkomsten en presentaties waardoor aandeelhouders deze niet gelijktijdig kunnen volgen (bepaling 4.2.3). Diverse kleinere vennootschappen die deelnamen aan de focusgroepen geven aan dat het toepassen van deze bepalingen meer kost dan oplevert of überhaupt niet haalbaar is gegeven de beperkte beschikbare capaciteit.

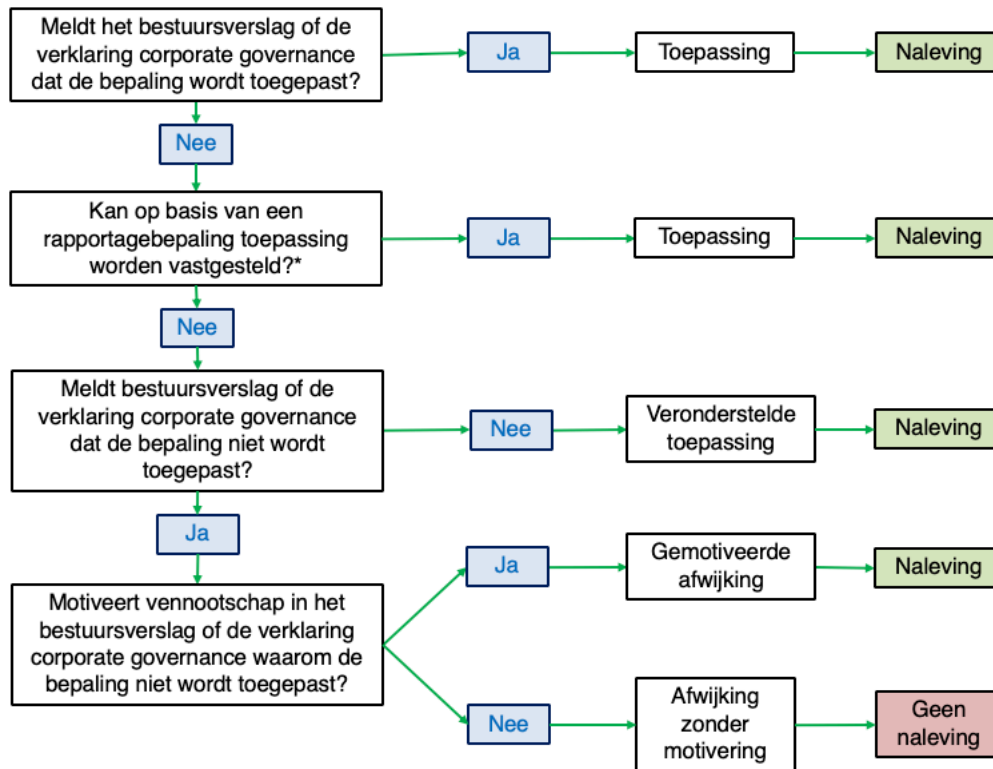
### **Onderzoeksverantwoording**

De onderzoekspopulatie voor het nalevingsonderzoek bestaat uit de statutair in Nederland gevestigde vennootschappen met een beursnotering op Euronext. Naast deze 87 beursgenoteerde vennootschappen zijn dit jaar ook 15 in het buitenland genoteerde organisaties opgenomen in het nalevingsonderzoek. Deze 15 organisaties zijn statutair in Nederland gevestigd en vallen dus ook onder de reikwijdte van de Code.

Aansluitend bij het uitgangspunt ‘pas toe of leg uit’ van de 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 in het jaarverslag gemotiveerd wordt uiteengezet waarom een bepaling niet wordt toegepast (‘gemotiveerde afwijking’).

Het nalevingsonderzoek onderscheidt 287 (sub)bepalingen van de Code. Het gaat om 85 rapportagebepalingen en 202 gedragsbepalingen. Rapportagebepalingen schrijven rapportage voor op een specifieke en openbare plek. Alle overige zijn gedragsbepalingen. Omdat voor deze gedragsbepalingen geen rapportageplicht geldt, kunnen deze bepalingen dus niet altijd worden getoetst. De Code vraagt vennootschappen echter in rapportagebepalingen tevens te rapporteren over gedrag. In sommige gevallen kan zo toch vastgesteld worden of het gewenste gedrag daadwerkelijk heeft plaatsgevonden. Wanneer ook dit geen uitkomst biedt impliceert het ‘pas toe of leg uit’ principe dat bij gedragsbepalingen sprake is van (veronderstelde) toepassing, tenzij de vennootschap zelf aangeeft af te wijken (zie ook Figuur S.1).

Figuur S.1 Vaststelling van naleving van gedragsbepalingen



Bron: SEO Economisch Onderzoek (2020)

\* In sommige gevallen kan via hetgeen vennootschappen rapporteren tevens worden vastgesteld of het gewenste gedrag heeft plaatsgevonden.

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

De hieruit voorkomende voorlopige nalevingsoordelen zijn ter validatie voorgelegd aan de vennootschappen. Eventuele bezwaren zijn inhoudelijk beoordeeld en waar relevant is het nalevingsoordeel bijgesteld. Op basis hiervan zijn de definitieve bevindingen opgesteld. Ongeveer driekwart van de vennootschappen heeft gebruik gemaakt van de mogelijkheid de voorlopige nalevingsoordelen te valideren.



# Inhoud

<b>Samenvatting .....</b>	<b>i</b>
<b>1 Inleiding .....</b>	<b>1</b>
<b>2 Uitkomsten nalevingsonderzoek.....</b>	<b>3</b>
2.1 Algehele naleving .....	3
2.2 Naleving verder uitgesplitst.....	5
2.3 In het buitenland genoteerde vennootschappen.....	8
2.4 Toets gedragsbepalingen via de rapportage .....	10
<b>3 Kwalitatieve verdieping op elf thema's .....</b>	<b>13</b>
3.1 Lange termijn waardecreatie.....	14
3.2 Interne audit functie .....	18
3.3 Verantwoording over risicobeheersing.....	21
3.4 Samenstelling en omvang .....	24
3.5 Benoeming, opvolging en evaluatie.....	31
3.6 Inrichting raad van commissarissen en verslag .....	33
3.7 Cultuur.....	35
3.8 Voorkomen belangenverstrengeling .....	39
3.9 Verantwoording uitvoering beloningsbeleid.....	41
3.10 Informatieverschaffing en voorlichting.....	46
3.11 Uitbrengen van stemmen.....	47
<b>Literatuur .....</b>	<b>49</b>
<b>Bijlage A Onderzoeksverantwoording .....</b>	<b>51</b>
<b>Bijlage B Overzicht bepalingen.....</b>	<b>57</b>
<b>Bijlage C Rapportagebepalingen gebruiken om gedragsbepalingen te toetsen. ....</b>	<b>77</b>
<b>Bijlage D Nalevingstabel per bepaling.....</b>	<b>79</b>
<b>Bijlage E Nalevingstabel per subbepaling .....</b>	<b>85</b>
<b>Bijlage F Nalevingstabel per index: AEX .....</b>	<b>95</b>
<b>Bijlage G Nalevingstabel per index: AMX .....</b>	<b>101</b>
<b>Bijlage H Nalevingstabel per index: AScX .....</b>	<b>107</b>
<b>Bijlage I Nalevingstabel per index: lokaal .....</b>	<b>113</b>
<b>Bijlage J Nalevingstabel per index: in het buitenland genoteerd .....</b>	<b>119</b>
<b>Bijlage K Onderzoeksteekproef.....</b>	<b>125</b>



# 1 Inleiding

*Dit onderzoek meet de naleving van de Corporate Governance Code 2016 door beursgenoteerde vennootschappen in boekjaar 2019. Middels bureauonderzoek is onderzocht in welke mate de Code is nageleefd. Met behulp van focusgroepen zijn de ervaringen van vennootschappen belicht. Nieuw dit jaar is aandacht voor de naleving van de Code door in Nederland statutair gevestigde maar in het buitenland genoteerde vennootschappen.*

De Monitoring Commissie Corporate Governance Code (hierna: de Commissie) wenst breed inzicht in de mate van naleving van de principes en *best practice* bepalingen van de Nederlandse Corporate Governance Code 2016 (hierna: de Code) door vennootschappen in het boekjaar 2019.<sup>1</sup> Hiertoe heeft zij SEO Economisch Onderzoek (hierna: SEO) gevraagd onderzoek te verrichten.

Iedere beursgenoteerde vennootschap dient jaarlijks, mede aan de hand van de principes die in de Code zijn genoemd, over de hoofdlijnen van de corporate governance structuur en de naleving van de Code te rapporteren. Daarbij dient iedere organisatie uitdrukkelijk aan te geven in hoeverre zij de principes en *best practice* bepalingen van de Code opvolgt. Indien de organisatie een principe of bepaling niet toepast dient zij uit te leggen waarom en in hoeverre zij daarvan afwijkt. Dit mechanisme staat ook wel bekend als een ‘pas toe of leg uit’-principe. Daarbij geldt alleen afwijking van de Code zonder motivering als niet-naleving (zie Figuur 1.1).

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

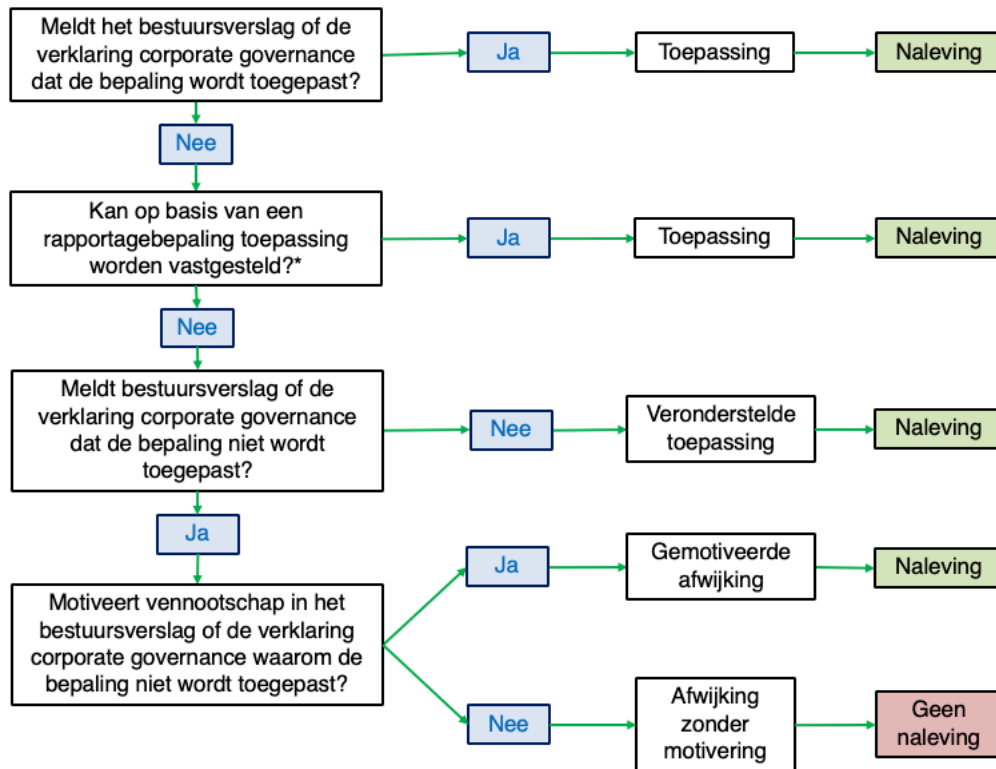
1. er vindt melding van afwijking plaats;
2. er wordt vermeld hoe er wordt afgeweken, dat wil zeggen wat de vennootschap doet in plaats van het in de Code bepaalde;
3. er wordt vermeld waarom er wordt afgewezen.

Het nalevingsonderzoek maakt onderscheid tussen rapportagebepalingen gedragsbepalingen. Rapportagebepalingen schrijven rapportage voor op een specifieke en openbare plek. Alle overige bepalingen zijn gedragsbepalingen. Omdat voor deze gedragsbepalingen geen rapportageplicht geldt, kunnen deze bepalingen dus niet altijd worden getoetst. De Code vraagt vennootschappen echter in rapportagebepalingen tevens te rapporteren over gedrag. In sommige gevallen kan zo toch vastgesteld worden of het gewenste gedrag daadwerkelijk heeft plaatsgevonden. Wanneer ook dit geen uitkomst biedt impliceert het ‘pas toe of leg uit’ principe dat bij gedragsbepalingen sprake is van (veronderstelde) toepassing, tenzij de vennootschap zelf aangeeft af te wijken (zie Figuur 1.1).

---

<sup>1</sup> De Code 2016 is sinds 1 januari 2017 in werking getreden.

Figuur 1.1 Vaststelling van naleving van gedragsbepalingen



Het onderzoek is uitgevoerd middels bureauonderzoek en een drietal focusgroepen. Het bureauonderzoek stelt de naleving van de Code vast en is tevens de basis voor een verdiepende analyse naar de wijze waarop vennootschappen gemotiveerd afwijken en de naleving van rapportagebepalingen toelichten. Ten slotte hebben 15 vennootschappen deelgenomen aan een drietal focusgroepen. Het doel hiervan was om met elkaar in gesprek te gaan over de Code en te reflecteren op enkele thema's in de Code die een hoge niet-naleving en/of relatief hoog aandeel gemotiveerd afwijken kennen.

Hoofdstuk 2 bespreekt de uitkomsten van het bureauonderzoek. Hoofdstuk 3 presenteert de resultaten van de verdiepende analyse en de focusgroepen. De bijlagen bevatten een toelichting van de gehanteerde onderzoeksmethodiek, meerdere uitsplitsingen van nalevingstabellen en de onderzoeksteekproef.



## 2 Uitkomsten nalevingsonderzoek

*De algehele naleving van de Code over het boekjaar 2019 ligt op 98,4 procent. Op een aantal thema's ligt de naleving aanmerkelijk lager. In het buitenland genoteerde vennootschappen wijken relatief vaker gemotiveerd af.*

### 2.1 Algehele naleving

Tabel 2.1 geeft de algehele naleving van de Code over het boekjaar 2019 weer. De naleving is met 98,4 procent hoog.<sup>2</sup> Deze naleving bestaat uit 96,5 procent toepassing van bepalingen van de Code en 1,9 procent gemotiveerde afwijking van bepalingen. In 1,6 procent van de gevallen is niet-naleving vastgesteld. Dit betekent dat de vennootschap de bepaling niet toepast en ook niet heeft gemotiveerd waarom niet. De naleving over het boekjaar 2019 is 0,6 procent lager dan in het boekjaar 2018 toen de algehele naleving 99,0 procent bedroeg.

In eerdere jaren verbeterde de naleving steeds ten opzichte van het jaar ervoor. Deze terugval is dus ongebruikelijk. Hiervoor zijn drie mogelijke redenen aan te wijzen. Allereerst is er dit jaar op een iets andere wijze gemonitord. Op verzoek van de commissie is in meer detail gekeken naar de door vennootschappen gegeven toelichting en motivering bij afwijken. Deze zijn vastgelegd in een database en nader geanalyseerd (zie Hoofdstuk 3). Het is mogelijk dat deze meer tekstueel georiënteerde aanpak over de linie heeft geleid tot een iets strengere wijze van monitoren.

Ten tweede heeft de Covid-19 crisis ertoe geleid dat dit jaar geen enquête is afgenomen onder vennootschappen. De enquête is normaliter ondersteunend aan de bureaustudie. Zo wordt bijvoorbeeld in kaart gebracht welke bepalingen in het betreffende boekjaar in zijn geheel niet van toepassing waren op de vennootschap. Zonder deze enquête is dus minder informatie voor handen met als mogelijk gevolg een groter percentage niet-naleving. Tot slot hebben ook de vennootschappen waarschijnlijk last gehad van Covid-19. In de focusgroepen kwam bijvoorbeeld naar voren dat de onzekerheid die uitging van Covid-19 er voor sommige vennootschappen toe heeft geleid dat het afgeven van *going concern* (1.4.3iii) complexer werd.

Het grootste deel (75,8 procentpunt) van de toepassing betreft veronderstelde toepassing. Het uitgangspunt van de Corporate Governance Code is 'pas toe of leg uit', waarbij er wordt 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 het nalevingsonderzoek op basis van openbare documenten wordt vastgesteld dat van toepassing geen sprake is.

---

<sup>2</sup> Dit nalevingspercentage is een gewogen gemiddelde over alle getoetste (sub)bepalingen. Indien een bepaling kan worden opgeknipt in bijvoorbeeld vijf zelfstandig meetbare subbepalingen telt elke subbepaling even zwaar mee. Bijvoorbeeld: wanneer vier subbepalingen zijn nageleefd en een vijfde niet is de naleving van die vennootschap op die bepaling dus 80 procent. Aggregatie van alle bepalingen over alle vennootschappen geeft het algehele nalevingspercentage van 98,4 procent.

**Tabel 2.1 De algehele naleving van de Code over het boekjaar 2019 is 98,4 procent**

	<b>Totaal</b>
Toepassing, waarvan	96,5%
<i>Veronderstelde toepassing</i>	75,8%
Gemotiveerde afwijking	1,9%
<b>Subtotaal naleving</b>	<b>98,4%</b>
Niet-naleving	1,6%

Bron: SEO Economisch Onderzoek (2020)

Noot: n = 87 in Nederland genoteerde vennootschappen.

Voor sommige individuele bepalingen ligt de niet-naleving aanmerkelijk hoger dan voor de Code als geheel. Tabel 2.2 laat alle bepalingen zien die voor minder dan 95 procent zijn nageleefd. Dit zijn uitsluitend rapportagebepalingen. Voor rapportagebepalingen is de niet-naleving veelal vastgesteld omdat hetgeen dat volgens de bepaling dient te worden gerapporteerd niet is gevonden. De in Tabel 2.2 opgenomen bepalingen werden ook in eerdere jaren relatief slecht nageleefd.

De minst nageleefde bepaling is 2.3.11. Dit komt omdat deze bepaling alleen kan worden nageleefd wanneer ook bepalingen 1.1.3, 1.3.6, 2.1.2, 2.1.10, 2.2.2, 2.2.8, 2.3.5 en 2.4.4 volledig zijn nageleefd. Een groot deel van de niet-naleving van bepaling 2.3.11 komt dus voort uit niet-naleving van bepaling 2.2.8. Vennootschappen rapporteren vaak niet wat is of wordt gedaan met de uitkomsten van de evaluatie van het bestuur en de raad van commissarissen. Ook de verantwoording over cultuur (2.5.4) en diversiteit (2.1.6) blijven aandachtspunten. Bepaling 3.4.2 vraagt de belangrijkste aspecten van een contract met een bestuurder op de website te plaatsen. Dit overzicht kon echter niet altijd gevonden worden, hetzelfde geldt voor het beleid ten aanzien van de bilaterale contacten met aandeelhouders (bepaling 4.2.2).

**Tabel 2.2 Bepalingen met meer dan 5 procent niet-naleving**

		<b>Toepassing</b>	<b>Gemotiveerde afwijking</b>	<b>Niet naleving</b>
2.3.11	Verslag raad van commissarissen	78,2%	1,2%	20,7%
2.2.8	Verantwoording evaluatie	81,6%	2,3%	16,1%
3.4.2	Overeenkomst bestuurder	81,6%	4,6%	13,8%
2.5.4	Verantwoording over cultuur	86,2%	0,0%	13,8%
2.1.6	Verantwoording over diversiteit	83,7%	6,2%	10,1%
1.4.3	Verklaring van het bestuur	92,0%	0,3%	7,8%
2.4.4	Aanwezigheid bij vergaderingen RvC	90,8%	1,7%	7,5%
4.2.2	Beleid bilaterale contacten met aandeelhouders	89,7%	3,5%	6,9%

Bron: SEO Economisch Onderzoek (2020)

Noot: n = 87 in Nederland genoteerde vennootschappen.

Bepalingen waarvan in meer dan vijf procent van de gevallen gemotiveerd is afgeweken zijn opgenomen in Tabel 2.3. Van deze bepalingen werd ook in eerdere metingen relatief vaak gemotiveerd afgeweken.

**Tabel 2.3** Bepalingen met meer dan 5 procent gemotiveerde afwijking

		Toepassing	Gemotiveerde afwijking	Niet naleving
4.3.3	Ontnemen bindende karakter voordracht of ontslag	78,2%	21,8%	0,0%
2.3.3	Reglementen commissies	83,9%	14,9%	1,2%
4.2.3	Bijeenkomsten en presentaties	83,9%	14,9%	1,2%
1.3.1	Benoeming en ontslag	85,1%	14,9%	0,0%
2.2.1	Benoemings- en herbenoemingstermijnen bestuurders	83,9%	13,8%	2,3%
1.3.2	Beoordeling interne audit functie	89,7%	10,3%	0,0%
1.3.3	Werkplan van de interne audit functie	89,7%	10,3%	0,0%
1.3.5	Rapportages bevindingen	91,4%	8,6%	0,0%
2.3.4	Samenstelling commissies	89,7%	8,1%	2,3%
1.3.4	Uitvoering werkzaamheden	92,0%	8,0%	0,0%
3.2.3	Ontslagvergoeding	92,0%	8,0%	0,0%
2.3.5	Verslag commissies	93,1%	6,9%	0,0%
2.3.10	Secretaris van de vennootschap	93,6%	6,4%	0,0%
2.1.6	Verantwoording over diversiteit	83,7%	6,2%	10,1%
2.7.2	Reglement	89,7%	5,7%	4,6%
3.3.2	Beloning commissarissen	94,3%	5,7%	0,0%

Bron: SEO Economisch Onderzoek (2020)

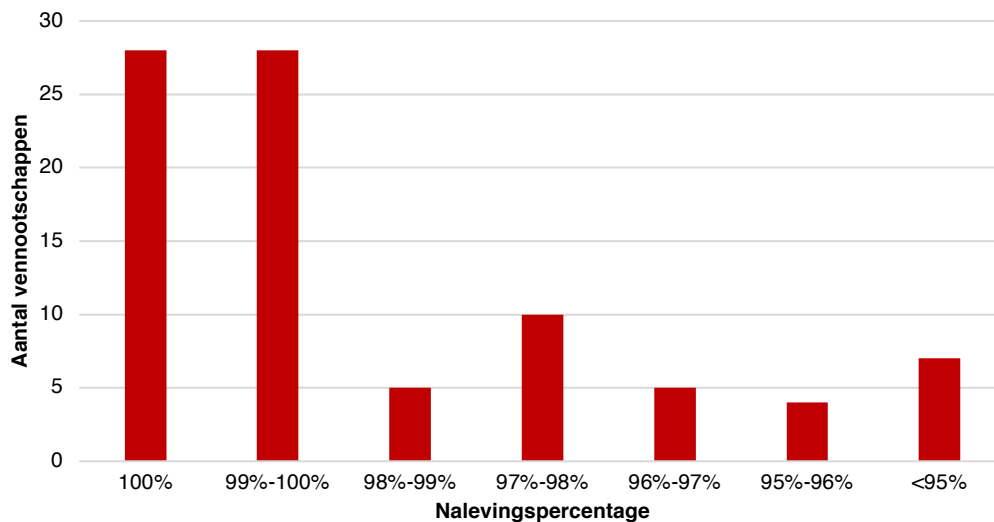
Noot: n = 87 in Nederland genoteerde vennootschappen.

Over het boekjaar 2019 werd van de bepalingen over de benoeming, ontslag en beloning van bestuurders (e.g. 4.3.3, 1.3.1, 2.2.1, 3.2.3) relatief veel gemotiveerd afgeweken. Met name kleinere vennootschappen wijken gemotiveerd af van bepalingen over de interne audit (Principe 1.3), de commissies van de raad van commissarissen (2.3.4 en 2.3.5) en de manier waarop contacten met aandeelhouders worden vormgegeven (e.g. 4.2.3 over Bijeenkomsten en presentaties).

## 2.2 Naleving verder uitgesplitst

Figuur 2.1 geeft de verdeling van de vennootschappen naar de mate waarin zij de Code naleven. De figuur laat zien dat het overgrote deel van de vennootschappen de Code vrijwel geheel naleeft. Van de 87 op naleving onderzochte beursgenoteerde vennootschappen leven 56 de Code voor ten minste 99 procent na. Slechts enkele vennootschappen leven de Code voor minder dan 95 procent na.

**Figuur 2.1** 28 van de 87 beursgenoteerde vennootschappen leven de Code volledig na



Bron: SEO Economisch Onderzoek (2020)

Noot: n = 87 in Nederland genoteerde vennootschappen.

Rapportagebepalingen kennen een hoger percentage niet-naleving dan gedragsbepalingen (zie Tabel 2.4). Waar de gedragsbepalingen vrijwel volledig worden nageleefd, geldt voor rapportagebepalingen dat in 4,9 procent van de gevallen niet-naleving werd vastgesteld. Daarbij speelt dat rapportagebepalingen per definitie controleerbaar zijn. Dit is bij gedragsbepalingen niet het geval. Het ‘pas toe of leg uit’ principe resulteert erin dat bij gedragsbepalingen naleving wordt verondersteld tenzij de vennootschap aangeeft gemotiveerd af te wijken. Er zijn meer gedragsbepalingen dan rapportagebepalingen waardoor de algehele niet-naleving op 1,6 procent uitkomt. Vennootschappen wijken ongeveer even vaak gemotiveerd af van gedragsbepalingen als van rapportagebepalingen.

**Tabel 2.4** Rapportagebepalingen worden minder vaak nageleefd dan gedragsbepalingen

	Toepassing	Gemotiveerde afwijking	Niet naleving
Rapportagebepalingen	93,1%	2,0%	4,9%
Gedragsbepalingen	97,9%	1,9%	0,2%
<b>Totaal</b>	<b>96,5%</b>	<b>1,9%</b>	<b>1,6%</b>

Bron: SEO Economisch Onderzoek (2020)

Noot: n = 87 in Nederland genoteerde vennootschappen.

De naleving van de Code is het hoogst onder vennootschappen die aan de AEX zijn genoteerd. Tabel 2.5 geeft de nalevingscijfers ingedeeld naar beursindex. De Amsterdamse effectenbeurs bestaat uit drie indexen. De grootste 25 aandelenfondsen zijn genoteerd aan de AEX, de daaropvolgende aan de AMX (*midcap*) en de 25 daarna aan de AScX (*smallcap*).<sup>3</sup> De overige zogenoemde ‘lokale fondsen’ zijn wel beursgenoteerd maar niet opgenomen in een index. De naleving is iets hoger onder AEX-genoteerde vennootschappen dan onder de vennootschappen genoteerd op de andere indices. De vuistregel lijkt ‘hoe groter de vennootschap, hoe beter de

<sup>3</sup> De Code heeft alleen betrekking op de statutair in Nederland gevestigde vennootschappen. Hiertoe behoren 19 van de 25 AEX-fondsen.

naleving'. De lokale fondsen kennen een hogere niet-naleving dan de andere beursgenoteerde vennootschappen. Dit was ook in eerdere jaren het geval.

In boekjaar 2019 zijn ook 15 vennootschappen gemonitord die wel onder de Code vallen maar een beursnotering buiten Nederland hebben. Deze vijftien vennootschappen zijn getrokken uit een populatie van 68. Bij deze trekking zijn de vennootschappen die in zijn geheel geen blijk geven de Code na te leven buiten beschouwing gelaten. Deze vijftien horen dus tot de relatief beter nalevende vennootschappen. Deze organisaties wijken gemiddeld meer gemotiveerd af en hebben gemiddeld een lagere naleving. Paragraaf 2.3 gaat hier in meer detail op in.

**Tabel 2.5** Grotere vennootschappen leven beter na dan kleinere.

	Toepassing	Gemotiveerde afwijking	Niet naleving
AEX	99,3%	0,5%	0,2%
AMX	98,4%	1,2%	0,5%
AScX	97,7%	1,0%	1,3%
Lokale fondsen	91,8%	4,4%	3,8%
Notering buiten Nederland	94,6%	3,0%	2,4%

Bron: SEO Economisch Onderzoek (2020)

Noot: n = 87 in Nederland genoteerde vennootschappen.

Tabel 2.6 geeft de naleving per hoofdstuk van de Code. Niet-naleving verschilt over de verschillende hoofdstukken. De hoofdstukken over Effectief bestuur en toezicht, Beloningen en de Algemene vergadering kennen een hogere niet-naleving dan voor de Code als geheel. Dit correspondeert met het beeld van eerdere nalevingsonderzoeken alwaar ook werd gesignaleerd dat bijvoorbeeld het thema beloningen een relatief lage naleving kent. De relatief lage naleving van de thema's Beloningen en Effectief bestuur en toezicht komt niet voort uit een hogere aandeel rapportagebepalingen in deze hoofdstukken.<sup>4</sup>

**Tabel 2.6** Naleving op hoofdstukniveau.

	Toepassing	Gemotiveerde afwijking	Niet naleving
Lange termijn waardecreatie	97,1%	2,2%	0,7%
Effectief bestuur en toezicht	96,5%	1,6%	1,9%
Beloningen	95,0%	3,1%	1,9%
Algemene vergadering	96,4%	1,8%	1,8%
One-tier bestuursstructuur	98,9%	0,8%	0,4%

Bron: SEO Economisch Onderzoek (2020)

Noot: n = 87 in Nederland genoteerde vennootschappen.

De hoofdstukken van de Code bevatten één of meer principes (Tabel 2.7). De hoogste niet-naleving is geconstateerd op de principes die zien op de verantwoording van het beloningsbeleid; de verantwoording over risicobeheersing; de benoeming, opvolging en evaluatie binnen het bestuur en/of de RvC; de algemene vergadering; de samenstelling en omvang van de RvC of het bestuur; en de cultuur binnen de onderneming.

<sup>4</sup> Deze twee hoofdstukken kennen samen 163 getoetste principes en (sub)bepalingen. Daarvan zijn er 47 rapportagebepalingen (bijna 29 procent). Voor de Code als geheel zijn dit 287 getoetste principes en (sub)bepalingen waarvan 85 rapportagebepalingen zijn (bijna 30 procent)

Tabel 2.7 Naleving op principeniveau

		Toepassing	Gemotiveerde afwijking	Niet naleving
1.1	Lange termijn waardecreatie	99,8%	0,0%	0,2%
1.2	Risicobeheersing	98,6%	1,4%	0,0%
1.3	Interne audit functie	91,4%	8,3%	0,3%
1.4	Verantwoording over risicobeheersing	95,4%	0,8%	3,8%
1.5	Rol RvC	98,5%	1,5%	0,0%
1.6	Benoeming en beoordeling functioneren externe accountant	99,0%	0,8%	0,2%
1.7	Uitvoering werkzaamheden externe accountant	99,2%	0,8%	0,0%
2.1	Samenstelling en omvang	95,7%	1,9%	2,4%
2.2	Benoeming, opvolging en evaluatie	94,9%	2,3%	2,8%
2.3	Inrichting RvC en verslag	96,0%	2,6%	1,5%
2.4	Besluitvorming en functioneren	98,1%	0,5%	1,4%
2.5	Cultuur	97,0%	0,3%	2,7%
2.6	Misstanden en onregelmatigheden	99,2%	0,2%	0,6%
2.7	Voorkomen belangenverstrengeling	98,5%	0,6%	0,9%
2.8	Overnamesituaties	99,4%	0,0%	0,6%
3.1	Beloningsbeleid bestuur	97,0%	2,8%	0,2%
3.2	Vaststelling beloningen bestuur	95,7%	4,3%	0,0%
3.3	Beloning RvC	97,1%	2,6%	0,3%
3.4	Verantwoording beloningsbeleid	91,6%	3,1%	5,4%
4.1	De algemene vergadering	96,2%	1,4%	2,4%
4.2	Informatieverschaffing en voorlichting	95,7%	3,0%	1,3%
4.3	Uitbrengen van stemmen	95,9%	4,1%	0,0%
4.4	Certificering van aandelen	96,9%	1,0%	2,1%
5.1	One-tier bestuursstructuur	98,7%	0,8%	0,5%

Bron: SEO Economisch Onderzoek (2020)

Noot: n = 87 in Nederland genoteerde vennootschappen.

## 2.3 In het buitenland genoteerde vennootschappen

In het onderzoek zijn dit jaar ook 15 vennootschappen naar Nederlands recht, maar met een beursnotering in het buitenland meegenomen. Deze vijftien vennootschappen zijn getrokken uit een populatie van 68. Bij deze trekking zijn de vennootschappen die in zijn geheel geen blijk geven de Code na te leven buiten beschouwing gelaten. Deze vijftien horen dus tot de relatief beter nalevende vennootschappen en zijn niet representatief voor alle in het buitenland genoteerde vennootschappen. Tabel 2.8 vergelijkt op het niveau van bepalingen de naleving van de vijftien vennootschappen met een notering in het buitenland met de 87 vennootschappen met een notering in Nederland.

De tabel laat alleen de grootste verschillen in procentpunten van naleving zien. Bijvoorbeeld: de in Nederland genoteerde vennootschappen leven in 95 procent van de gevallen bepaling X na. Voor buitenlandse vennootschappen is dit slechts in 85 procent van de gevallen zo. Het verschil in naleving van 10 procentpunt is dan weergegeven in de meest rechter kolom van de tabel. Daar

waar in het buitenland genoteerde vennootschappen het relatief beter doen dan in Nederland genoteerde vennootschappen is dit groen gemarkeerd. Deze vennootschappen passen dan meer toe, wijken minder gemotiveerd af en leven (dus) beter na. Daar waar in het buitenland genoteerde vennootschappen het relatief minder goed doen dan in Nederland genoteerde vennootschappen is dit rood gemarkeerd.

**Tabel 2.8** Grootste verschillen in toepassing door vennootschappen met een notering in het buitenland ten opzichte van vennootschappen met een notering in Nederland

		Verskil toepassing	Verskil gemotiveerde afwijking	Verskil niet- naleving
2.3.3	Reglementen commissies	16,1%	-14,9%	-1,1%
1.3.3	Werkplan van de interne audit functie	10,3%	-10,3%	0,0%
2.1.7	Onafhankelijkheid raad van commissarissen	-14,6%	14,6%	0,0%
2.3.4	Samenstelling commissies	-16,3%	18,6%	-2,3%
2.2.8	Verantwoording evaluatie	-17,2%	-2,3%	19,5%
2.2.2	Benoemings- en herbenoemingstermijnen commissarissen	-18,6%	18,7%	-0,1%
4.1.8	Aanwezigheid voorgedragen bestuurders en commissarissen	-18,9%	18,9%	0,0%
2.3.2	Instellen commissies	-24,4%	24,4%	0,0%
4.3.3	Ontnemen bindende karakter voordracht of ontslag	-24,8%	24,8%	0,0%
3.2.3	Ontslagvergoeding	-25,3%	25,3%	0,0%
2.2.4	Opvolging bestuurders en commissarissen	-25,4%	28,3%	-2,9%
3.3.2	Beloning commissarissen	-40,9%	34,3%	6,7%

Bron: SEO Economisch Onderzoek (2020)

Noot: n = 87 in Nederland genoteerde vennootschappen en n = 15 in het buitenland genoteerde organisaties.

In het buitenland genoteerde vennootschappen wijken minder vaak gemotiveerd af ten aanzien van het instellen van commissies van de raad van commissarissen (2.3.3) en de interne auditfunctie (principe 1.3). Dit komt vermoedelijk omdat deze vennootschappen relatief groter zijn. Van de in Nederland genoteerde vennootschappen zijn het vooral de kleinsten die van deze bepalingen gemotiveerd afwijken.

In het buitenland genoteerde vennootschappen wijken juist vaker gemotiveerd af op thema's als aandelenbezit van commissarissen, de samenstelling en onafhankelijkheid van de raad van commissarissen, benoeming, en arbeidsvoorwaarden als beloningen en ontslagvergoedingen. In de focusgroep met in het buitenland genoteerde vennootschappen kwam onder meer aan de orde dat in Angelsaksische landen op een aantal van deze thema's een ander governance klimaat heerst. Grootaandeelhouders dragen vaker niet onafhankelijke commissarissen aan en ook het belonen van commissarissen met aandelen is niet ongewoon. Zie verder paragraaf 3.4.

De in het buitenland genoteerde vennootschappen die deelnamen aan de focusgroep zijn goed te spreken over de Code. Vennootschappen waarderen de mogelijkheid om gemotiveerd af te kunnen wijken. Voor sommige vennootschappen geldt dat aandeelhouders (ook) verwachten dat een andere (bijvoorbeeld de UK code) wordt nageleefd. In algemene zin leidt dit volgens hen niet tot

fictie met de Nederlandse Code. De verschillende codes overlappen volgens hen grotendeels. Vennootschappen met een one-tier board geven aan dat de Code nog erg gericht is op het bestuursmodel met een separate raad van commissarissen. In het buitenland hebben vennootschappen relatief vaker een one-tier board. Dit leidt soms tot *'gepuzzel'*. Tot slot noemen deelnemers dat er subtiele verschillen bestaan tussen de Nederlandse- en de Engelse vertaling van de Code.

## 2.4 Toets gedragsbepalingen via de rapportage

Het uitgangspunt van de Corporate Governance Code is 'pas toe of leg uit'. Dit betekent dat in beginsel sprake is van toepassing, tenzij een vennootschap zelf aangeeft dat een bepaling niet wordt toegepast, of als er op basis van het nalevingsonderzoek op basis van openbare documenten wordt vastgesteld dat van toepassing geen sprake is. Dit betekent dat bepalingen die vennootschappen vragen ergens over te rapporteren (rapportagebepalingen) altijd toetsbaar zijn maar dat bepalingen die vennootschappen vragen zich op een bepaalde manier te gedragen (gedragsbepalingen) dat vaak niet zijn.

Een route om de toetsing van de gedragsbepalingen aan te scherpen is om gebruik te maken van de rapportagebepalingen. Dit vereist de aanname dat als er niet gerapporteerd is over een bepaald thema het gewenste gedrag ook niet in lijn is met hetgeen de Code vraagt. Deze route wijkt daarmee fundamenteel af van het 'pas toe of leg uit' principe. Niet-naleving op een rapportagebepaling impliceert nu tevens niet-naleving op de gedragsbepaling die het gedrag waarover moet worden gerapporteerd beschrijft. Het 'pas toe of leg uit' principe zou er in plaats daarvan vanuit gaan dat het feit dat niet is gerapporteerd niet betekent dat het gewenste gedrag niet is vertoond.

Omdat de Code is gebaseerd op het 'pas toe of leg uit' principe zijn alle in deze rapportage beschreven resultaten op die manier tot stand gekomen. Tabel 2.9 laat in uitzondering daarop zien wat een strengere toetsingsmethode zou betekenen. Niet-naleving zou in dat geval met 1,2 procentpunt toenemen. Gemotiveerde afwijking zou 0,7 procentpunt vaker voorkomen. Het relatief beperkte verschil in niet-naleving komt voort uit het feit dat slechts een klein deel van de gedragsbepalingen te 'koppelen' is aan een rapportagebepaling.

Daarbij komt een deel van deze mutatie komt voort uit het feit dat de toets een andere aggregatiemethodiek vereist. De koppeling tussen rapportage- en gedragsbepalingen is namelijk niet één-op-één. Om deze reden moet gebruik worden gemaakt van een andere aggregatiemethodiek.<sup>5</sup>

<sup>5</sup> De monitor maakt normaliter gebruik van een ongewogen aggregatie van de subbepalingen naar het niveau van bepalingen. Omdat de koppeling tussen verschillende R-(sub)bepalingen en verschillende G-(sub)bepalingen niet één-op-één is, is hier overgestapt op een binaire aggregatie: indien één subbepaling niet-naleving of afwijking met uitleg laat zien, classificeert de gehele bepaling als niet-naleving of afwijking met uitleg.



**Tabel 2.9 Niet-naleving neemt met 1,2 procentpunt toe door toetsing van gedragsbepalingen via rapportagebepalingen en de bijhorende nieuwe aggregatiemethode**

		Vershil Toepassing	Vershil Gemotiveerde afwijking	Vershil Niet- naleving
1.1	Lange termijn waardecreatie	-0,7%	0,0%	0,7%
1.2	Risicobeheersing	-5,7%	0,6%	5,2%
1.3	Interne audit functie	-1,2%	1,0%	0,2%
1.4	Verantwoording over risicobeheersing	-3,7%	0,6%	3,1%
1.5	Rol RvC	-0,3%	0,3%	0,0%
1.6	Benoeming en beoordeling functioneren externe accountant	0,0%	0,0%	0,0%
1.7	Uitvoering werkzaamheden externe accountant	0,1%	-0,1%	0,0%
2.1	Samenstelling en omvang	-4,9%	1,9%	2,9%
2.2	Benoeming, opvolging en evaluatie	-10,2%	2,2%	8,1%
2.3	Inrichting RvC en verslag	-2,9%	1,8%	1,0%
2.4	Besluitvorming en functioneren	-0,1%	-0,1%	0,1%
2.5	Cultuur	-12,6%	-0,3%	12,9%
2.6	Misstanden en onregelmatigheden	-0,2%	0,0%	0,1%
2.7	Voorkomen belangenverstremgeling	-0,8%	0,5%	0,3%
2.8	Overnamesituaties	0,0%	0,0%	0,0%
3.1	Beloningsbeleid bestuur	-2,5%	2,1%	0,3%
3.2	Vaststelling beloningen bestuur	0,0%	0,0%	0,0%
3.3	Beloning RvC	0,0%	0,0%	0,0%
3.4	Verantwoording beloningsbeleid	-8,8%	1,9%	6,9%
4.1	De algemene vergadering	-0,2%	0,4%	-0,2%
4.2	Informatieverschaffing en voorlichting	0,0%	0,0%	0,0%
4.3	Uitbrengen van stemmen	0,0%	0,0%	0,0%
4.4	Certificering van aandelen	0,0%	0,9%	-1,0%
5.1	One-tier bestuursstructuur	0,1%	0,0%	-0,1%
<b>Totaal</b>		<b>-1,9%</b>	<b>0,7%</b>	<b>1,2%</b>
<b>...waarvan door andere wijze van aggregeren</b>		<b>-0,9%</b>	<b>0,1%</b>	<b>0,3%</b>

Bron: SEO Economisch Onderzoek (2020)

Noot: n = 87 in Nederland genoteerde vennootschappen.



### 3 Kwalitatieve verdieping op elf thema's

De Commissie heeft aangegeven dit jaar in het licht van de Covid-19 situatie af te zien van het afnemen van een enquête onder de vennootschappen. In plaats daarvan voert SEO een verdiepende studie uit gericht op de inhoud van de door vennootschappen gegeven toelichting en motivering in geval van afwijken. Dit gaat verder dat het louter registeren van naleving of niet-naleving. Het hier beoogde doel is beter inzichtelijk te maken *hoe* vennootschappen toelichten en/of gemotiveerd afwijken.

SEO richt zich daarbij op een aantal thema's waarvan in voorgaande boekjaren (en ook dit boekjaar) veel gemotiveerd is afgeweken en/of een relatief hoge niet-naleving waarneembaar is. Deze elf thema's zijn:

- **Lange termijn waardecreatie:** specifiek bepalingen 1.1.3 (rol van commissarissen) en 1.1.4 (verantwoording bestuur);
- **Interne audit functie:** specifiek bepalingen 1.3.5 (rapportages bevindingen) en 1.3.6 (ontbreken interne audit dienst);
- **Verantwoording over risicobeheersing:** specifiek bepalingen 1.4.2 (verantwoording in het bestuursverslag) en 1.4.3 (verklaring van het bestuur);
- **Samenstelling en omvang:** specifiek bepalingen 2.1.6 (verantwoording over diversiteit) en 2.1.7 (onafhankelijkheid raad van commissarissen);
- **Benoeming, opvolging en evaluatie:** specifiek bepaling 2.2.1 (benoemings- en herbenoemingstermijnen bestuurders) en 2.2.8 (verantwoording evaluatie);
- **Inrichting raad van commissarissen en verslag:** specifiek bepalingen 2.3.3 (reglementen commissies) en 2.3.4 (samenstelling commissies) en 2.3.10 (secretaris van de vennootschap) en 2.3.11 (verslag raad van commissarissen);
- **Cultuur:** specifiek bepaling 2.5.4 (verantwoording over cultuur);
- **Voorkomen belangenverstrengeling:** specifiek bepalingen 2.7.2 (reglement), 2.7.4 (verantwoording transacties bestuurders en commissarissen) en 2.7.5 (verantwoording transacties grootaandeelhouder);
- **Verantwoording uitvoering beloningsbeleid:** specifiek 3.4.1 (remuneratierapport), 3.4.2 (overeenkomst bestuurder) en 3.2.3 (ontslagvergoeding);<sup>6</sup>
- **Informatieverschaffing en voorlichting:** specifiek bepalingen 4.2.3 (bijeenkomsten en presentaties) en
- **Uitbrengen van stemmen:** 4.3.3 (Ontnemen bindende karakter voordracht of ontslag)

Deze thema's komen achtereenvolgens aan bod in paragrafen 3.1 tot en met 3.11.

<sup>6</sup> Bepaling 3.2.3 valt onder principe 3.2 (vaststelling beloningen bestuur) maar is hier samengenomen met principe 3.4 (verantwoording uitvoering beloningsbeleid).

### 3.1 Lange termijn waardecreatie

**Bepaling 1.1.3.ii:** *In het verslag van de raad van commissarissen legt de raad verantwoording af over de wijze waarop de raad van commissarissen betrokken was bij de totstandkoming en toezicht houdt op de uitvoering van de strategie.*

Vennootschappen verschillen onderling in de wijze waarop zij bepaling 1.1.3.ii toelichten. Een duidelijke tweedeling is die tussen de (grotendeels) **inhoudelijke toelichting** en de (grotendeels) **procesmatige toelichting**. Een deel van de vennootschappen beschrijft de rol van de raad van commissarissen aan de hand van de wijze waarop de meerjarenstrategie tot stand is gekomen of (tussentijds) is geëvalueerd. Vaak komen daarbij ook de verschillende onderliggende thema's of pilaren aan bod en wordt inhoudelijk gereflecteerd op gemaakte keuzes en de rol van de raad van commissarissen daarbij.

Daarnaast bestaat een groep vennootschappen die bepaling 1.1.3.ii vooral procesmatig toelicht. De nadruk ligt dan veel meer op het aantal keer dan de raad van commissarissen bijeen kwam, eventueel uitgesplitst naar reguliere bijeenkomsten en bijeenkomsten die zagen op de strategie. Vervolgens bieden dit soort vennootschappen inzage in hoe deze bijeenkomsten zijn voorbereid en welke input er vanuit bestuur, de secretaris van de vennootschap of de ingestelde commissies is ingebracht. Inhoudelijk blijft dit type toelichting vaak beperkt tot een opsomming van besproken thema's en in sommige gevallen de notie dat de raad van commissarissen zich kan vinden in de vormgeving van de strategie. Tot slot valt op dat sommige vennootschappen volstaan met de bondige en procesmatig ingestoken bevestiging dat de raad inderdaad betrokken is geweest (en hoe) zonder daarover verder in detail te treden.

Er bestaan veel grijsstinten tussen deze twee uitersten en er zijn ook vennootschappen die zowel inhoudelijk als procesmatig toelichten. Uit een steekproefsgewijze toetsing en een ruwe categorisering naar type toelichting blijkt dat ruim dertig procent van de jaarverslagen vooral procesmatig toelicht dát de raad van commissarissen betrokken was bij de uitvoering van de strategie, en niet zozeer hoé deze betrokkenheid eruit zag.

#### Box 3.1 Voorbeeld van een inhoudelijke georiënteerde toelichting op bepaling 1.1.3.ii

*"In 2019, the Supervisory Board discussed and evaluated in depth the implementation of the 'focused acceleration' strategy (...) and the non-financial and financial objectives 2018-2022. It was discussed how the company could evolve to an even stronger and better company. The Supervisory Board and Management Board evaluated that disciplined capital allocation is a key focus point for the company to achieve sustainable profitable growth. By allocating capital in the most efficient way, it generates the highest returns. Activities with limited progress require disproportional efforts and cash, so it was agreed to expand the divestment programme. Strong business plans generate increased CAPEX demand. It was agreed to further narrow the focus and accelerate strong execution of the existing five-year business plans. Sustainability was an important topic on the agenda, taking into account several megatrends. It was addressed how to achieve unique market positions with sustainable impact in selective end markets.*

*The niche technologies were evaluated and further clustered from ten to five and the end markets from ten to four. Long-term innovation and continuous investments in R&D were another important topic on the agenda. Also, in more challenging market circumstances it is key to invest in R&D to drive organic revenue growth in the long-term. Potential bolt-on and strategic acquisitions are regularly discussed, as well as the integration of recent acquisitions.*

*Following these discussions, the Management Board updated the strategy 'focused acceleration' 2018-2022 to build an even stronger and better company which was presented on the Capital Markets Day on 4 December 2019. (...) Reference is made to page 10 for a more detailed explanation of the strategy 'focused acceleration' 2018-2022."*

Bron: Jaarverslag Aalberts (2019)

**Box 3.2 Voorbeeld van een grotendeels procesmatig georiënteerde toelichting op bepaling 1.1.3.ii**

*"During 2019, the Supervisory Board held five regular meetings according to the pre-set schedule and twenty-two additional meetings. In addition, the Supervisory Board and the Executive Committee jointly had several deep dive sessions, culture & behaviour sessions, awareness sessions and two strategy meetings.*

*Regular Supervisory Board meetings take place following the meetings of the Remuneration, Selection & Nomination Committee, the Risk & Capital Committee and the Audit Committee. These committees send the Supervisory Board a report of their deliberations and findings after their meeting, and the Supervisory Board takes into account their outcomes and recommendations. The Company Secretary attends all meetings and is the secretary to the Supervisory Board and its committees.*

*The Executive Board attends the regular meetings of the Supervisory Board and prepares detailed supporting documents. The regular meetings take four hours on average. At each regular Supervisory Board meeting, on a rotational basis, an Executive Committee member is invited to give a presentation on the opportunities and risks in their specific line of business. Other bank staff as well as the internal and external auditors are frequently invited to give presentations on specific topics such as performance highlights, the capital & funding plan, dividend payments, strategy, an investor relations update, the risk appetite, quarterly risk reports, quarterly audit reports and quarterly compliance reports. The execution of the bank's strategy was discussed at two joint meetings with the Executive Board and Executive Committee. Their discussions included the further implementation of the bank's strategic pillars but also the translation to business models based on future banking trends."*

*"(...) The bank refreshed its strategic priorities which were launched in 2018. In 2019 the refreshed strategy moved into execution mode. Throughout the year, the Supervisory Board supervised and challenged that the strategic priorities support the bank's clients' transition to sustainability, as well as help reinvent the customer experience, and build a future-proof bank"*

Bron: Jaarverslag ABN AMRO (2019)

**Box 3.3 Voorbeeld van een korte procesmatige toelichting op bepaling 1.1.3.ii**

*De raad van commissarissen heeft in 2019 zesmaal volgens een vast rooster vergaderd met de directie, waarbij steeds alle commissarissen aanwezig waren. Voorafgaand aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 29 mei 2019 heeft de raad, buiten aanwezigheid van de directie, het functioneren van de directie en van zichzelf geëvalueerd. Hierbij kwamen geen bijzonderheden naar voren. Tijdens haar vergaderingen heeft de raad de strategie, het acquisitiebeleid, het risicomanagement, het personeelsbeleid, de kwartaal- en halfjaarresultaten, de jaarcijfers 2019 en de begroting voor 2020 besproken. Verder is het remuneratiebeleid aan de orde geweest. Voorts zijn de effecten besproken van de economische situatie op de markten waarop de Hydratec-bedrijven zich bewegen, alsmede de daaruit voortvloeiende maatregelen die noodzakelijk zijn om te trachten de resultaten op peil te houden. Bovendien is aandacht besteed aan veranderende wetgeving.*

Bron: Jaarverslag Hydratec Industries (2019)

**Box 3.4** Voorbeeld van een toelichting op 1.1.3.ii waarin de raad van commissarissen aangeeft op dit moment geen aanleiding te zien strategische keuzes te herzien.

*“Eind 2017 heeft een strategische heroriëntatie plaatsgevonden op basis waarvan in 2018 met de tenuitvoerlegging is begonnen. Kortweg de keuze voor focus op consultancy en professionele services in de financiële sector in Nederland en een ambitie om te groeien, in eerste instantie op eigen kracht. Deze keuzes dragen naar het oordeel van de Raad van Commissarissen ook bij aan de doelstelling op langere termijn om waarde te creëren. Dat is in het belang van de aandeelhouders en andere stakeholders. Daarmee zijn de gerechtvaardigde belangen van werknemers en de maatschappij als geheel gediend. De thema’s waarop (...) zich met haar dienstverlening profileert dragen bij uitstek bij aan innovatie en verbeterde dienstverlening binnen de financiële sector. Dat is zowel in direct belang van de betreffende opdrachtgevers als in het belang van hun klanten en daarmee ook algemeen maatschappelijk relevant.*

*De Raad van Commissarissen heeft toegezien op de verdere implementatie en is van oordeel dat zorgvuldig wordt omgegaan met de afweging van de belangen van alle stakeholders (aandeelhouders, klanten, medewerkers, leveranciers en maatschappij als geheel) en dat er geen aanleiding is om de gemaakte strategische keuzes te herzien of bij te stellen.”*

Bron: Jaarverslag Novisource (2019)

**Bepaling 1.1.4:** *In het bestuursverslag geeft het bestuur een toelichting op zijn visie op lange termijn waardecreatie en op de strategie ter realisatie daarvan en licht toe op welke wijze in het afgelopen boekjaar daaraan is bijgedragen. Daarbij wordt zowel van de korte als lange termijn ontwikkelingen verslag gedaan.*

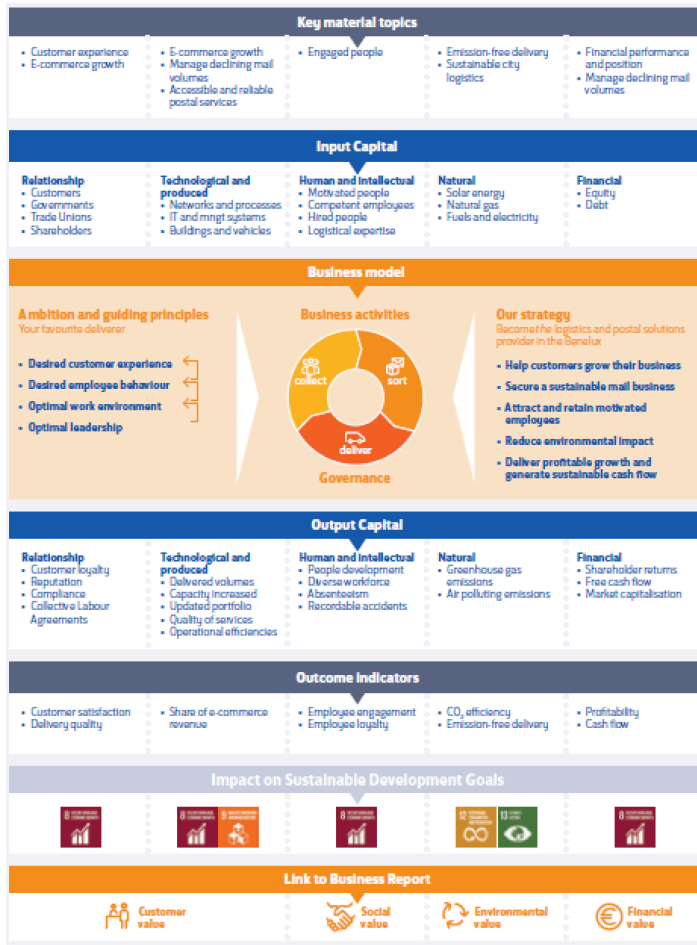
De visie op lange termijn waardecreatie bestaat bij veel vennootschappen uit een samenspel van meerdere facetten. Omdat een beeld meer zegt dan duizend woorden kiezen vennootschappen veelvuldig voor het visualiseren van de visie op lange termijn waardecreatie, zie bijvoorbeeld Figuur 3.1. In enkele gevallen geven vennootschappen in diezelfde figuur tevens de in het boekjaar geboekte voortgang weer, zie bijvoorbeeld Bron: Jaarverslag PostNL (2019)

Figuur 3.2.

Ten aanzien van “op welke wijze in het afgelopen boekjaar is bijgedragen aan” de strategie voor lange termijn waardecreatie komen verschillende vormen terug in de jaarverslagen. De meeste vennootschappen beschrijven de activiteiten uit het afgelopen boekjaar (de inputs) in het licht van de strategie. Een kleine groep vennootschappen tracht ook de huidige stand van zaken (outputs) inzichtelijk te maken. Deze vennootschappen formuleren (financiële) korte-, of middellange termijn doelstellingen die jaarlijks kunnen worden gerapporteerd. Anderen hanteren (niet-financiële) KPI’s of rapporteren over de behaalde score (bijvoorbeeld 5<sup>e</sup> plek) in de transparantie benchmark van het ministerie van Economische Zaken en Klimaat.<sup>7</sup>

<sup>7</sup> <https://www.transparatiebenchmark.nl>

Figuur 3.1 Voorbeeld van een gevisualiseerde visie op lange termijn waardecreatie

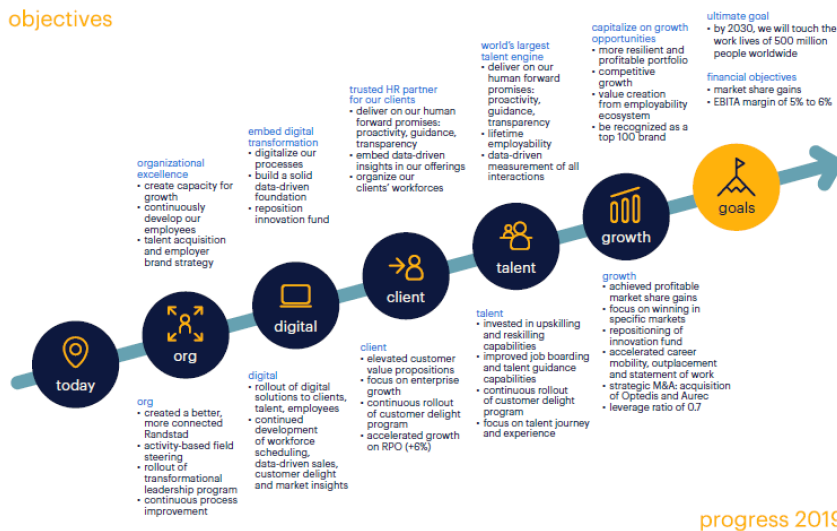


Bron: Jaarverslag PostNL (2019)

Figuur 3.2 Voorbeeld van een gevisualiseerde visie op lange termijn waardecreatie

strategic roadmap

objectives



Bron: Jaarverslag Randstad (2019)

Ten aanzien van de gevraagde verslaggeving op lange termijn haken vennootschappen regelmatig aan bij geïdentificeerde (mega)trends of de UN Sustainable Development Goals (SDG's) voor zover die aansluiten bij de activiteiten van de vennootschap, zie Box 3.5 en Bron: Jaarverslag Alfen (2019)

Box 3.6.

**Box 3.5 Voorbeeld van een koppeling van bepaling 1.1.4 met een lange termijn trend (energie transitie)**

*“The energy transition is a long-term trend that fuels the growth of (...). Based on that, we set the following four medium-term objectives at the time of the IPO in March 2018, to drive shareholder value: (i) grow our topline with an average 40% a year, (ii) increase our adjusted EBITDA margins to mid to high teens, (iii) reduce CAPEX to under 3% of revenues, and (iv) realise more than 50% of revenues outside the Netherlands. To realise our objectives, we have put in place a longterm growth strategy that consists of four elements. First, we aim to benefit from strong market growth trends and to further grow our market share. Second, we internationalise with a focus on Europe, further strengthening our position in existing countries and entering new countries. Third, we expand our existing service & maintenance offering and benefit from an increasing installed base. Finally, we have the ambition to increase cross-selling across (...)’s three business lines and offering of integrated solutions.”*

Bron: Jaarverslag Alfen (2019)

**Box 3.6 Voorbeeld van een koppeling van bepaling 1.1.4. met de SDG’s**

*“Guided by our vision of making the world healthier and more sustainable through innovation, it is our strategy to lead with innovative solutions in key markets along the health continuum – helping our customers deliver on the Quadruple Aim (better health outcomes, a better experience for patients and staff, lower cost of care) and helping people take better care of their health at every stage of life. We seek to act responsibly and sustainably, leveraging our resources to maximize value creation for all stakeholders. Reflecting our commitment to UN Sustainable Development Goals 3 (Ensure healthy lives and promote well-being for all ages), 12 (Ensure sustainable consumption and production patterns) and 13 (Take urgent action to combat climate change and its impacts), we continue to embed sustainability deeper in the way we do business, with specific focus on access to care, circular economy and climate action.*

Bron: Jaarverslag Philips (2019)

## 3.2 Interne audit functie

### 1.3.5 Rapportages bevindingen

*De interne audit functie rapporteert onderzoeksresultaten aan het bestuur, rapporteert de kern van de resultaten aan de auditcommissie en informeert de externe accountant. In de onderzoeksresultaten van de interne audit functie wordt in ieder geval aandacht besteed aan:*

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

### 1.3.6 Ontbreken interne audit dienst

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

Bepaling 1.3.5 vereist geen rapportage van de vennootschap in het jaarverslag. De interne audit functie wordt enkel geacht te rapporteren aan het bestuur, de auditcommissie en de externe



accountant. In het geval de vennootschap ervoor kiest geen interne auditfunctie in te stellen (bepaling 1.3.6) is wel rapportage in het jaarverslag vereist. De meest genoemde reden (ruim tachtig procent) om gemotiveerd af te wijken van principe 1.3 (interne auditfunctie) is de geringe omvang van de vennootschap (zie Box 3.7).

**Box 3.7 Voorbeelden van gemotiveerd afwijken ten aanzien van principe 1.3 (interne auditfunctie)**

*“Given the size of (...), no separate internal auditor has been appointed and due to this no systematic risk assessments are held (principle 1.2: Risk Management).”*

*“(...) kent geen interne auditor, noch een auditcommissie. In verband met de omvang van de vennootschap, de huidige samenstelling van de raad en het verwachte aanstaande vertrek van één der commissarissen, is ervoor gekozen geen aparte commissies in te stellen”*

Bron: Jaarverslagen AND International Publishers (2019) en Koninklijke Delftsch aardewerk-fabriek (2019)

Ten aanzien van de in bepaling 1.3.6 gevraagde *conclusies alsmede eventuele aanbevelingen en alternatieven getroffen maatregelen die daaruit voortkomen* zijn de meeste vennootschappen kort van stof. Meestal is de strekking dat de huidige invulling (zonder interne audit) naar behoren functioneert (zie Box 3.8).

**Box 3.8 Voorbeelden van bondige conclusies ten aanzien van bepaling 1.3.6**

*“De RvC beoordeelde of er behoefte is aan een interne auditor. Op dit moment vervullen de financial controllers van (...) deze taak, naar volle tevredenheid. Zowel de auditcommissie als de RvC concluderen daarom dat een interne auditor op dit moment niet nodig is.”*

*“Samen met de directie en in lijn met voorgaande jaren, hebben we opnieuw geëvalueerd of er behoefte is aan een interne auditor c.q. interne auditfunctie. Wij hebben vastgesteld dat die behoefte, op dit moment, niet aanwezig is en dat er geen alternatieve maatregelen nodig zijn.”*

Bron: Jaarverslagen Ajax (2019) en Nederlandse Apparatenfabriek NEDAP (2019)

Diverse (kleinere) vennootschappen noemen ook de mogelijkheid (of realiteit) van het outsourcen van de interne auditfunctie (zie Box 3.9).

**Box 3.9 Een aantal vennootschappen heeft de interne auditfunctie uitbesteed, of overweegt dit.**

*“(...)’s management of our independent Internal Audit function is partly outsourced to an international audit firm, which forms the third line of defense and assures and validates the overall Framework.”*

*“The Audit Committee reviewed the need for an internal audit function and recommended to the Board of Management to consider outsourcing this function in the future in order to match and balance adequately on the one hand the need for an independent internal audit function and on the other hand the limited size of the company. In the meantime, and for the year 2019/2020, the Audit Committee agreed to have external independent experts reviewing the implementation of new processes and controls, like (i) electronic invoicing, (ii) treasury software and (iii) invoice processing and approval software.”*

Bron: Jaarverslagen GrandVision (2019) en Eurocommercial Properties (2019)

**Resultaten focusgroepen**

Ook in de focusgroepen komt naar voren dat het met name de vennootschappen met een geringe omvang zijn die kiezen voor een alternatieve invulling van de interne auditfunctie. Zij geven daarbij aan dat hun vennootschap *‘toch echt te klein is om daar mensen voor in dienst te hebben’*, of dat er binnen

hun vennootschap *'nog goed dient te worden nagedacht over elke functie die wordt ingericht'*. Zij kiezen er in de praktijk dan ook vaak voor om de taak te laten uitvoeren door een externe partij, zodat er binnen het bedrijf meer tijd en aandacht kan worden besteed aan de dagelijkse bedrijfsvoering.

Maar wat zijn de risico's als er geen interne auditfunctie is? Volgens de vennootschappen met een geringe omvang is dat risico beperkt. Een externe partij besteedt volgens hen voldoende tijd en aandacht aan de interne controle en het (actualiseren van het) risicomanagement van de organisatie. Wel benoemen zij dat er in boekjaar 2019 enkele OOB-vergunningen van accountantsorganisaties zijn ingetrokken. Hierdoor was het voor hen niet altijd mogelijk om een externe accountant te vinden, waardoor de taken alsnog intern moesten worden uitgevoerd. Dat zorgde voor *'extra belasting binnen het bedrijf'*.

Vennootschappen met een grotere omvang benadrukken de toegevoegde waarde van een interne auditfunctie. Zij refereren daarbij aan de interne auditfunctie als de *third line of defence*.<sup>8</sup> Zij geven daarbij aan dat het scheelt als er binnen de organisatie korte lijntjes tussen bijvoorbeeld de interne auditfunctie en de CEO en auditcommissie bestaan, want: *"dat helpt de organisatie snel te schakelen indien nodig"*. Daarnaast *'scheelt het hebben van zo'n dienst in de kosten van de externe accountant'* en kan er *'binnen de interne auditfunctie expertise worden opgebouwd'*.

Ten slotte benoemt een deelnemer van de focusgroep dat met name bij de jongere snel groeiende organisaties de taken van de interne auditfunctie nog vaak veranderen, en dat zij er zodoende voor kiezen om minder te documenteren. Daarbij wordt benadrukt dat de werkzaamheden wel worden uitgevoerd, maar dat er binnen de organisatie expliciet voor is gekozen om niet *'te noteren voor het noteren'*. Het belangrijkste is dat er sprake is van *'een goede dialoog'*.

---

<sup>8</sup> Dit komt voort uit het COSO framework. Management control is de first line of defence, risk and compliance de second line of defence.

### 3.3 Verantwoording over risicobeheersing

#### 1.4.2 Verantwoording in het bestuursverslag

Het bestuur legt in het bestuursverslag verantwoording af over:

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

#### 1.4.3 Verklaring van het bestuur

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

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

Bepalingen 1.4.2 en 1.4.3 zijn beide rapportagebepalingen bestaande uit meerdere facetten. In dit nalevingsonderzoek zijn deze bepalingen ieder opgeknipt in vier delen die elk separaat worden gemonitord. Vennootschappen nemen meestal een apart 'Risk Management' hoofdstuk op in het jaarverslag. Een aantal vennootschappen maken gebruik van visualisatie of matrices waarin naast de geobserveerde risico's (1.4.2.i) ook de risicobereidheid en verwachte gevoeligheid van de resultaten (1.4.2.iv) zijn opgenomen (zie bijvoorbeeld Figuur 3.3).

**Figuur 3.3** Voorbeeld van een risicomatrix

Risk category	Risk description	Risk appetite	Likelihood	Impact
Strategic and commercial	The energy transition embodied by current trends towards alternative energy sources may be addressed by various solutions and there is no certainty that any of the solutions offered by Alfen will prove to be acceptable for addressing these.	High	Low	High
	The market for electric vehicles is relatively new which makes it difficult to predict the future demand for charging equipment as well as charging behaviour.	High	Medium	Medium
	The market for energy storage is relatively new and still developing which in combination with Alfen's limited operating history in the energy storage sector may result in uncertainty regarding the future performance of its Energy storage business line.	High	Medium	Medium
	Competition in the industries and market segments in which Alfen operates may materially adversely affect its market shares, margins and overall profitability.	High	Medium	Medium
	Alfen's business depends, in part, on contracts with certain significant clients. If one or more of such contracts were discontinued, Alfen's financial position and results of operation could be materially adversely affected.	Medium	Low	Medium
Operational	Alfen may be unsuccessful in adequately protecting its technological know-how and trade secrets.	Medium	Low	Medium
	Alfen depends on its ability to hire and retain management, key employees and other qualified and skilled employees and may not be able to attract and retain such personnel.	Medium	Medium	Medium
	Failure to properly manage projects, or project delays, may result in additional costs or claims and adversely affect or delay revenues, profits and cash flows.	Medium	Medium	Medium
	Alfen is dependent on third-party suppliers to deliver raw materials and components for its products and may experience supply problems.	Medium	Medium	Medium
Financial	Disruptions of Alfen's information technology systems could have a material adverse effect on its business.	Low	Low	High
	Alfen may not be able to maintain an optimal capital structure to reduce the cost of capital due to the rapid increase in large scale and capital intensive projects within the Energy storage business line.	Medium	Low	Low
Compliance	Alfen is exposed to risks associated with product liability, warranties, recall claims or other lawsuits or claims that may be brought against it.	Medium	Low	Medium
	Alfen may not fully comply to laws and regulations across multiple jurisdictions, which are becoming increasingly stringent, particularly related to environmental, health and safety and transportation.	Low	Medium	Medium

Bron: Jaarverslag Alfen (2019)

Andere vennootschappen kiezen er voor om de opzet- en werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen (1.4.2.ii) schematisch weer te geven (zie bijvoorbeeld Figuur 3.4).

**Figuur 3.4** Voorbeeld van rapportage van bepaling 1.4.2.ii



Bron: Jaarverslag Basic Fit (2019)

Ten aanzien van bepaling 1.4.2.iii meldt het overgrote merendeel van de vennootschappen dat er "Geen belangrijke tekortkomingen in de interne risicobeheersings- en controlesystemen zijn geconstateerd". Box 3.10 geeft een uitzondering op deze regel weer.

**Box 3.10** Voorbeeld van relatief uitgebreide verslaglegging ten aanzien van bepaling 1.4.2.iii

*"The Executive Board has identified and agreed on the following areas for improvement, which are being actively managed by senior management:*

- *The financial services industry and its supervision are becoming increasingly data-driven and privacy of data is a key aspect to manage. Substantial efforts are required for the bank to improve the control of its data quality and availability in order to meet the data aggregation, data use and risk reporting requirements. These aspects of data management, combined with issues concerning the quality of (historical) data, data ownership, data knowledge and a complex IT infrastructure, may result in suboptimal decision-making and business process execution, as well as in elevated model risk and missed opportunities in the application of new technologies. Data management and preventing data leakage also play an important role in addressing privacy risk. Although progress has been made in many areas of data management, a multi-year approach continues to be required in order for the bank to reach the desired level. In the meantime, we have taken measures to minimise and mitigate the risks.*
- *The complexity, accumulation and interdependencies of the bank's transformation programmes, the enhancement of the bank's IT landscape, digitalisation and innovation, and various prioritised regulatory and organisational changes lead to an accumulation of change risk. This may cause that the building blocks needed for growth, for example, may not be in place within the agreed timeframes, potentially resulting in increased operational costs and time to market, and in the possibility that the bank may lag behind new entrants not subject to comprehensive regulation. Alignment of these changes and their interdependencies is a key point of attention.*
- *The continued increase in and professionalism of external crime threats may expose the bank and its clients to cyber fraud attacks, disruptions of in-house and outsourced IT, ATM attacks and loan fraud. Defence mechanisms against cyber threats are continually being upgraded to the latest technologies and insights. (...) is working with crime-fighting and other authorities and with other banks in these areas. Automated mechanisms to detect and prevent data leakage will continue to be improved and implemented in the year ahead."*

Bron: Jaarverslag ABN AMRO (2019)

Ten aanzien van bepaling 1.4.3 rapporteert een groot deel van de vennootschappen exact hetgeen gevraagd in de Code (niet meer, niet minder), zie bijvoorbeeld Box 3.11.

#### **Box 3.11 Voorbeeld van rapportage over 1.4.3 exact conform hetgeen gevraagd**

*"Based on the assessment and with reference to best practice provision 1.4.3 of the Dutch Corporate Governance Code 2016, the Management Board confirms that to the best of its knowledge and belief:*

- *This annual report provides sufficient insights into any failings in the effectiveness of the internal risk management and control systems*
- *The aforementioned systems provide reasonable assurance that the financial reporting does not contain any material inaccuracies*
- *Based on the current state of affairs, it is justified that the financial reporting is prepared on a going concern basis*
- *This annual report states those material risks and uncertainties that are relevant to the expectation of the company's continuity for the period of twelve months after the preparation of this report (reference is made to the section Risk Factors)"*

Bron: Jaarverslag Adyen (2019)

Vennootschappen die dat niet doen vergeten vaak specifieke aspecten van deze bepaling te vermelden. Binnen bepalingen 1.4.2 en 1.4.3 missen het vaakst:

- 1.4.2.iii Geen vermelding van geconstateerde belangrijke tekortkomingen in de interne risicobeheersings- en controlesystemen (5,7 procent);<sup>9</sup>
- 1.4.3.ii Geen verklaring bestuur dat de risicobeheersings- en controlesystemen een redelijke mate van zekerheid geven dat de financiële verslaglegging ‘klopt’ (4,6 procent);
- 1.4.3.iii Geen verklaring bestuur t.a.v. rechtvaardiging van financiële verslaglegging op ‘*going concern*’-basis (10,3 procent);
- 1.4.3.iv Geen verklaring bestuur t.a.v. het vermelden van materiële risico’s en onzekerheden m.b.t. de continuïteit van de vennootschap (8 procent).

### Resultaten focusgroepen

Ook in de focusgroepen geven de vennootschappen unaniem aan dat hun risicobeheersings- en controlesystemen goed functioneren. De vennootschappen ervaren zodoende vrijwel geen ‘*issues*’ met bepaling 1.4.2 en 1.4.3. Wel geven de vennootschappen aan dat er spanning bestaat tussen het leren van het verleden (met behulp van evaluaties), en het rapporteren van de bevindingen in het jaarverslag. Woordkeuze is daarbij van groot belang. Waar de ene vennootschap aangeeft op zoek te zijn naar de manier waarop ‘*je de tekst op een heldere niet-wollige manier opschrijft*’ vraagt de andere vennootschap zich af of er ‘*juridische consequenties aan verbonden zijn mocht de organisatie failliet gaan*’ wanneer het bestuur eerder hetgeen is opgenomen in 1.4.3 te hebben verklaard.

Daarnaast geven enkele vennootschappen aan dat: (i) de bepalingen overlappen met andere wettelijke verplichtingen, uit bijvoorbeeld de Wet op het financieel toezicht (Wft), (ii) het dit boekjaar in verband met Covid-19 meer tijd kostte dan anders om ‘*going concern*’ te krijgen en (iii) vraagt één vennootschap zich hardop af of er een relatie bestaat tussen het hebben van een interne auditfunctie en de rapportage over bepalingen 1.4.2 en 1.4.3.

## 3.4 Samenstelling en omvang

### 2.1.6 Verantwoording evaluatie

*In de corporate governance verklaring worden het diversiteitsbeleid en de uitvoering daarvan toegelicht.*

*Hierbij wordt ingegaan op:*

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

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

Ten aanzien van de in bepaling 2.1.6.i genoemde doelstellingen van het beleid sluit een grote groep vennootschappen aan bij het wettelijk streefcijfer van dertig procent vrouwen in het bestuur, zie bijvoorbeeld Box 3.12. Meer dan de helft van de vennootschappen noemt deze 30 procent expliciet

<sup>9</sup> Hierbij moet worden opgemerkt dat de Code niet expliciet vraagt ook melding te maken op het moment dat geen belangrijke tekortkomingen in de interne risicobeheersings- en controlesystemen zijn geconstateerd. De meeste vennootschappen doen dit echter wel.

als streefgetal. Er zijn echter ook vennootschappen die afwijkende doelstellingen formuleren, zie bijvoorbeeld Box 3.13.

**Box 3.12 Minimaal dertig procent vrouwen in het bestuur en de raad van commissarissen is de meest genoemde doelstelling**

*“The Company’s policy is to improve the gender diversity such that at least 30% of both the Supervisory Board and the Management Board will be comprised of women.”*

*“Increased diversity on these boards will lead to a wider range of skills for better oversight and governance. It will also better reflect the diversity of (...)’s employees and client base. On the basis of these diversity aspects, targets have been set to achieve diversity on the boards. The Supervisory Board has set the following gender diversity target for both the Supervisory Board and Board of Management: at least 30% of both boards shall consist of female members and at least 30% of male members.”*

*“Mede daarom streven we naar een evenwichtige verhouding tussen mannen en vrouwen binnen de bedrijven, ofschoon dit voor een organisatie met een duidelijk technische oriëntatie niet eenvoudig is. Ons doel is evenwichtigheid in alle leidinggevende functies en directieposities. Dit betekent dat in de directies en raad van commissarissen minstens 30% vrouwen zijn benoemd en dat ten minste 30% van de directieposities wordt vervuld door een vrouw.”*

Bron: Jaarverslagen Alfen (2019), Fugro (2019) en Hydratec (2019)

**Box 3.13 Voorbeelden van andere doelstellingen (anders dan dertig procent vrouwen in de top)**

*“The diversity targets of the Company with respect to the composition of its Board are:*

- increasing the (work) experience diversity within the Board such that by 2022 the Board will at least have one member with relevant expertise and knowledge of the advertising market;*
- increasing the (work) experience diversity within the Board such that by 2022 the Board will at least have one member with other business experience; and*
- increasing the gender diversity within the Board such that by 2027 at least 20% of the Board will consist of women.”*

*“To ensure a balanced composition in terms of nationality / cultural background, our aim is not to have more than 50% of the members of our Supervisory Board or Executive Committee drawn from a single nationality”*

Bron: Jaarverslagen Altice (2019) en Koninklijke DSM (2019)

**Figuur 3.5 Voorbeeld van het visueel inzichtelijk maken van voortgang op het vlak van diversiteit**

Objectives	Status
An equal number of men and women during a search, selection and appointment procedure	N.A. in 2019
At least one woman in the Management Board	<span style="color: red;">■</span>
At least two women in the Supervisory Board	<span style="color: red;">■</span>
A Supervisory Board Chairman living in the Netherlands	<span style="color: blue;">■</span>
At least one member in the Supervisory Board from outside the EU	<span style="color: blue;">■</span>
At least two members in the Supervisory Board with a technology/software background	<span style="color: blue;">■</span>

**Status:** ■ Achieved ■ More to do

Bron: Jaarverslag TomTom (2019)



Ten aanzien van de uitvoering van het diversiteitsbeleid (2.1.6.ii) valt op dat veel vennootschappen dit vooral relateren aan het moment dat er een vacature vrijvalt. Daarbij wordt in sommige gevallen ook het inschakelen van externe headhunters genoemd.

#### Box 3.14 Diversiteitsbeleid in veelal gerelateerd aan het vrijvallen van een vacature

*“When identifying candidates for open positions in the Executive and Supervisory Boards, the Committee actively searches for female candidates. It also instructs external search firms to present female candidates. More information on diversity within the Board is available in the Supervisory Board Composition and Competency Overview and in Chapter 7 (Diversity) of the Corporate Governance Statement”*

*“When positions in the Supervisory Board and the Executive Committee become vacant or new positions are added, the company's diversity policy will be applied when selecting persons for appointment as member of the Supervisory Board or the Executive Committee.”*

Bron: Jaarverslagen Aegon (2019) en Corbion (2019)

Er zijn echter ook vennootschappen die een bredere definitie van diversiteitsbeleid hanteren. Zij zetten bijvoorbeeld in op meer aandacht voor diversiteit in opleiding, coaching en training binnen en buiten de vennootschap (zie Box 3.16).

#### Box 3.15 Een aantal vennootschappen kijkt breder dan het vervullen van openstaande vacatures

*“We foster diversity and inclusion through a wide range of programs and activities. These include company-wide talent plans to ensure our people are progressing irrespective of gender, ethnicity, disability or other differences. We also have employee and leadership awareness and development programs as well as mentoring initiatives, flexible working, and a network of resource groups.”*

*“A Group-wide programme for diversity and inclusion will be developed and implemented. (...) will increase its attention to women in our management development programmes to assure that the rise of women to our senior management positions is warranted. In addition, external recruitment agencies are instructed to identify capable female candidates for senior management positions. Finally, the Company will give preference to women in case of equal suitability.”*

*“For that reason and in order to increase gender diversity in the Board of Management, we have a specific program in place to improve gender diversity, aimed at getting women more interested in science, engineering and technology. In this way, we try to increase the number of women throughout (...)”*

Bron: Jaarverslagen Pharming Group (2019), Koninklijke BAM Groep (2019) en ASML (2019)

Tot slot stelt ongeveer een vijfde van de vennootschappen diversiteit te zien als een van vele selectiecriteria, waarbij diversiteit niet noodzakelijk doorslaggevend hoeft te zijn (zie Box 3.17).<sup>10</sup>

#### Box 3.16 Diversiteit is bij veel vennootschappen geen doorslaggevend criterium

*“When considering new candidates, the Supervisory Board will retain an active and open attitude with respect to the selection of female candidates. Gender is, however, only one factor of diversity. The qualifications of a particular person and the requirements for the position shall always prevail over all other factors and considerations when filling a vacancy.”*

<sup>10</sup> Daarmee is overigens niet gezegd dat de andere tachtig procent diversiteit wél als doorslaggevend selectie criterium ziet. Zij houden zich in het jaarverslag veelal op de vlakte over het relatieve belang van verschillende selectiecriteria.



*“Although the first priority when considering vacancies is finding a person with the required skills, expertise, experience and independence, all aspects of diversity, including gender and nationality, will remain an important consideration in the selection process for the (re)appointment of members of the Supervisory Board.”*

*“The Boards feel that, while gender, social background and ethnicity are an important part of diversity, Unilever Directors will continue to be selected on the basis of their wide-ranging experience, backgrounds, skills, knowledge and insight.”*

Bron: Jaarverslagen BE Semiconductor Industries (2019), Basic-Fit (2019) en Unilever (2019)

Ten aanzien van bepaling 2.1.6.iii (de resultaten van het beleid) volstaat een ruime meerderheid van de vennootschappen met het vermelden van de huidige stand van zaken op het vlak van genderdiversiteit, eventueel afgezet tegen de stand van zaken een jaar eerder. Zo'n tien procent van de vennootschappen refereert juist naar recente aanstellingen als resultaten van het beleid.

### Box 3.17 Resultaten van het beleid veelal geïnterpreteerd als de huidige diversiteit

*“Het streefcijfer (voor vrouwelijke bestuurders) is voor de raad van commissarissen in 2019 is behaald: twee van de vijf leden zijn vrouw.”*

*“Per jaareinde bestaat de directie van (...) uit 1 vrouw en 1 man. De raad van commissarissen bestaat uit 1 vrouw en 2 mannen. Binnen de groep zijn 23% (2018: 30%) vrouwelijke medewerkers in dienst.”*

*“(...) is aware that it falls short of this goal with respect to the Managing Board (nil on a total of three) and the overall senior positions (director level and higher), where the percentage remained the same as last year at 15% (2018: 15%). With regard to the Supervisory Board, the ratio of 29% is close to our objective.”*

Bron: Jaarverslagen Heijmans (2019), Hydratec (2019) en NIBC (2019)

### Box 3.18 Recente aanstellingen als resultaat van het gevoerde diversiteitsbeleid

*“After the approval by the 2020 Annual General Meeting of the appointment of Mrs (...) as Statutory Director of the Company, Beter Bed Holding N.V. has 50% female representatives in the Management Board. And as such, it does qualify as gender balanced within the meaning of article 2:166 of the Dutch Civil Code, as applicable during 2019.”*

*“Our diversity policies are implemented by applying them to nominations for (re)appointments of Supervisory Board and Managing Board members as well as to appointments of Executive Committee members. At the 2019 Annual General Meeting, (...) was reappointed on the basis of her broad experience in human resources management, corporate governance and international business and her extensive experience and qualities as a Supervisory Board member — as demonstrated during her tenure as a member of the Supervisory Board and most recently as its Deputy Chair. (...) was appointed as member of the Supervisory Board on the basis of her long experience in (infant) nutrition, consumer-packaged goods (CPG) / fast-moving consumer goods (FMCG) and pharma in science-based businesses, as well as her international experience, including her experience with emerging markets.”*

Bron: Jaarverslagen Beter Bed (2019) en Koninklijke DSM (2019)

Bepaling 2.1.6.iv lijkt voor veel vennootschappen een lastige. Deze subbepaling is alleen van toepassing op vennootschappen bij wie “de samenstelling van het bestuur en de raad van commissarissen afwijkt van de doelstellingen van het diversiteitsbeleid van de vennootschap en/ of van het streefcijfer voor de verhouding man-vrouw, indien en voor zover dit bij of krachtens de wet is bepaald”.

Deze vennootschappen dienen vervolgens de stand van zaken toe te lichten en aan te geven welke maatregelen die genomen worden om de diversiteitsdoelstellingen wél te halen. Hiervoor verwijst men veelal terug naar het bestaande diversiteitsbeleid. De Code vraagt echter ook een termijn te noemen wanneer de beoogde doelstellingen behaald zullen zijn. Vrijwel geen enkele vennootschap waagt zich hieraan. Enkele vennootschappen spreken van een ‘long-term process’.

**Box 3.19 Vennootschappen beogen diversiteit ‘op de lange termijn’ te behalen**

*“At the board level, gender diversity is a statutory objective for a balanced governance with a minimum of 30% female representatives. Although this objective is not currently met by (...), we made the first step by appointing a female Supervisory Board member in 2019. In the long term, the Supervisory Board ensures its composition and that of the Management Board represent a fair and balanced makeup of our employee and customer base. In this way, we try to increase the number of women throughout (...). By doing so we aim to increase our future talent pool so that more women will be available in the future for technical positions and (senior) management positions. Given the specific nature of our industry, this is a long-term process.”*

Bron: Jaarverslag GrandVision (2019)

**Resultaten focusgroepen**

Vrijwel alle deelnemende vennootschappen geven aan dat diversiteit binnen de vennootschap hoog op de agenda staat. Daarbij wordt allereerst onderscheid gemaakt tussen diversiteit van de werknemers en de diversiteit van de bestuurders en commissarissen van de vennootschap. Daarnaast wordt er door de leden van de focusgroep onderscheid gemaakt tussen geslacht, etniciteit (*‘colour of skin’*), ervaring en expertise.

Diverse vennootschappen geven aan dat zij moeite hebben met het aantrekken van vrouwelijke bestuurders of commissarissen. Er solliciteren volgens hen simpelweg geen of onvoldoende vrouwelijke kandidaten (*“we doen ons best, en leveren inspanningen, maar we vonden geen geschikte kandidaat”*). Andere vennootschappen geven aan (i) te voldoen aan het gewenste ratio, (ii) gebruik te maken van een *equal-opportunitypolicy* waarbij geslacht geen rol speelt, (iii) dat er conservatieve krachten binnen de het bestuur zijn die benoeming van een vrouw liever uitstellen of (iv) dat er binnen de sector waarin het bedrijf opereert voornamelijk mannen werkzaam zijn. Het is volgens hun dan moeilijker om een geschikte vrouw te vinden.

Enkele vennootschappen benadrukken het belang van verschillende etniciteiten (*‘colour of skin’*) binnen het bestuur. Deze vennootschappen geven aan dat de Raad van Commissarissen dit hoog op de agenda heeft staan. Andere vennootschappen geven aan dat er binnen hun bedrijf nog geen actief beleid bestaat op dit gebied.

Een vennootschap geeft aan dat het binnen het bedrijf niet gewenst is om doelstellingen met betrekking tot diversiteit concreet te maken in het jaarverslag. Niet omdat ze dat niet zouden willen, maar omdat: *“wel het laatste wat je als bedrijf wilt een grote kop in het Financieel Dagblad is wanneer je het target niet hebt behaald”*. Een andere vennootschap geeft aan dat er wel harde doelstellingen binnen de organisatie bestaan: *“binnen de organisatie zijn er twee posities binnen de Raad van Commissarissen beschikbaar. De benoemingscommissie stelt de harde eis dat er daarvan ten minste één vrouwelijk is”*.

Ten aanzien van de uitvoering van het diversiteitsbeleid valt op dat veel vennootschappen in de focusgroepen dit moment relateren aan het moment dat er een vacature vrijvalt (*‘succession-planning’*). Er worden daarop twee uitzonderingen genoemd. Zo geeft één organisatie aan verder te gaan met

een kleiner bestuur (en zodoende niet op zoek te gaan), en geeft een organisatie aan op zoek te zijn naar uitbreiding van het huidige bestuur. Er is zodoende geen sprake van opvolging maar verbreding. *“Daarbij wordt allereerst gekeken wie er in de markt beschikbaar is, en pas vervolgens naar diversiteit. Je wilt niet alleen het vinkje, je wilt dat er een klik is met het bedrijf”.*

### 2.1.7 Onafhankelijkheid raad van commissarissen

*De raad van commissarissen is zodanig samengesteld dat de leden ten opzichte van elkaar, het bestuur en welke deelbelang dan ook **onafhankelijk en kritisch kunnen opereren**. Om de onafhankelijkheid te borgen, is de raad van commissarissen samengesteld met inachtneming van het volgende:*

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

Vennootschappen wijken relatief vaak gemotiveerd af van bepaling 2.1.7. Deze groep vennootschappen valt uiteen in drie groepen. Er is een groep die afwijkt van bepaling 2.1.7 omdat in een eerder stadium afspraken zijn gemaakt met aandeelhouders over het afvaardigen van een of meerdere commissarissen. Deze groep is het grootst, ongeveer zeventig procent van de gemotiveerde afwijking. Daarnaast zijn er een aantal vennootschappen die aangeven dat een of meerdere (niet-onafhankelijke) commissarissen onmisbaar zijn voor de vennootschap. Het betreft meestal oprichters of oud-bestuurders van de vennootschap. Het gaat om ongeveer twintig procent van de gemotiveerde afwijking. Tot slot zijn er enkele vennootschappen (circa tien procent) die als gevolg van vertrek van een of meerdere onafhankelijke commissarissen nu (tijdelijk) niet voldoet aan hetgeen gevraagd in bepaling 2.1.7.

#### Box 3.20 Voorbeeld van gemotiveerd afwijken in verband met afspraken met aandeelhouders

*“The Company will not be in compliance with best practice principle 2.1.7 that requires that more than half of the Supervisory Directors shall be independent. Under the Relationship Agreement, as long as (...) holds, directly or indirectly, at least 40% of the Ordinary Shares, they shall have the right to designate two Supervisory Directors, and the nominees do not need to be “independent” within the meaning of the Dutch Corporate Governance Code. Furthermore, under the Relationship Agreement, (...) will have the right to designate one Supervisory Director if they hold, directly or indirectly, less than 40% but at least 15% of the Ordinary Shares. (...) will not have any designation rights if they hold, directly or indirectly, less than 15% of the Ordinary Shares. The Supervisory Directors (...) and (...) are not independent under this best practice principle;”*

Bron: Jaarverslag Alfen (2019)

#### Box 3.21 Voorbeeld van gemotiveerd afwijken i.v.m. oprichter-commissarissen

*“As of 31 December 2019, and the date of this report, the Board comprises a majority of independent non-executive Board Members. The non-executive Board Members which are non-independent are two of the founders of (...) and given their extensive knowledge of the sectors in which (...) operates, which bring invaluable expertise to the Board, this justifies the deviation from the Code.”*

Bron: Jaarverslag Kardan (2019)

**Box 3.22 Voorbeeld van tijdelijk gemotiveerd afwijken i.v.m. vertrek van een commissaris**

*“Aangezien de Raad nog slechts uit vier leden bestaat waarvan 2 afhankelijke leden, voldoet (...) niet aan de best practice bepaling 2.1.7 van de Corporate Governance Code. Het streven is om de Raad op termijn uit te breiden met een onafhankelijke commissaris.”*

Bron: Jaarverslag SnowWorld (2019)

Niet in Nederland genoteerde vennootschappen wijken relatief vaker af dan aan de Euronext genoteerde vennootschappen. Zij noemen daarbij ‘*practice in our industry*’ als voornaamste reden.

**Box 3.23 Voorbeeld van gemotiveerd afwijken i.v.m. (buitenlandse) business practices**

*“A majority of our supervisory board members is independent. It is our view that given the nature of our business and the practice in our industry and considering our shareholder structure, it is justified that only 4 supervisory board members will be independent. We may need to deviate from the DCGC’s independence definition for supervisory board members either because such provisions conflict with or are inconsistent with the corporate governance rules of Nasdaq and U.S. securities laws that apply to us, or because such provisions do not reflect best practices of global companies listed on Nasdaq. We may need to further deviate from the DCGC’s independence definition for supervisory board members when looking for the most suitable candidates. For example, a future supervisory board candidate may have particular knowledge of, or experience in our industry, but may not meet the definition of independence in the DCGC. As such background is very important to the efficacy of our supervisory board, our supervisory board may decide to nominate candidates for appointment who do not fully comply with the criteria as listed under best practice provision 2.1.8 of the DCGC.”*

Bron: Jaarverslag Trivago (2019)

**Resultaten focusgroepen**

In de focusgroep met in het buitenland genoteerde vennootschappen is uitvoerig gesproken over de rol en inkleding van de raad van commissarissen. Uit de nalevingsresultaten komt namelijk naar voren dat vennootschappen met een buitenlandse notering vaker gemotiveerd afwijken van bepalingen die zien op de raad van commissarissen.

- 2.1.7 Onafhankelijkheid van de raad van commissarissen: (18,3 procent)
- 2.1.9 Onafhankelijkheid voorzitter van de raad van commissarissen (13,3 procent)
- 2.2.2 Benoemings- en herbenoemingstermijnen commissarissen (23,3 procent)
- 3.3.2 Beloning commissarissen (40 procent)
- 3.3.3 Aandelenbezit commissarissen (13,3 procent<sup>0</sup>)

Ten aanzien van onafhankelijkheid (bepalingen 2.1.7 en 2.1.9) merken deelnemers op de Code relatief streng te vinden. In de VS mag je bijvoorbeeld drie jaar na aftreden uit een bestuursfunctie terugkomen als commissaris, de Code hanteert vijf jaar. Diverse deelnemers aan de focusgroep geven aan dat (groot)aandeelhouders nu eenmaal een afvaardiging verwachten in de raad van commissarissen. Zij hebben tevens het idee dat dit soort grootaandeelhouderschap relatief vaker voorkomt in het buitenland. Deelnemers geven aan verder dat in andere systemen soms gewerkt wordt met een onafhankelijke vicevoorzitter op het moment dat de voorzitter formeel niet onafhankelijk is. Daarbij merkt een deelnemer op dat het criterium ‘geen voormalig bestuurder geweest’ in praktijk vaak geen recht doet (of los staat van) de onafhankelijke kijk van een (potentieel) voorzitter.

Ongeveer een kwart van de buitenlandse vennootschappen wijkt gemotiveerd af van bepaling 2.2.2. (Benoemings- en herbenoemingstermijnen commissarissen). Ook hier speelt een cultuurverschil. Verschillende deelnemers noemen dat de eigen aandeelhouders verwachten dat goed

functionerende bestuurders en commissarissen aanblijven, iets dat niet rijmt met de maximale benoemingstermijnen uit de Code. Ook hier speelt dat grootaandeelhouders hun plek in de raad van commissarissen niet opgeven na ach jaar (zoals de Code voorschrijft). Ook bij het benoemen voor een periode van vier jaar (uitgangspunt in de Code) stellen sommige deelnemers vraagtekens. Het is in het eigen 'thuisland' bijvoorbeeld gebruikelijk een bestuurder of commissaris ieder jaar opnieuw te (laten) benoemen, zonder maximale zittingsduur.

Diverse deelnemers stellen tot slot dat het in meer angel-Saksisch georiënteerde landen vrij gebruikelijk is dat commissarissen (verplicht) aandelen bezitten, of zelfs beloond worden in aandelen. De redenering is dat commissarissen op die manier zelf ook *skin in the game* hebben. Dit wijkt af van de Nederlandse blik op de zaak en bepalingen 3.3.2 en 3.3.3.

Buitenlandse vennootschappen geven overigens aan ondanks bovenstaande goed met de Code overweg te kunnen, omdat de Code gemotiveerd afwijken op deze bepalingen toestaat.

## 3.5 Benoeming, opvolging en evaluatie

### Bepaling 2.2.1:

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

Vennootschappen wijken regelmatig gemotiveerd af van bepaling 2.2.1. De meest genoemde redenen daarvoor is at men eraan hecht een lange termijn relatie aan te gaan met (bepaalde) bestuurders (ruim 60 procent). Daarnaast noemt ongeveer een kwart van de vennootschappen die afwijken contracten gesloten vóór ingang van de Code als reden om af te wijken. Enkele niet in Nederland genoteerde vennootschappen geven aan dat het in het buitenland niet gebruikelijk is om tijdelijke contracten te sluiten met bestuurders. In de focusgroepen met in het buitenland genoteerde vennootschappen kwam aan de orde dat bestuurders bij deze vennootschappen soms jaarlijks opnieuw benoemd worden (zonder limiet) door de aandeelhouders.

### Box 3.24 Voorbeelden van gemotiveerde afwijking van bepaling 2.2.1 door in Nederland genoteerde vennootschappen

*"The term of the current appointment of the CEO is unlimited. The CFO and Executive Director have been appointed for a period of four years and (...) will also apply this four-year period for the appointment of new members of the Management Board. On dismissal of the CEO, the existing employment conditions and regulations are considered; this does not apply to the CFO and the Executive Director nor new appointments."*

*"Mr (...) has an open-ended contract (2.2.1). Since board members act on the basis of a longterm strategic perspective, limiting the term of appointment was not considered appropriate when appointing Mr (...)."*

*"Leden van de Raad van Bestuur die vóór 2019 zijn toetreden tot de Raad van Bestuur zijn voor onbepaalde tijd benoemd. In overeenstemming met de Code worden vanaf 2019 leden die toetreden tot de Raad van Bestuur benoemd voor een periode van vier jaar."*

Bron: Jaarverslagen Aalberts (2019), Ctac (2019) en Neways Electronics International (2019)

**Box 3.25 In het buitenland genoteerde vennootschappen geven aan dat tijdelijke contracten van bestuurders daar niet (altijd) gebruikelijk zijn**

*“We believe that our stakeholders benefit from the diversity of experience of the non-executive directors on our Board of Directors, which include long-term directors who bring a wealth of institutional knowledge and (...) history to the Board, as well as directors who have been appointed in recent years who bring fresh ideas and perspective to the Board. It is not customary for NASDAQ-listed companies to have term limits for their directors. Accordingly, we seek to have directors reappointed for terms of three or four years regardless of the number of terms they have served.”*

Bron: Jaarverslag Cimpres (2019)

### 2.2.8 Verantwoording evaluatie

Het verslag van de raad van commissarissen vermeldt:

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

De meeste vennootschappen zijn kort van stof als het gaat om de zelf-evaluatie van de raad van commissarissen (bepaling 2.2.8). Andere vennootschappen beschrijven weliswaar in veel detail het proces van de evaluatie, maar blijven op de vlakte als het gaat om ‘wat is of wordt gedaan met de conclusies van de evaluaties’.

**Box 3.26 Veel vennootschappen kiezen voor een bondige toelichting op bepaling 2.2.8**

*“Voorafgaand aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders heeft de raad, buiten aanwezigheid van de directie, het functioneren van de directie en van zichzelf geëvalueerd. Hierbij kwamen geen bijzonderheden naar voren.”*

*“The Company does not have a formal evaluation process for non-executive board, various committees and for executive and non-executive members. In view of the size of the Company, the Board of Directors is of the opinion that this is not necessary.”*

*“With respect to the evaluation of the (individual members of the) Management Board, the Board found that the Management Board operates effectively and that cooperation as a collective, between the individual members and with the Supervisory Board is good. The board did not find any issues that required specific attention.”*

Bron: Jaarverslagen Hydratec (2019), Envipco (2019) en Ordina (2019)

**Box 3.27 Voorbeeld van een procesmatige toelichting op bepaling 2.2.8**

*“During a private meeting, the Supervisory Board evaluated and assessed its own performance, the performance of its committees and the individual members.*

*The evaluation of the Supervisory Board and its individual members took place by way of a special meeting. As preparation for the meeting a selfassessment questionnaire was used. Based on the filled-out questionnaires, each of the members were evaluated as well as the functioning of the total Supervisory Board and its committees.*

*In addition, the Chairman held interviews with the Supervisory Board’s individual members. Succession planning of the Supervisory Board was on the agenda of the Supervisor Board as well. Outside the Management Board’s presence, the Supervisory Board evaluated and assessed the performance of the Management Board and the individual members.*



*In the opinion of the Supervisory Board, the Management Board performed its duties in 2019 in an excellent way. The evaluation of the Management Board and its individual members took place by way of individual meetings with the Management Board as a total and with the individual members. Topics as communication with the Supervisory Board, individual targets, cooperation within the Management Board and the Executive Team, strategy towards stakeholders, as well as potential company risks were discussed.”*

Bron: Jaarverslag Aalberts (2019)

### Resultaten focusgroepen

In de focusgroepen is ook over bepaling 2.2.8 gesproken. Met name de vennootschappen met een beperkte omvang geven daarbij aan dat de Raad van Commissarissen in het boekjaar 2019 geen evaluatie heeft gehouden. Wel onderschrijven zij de waarde hiervan, en is één van hen voornemens om volgend jaar wel te evalueren. De grotere vennootschappen tonen een gevarieerd beeld. Waar de ene partij aangeeft dat de evaluatie als *'moetje'* wordt ervaren, geeft de andere partij aan dat de evaluatie een belangrijk middel kan zijn om de *'boardroom-dynamics'* beter in beeld te krijgen.

Vrijwel alle vennootschappen zijn het met elkaar eens dat het rapporteren over de uitkomsten van de in een besloten sessie uitgevoerde evaluatie ingewikkeld kan zijn. Zo geeft een vennootschap aan dat de bevindingen uit de evaluatie *'in het conceptrapport vaak kritischer zijn, maar deze in de definitieve versie toch afgevlakt worden'*. Een andere partij vraagt zich af wat je er mee op schiet om concreet te worden, als de lezer de context niet goed kan inschatten. Ten slotte geeft een vennootschap aan dat het goed zou zijn om beter te rapporteren over de belangrijkste lessen die uit de evaluatie zijn voortgekomen. Zij zien volgend jaar ruimte voor verbetering.

Een aantal vennootschappen geven aan dat zij in het verleden wel eens gebruik hebben gemaakt van een externe partij om te ondersteunen gedurende de evaluatie. Sommige vennootschappen geven aan dat deze evaluatie van *'toegevoegde waarde'* was. De andere partij geeft aan dat er binnen de vennootschap een discussie gaande is of zij niet liever om het jaar een externe partij willen inzetten. Een vennootschap die nog geen gebruik heeft gemaakt van een externe partij benadrukt dat het voor het in kaart brengen van de *'boardroom-dynamics'* van belang is dat er een goede klik is met de externe partij.

## 3.6 Inrichting raad van commissarissen en verslag

Vennootschappen wijken relatief vaak gemotiveerd af van bepalingen 2.3.3 (regelementen commissies) en 2.3.4 (samenstelling commissies). In het overgrote merendeel van de gevallen (meer dan 80 procent) gaat het om kleinere vennootschappen geven aan geen *audit-, remuneratie en/of selectie- en benoemingscommissies* te benoemen in verband met de geringe omvang van de vennootschap. Een aantal vennootschappen geeft aan af te wijken in verband met het feit dat de raad van commissarissen uit drie of vier leden bestaat. Technisch gezien is hier echter geen sprake van afwijking omdat de Code separate commissies enkel voorschrijft in het geval de raad van commissarissen meer dan vier leden heeft.

Ten aanzien van de samenstelling van de commissies is de meest gehanteerde (60 procent) motivering voor afwijken het niet voldoen aan de eis dat de helft van de leden van elke commissie onafhankelijk is. De overige (40 procent) vennootschappen geven aan dat de voorzitter van de raad

van commissarissen gezien zijn of haar ervaring tevens voorzitter is van de audit- en/of remuneratiecommissie.

### 2.3.3 Reglementen commissies

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

### 2.3.4 Samenstelling commissies

*Het voorzitterschap van de audit- of remuneratiecommissie wordt niet vervuld door de voorzitter van de raad van commissarissen, noch door een voormalig bestuurder van de vennootschap. Meer dan de helft van de leden van de commissies is onafhankelijk in de zin van best practice bepaling 2.1.8.*

#### Box 3.28 Vooral kleinere vennootschappen geven aan niet alle commissies in te stellen

*“Gezien de omvang van de vennootschap en de samenstelling van de raad, wil de raad vooralsnog geen afzonderlijke remuneratiecommissie, audit-commissie en een selectie- en benoemingscommissie instellen. De taken van deze kerncommissies, inclusief de wettelijke taken van de auditcommissie, worden door de voltallige raad uitgevoerd.”*

*“The Company does not have a remuneration committee or a selection and nomination committee. The tasks to be performed by these committees are performed by the non-executive members of the Board of Directors. In view of the size of the Company, there is no need to have a separate remuneration committee and a nomination and selection committee”*

*“The Supervisory Board has combined the functions and responsibilities of the remuneration committee and the selection & appointment committee in one committee: the Selection, Appointment & Remuneration Committee.”*

Bron: Jaarverslagen Koninklijke Delftsch aardewerk-fabriek (2019), Envipco (2019) en Basic Fit (2019)

#### Box 3.29 Voorbeelden van gemotiveerde afwijking op bepaling 2.3.4

*“Both committees have three members. Based on this best practice provision, it can be concluded that at least two members per committee should be independent within the meaning of best practice provision 2.1.8. Both Hans Willemse and Pieter de Jong, are considered to be nonindependent members of the Supervisory Board, since they represent AM Holding and Mito respectively on the Supervisory Board. Both members are also member of the Selection, Appointment & Remuneration Committee. Hans Willemse is also a member of the Audit & Risk committee. However the other two committee members are considered independent.”*

*“For efficiency reasons, including the fact that we have only one executive director, we have combined the functions of the remuneration committee with those of the selection and appointment committee into one Nomination and Compensation Committee. Under the Code, the Chairman of the Board shall not chair the remuneration committee; he may, however, chair the selection and appointment committee. Given that we have combined both committees and also having regard to the fact that the Chairman of the Board is very familiar with international executive compensation, we believe that the Chairman of the Board is the best person to chair our Nomination and Compensation Committee.”*

Bron: Jaarverslagen Basic Fit (2019) en Aercap Holdings (2019)

Een handvol vennootschappen wijkt af van bepaling 2.3.10 (secretaris van de vennootschap). Ook hiervoor geldt dat deze beslissing in de regel voortkomt uit de bescheiden omvang van de vennootschap.



### 2.3.10 Secretaris van de vennootschap

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

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

#### Box 3.30 Gemotiveerd afwijken van bepaling 2.3.10 komt vooral voort uit omvang van de vennootschap

*(...) does not have a formal company secretary. This position is adequately fulfilled by the legal and governance function at head office level, in line with the lean and effective organisational structure.*

*(...) past deze bepaling niet toe. Gezien de omvang van de vennootschap is er geen secretaris aangesteld.*

Bron: Jaarverslagen Aalberts (2019) en Koninklijke Delftsch Aardewerk-fabriek (2019)

Bepaling 2.3.11 (Verslag raad van commissarissen) is een complexe bepaling omdat deze overlap vertoont met een aantal andere bepalingen. Een vennootschap die bijvoorbeeld bepaling 2.2.8 (verantwoording evaluatie) niet naleeft leeft daardoor ook bepaling 2.3.11 niet (geheel) na. Vrijwel alle niet-naleving van bepaling 2.3.11 ziet dus feitelijk op niet-naleving van andere bepalingen. Een vennootschap wijk gemotiveerd af door überhaupt geen verslag van de raad van commissarissen (non-executive directors in dit geval) op te maken (Box 3.31).

### 2.3.11 Verslag raad van commissarissen

*Een verslag van de raad van commissarissen maakt deel uit van de jaarstukken van de vennootschap. In dit verslag legt de raad van commissarissen verantwoording af over het uitgeoefende toezicht in het afgelopen boekjaar, waarbij in ieder geval verslag wordt gedaan over de onderwerpen, bedoeld in de best practice bepalingen 1.1.3, 2.1.2, 2.1.10, 2.2.8, 2.3.5 en 2.4.4, en indien van toepassing over de onderwerpen, bedoeld in best practice bepalingen 1.3.6 en 2.2.2.*

#### Box 3.31 Een vennootschap wijk gemotiveerd af van bepaling 2.3.11

*"The non-executive directors have not rendered their formal report. In view of the size of the Company, the Board of Directors is of the opinion that certain relevant information provided elsewhere in the financial statements is sufficient".*

Bron: Jaarverslag Envipco (2019)

## 3.7 Cultuur

De Code ziet het belang van cultuur vooral in relatie tot lange termijn waardecreatie. Het bestuur dient waarden op te stellen die bijdragen aan een cultuur gericht op lange termijn waardecreatie (bepaling 2.5.1) en hier vervolgens verantwoording over af te leggen (bepaling 2.5.4).

### 2.5.1 Verantwoordelijkheid bestuur voor cultuur

*Het bestuur stelt voor de vennootschap en de met haar verbonden ondernemen waarden vast die bijdragen aan een cultuur gericht op lange termijn waardecreatie*

### 2.5.4 Verantwoording over cultuur

In het bestuursverslag geeft het bestuur een toelichting op:

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

Vennootschappen gaan uiteenlopend om met de verantwoording over cultuur. Er is een groep vennootschappen (10-20 procent op basis van een steekproef) die een opsomming geeft van waarden maar de connectie van deze waarden met lange termijn waardecreatie zo goed als onbesproken laat. Mogelijk speelt hier mee dat bepaling 2.5.4 niet expliciet de term ‘lange termijn waardecreatie’ bevat. Bepaling 2.5.1 noemt dit wel maar vraagt niet expliciet om hierover te rapporteren.

De meeste andere vennootschappen koppelen waarden juist wel expliciet aan de activiteiten van de vennootschap en de visie op lange termijn waardecreatie. Er zijn er ook die daarnaast (ook) de monitoring van deze waarden zo inzichtelijk mogelijk proberen te maken, (zie bijvoorbeeld Figuur 3.7).

#### Box 3.32 Voorbeelden van toelichting met de nadruk op waarden

*“We focus on serving patients, their families and caregivers by delivering treatments for patients to offer hope, reduce suffering and provide new life. We are (...), working as one team guided by our set of core values: At (...), we always do the right thing:*

- *We put the patient first;*
- *We are open and honest;*
- *We help each other;*
- *We act with a sense of urgency;*
- *We deliver quality.”*

*“At (...) three core values are at the heart of everything we do: respect, transparency and responsibility. Working together – be it with colleagues, customers or suppliers – should be pleasant. At (...) we are all equal. We always treat people with respect and approach one another with an open mind. In doing so we take responsibility, not only for our own success but also for that of others. These values are also applicable to every business decision we take. Doing business at (...) should never be influenced by factors other than business considerations as collaboration and integrity are natural and selfevident to us. Third parties doing business with (...) should know that each and every one of our representatives conducts themselves in an honest, ethical and fair manner”*

*“(...) has defined how it wants to achieve the goals:*

- » *Openness and Honesty.*
- » *Trust and Togetherness.*
- » *Competence and Quality.*

*Openness and Honesty*

*We can only excel as an organization if we work closely with all of our stakeholders on all matters. Working closely together also means that we need to be communicative and as an organization to be open and honest in our dialogue with colleagues, clients, suppliers, partners and shareholders.*

*Trust and Togetherness*

*Only from openness and honesty, trust and togetherness arises. We believe that we need to form a team with our*

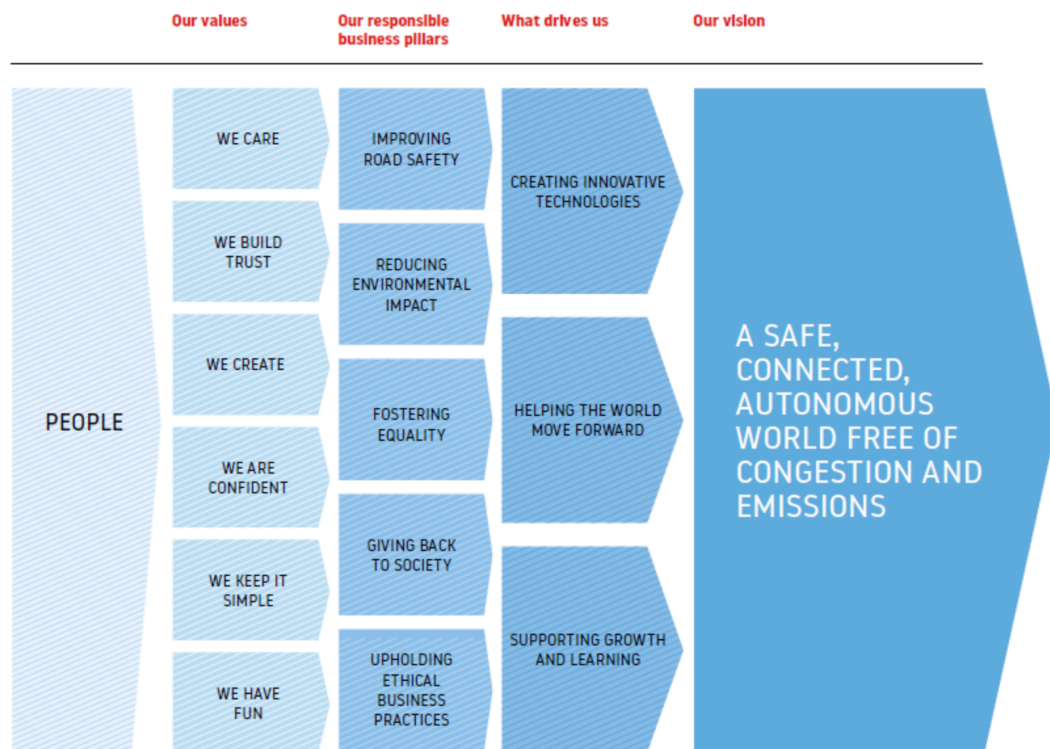
*colleagues, clients and all other stakeholders in all of our operations, activities and initiatives. Trust and togetherness enable us to reach our common and individual goals together.*

*Competence and Quality*  
*As a software based company, we continuously build our competence and our quality on an organizational and individual level. We believe with competence and quality, in addition to software solutions, we can add value to all of our stakeholders and further strengthen our competitive edge.”*

Bron: Jaarverslagen van Kiadis (2019), ICT Group (2019) en TIE Kinetix (2019)

**Figuur 3.6 Voorbeeld van het visueel koppelen van waarden aan visie**

We are guided by 5 business pillars to operate as a responsible business. The pillars are derived from our values and drive us toward our vision.



Bron: Jaarverslag TomTom (2019)

Figuur 3.7 Voorbeeld van de implementatie van waarden middels trainingen

	2019	2018
<b>Training and awareness e-learning: % of targeted employees trained</b>		
<b>General</b>		
- Code of Business Conduct	94%	90%
<b>People</b>		
- Life Saving Rules	95%	95%
- Unlawful Harassment Prevention (up and until Q3 2019)	95%	97%
- Respectful Behavior (as of Q4 2019)	-	-
- Data Privacy Knowledge	95%	93%
<b>Planet</b>		
- Basic Course Responsible Care	97%	95%
<b>Profit</b>		
- Global Trade Controls	95%	96%
- Anti-Bribery and Corruption	96%	95%
- Security	97%	94%
- Cyber Fraud Awareness	96%	93%
<b>Competition Law: % of targeted employees having signed</b>		
- DSM Annual Competition Law Compliance Statement	100%	100%
<b>Violations of the Code:</b>		
	<b>161</b>	<b>154</b>
<b>Number of dismissals / other consequence management</b>		
<b>Triple P breakdown</b>		
- People	27/104	22/90
- Planet	1/2	0/1
- Profit	14/13	20/21
<b>Regional breakdown</b>		
- Europe & Africa	13/53	14/45
- Americas	22/61	20/48
- Asia-Pacific	7/5	8/19
<b>Total</b>	<b>42/119</b>	<b>42/112</b>
<b>Alert cases (whistleblower procedure):</b>		
	<b>26</b>	<b>28</b>
<b>Number substantiated / not substantiated / under investigation</b>		
<b>Triple P breakdown</b>		
- People	6/14/1	2/10/2
- Planet	0/0/0	0/0/0
- Profit	2/2/1	7/5/2
<b>Regional breakdown</b>		
- Europe & Africa	1/5/0	2/4/1
- Americas	5/6/0	1/4/2
- Asia-Pacific	2/5/2	6/7/1
<b>Total</b>	<b>8/16/2</b>	<b>9/15/4</b>

Bron: Jaarverslag DSM (2019)

**Box 3.33 Voorbeeld van toelichting met de nadruk op lange termijn waardecreatie**

*“(…)’s strategy and values are symbolically captured in our strategic house that provides direction and uniformity within a clear structure. Creating longterm sustainable value with a lean and focussed organisation and providing a top quality work environment to our employees are key to our strategy. Our strategic house is built on three pillars; each pillar represents a different component of (…)’s strategic plan. Pillar one represents our growth opportunity in Automotive. Pillar two represents the growth aspiration in our Industrial Brakes business unit, and pillar three represents our Industrial Actuators and Controls ‘cash engine’. China is a key part of all three pillars.*

*The foundation of our strategic house is our culture, ‘The (...) Way’. This is based on the principle that no building is stable without a strong foundation, regardless of the strength of its building blocks. We define ‘The (...) Way’ in a single sentence: ‘A global team of actuator specialists, with courage to act, curiosity to learn from. Successes and mistakes, confidence to share, and open to feedback’. The objective of defining (...) Way is to give*

*our employees clear guidance as to what kind of culture we aspire to build within our company, regardless of location, level of responsibility or functional role. The (...) Way provides a consistent approach towards realising our ambitions, and – as such – is the foundation on which we build (...)’s future”.*

Bron: Jaarverslag Kendrion (2019)

### Resultaten focusgroepen

Ook in de focusgroepen blijkt dat vennootschappen op verschillende wijze omgaan met de verantwoording over cultuur. Enkele vennootschappen benoemen brede voorbeelden zoals ‘*wij willen op een eerlijke manier met onze afnemers omgaan*’, terwijl andere vennootschappen gestructureerd te werk gaan door met behulp van een bottom-up-strategie de organisatiecultuur te identificeren. Daarnaast geven enkele organisatie in de focusgroepen aan dat zij het moeilijk vinden om de wijze waarin de cultuur en de activiteiten van de vennootschap bijdragen aan de lange termijn waardecreatie te concretiseren. “*Wij benoemen dit eerder impliciet dan expliciet. Grote investeringen die wij nu doen moeten zich in enkele decennia gaan uitbetalen*”. Ook enkele andere vennootschappen geven aan dat zij het moeilijk vinden om de cultuur van de vennootschap op papier te zetten, zelfs wanneer men zich sterk bewust is van deze cultuur.

## 3.8 Voorkomen belangenverstremgeling

### 2.7.2 Reglement

*Het reglement van de raad van commissarissen bevat regels voor de wijze waarop omgegaan dient te worden met belangenverstremgeling, waaronder tegenstijdig belang, van bestuurders en commissarissen in relatie tot de vennootschap. Het reglement beschrijft voor welke transacties goedkeuring van de raad van commissarissen is vereist. Tevens stelt de vennootschap regels op voor het bezit van en transacties in effecten door bestuurders en commissarissen anders dan die uitgegeven door de vennootschap.*

De door vennootschappen in het kader van bepaling 2.7.2 opgenomen passages over tegenstrijdige belangen in het reglement van de raad van commissarissen lijken sterk op elkaar. In de regel definieert men eerst het tegenstrijdig belang, vaak met verwijzing naar het burgerlijk wetboek. Vervolgens introduceert men een meldingsplicht en de notie dat de overige commissarissen (zonder tegenstrijdig belang) vaststellen of inderdaad sprake is van een tegenstrijdig belang. Is dat het geval dan wordt de betreffende commissaris uitgesloten van verdere beraadslaging in de raad ten aanzien van die specifieke kwestie.

#### Box 3.34 Voorbeeld van een veelvoorkomende invulling van het thema tegenstrijdige belangen in het reglement van de raad van commissarissen.

**11.1** *A member of the Executive Committee shall not take part in the deliberations or decision-making that involves a subject or transaction in relation to which it has been established in accordance with article 11.2 that he has a direct or indirect personal conflict of interest with the Company within the meaning of article 2:129 (6) BW.*

**11.2** *Each member of the Executive Committee shall immediately report any (potential) conflict of interest concerning a member of the Executive Committee to the Chairman and to the Managing Directors. The member of the Executive Committee with such (potential) conflict of interest shall provide the Chairman with all information relevant to the conflict.*

**11.3** *The Supervisory Board will, without the presence of the member of the Executive Committee concerned, determine whether a reported (potential) conflict of interest qualifies as a conflict of interest within the meaning of*

*article 11.1. Before taking such decision, the Supervisory Board will hear the relevant member of the Executive Committee after having shared all relevant information with the member of the Executive Committee, to the extent necessary.*

*11.4 The mere fact that a member of the Executive Committee holds shares in the Company or is entitled to obtain shares in the Company, is in itself insufficient to determine that a conflict of interest exists to which article 11.1 applies.*

*11.5 A member of the Executive Committee shall not participate in the discussions or decision-taking process on a subject or transaction in relation to which he has a conflict of interest with the Company. Such transaction, if approved, must be concluded on terms at least customary in the sector concerned and, if such transaction is of material significance to the Company or the relevant member of the Executive Committee, require the approval of the Supervisory Board.*

*11.6 The Chairman shall procure that the transactions, in relation to which it has been determined that a conflict of interest exists, to which article 11.1 applies, are published in the Management Report, mentioning the conflict of interest and that articles 11.1 and 11.2 have been complied with.*

Bron: Jaarverslag Just Eat TakeAway (2019)

Een handvol vennootschappen kiest ervoor gemotiveerd af te wijken van bepalingen 2.7.2. Deze vennootschappen wensen geen beperkingen op te leggen ten aanzien van het bezit van aandelen en effecten anders dan die uitgegeven door de vennootschap. Deze vennootschappen stellen dat dit geen bijdrage zou leveren aan de governance van de eigen vennootschap, de privacy van de commissarissen te veel zou inperken of dat algemeen geldende wet- en regelgeving de lading reeds voldoende afdekt.

### **Box 3.35 Voorbeelden van gemotiveerd afwijken op bepaling 2.7.2**

*“(...) meent dat regels, voor bezit van en transacties in andere effecten dan die van de “eigen” vennootschap, bij (...) geen bijdrage leveren aan goede corporate governance.”*

*“There is no regulation covering private investments by members of the Supervisory Board or members of the Executive Board other than securities issued by (...). Members of these boards are already subject to general legislation and regulations.”*

*“De bepaling dat de raad van commissarissen een reglement vaststelt waarin regels worden gesteld ten aanzien van het bezit van en transacties in effecten anders dan die uitgegeven door (...) wordt niet onderschreven: zij wordt geacht een te grote inbreuk te maken op de privacy van commissarissen.”*

Bron: Jaarverslagen van Ajax (2019), ICT Group (2019) en Koninklijke Delftsch Aardewerk-fabriek (2019)

Bepaling 2.7.4 vraagt vervolgens eventuele transacties waarbij een tegenstrijdig belang speelt te melden in het bestuursverslag. Het overgrote merendeel maakt geen melding van dergelijke transacties. Dit impliceert naleving conform het ‘pas toe of leg uit’-principe. Een klein aantal vennootschappen meldt dat er geen sprake was van dergelijke transacties in het betreffende boekjaar.

### **2.7.4 Verantwoording transacties bestuurders en commissarissen**

*Alle transacties waarbij tegenstrijdige belangen van bestuurders of commissarissen spelen, worden tegen op de markt gebruikelijke condities overeengekomen. Besluiten tot het aangaan van transacties waarbij tegenstrijdige belangen van bestuurders of commissarissen spelen die van materiële betekenis zijn voor de vennootschap en/ of voor de desbetreffende bestuurders of commissarissen behoeven goedkeuring van de raad van commissarissen. Dergelijke transacties worden*



*gepubliceerd in het bestuursverslag, met vermelding van het tegenstrijdig belang en de verklaring dat best practice bepalingen 2.7.3 en 2.7.4 zijn nageleefd.*

### 2.7.5 Verantwoording transacties grootaandeelhouder

*Alle transacties tussen de vennootschap en natuurlijke of rechtspersonen die ten minste tien procent van de aandelen in de vennootschap houden, worden tegen op de markt gebruikelijke condities overeengekomen. Besluiten tot het aangaan van transacties met deze personen die van materiële betekenis zijn voor de vennootschap en/of voor deze personen behoeven goedkeuring van de raad van commissarissen. Dergelijke transacties worden gepubliceerd in het bestuursverslag, met de verklaring dat best practice bepaling 2.7.5 is nageleefd.*

Iets soortgelijks geldt voor bepaling 2.7.5. Slechts een klein aantal vennootschappen licht deze bepaling toe. In het merendeel van deze gevallen meldt men slechts dat er geen transacties met een grootaandeelhouder waren. Een enkeling meldt dat dergelijke transacties tegen op de markt gebruikelijke condities zijn overeengekomen, of zullen worden overeengekomen in het geval een dergelijke transactie zich voordoet.

## 3.9 Verantwoording uitvoering beloningsbeleid

### 3.4.1 Remuneratierapport

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

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

De meeste vennootschappen geven in het remuneratierapport allereerst een breed overzicht van de verschillende beloningscomponenten. Vennootschappen combineren dit vaak met een tabel waarin op de ene as de verschillende bestuurders staan en op de andere as de verschillende beloningscomponenten. Zo is voor de lezer direct inzichtelijk waar het beloningsbeleid toe heeft geleid.

#### Box 3.36 Voorbeeld van overzicht beloningscomponenten

*“The remuneration paid to the members of the Executive Board in 2019 was in line with (...)’s remuneration policy. In 2019, there were no deviations or exceptions from the governance process with respect to the execution of the remuneration policy or from the remuneration policy. The remuneration of the Executive Board consists of the following components:*

- 1. base salary;*
- 2. short-term incentive;*
- 3. long-term incentive;*
- 4. pension and other benefits.”*

Bron: Jaarverslag Randstad (2019)

Figuur 3.8 Voorbeeld van remuneratietabel

year	fixed remuneration		variable remuneration		social charges and taxes	pension expenses	total remuneration
	base salary	fringe benefits	short-term bonus	share-based payments			
2019	1,000	4	733	1,352	11	270	3,370
2018	1,000	27	370	1,134	11	270	2,812
2019	747	10	547	866	11	202	2,383
2018	544	19	201	464	8	147	1,383
2019	-	-	-	-	-	-	-
2018	187	6	131	817	3	51	1,195
2019	678	27	497	881	410	183	2,676
2018	659	28	244	719	779	178	2,607
2019	516	14	378	285	28	139	1,360
2018	-	-	-	-	-	-	-
2019	218	7	-	-	10	51	286
2018	709	18	262	(91)	47	192	1,137
2019	516	14	378	459	25	139	1,531
2018	-	-	-	-	-	-	-
2019	678	20	497	893	11	183	2,282
2018	659	19	244	727	11	178	1,838
2019	4,353	96	3,030	4,736	506	1,167	13,888
2018	3,758	117	1,452	3,770	859	1,016	10,972

Bron: Jaarverslag Randstad (2019)

Ten aanzien van de koppeling tussen beloningsbeleid en lange termijn waardecreatie noemen vennootschappen het aantrekken en behouden van personeel als belangrijk perspectief.

**Box 3.37 Beloningsbeleid om de juiste mensen aan te trekken en te behouden**

*(...) heeft als missie om toonaangevend te zijn op het gebied van vernieuwing en in de kwaliteit van haar producten. De strategie is gericht op waardecreatie op lange termijn voor alle stakeholders. Om de strategie te formuleren en uit te voeren moet de Vennootschap enerzijds in staat zijn om deskundige bestuurders en commissarissen aan te trekken en te behouden, maar moet dit anderzijds invullen binnen het beschikbare budget.*

*The general principles and objectives of the Remuneration Policy are the following: • competitive compensation aligned with (...)’s peer group, so as to enable (...) to recruit, motivate and retain qualified and expert individuals that (...) needs in order to achieve its strategic and operational objectives; • focus management on the creation of sustainable added value, taking into account the interests of all stakeholders, by having total compensation significantly driven by variable performance dependent income components; • variable income consisting of short-term (cash bonus) and long-term incentives (share options and stock appreciation rights), whereby the distribution between short-term and long-term incentives aims to achieve a proper balance between short-term results and long-term value creation; • align the economic interest of the Management Board as related to long-term incentives with the economic interest of the (...) shareholders. The performance targets shall contribute to the realization of the objective of long-term value creation for (...)*

*The purpose of the remuneration policy for the members of the Management Board and the Supervisory Board of (...) is to provide compensation that:*

- »Motivates and rewards executives in both Management Board and Supervisory Board with a balanced and competitive remuneration, in sync with role and responsibilities;*
- »Allows (...) to attract, reward and retain highly qualified executives with the required background, skills and experience to implement the strategy of (...) in a highly competitive global industry;*
- »Ensures that short-term operational results and long-term sustainable value creation are balanced; and*



*»Is transparent, fair and reasonable and aligns the interests of (...), shareholders and other stakeholders in the medium and long-term to deliver sustainable performance in line with the strategy, purpose and values of (...).*

*“The (...) remuneration policy applies to all (...) employees, including the EB. (...)’s remuneration policy is controlled and sustainable and aims to improve and maintain the integrity and robustness of (...) It supports the strategy, objectives, values, culture and long-term interests of (...) and all its stakeholders. It enables (...) to retain employees and attract the right people”*

Bron: Jaarverslagen van Alumexx (2019), Kiadis Pharma (2019), ASM International en A.S.R (2019)

Specifiek ten aanzien van het belonen in aandelen spreken vennootschappen veelvuldig over ‘aligning the executive board with shareholder interests’. Een manier om dit te doen is bestuurders te belonen in aandelen.

### **Box 3.38 Voorbeelden van toelichting op de wijze waarop het belonen in aandelen bijdraagt aan lange termijn waardecreatie**

*“Long-term incentive (LTI) The LTI intends to drive long-term performance of key employees, support retention and further strengthen alignment with shareholders’ interests. An LTI award consists of an award of conditional performance shares that become unconditional at the end of a three-year performance period. It is subject to achieving predetermined targets based on Absolute Total Shareholder Return (Absolute TSR) with 70% weighting, Underlying revenue growth with 30% weighting and to continued employment*

*(...)’s strives for a result-focused culture. (...)’s remuneration policy places the emphasis on a base salary that reflects the tasks and the definition of the roles of the members of the Management Board. The intention of the short-term bonus is direct alignment with (...)’s operational performance. The long-term bonus puts emphasis on (...)’s long-term value creations and its relationship with its stakeholders.”*

Bron: Jaarverslagen van Intertrust (2019) en Ordina (2019)

Vennootschappen melden nog steeds niet altijd dat als onderdeel van het beloningsbeleid scenario-analyses (3.4.1.iii) in overweging zijn genomen. Het aantal vennootschappen dat hier geen melding van maakt is de afgelopen jaren wel afgenomen. Wanneer vennootschappen hier wel over rapporteren doen zij dit vaak bondig. De Code vraagt niet om inzage te geven in deze scenario-analyses en vennootschappen doen dit ook niet. Een enkeling geeft (visueel) inzicht in de uitwerking van verschillende scenario’s op de totale remuneratie.

### **Box 3.39 Rapportage over scenario analyses vaak bondig**

*“In its determination of any short-term and long-term variable bonuses to be awarded, the Supervisory Board assesses the possible outcome of the various KPIs and the consequences of same for the variable bonus to be awarded. The Supervisory Board subsequently determines an appropriate variable bonus on the basis of the analysis and the performance, and in line with the remuneration policy, taking into account the views of the individual directors.”*

*“The budgetary profit target and other targets were set based partly on remuneration scenario analyses.”*

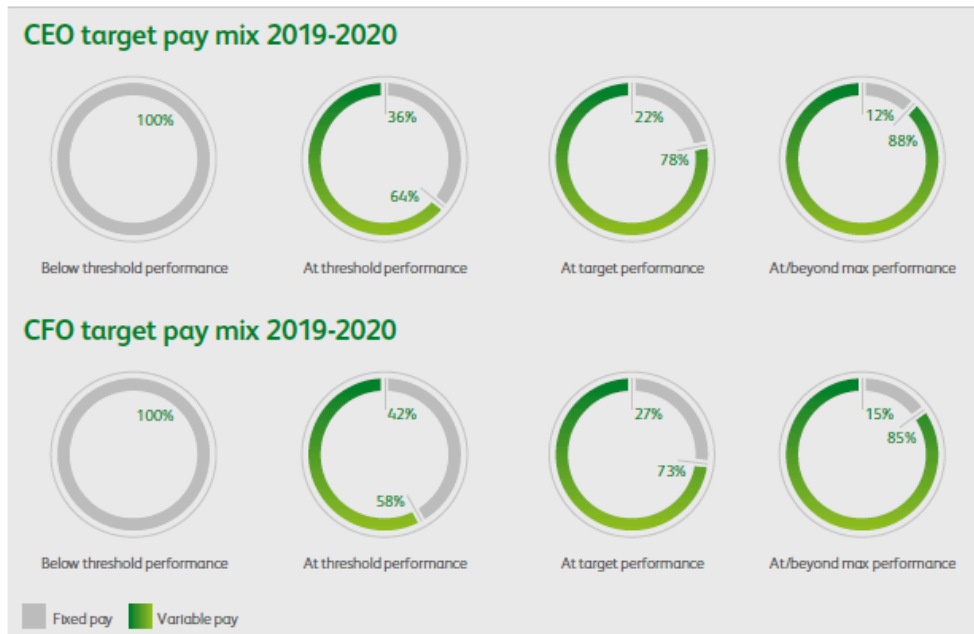
*“The level and design of the remuneration are established by considering scenario analyses, internal pay differentials and the (non-)financial performance indicators relevant to the long term objectives of the company, hereby focusing on sustainable results and alignment with (...)’s strategy.”*

Bron: Jaarverslagen van Pharming Group (2019), Sligro Food Group (2019) en Just Eat Takeaway (2019)

### Box 3.40 Voorbeeld van toelichting op in overweging genomen scenario-analyses (3.4.1.iii)

#### Pay mix

The mix between fixed pay and variable pay for various levels of performance is illustrated below. In these charts, fixed pay refers to base salary only, excluding pensions and other emoluments, and variable pay consists of the aforementioned Short-term and Long-term incentive opportunities, including the 'deferral-and-matching' proposition. Share price movements during performance and holding periods are hereby not included since these are unknown in the context of target remuneration.



Bron: Jaarverslag Heineken (2019)

Ten aanzien van beloningsverhoudingen binnen de vennootschap (3.4.1.iv) speelt nog steeds dat vennootschappen uiteenlopende definities hanteren. Het in deze bepaling gevraagde inzicht in 'beloningsverhoudingen binnen de vennootschap' kan bijvoorbeeld inzichtelijk gemaakt worden door de compensatie van de CEO te vergelijken met de gemiddelde compensatie van de werknemers. Men kan er echter ook voor kiezen de gemiddelde compensatie van de raad van bestuur als uitgangspunt te nemen. Of om niet het gemiddelde maar de mediane compensatie van de werknemers te hanteren. Tot slot kan het uitmaken of werknemers in Nederland of werknemers wereldwijd worden meegewogen en of in deze vergelijking ook de pensioenvoorziening meetelt of niet. Zie ook Box 3.1 uit in Rougoor et al (2019).

**Box 3.41 Voorbeeld van koppeling tussen performance en beloning (3.4.1.v)**

*The Core Elements of Compensation*

The core elements of executive compensation are summarized in the table below:

Element	Form	What It Does	How It Links to Performance
Base Salary	Cash (Fixed)	Provides a competitive rate relative to similar positions in the oilfield services industry and other service-based industries, and enables the Company to attract and retain critical executive talent	<ul style="list-style-type: none"> <li>Based on job scope, level of responsibilities, experience, tenure and market levels</li> </ul>
Annual Cash Incentive Plan	Cash (Variable)	Focuses executives on achieving annual financial and operational goals that drive long-term stockholder value	<ul style="list-style-type: none"> <li>Payouts: 0% to 220% of target, based on results against pre-established, relative and absolute goals</li> <li>Financial Metrics: Growth in Revenue, Operating Margin and Earnings Per Share (EPS)</li> <li>Non-Financial Metrics: Combined Safety and Environmental, Social and Governance (ESG)</li> </ul>
Long-Term Incentive Plan (LTIP)	Equity (Variable)	Provides incentives for executives to execute on longer-term financial/strategic growth goals that drive value creation and support the Company's retention strategy	<ul style="list-style-type: none"> <li>Awards vest based on performance achievements relative to Comp Group for the performance period, which may be modified based upon the Company's TSR performance starting with awards granted in 2020.</li> <li>Financial Metric: Return on Invested Capital (ROIC)</li> </ul>

Bron: Jaarverslag Core Laboratories (2019)

De meeste vennootschappen maken geen melding van betaalde ontslagvergoedingen (impliceert naleving met bepaling 3.4.1.vi conform het ‘pas toe of leg uit’-principe.). Ongeveer tien procent doet dit wel, meestal met verwijzing naar de met de bestuurder overeengekomen contactuele voorwaarden. Enkele vennootschappen geven daarnaast aan dat in het contract van een of meerdere bestuurders een ontslagvergoeding van meer dan een jaarsalaris is overeengekomen (in afwijking van bepaling 3.2.3).

**3.4.2 Overeenkomst bestuurder**

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

Bepaling 3.4.2 (Overeenkomst bestuurder) vraagt vennootschappen voor nieuw aangetreden bestuurders een overzicht te geven van de belangrijkste elementen van de overeenkomst met de bestuurder. Vennootschappen kiezen hierbij voor verschillende vormen. In sommige gevallen worden deze elementen direct opgenomen in de agenda van de algemene vergaderingen en als zodanig op de website van de vennootschap geplaatst. In andere gevallen wordt een separate pdf-file op de website geplaatst. Hiervoor geldt dat sommige vennootschappen vrijwel het gehele contract van de bestuurder openbaren terwijl anderen ervoor kiezen in een *one-pager* alleen de belangrijkste elementen op hoofdlijnen te bespreken.

Er zijn ook vennootschappen waar alle bestuurders min of meer gelijke contractvoorwaarden hebben. Deze vennootschappen kiezen er daarom soms voor om een document op de website te

plaatsen dat de belangrijkste elementen uit deze overeenkomsten in algemene zin toelicht, voor het gehele bestuur.

**Box 3.42 Voorbeeld van een kort overzicht van de belangrijkste elementen van een contract van een nieuw aangetreden bestuurder**

*In conformity with the Dutch Corporate Governance Code, subject to his appointment as member of the Executive Board of (...) by the Annual General Meeting of Shareholders on 23 April 2020, an Assignment Agreement with Mr. (...) has been entered into for a period of four years (i.e. up to the 2024 Annual General Meeting), which will take effect as from 1 June 2020 upon his appointment as CEO becoming effective. Re-appointments can take place for consecutive periods not exceeding four years each.*

*As of 1 June 2020, the remuneration of Mr. (...) will be in line with the remuneration policy as applicable to the Executive Board. As summarised on page 55 through 57 of the Annual Report 2019, the fixed remuneration component consists of a management fee of EUR 1,250,000 and a non-qualified pension contribution of 18%. Within the remuneration policy, adjustment of the management fee may take place if and when the Supervisory Board of (...) considers this appropriate. In line with the remuneration policy, the variable remuneration component consists of a short-term and a long term incentive. This package is similar to the package of the current CEO as set out in the Remuneration Report section of the Annual Report 2019 -.*

*In addition to the main conditions of the Assignment Agreement, a number of additional arrangements apply at the cost of the Company, travel and accident insurance, life insurance - and company car arrangements and coverage under the Company's Directors and Officers (D&O) policies.*

*The remuneration in the event of a dismissal will not exceed the management fee of one year.*

*Until 1 June 2020, the remuneration of (...) is paid as per his current contract. The remuneration package according to that contract is within the boundaries of the remuneration policy as applicable to the Executive Board.*

Bron: Jaarverslag Heineken (2019)

## 3.10 Informatieverschaffing en voorlichting

Vennootschappen wijken relatief vaak gemotiveerd af van bepalingen 4.2.3 en 4.3.3.

### 4.2.3 Bijeenkomsten en presentaties

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

Ten aanzien van bepaling 4.2.3 (bijeenkomsten en presentaties) geeft zo'n vijftien procent van de vennootschappen aan dat aandeelhouders bijeenkomsten en presentaties niet (altijd) *gelijktijdig* kunnen volgen door middel van webcasting, telefoon, of anderszins. Het zijn vooral kleinere vennootschappen die gemotiveerd afwijken van bepaling 4.2.3.

**Box 3.43 Aandeelhouders kunnen bijeenkomsten niet altijd gelijktijdig volgen.**

*“Gezien de omvang van de onderneming zullen nog niet alle presentaties aan (institutionele) beleggers of analisten en persconferenties gelijktijdig te volgen zijn via webcasting of anderszins.”*

*“Considering the Company’s size, it would create an excessive burden to provide facilities that enable shareholders to follow in real time all the meetings with analysts, presentations to analysts, presentations to investors referred to in the best practice provision. However, the Company ensures that presentations are posted on the website immediately after the meetings in question and is exploring ways to make some meetings (such as the Annual General Meeting) accessible in real time at least in Audio format. The Company also holds both pre-recorded and live webinars at which key events such as quarterly financial statements or large corporate actions can be discussed. Meetings discussing financial results and other significant news will be announced and conducted in accordance with this provision.”*

*“Bij de publicatie van de halfjaar- en de jaarversies organiseert (...) een bijeenkomst voor analisten en financiële media waarbij de Raad van Bestuur een toelichting op de resultaten geeft. Deze bijeenkomsten worden goed bezocht en positief ontvangen. We hebben besloten dat, gelet op deze positieve ervaringen, een bijeenkomst de voorkeur heeft boven een webcast. De presentaties die de Raad van Bestuur geeft zijn beschikbaar op onze corporate website.”*

Bron: Jaarverslagen van Value8 (2019), Pharming Group (2019) en Neways Electronics International (2019)

## 3.11 Uitbrengen van stemmen

### 4.3.3 Ontnemen bindende karakter voordracht of ontslag

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

Vennootschappen wijken gemotiveerd af omdat de vennootschap andere waarden hanteert dan de in de Code genoemde *volstreekte meerderheid van stemmen* en *een derde van het geplaatste kapitaal*. Er zijn ook vennootschappen die aangeven statutair geen bindende voordracht te kennen.

**Box 3.44 Voorbeelden van gemotiveerd afwijken van bepaling 4.3.3**

*“The Articles of Association state that a resolution of the General Meeting to appoint or dismiss a member of the Management Board or Supervisory Board not in conformity with or without a proposal of the Supervisory Board, shall require an absolute majority of the votes cast representing more than 50% of the Company’s issued share capital. The Company deems this appropriate considering the remaining shareholdings and involvement of the Company’s current significant Shareholders.”*

*“Dit punt is niet van toepassing op (...), omdat bij (...) statutair is bepaald dat de Algemene Vergadering van Aandeelhouders bestuurders en commissarissen benoemt en ontslaat.”*

*“Our Articles of Association provide that a binding nomination for the appointment of Management Board or Supervisory Board members may only be set aside by a resolution of the General Meeting passed with a two-thirds majority representing more than 50% of its issued share capital. The same provision applies to any resolution to dismiss a member of the Management Board or of the Supervisory Board. The reason for this deviation is that the company believes that maintaining continuity in its Management Board and Supervisory Board is critical for delivering long-term value creation. The company would like to protect its stakeholders against a sudden change in management by maintaining the qualified majority and voting quorum requirement, which is consistent with Dutch law.”*

Bron: Jaarverslagen van Aalberts (2019), Novisource (2019) en TomTom (2019)

### **Resultaten focusgroepen**

In de focusgroepen geven vennootschappen met een beperkte omvang aan waarom zij gemotiveerd van bepaling 4.2.3 afwijken. Zo geeft (i) een vennootschap aan dat er besloten is om de jaarvergadering van dit jaar niet via webcasting te doen omdat de *‘privé-ervaringen van de stakeholders met webcasting niet positief waren’*, (ii) is er binnen een andere organisatie intern bezwaar gemaakt, omdat enkele voorzitters liever niet wilden dat er tijdens de vergadering gefilmd zou worden, en (iii) geeft een vennootschap aan dat het simpelweg te veel werk is voor een kleine onderneming om aan deze rapportageverplichting te voldoen.

Vrijwel alle vennootschappen hebben de algemene vergadering van aandeelhouders (deels) online gehouden. Belangrijkste reden hiervoor was Covid-19. Ervaringen waren positief. Daarnaast geven enkele vennootschappen aan dat ook het overige contact met de aandeelhouder in toenemende mate digitaal plaatsvindt. Deze vennootschappen geven daarbij aan dat zij niet verwachten dat het digitale een volledige vervangen voor het fysieke zal gaan worden, maar wel dat dit in de toekomst blijvend een grotere rol zal gaan spelen dan pre-Covid het geval was.

## Literatuur

Rougoor, W., Koeman, N., & Witteman, J., m.m.v. Leonie Ernst, Lieke Giltay en Rosa van der Drift (2018). Nalevingsonderzoek Corporate Governance Code boekjaar 2018. SEO-rapport 2019-75. Amsterdam: SEO

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

## Populatie en respons

De onderzoekspopulatie voor het nalevingsonderzoek (beschreven in hoofdstuk 2 en in Bijlage K) bestaat uit de statutair in Nederland gevestigde vennootschappen met een beursnotering op Euronext. Naast deze 87 beursgenoteerde vennootschappen zijn dit jaar ook 15 in het buitenland genoteerde organisaties opgenomen in het nalevingsonderzoek. Deze 15 organisaties zijn statutair in Nederland gevestigd en vallen dus onder het bereik van de Code.

Het *nalevingsonderzoek* is gericht op het boekjaar 2019. Vennootschappen zijn buiten beschouwing gelaten indien ze in 2019 geen noemenswaardige activiteiten hadden en/of als ze niet tijdig (1 juli 2020) een jaarverslag publiceerden. Het nalevingsonderzoek betreft daarmee 102 beursgenoteerde vennootschappen.

## Geraadpleegde bronnen nalevingsonderzoek

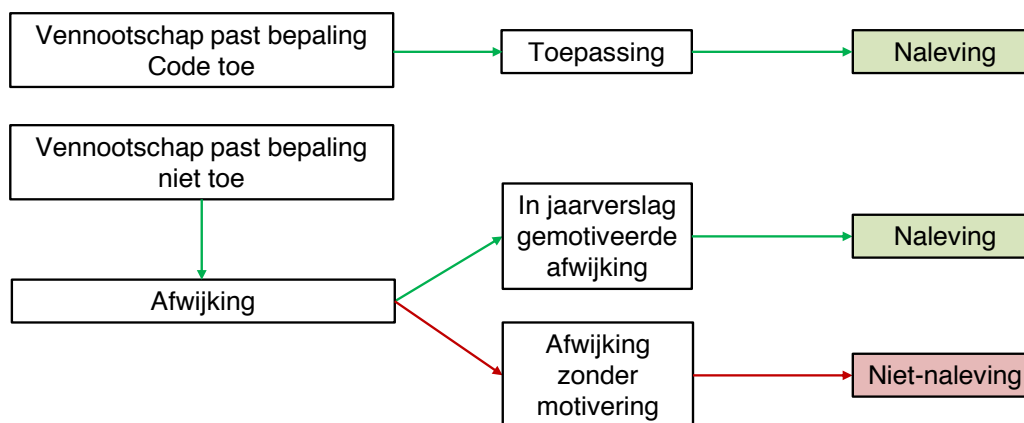
In het nalevingsonderzoek zijn voor iedere vennootschap het jaarverslag (bestuursverslag) en de verklaring corporate governance geraadpleegd. Alle expliciet in de Code vermelde openbare documenten zijn eveneens geraadpleegd, al dan niet als onderdeel van het jaarverslag: de klokkenluidersregeling, het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

## Nalevingsbegrippen en wijze van vaststelling

### *Nalevingsbegrippen in het algemeen*

Aansluitend bij het uitgangspunt ‘pas toe of leg uit’ van de 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 in het jaarverslag gemotiveerd wordt uiteengezet waarom een bepaling niet wordt toegepast (“gemotiveerde afwijking”). Afwijking van een bepaling (dat wil zeggen: niet-toepassing) zonder motivering in het jaarverslag geldt als niet-naleving. Zie Figuur A.1.

Figuur A.1 Nalevingsbegrippen.



Bron: SEO Economisch Onderzoek.

### *Typen bepalingen*

Het nalevingsonderzoek onderscheidt 287 (sub)bepalingen van de Code. Het gaat om 85 rapportagebepalingen en 202 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 speciale categorie bepalingen betreft zogenoemde ‘indien’-bepalingen. Deze bepalingen zijn niet noodzakelijk op elke vennootschap van toepassing. In het nalevingsonderzoek zijn 54 bepalingen van de Code als ‘indien’-bepalingen behandeld. Daarvan zijn er 25 rapportagebepalingen en 29 gedragsbepalingen. Bijlage B geeft een overzicht van alle (sub)bepalingen.

### *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. Hieronder staat allereerst de grenslijn tussen gemotiveerde afwijking en afwijking zonder motivering toegelicht.

### **Gemotiveerde afwijking versus afwijking zonder motivering**

Afwijking (niet-toepassing) van een bepaling classificeert als gemotiveerde afwijking (en daarmee naleving) als aan drie voorwaarden *tegelijktijd* 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.

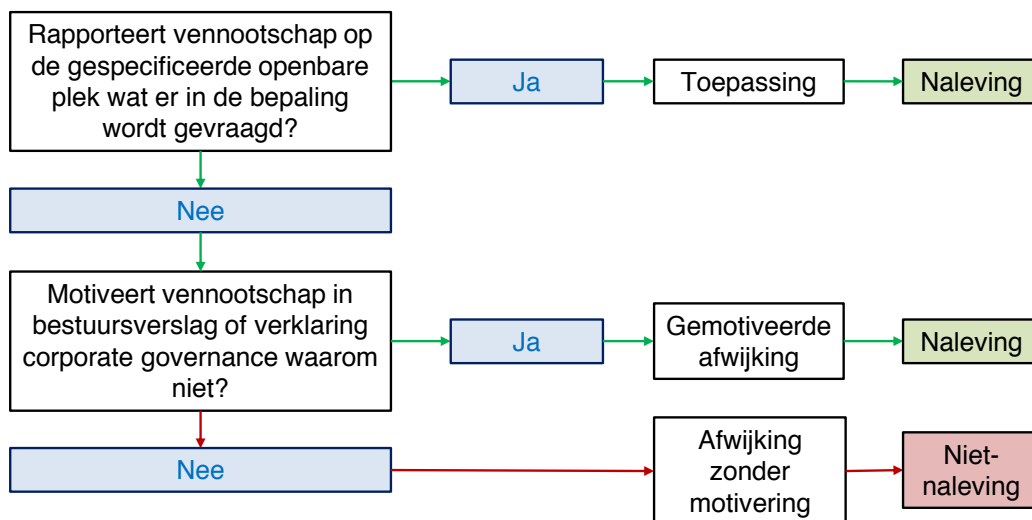
Als niet tegelijkertijd aan bovengenoemde drie voorwaarden is voldaan, classificeert afwijking (niet-toepassing) van een bepaling als afwijking zonder motivering (en daarmee als niet-naleving). De

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) 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.



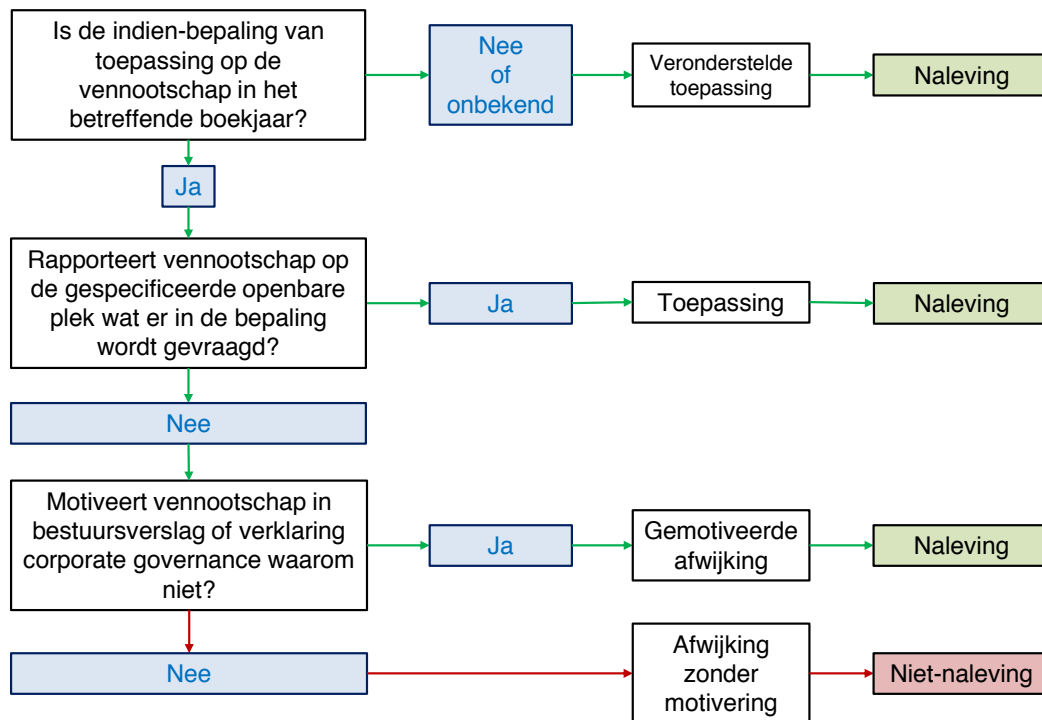
Bron: SEO Economisch Onderzoek.

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 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.

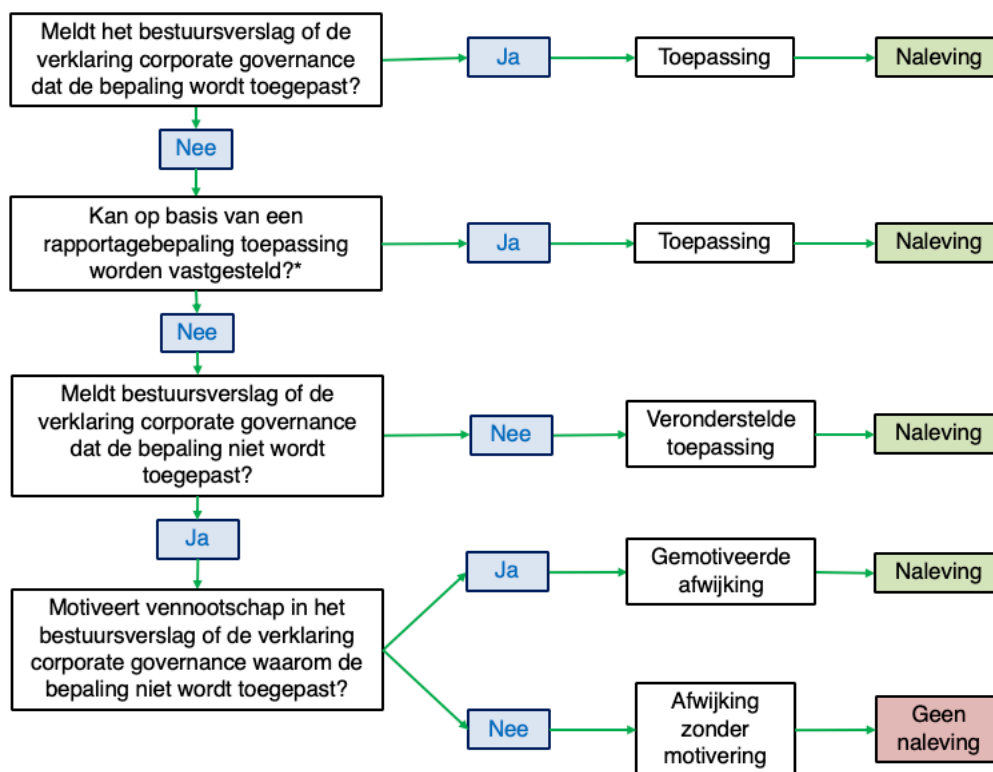
Indien uit het jaarverslag of de verklaring corporate governance niet eenduidig kon worden afgeleid of een indien-bepaling van toepassing was in boekjaar 2019, is in eerste instantie “onbekend” genoteerd en aan de betreffende vennootschap gevraagd om aan te geven of dit wel of niet van toepassing moet zijn. 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 2019, 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 gedragsbepalingen

Vaststelling van naleving bij gedragsbepalingen die geen indien-bepalingen zijn en ook geen voorwaardelijkheid bevatten vindt plaats volgens Figuur A.4. 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. In sommige gevallen kan de naleving van een gedragsbepaling wel worden afgeleid uit een gerelateerde rapportagebepaling.

Figuur A.4 Vaststelling van naleving van gedragsbepalingen die geen indien-bepalingen zijn.



Bron: SEO Economisch Onderzoek. \* Dit geldt voor (delen van) gedragsbepalingen genoemd in bijlage C.

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 4 ook, met de kanttekening dat eerst dient te worden vastgesteld of de indienbepaling van toepassing is (zie ook Figuur A.2 en A.3)

## Beschrijving proces nalevingsonderzoek

### 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 bevindingen 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 indienbepalingen 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.

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. 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.

## 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:

- 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),
- 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.

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 B Overzicht bepalingen

Bepaling	Tekst	Type Indien
1.1	Het bestuur is verantwoordelijk voor de continuïteit van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming. Het bestuur richt zich op de lange termijn waardecreatie van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming en weegt daartoe de in aanmerking komende belangen van de stakeholders. De RvC houdt toezicht op het bestuur terzake.	G
1.1.1.0	Het bestuur ontwikkelt een visie op lange termijn waardecreatie van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming en formuleert een daarbij passende strategie. Afhankelijk van de marktdynamiek kunnen korte termijn aanpassingen van de strategie nodig zijn.	G
1.1.1.i	Bij het vormgeven van de strategie wordt in ieder geval aandacht besteed aan de implementatie en haalbaarheid van de strategie;	G
1.1.1.ii	Bij het vormgeven van de strategie wordt in ieder geval aandacht besteed aan het door de vennootschap gevolgde bedrijfsmodel en de markt waarin de vennootschap en de met haar verbonden onderneming opereren;	G
1.1.1.iii	Bij het vormgeven van de strategie wordt in ieder geval aandacht besteed aan kansen en risico's voor de vennootschap;	G
1.1.1.iv	Bij het vormgeven van de strategie wordt in ieder geval aandacht besteed aan de operationele en financiële doelen van de vennootschap en de invloed ervan op de toekomstige positie in relevante markten;	G
1.1.1.v	Bij het vormgeven van de strategie wordt in ieder geval aandacht besteed aan de belangen van de stakeholders;	G
1.1.1.vi	Bij het vormgeven van de strategie wordt in ieder geval aandacht besteed aan andere voor de vennootschap en de met haar verbonden onderneming relevante aspecten van ondernemen, zoals milieu, sociale en personeelsaangelegenheden, de keten waarin de onderneming opereert, eerbiediging van mensenrechten en bestrijding van corruptie en omkoping.	G
1.1.2	Het bestuur betreft de RvC tijdig bij het formuleren van de strategie ter realisatie van lange termijn waardecreatie. Het bestuur legt verantwoording af aan de RvC over de strategie en de toelichting daarop.	G
1.1.3.i	De RvC houdt toezicht op de wijze waarop het bestuur de strategie voor lange termijn waardecreatie uitvoert. De RvC bespreekt regelmatig de strategie, de uitvoering van de strategie en de daarmee samenhangende voornaamste risico's.	G
1.1.3.ii	In het verslag van de RvC legt de raad verantwoording af over de wijze waarop de RvC betrokken was bij de totstandkoming en toezicht houdt op de uitvoering van de strategie.	R
1.1.4	In het bestuursverslag geeft het bestuur een toelichting op zijn visie op lange termijn waardecreatie en op de strategie ter realisatie daarvan en licht toe op welke wijze in het afgelopen boekjaar daaraan is bijgedragen. Daarbij wordt zowel van de korte als lange termijn ontwikkelingen verslag gedaan.	R
1.2	De vennootschap beschikt over adequate interne risicobeheersings- en controlesystemen. Het bestuur is verantwoordelijk voor het identificeren en beheersen van de risico's verbonden aan de strategie en de activiteiten van de vennootschap.	G
1.2.1	Het bestuur inventariseert en analyseert de risico's die verbonden zijn aan de strategie en de activiteiten van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming. Zij stelt de risicobereidheid vast en besluit welke maatregelen tegenover de risico's worden gezet.	G

Bepaling	Tekst	Type	Indien
1.2.2	Op basis van de risicobeoordeling ontwerpt, implementeert en onderhoudt het bestuur adequate interne risicobeheersings- en controlesystemen. Deze systemen worden voor zover relevant geïntegreerd in de werkprocessen binnen de vennootschap en de met haar verbonden onderneming en zijn bekend bij diegenen voor wier werk zij relevant zijn.	G	
1.2.3	Het bestuur monitort de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen en voert ten minste jaarlijks een systematische beoordeling uit van de opzet en de werking van de systemen. Deze monitoring heeft betrekking op alle materiële beheersingsmaatregelen, gericht op strategische, operationele, compliance en verslaggevingsrisico's. Hierbij wordt onder meer rekening gehouden met geconstateerde zwaktes, misstanden en onregelmatigheden, signalen van klokkenluiders, geleerde lessen en bevindingen van de interne audit functie en externe accountant. Waar nodig worden verbeteringen in interne risicobeheersingsen controlesystemen doorgevoerd.	G	
1.3	De interne audit functie heeft als taak de opzet en de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen te beoordelen. Het bestuur is verantwoordelijk voor de interne audit functie. De RvC houdt toezicht op de interne audit functie en heeft regelmatig contact met diegene die de functie vervult.	G	
1.3.1	Het bestuur benoemt en ontslaat de leidinggevende interne auditor. Zowel de benoeming als het ontslag van de leidinggevende interne auditor wordt, samen met een advies van de auditcommissie, ter goedkeuring voorgelegd aan de RvC.	G	
1.3.2	Het bestuur beoordeelt jaarlijks de wijze waarop de interne audit functie de taak uitvoert en betreft hierbij het oordeel van de auditcommissie.	G	
1.3.3	De interne audit functie stelt een werkplan op en betreft hierbij het bestuur, de auditcommissie en de externe accountant. Het werkplan wordt ter goedkeuring voorgelegd aan het bestuur en vervolgens aan de RvC. In dit werkplan wordt aandacht besteed aan de interactie met de externe accountant.	G	
1.3.4.i	De interne audit functie beschikt over voldoende middelen om het werkplan uit te voeren en heeft toegang tot informatie die voor de uitvoering van haar werkzaamheden van belang is. De interne audit functie heeft direct toegang tot de auditcommissie en de externe accountant.	G	
1.3.4.ii	Vastgelegd wordt op welke wijze de auditcommissie door de interne audit functie wordt geïnformeerd.	G	
1.3.5.0	De interne audit functie rapporteert onderzoeksresultaten aan het bestuur, rapporteert de kern van de resultaten aan de auditcommissie en informeert de externe accountant.	G	
1.3.5.i	In de onderzoeksresultaten van de interne audit functie wordt in ieder geval aandacht besteed aan gebreken in de effectiviteit van de interne risicobeheersings- en controlesystemen;	G	
1.3.5.ii	In de onderzoeksresultaten van de interne audit functie wordt in ieder geval aandacht besteed aan bevindingen en observaties die van wezenlijke invloed zijn op het risicoprofiel van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming;	G	
1.3.5.iii	In de onderzoeksresultaten van de interne audit functie wordt in ieder geval aandacht besteed aan tekortkomingen in de opvolging van aanbevelingen van de interne audit functie.	G	
1.3.6.i	Indien voor de interne audit functie geen interne audit dienst is ingericht, beoordeelt de RvC jaarlijks, mede op basis van een advies van de auditcommissie, of adequate alternatieve maatregelen zijn getroffen en beziet of behoefte bestaat om een interne audit dienst in te richten.	G	I
1.3.6.ii	De RvC neemt de conclusies alsmede eventuele aanbevelingen en alternatief getroffen maatregelen die daaruit voortkomen, op in het verslag van de RvC.	R	I
1.4	Het bestuur legt verantwoording af over de effectiviteit van de opzet en de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen.	G	
1.4.1	Het bestuur bespreekt de effectiviteit van de opzet en de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen als bedoeld in best practice bepalingen 1.2.1 tot en met 1.2.3 met de auditcommissie en legt daarover verantwoording af aan de RvC.	G	



Bepaling	Tekst	Type Indien
1.4.2.i	Het bestuur legt in het bestuursverslag verantwoording af over de uitvoering van het risicobeoordeling en beschrijft de voornaamste risico's waarvoor de vennootschap zich geplaatst ziet in relatie tot haar risicobereidheid. Hierbij kan gedacht worden aan strategische, operationele, compliance en verslaggevingsrisico's;	R
1.4.2.ii	Het bestuur legt in het bestuursverslag verantwoording af over de opzet en werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen over het afgelopen boekjaar;	R
1.4.2.iii	Het bestuur legt in het bestuursverslag verantwoording af over eventuele belangrijke tekortkomingen in de interne risicobeheersings- en controlesystemen die in het boekjaar zijn geconstateerd, welke eventuele significante wijzigingen in die systemen zijn aangebracht, welke eventuele belangrijke verbeteringen van die systemen zijn voorzien en dat deze onderwerpen besproken zijn met de auditcommissie en de RvC;	R
1.4.2.iv	Het bestuur legt in het bestuursverslag verantwoording af over de gevoeligheid van de resultaten van de vennootschap voor materiële wijzigingen in externe omstandigheden.	R
1.4.3.i	Het bestuur verklaart in het bestuursverslag met een duidelijke onderbouwing dat het verslag in voldoende mate inzicht geeft in tekortkomingen in de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen;	R
1.4.3.ii	Het bestuur verklaart in het bestuursverslag met een duidelijke onderbouwing dat voornoemde systemen een redelijke mate van zekerheid geven dat de financiële verslaggeving geen onjuistheden van materieel belang bevat;	R
1.4.3.iii	Het bestuur verklaart in het bestuursverslag met een duidelijke onderbouwing dat het naar de huidige stand van zaken gerechtvaardigd is dat de financiële verslaggeving is opgesteld op going concern basis;	R
1.4.3.iv	Het bestuur verklaart in het bestuursverslag met een duidelijke onderbouwing dat in het verslag de materiële risico's en onzekerheden zijn vermeld die relevant zijn ter zake van de verwachting van de continuïteit van de vennootschap voor een periode van twaalf maanden na opstelling van het verslag.	R
1.5	De RvC houdt toezicht op het beleid van het bestuur en de algemene gang van zaken in de vennootschap en de met haar verbonden onderneming. Hierbij richt de raad zich tevens op de effectiviteit van de interne risicobeheersings- en controlesystemen van de vennootschap en de integriteit en kwaliteit van de financiële verslaggeving.	G
1.5.1.0	De auditcommissie bereidt de besluitvorming van de RvC voor over het toezicht op de integriteit en kwaliteit van de financiële verslaggeving van de vennootschap en op de effectiviteit van de interne risicobeheersings- en controlesystemen van de vennootschap.	G
1.5.1.i	Zij richt zich onder meer op het toezicht op het bestuur ten aanzien van de relatie met en de naleving van aanbevelingen en opvolging van opmerkingen van de interne auditor en de externe accountant;	G
1.5.1.ii	Zij richt zich onder meer op het toezicht op het bestuur ten aanzien van de financiering van de vennootschap;	G
1.5.1.iii	Zij richt zich onder meer op het toezicht op het bestuur ten aanzien van de toepassing van informatie- en communicatietechnologie door de vennootschap, waaronder risico's op het gebied van cybersecurity;	G
1.5.1.iv	Zij richt zich onder meer op het toezicht op het bestuur ten aanzien van het belastingbeleid van de vennootschap.	G
1.5.2.i	De bestuurder verantwoordelijk voor financiële zaken, de interne auditor en de externe accountant zijn aanwezig bij de vergaderingen van de auditcommissie, tenzij de auditcommissie anders bepaalt. De auditcommissie bepaalt of en wanneer de voorzitter van het bestuur bij haar vergaderingen aanwezig is.	G
1.5.3.0	De auditcommissie brengt verslag uit aan de RvC over de beraadslaging en bevindingen.	G
1.5.3.i	In dit verslag wordt in ieder geval vermeld de wijze waarop de effectiviteit van de opzet en de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen, bedoeld in best practice bepalingen 1.2.1 tot en met 1.2.3 is beoordeeld;	G
1.5.3.ii	In dit verslag wordt in ieder geval vermeld de wijze waarop de effectiviteit van het interne en externe audit proces is beoordeeld;	G

Bepaling	Tekst	Type	Indien
1.5.3.iii	In dit verslag wordt in ieder geval vermeld materiële overwegingen inzake de financiële verslaggeving;	G	
1.5.3.iv	In dit verslag wordt in ieder geval vermeld de wijze waarop de materiële risico's en onzekerheden, bedoeld in best practice bepaling 1.4.3, zijn geanalyseerd en besproken en wat de belangrijkste bevindingen van de auditcommissie zijn.	G	
1.5.4	De RvC bespreekt de onderwerpen waarover de auditcommissie op basis van best practice bepaling 1.5.3 verslag uitbrengt.	G	
1.6	De RvC doet de voordracht tot benoeming van de externe accountant aan de algemene vergadering en houdt toezicht op het functioneren van de externe accountant.	G	
1.6.1	De auditcommissie rapporteert jaarlijks aan de RvC over het functioneren van en de ontwikkelingen in de relatie met de externe accountant. De auditcommissie geeft advies aan de RvC over de voordracht van benoeming of herbenoeming danwel ontslag van de externe accountant en bereidt de selectie van de externe accountant voor. Bij voornoemde werkzaamheden betreft de auditcommissie de observaties van het bestuur. Mede op grond hiervan bepaalt de RvC zijn voordracht aan de algemene vergadering tot benoeming van de externe accountant.	G	
1.6.2	De RvC licht de externe accountant op hoofdlijnen in over de rapportages omtrent zijn functioneren.	G	
1.6.3	De auditcommissie doet een voorstel aan de RvC voor de opdracht voor controle van de jaarrekening aan de externe accountant. Het bestuur faciliteert dit. Bij het formuleren van de opdracht is aandacht voor de reikwijdte van het accountantsonderzoek, de te hanteren materialiteit en het honorarium van het accountantsonderzoek. De RvC stelt de opdracht vast.	G	
1.6.4	De belangrijkste conclusies van de RvC over de voordracht en de uitkomsten van het selectieproces van de externe accountant worden aan de algemene vergadering meegedeeld.	G	
1.6.5	De vennootschap publiceert een persbericht bij een tussentijds beëindiging van de relatie met de externe accountantsorganisatie. In het persbericht wordt de reden van de tussentijdse beëindiging toegelicht. De vennootschap publiceert een persbericht bij een tussentijds beëindiging van de relatie met de externe accountantsorganisatie. In het persbericht wordt de reden van de tussentijdse beëindiging toegelicht.	R	I
1.7	De auditcommissie bespreekt met de externe accountant het auditplan en de bevindingen van de externe accountant naar aanleiding van zijn uitgevoerde werkzaamheden. Het bestuur en de RvC onderhouden reguliere contacten met de externe accountant.	G	
1.7.1	Het bestuur draagt zorg voor dat de externe accountant tijdig alle informatie ontvangt die nodig is voor de uitvoering van zijn werkzaamheden. Het bestuur stelt de externe accountant in de gelegenheid om op de verstrekte informatie te reageren.	G	
1.7.2.0	De externe accountant bespreekt het concept auditplan met het bestuur, alvorens het aan de auditcommissie voor te leggen.	G	
1.7.2.i	De auditcommissie bespreekt jaarlijks met de externe accountant de reikwijdte en materialiteit van het auditplan en de belangrijkste risico's van de jaarverslaggeving die de externe accountant heeft benoemd in het auditplan;	G	
1.7.2.ii	De auditcommissie bespreekt jaarlijks met de externe accountant: mede aan de hand van de daaraan ten grondslag liggende documenten, de bevindingen en de uitkomsten van de controlewerkzaamheden bij de jaarrekening en de management letter.	G	
1.7.3	De auditcommissie beoordeelt of, en zo ja op welke wijze de externe accountant wordt betrokken bij de inhoud en publicatie van financiële berichten anders dan de jaarrekening.	G	
1.7.4	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	
1.7.5	De RvC krijgt inzage in de belangrijkste discussiepunten tussen de externe accountant en het bestuur naar aanleiding van de concept management letter dan wel het concept accountantsverslag.	G	

Bepaling	Tekst	Type	Indien
1.7.6	De externe accountant woont in ieder geval de vergadering van de RvC bij waarin het verslag van de externe accountant van het onderzoek van de jaarrekening wordt besproken.	G	
2.1	Het bestuur en de RvC zijn zodanig samengesteld dat benodigde deskundigheid, achtergrond, competenties en – in het geval van de RvC – onafhankelijkheid aanwezig zijn om hun taken naar behoren te kunnen vervullen. De omvang van beide organen is daarop toegesneden.	G	
2.1.1.0	De RvC stelt een profielschets op, rekening houdend met de aard en de activiteiten van de met de vennootschap verbonden onderneming.	G	
2.1.1.i	In de profielschets wordt ingegaan op de gewenste deskundigheid en achtergrond van de commissarissen;	R	
2.1.1.ii	In de profielschets wordt ingegaan op de gewenste gemengde samenstelling van de RvC, bedoeld in best practice bepaling 2.1.5;	R	
2.1.1.iii	In de profielschets wordt ingegaan op de omvang van de RvC;	R	
2.1.1.iv	In de profielschets wordt ingegaan op de onafhankelijkheid van de commissarissen.	R	
2.1.1.v	De profielschets wordt op de website van de vennootschap geplaatst.	R	
2.1.2.i	Van elke commissaris wordt in het verslag van de RvC opgave gedaan van: geslacht;	R	
2.1.2.ii	Van elke commissaris wordt in het verslag van de RvC opgave gedaan van: leeftijd;	R	
2.1.2.iii	Van elke commissaris wordt in het verslag van de RvC opgave gedaan van: nationaliteit;	R	
2.1.2.iv	Van elke commissaris wordt in het verslag van de RvC opgave gedaan van: hoofdfunctie;	R	
2.1.2.v	Van elke commissaris wordt in het verslag van de RvC opgave gedaan van: nevenfuncties voor zover deze relevant zijn voor de vervulling van de taak als commissaris;	R	
2.1.2.vi	Van elke commissaris wordt in het verslag van de RvC opgave gedaan van: tijdstip van eerste benoeming;	R	
2.1.2.vii	Van elke commissaris wordt in het verslag van de RvC opgave gedaan van: de lopende termijn waarvoor de commissaris is benoemd.	R	
2.1.3.0	Indien het bestuur werkt met een executive committee, houdt het bestuur rekening met de checks and balances die onderdeel uitmaken van het two-tier systeem. Dit betekent onder meer het waarborgen van deskundigheid en verantwoordelijkheden van het bestuur en een adequate informatievoorziening aan de RvC. De RvC houdt hier toezicht op en heeft daarbij specifiek aandacht voor de dynamiek en de verhouding tussen het bestuur en het executive committee.	G	I
2.1.3.i	In het bestuursverslag wordt verantwoording afgelegd over de keuze voor het werken met een executive committee;	R	I
2.1.3.ii	In het bestuursverslag wordt verantwoording afgelegd over de rol, taak en samenstelling van het executive committee;	R	I
2.1.3.iii	In het bestuursverslag wordt verantwoording afgelegd over de wijze waarop het contact tussen de RvC en het executive committee is vormgegeven.	R	I
2.1.4	Elke commissaris en elke bestuurder beschikt over de specifieke deskundigheid die noodzakelijk is voor de vervulling van zijn taak. Elke commissaris dient geschikt te zijn om de hoofdlijnen van het totale beleid te beoordelen.	G	
2.1.5	De RvC stelt een diversiteitsbeleid op voor de samenstelling van het bestuur, de RvC en, indien aanwezig, het executive committee. In het beleid wordt ingegaan op de concrete doelstellingen ten aanzien van diversiteit en de voor de vennootschap relevante aspecten van diversiteit, zoals nationaliteit, leeftijd, geslacht en achtergrond inzake opleiding en beroepservaring.	G	
2.1.6.0	In de corporate governance verklaring worden het diversiteitsbeleid en de uitvoering daarvan toegelicht.	R	
2.1.6.i	Hierbij wordt ingegaan op de doelstellingen van het beleid;	R	
2.1.6.ii	Hierbij wordt ingegaan op de wijze waarop het beleid is uitgevoerd; en	R	

Bepaling	Tekst	Type	Indien
2.1.6.iii	Hierbij wordt ingegaan op de resultaten van het beleid in het afgelopen boekjaar.	R	
2.1.6.iv	Indien de samenstelling van het bestuur en de RvC afwijkt van de doelstellingen van het diversiteitsbeleid van de vennootschap en/of van het streefcijfer voor de verhouding man-vrouw, indien en voorzover dit bij of krachtens de wet is bepaald, wordt in de corporate governance verklaring tevens toegelicht wat de stand van zaken is, welke maatregelen worden genomen om de nagestreefde situatie wel te bereiken en op welke termijn.	R	I
2.1.7.0	De RvC is zodanig samengesteld dat de leden ten opzichte van elkaar, het bestuur en welk deelbelang dan ook onafhankelijk en kritisch kunnen opereren.	G	
2.1.7.i	Om de onafhankelijkheid te borgen, is de RvC samengesteld met inachtneming van het volgende: op maximaal één commissaris is een van de criteria van toepassing zoals bedoeld in best practice bepaling 2.1.8 onderdelen i. tot en met v.;	G	
2.1.7.ii	Om de onafhankelijkheid te borgen, is de RvC samengesteld met inachtneming van het volgende: het aantal commissarissen waarop de criteria van toepassing zijn zoals bedoeld in best practice bepaling 2.1.8 is tezamen minder dan de helft van het totaal aantal commissarissen; en	G	
2.1.7.iii	Om de onafhankelijkheid te borgen, is de RvC samengesteld met inachtneming van het volgende: per aandeelhouder, of groep van verbonden aandeelhouders, die direct of indirect meer dan tien procent van de aandelen in het kapitaal van de vennootschap houdt, is maximaal één commissaris die kan gelden als met hem verbonden of hem vertegenwoordigend als bedoeld in best practice bepaling 2.1.8, onderdelen vi. en vii.	G	
2.1.8.i	Een commissaris is niet onafhankelijk indien de betrokken commissaris, dan wel zijn echtgenoot, geregistreerde partner of andere levensgezel, pleegkind of bloed- of aanverwant tot in de tweede graad: in de vijf jaar voorafgaand aan de benoeming werknemer of bestuurder van de vennootschap (inclusief gelieerde vennootschappen als bedoeld in artikel 5:48 Wet op het financieel toezicht) is geweest;	G	
2.1.8.ii	Een commissaris is niet onafhankelijk indien de betrokken commissaris, dan wel zijn echtgenoot, geregistreerde partner of andere levensgezel, pleegkind of bloed- of aanverwant tot in de tweede graad: een persoonlijke financiële vergoeding van de vennootschap of van een aan haar gelieerde vennootschap ontvangt, anders dan de vergoeding die voor de als commissaris verrichte werkzaamheden wordt ontvangen en voor zover zij niet past in de normale uitoefening van het bedrijf;	G	
2.1.8.iii	Een commissaris is niet onafhankelijk indien de betrokken commissaris, dan wel zijn echtgenoot, geregistreerde partner of andere levensgezel, pleegkind of bloed- of aanverwant tot in de tweede graad: 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	G	
2.1.8.iv	Een commissaris is niet onafhankelijk indien de betrokken commissaris, dan wel zijn echtgenoot, geregistreerde partner of andere levensgezel, pleegkind of bloed- of aanverwant tot in de tweede graad: opgetreden als adviseur van de vennootschap (consultant, externe accountant, notaris of advocaat) en het geval dat de commissaris bestuurder of medewerker is van een bankinstelling waarmee de vennootschap een duurzame en significante relatie onderhoudt;	G	
2.1.8.v	Een commissaris is niet onafhankelijk indien de betrokken commissaris, dan wel zijn echtgenoot, geregistreerde partner of andere levensgezel, pleegkind of bloed- of aanverwant tot in de tweede graad: bestuurder is van een vennootschap waarin een bestuurder van de vennootschap waarop hij toezicht houdt commissaris is;	G	

Bepaling	Tekst	Type	Indien
2.1.8.vi	Een commissaris is niet onafhankelijk indien de betrokken commissaris, dan wel zijn echtgenoot, geregistreerde partner of andere levensgezel, pleegkind of bloed- of aanverwant tot in de tweede graad: gedurende de voorgaande twaalf maanden tijdelijk heeft voorzien in het bestuur bij belet en ontstentenis van bestuurders; vi. een aandelenpakket in de vennootschap houdt van ten minste tien procent, daarbij meegerekend het aandelenbezit van natuurlijke personen of juridische lichamen die met hem samenwerken op grond van een uitdrukkelijke of stilzwijgende, mondelinge of schriftelijke overeenkomst;	G	
2.1.8.vii	Een commissaris is niet onafhankelijk indien de betrokken commissaris, dan wel zijn echtgenoot, geregistreerde partner of andere levensgezel, pleegkind of bloed- of aanverwant tot in de tweede graad: bestuurder of commissaris is bij of anderszins vertegenwoordiger is van een rechtspersoon die direct of indirect ten minste tien procent van de aandelen in de vennootschap houdt, tenzij het gaat om groepsmaatschappijen.	G	
2.1.9	De voorzitter van de RvC is geen voormalig bestuurder van de vennootschap en is onafhankelijk in de zin van best practice bepaling 2.1.8.	G	
2.1.10	Het verslag van de RvC vermeldt dat naar het oordeel van de raad is voldaan aan de eisen voor onafhankelijkheid, bedoeld in best practice bepalingen 2.1.7 tot en met 2.1.9 en geeft daarbij aan, indien van toepassing, welke commissaris(sen) de raad als niet-onafhankelijk beschouwt.	R	
2.2	De RvC draagt zorg voor een formele en transparante procedure voor het benoemen en herbenoemen van bestuurders en commissarissen en voor een gedegen plan voor opvolging. Daarbij wordt rekening gehouden met het diversiteitsbeleid. Het functioneren van het bestuur en de RvC als collectief en het functioneren van individuele bestuurders en commissarissen wordt regelmatig geëvalueerd.	G	
2.2.1	Een bestuurder wordt benoemd voor een periode van maximaal vier jaar. Herbenoeming kan telkens voor een periode van maximaal vier jaar plaatsvinden en wordt tijdig voorbereid. Bij voorbereiding van de benoeming of herbenoeming worden de doelstellingen ten aanzien van diversiteit uit best practice bepaling 2.1.5 in overweging genomen.	G	
2.2.2.i	Een commissaris wordt benoemd voor een periode van vier jaar en kan daarna éénmalig voor een periode van vier jaar worden herbenoemd. De commissaris kan nadien wederom worden herbenoemd voor een benoemingstermijn van twee jaar die daarna met maximaal twee jaar kan worden verlengd.	G	
2.2.2.ii	Herbenoeming na een periode van acht jaar wordt gemotiveerd in het verslag van de RvC. Bij benoeming of herbenoeming wordt de profielschets, bedoeld in best practice bepaling 2.1.1, in acht genomen.	R	I
2.2.3.i	Een commissaris of bestuurder treedt tussentijds af bij onvoldoende functioneren, structurele onverenigbaarheid van belangen of wanneer dit anderszins naar het oordeel van de RvC is geboden.	G	
2.2.3.ii	Bij tussentijds aftreden van een bestuurder of commissaris brengt de vennootschap een persbericht uit waarin de reden voor vertrek wordt genoemd.	R	I
2.2.4.i	De RvC draagt zorg voor dat de vennootschap over een gedegen plan beschikt voor de opvolging van bestuurders en commissarissen, dat is gericht op het in balans houden van de benodigde deskundigheid, ervaring en diversiteit. Bij het opstellen van het plan wordt de profielschets van de RvC, bedoeld in best practice bepaling 2.1.1, in acht genomen.	G	
2.2.4.ii	Tevens stelt de RvC een rooster van aftreden vast om zoveel mogelijk te voorkomen dat commissarissen tegelijk aftreden. Het rooster van aftreden wordt op de website van de vennootschap geplaatst.	R	
2.2.5.0	De selectie- en benoemingscommissie bereidt de besluitvorming van de RvC voor en brengt verslag uit aan de RvC van haar beraadslagingen en bevindingen.	G	
2.2.5.i	De selectie- en benoemingscommissie richt zich in ieder geval op: het opstellen van selectiecriteria en benoemingsprocedures inzake bestuurders en commissarissen;	G	
2.2.5.ii	De selectie- en benoemingscommissie richt zich in ieder geval op: de periodieke beoordeling van de omvang en samenstelling van het bestuur en de RvC en het doen van een voorstel voor een profielschets van de RvC;	G	

Bepaling	Tekst	Type	Indien
2.2.5.iii	De selectie- en benoemingscommissie richt zich in ieder geval op: de periodieke beoordeling van het functioneren van individuele bestuurders en commissarissen en de rapportage hierover aan de RvC;	G	
2.2.5.iv	De selectie- en benoemingscommissie richt zich in ieder geval op: het opstellen van een plan voor de opvolging van bestuurders en commissarissen;	G	
2.2.5.v	De selectie- en benoemingscommissie richt zich in ieder geval op: het doen van voorstellen voor (her)benoemingen; en	G	
2.2.5.vi	De selectie- en benoemingscommissie richt zich in ieder geval op: het toezicht op het beleid van het bestuur inzake selectiecriteria en benoemingsprocedures voor het hoger management.	G	
2.2.6.0	De RvC evalueert ten minste eenmaal per jaar buiten aanwezigheid van het bestuur zijn eigen functioneren, het functioneren van de afzonderlijke commissies van de raad en dat van de individuele commissarissen, en bespreekt de conclusies die aan de evaluatie worden verbonden.	G	
2.2.6.i	Hierbij wordt aandacht besteed aan: inhoudelijke aspecten, de onderlinge interactie en de interactie met het bestuur;	G	
2.2.6.ii	Hierbij wordt aandacht besteed aan: zaken die zich in de praktijk hebben voorgedaan waaruit lessen kunnen worden getrokken; en	G	
2.2.6.iii	Hierbij wordt aandacht besteed aan: het gewenste profiel, de samenstelling, competenties en deskundigheid van de RvC.	G	
2.2.7	De RvC evalueert ten minste eenmaal per jaar buiten aanwezigheid van het bestuur zowel het functioneren van het bestuur als collectief als dat van de individuele bestuurders en bespreekt de conclusies die aan de evaluatie worden verbonden, zulks mede in het licht van opvolging van bestuurders. Ook het bestuur evalueert ten minste eenmaal per jaar zijn eigen functioneren als collectief en dat van de individuele bestuurders.	G	
2.2.8.i	Het verslag van de RvC vermeldt op welke wijze de evaluatie van de RvC, de afzonderlijke commissies en de individuele commissarissen heeft plaatsgevonden;	R	
2.2.8.ii	Het verslag van de RvC vermeldt op welke wijze de evaluatie van het bestuur en de individuele bestuurders heeft plaatsgevonden;	R	
2.2.8.iii	Het verslag van de RvC vermeldt wat is of wordt gedaan met de conclusies van de evaluaties.	R	
2.3	De RvC draagt zorg dat hij effectief functioneert. De RvC stelt commissies in om de besluitvorming van de raad voor te bereiden. Het voorgaande doet geen afbreuk aan de verantwoordelijkheid van de RvC als orgaan en van de individuele leden van de RvC voor het inwinnen van informatie en het vormen van een onafhankelijk oordeel.	G	
2.3.1	De taakverdeling binnen de RvC, alsmede de werkwijze van de raad worden neergelegd in een reglement. De RvC neemt in het reglement een passage op over zijn omgang met het bestuur, de algemene vergadering, indien aanwezig, het medezeggenschapsorgaan en, indien ingesteld, het executive committee. Het reglement wordt op de website van de vennootschap geplaatst.	R	
2.3.2	Indien de RvC uit meer dan vier leden bestaat, stelt hij uit zijn midden een auditcommissie, een remuneratiecommissie en een selectie- en benoemingscommissie in. Onverlet de collegiale verantwoordelijkheid van de raad, is het de taak van deze commissies om de besluitvorming van de RvC voor te bereiden. Indien de RvC besluit om geen audit-, remuneratie- of een selectie- en benoemingscommissie in te stellen, dan gelden de best practice bepalingen die betrekking hebben op deze commissie(s) voor de gehele RvC.	G	I
2.3.3	De RvC stelt voor de audit-, remuneratie en selectie- en benoemingscommissie een reglement op. Het reglement geeft aan wat de rol en verantwoordelijkheid van de desbetreffende commissie zijn, haar samenstelling is en op welke wijze zij haar taak uitoefent. De reglementen worden op de website van de vennootschap geplaatst.	R	
2.3.4	Het voorzitterschap van de audit- of remuneratiecommissie wordt niet vervuld door de voorzitter van de RvC, noch door een voormalig bestuurder van de vennootschap. Meer dan de helft van de leden van de commissies is onafhankelijk in de zin van best practice bepaling 2.1.8.	G	

Bepaling	Tekst	Type	Indien
2.3.5.i	De RvC ontvangt van elk van de commissies een verslag van de beraadslagingen en bevindingen.	G	
2.3.5.ii	In het verslag van de RvC doet de raad verslag van de uitvoering van de taakopdracht van de commissies in het boekjaar. Daarin wordt vermeld de samenstelling van de commissies, het aantal vergaderingen van de commissies en de belangrijkste onderwerpen die in de vergaderingen aan de orde zijn gekomen.	R	
2.3.6.i	De voorzitter van de RvC ziet er in ieder geval op toe dat de contacten van de RvC met het bestuur, indien aanwezig, het medezeggenschapsorgaan en de algemene vergadering naar behoren verlopen;	G	
2.3.6.ii	De voorzitter van de RvC ziet er in ieder geval op toe dat de RvC een vicevoorzitter kiest;	G	
2.3.6.iii	De voorzitter van de RvC ziet er in ieder geval op toe dat voldoende tijd bestaat voor de beraadslaging en besluitvorming door de RvC;	G	
2.3.6.iv	De voorzitter van de RvC ziet er in ieder geval op toe dat commissarissen tijdig alle informatie ontvangen die nodig is voor de goede uitoefening van hun taak;	G	
2.3.6.v	De voorzitter van de RvC ziet er in ieder geval op toe dat de raad en zijn commissies naar behoren functioneren;	G	
2.3.6.vi	De voorzitter van de RvC ziet er in ieder geval op toe dat individuele bestuurders en commissarissen ten minste jaarlijks worden beoordeeld op hun functioneren;	G	
2.3.6.vii	De voorzitter van de RvC ziet er in ieder geval op toe dat commissarissen en bestuurders hun introductieprogramma volgen;	G	
2.3.6.viii	De voorzitter van de RvC ziet er in ieder geval op toe dat commissarissen en bestuurders hun opleidings- of trainingsprogramma volgen;	G	
2.3.6.ix	De voorzitter van de RvC ziet er in ieder geval op toe dat het bestuur de activiteiten ten aanzien van cultuur uitvoert;	G	
2.3.6.x	De voorzitter van de RvC ziet er in ieder geval op toe dat de RvC signalen uit de met de vennootschap verbonden onderneming opvangt en zorgt dat (vermoedens van) materiële misstanden en onregelmatigheden onverwijld aan de RvC worden gerapporteerd;	G	
2.3.6.xi	De voorzitter van de RvC ziet er in ieder geval op toe dat de algemene vergadering ordelijk en efficiënt verloopt;	G	
2.3.6.xii	De voorzitter van de RvC ziet er in ieder geval op toe dat effectieve communicatie met aandeelhouders plaats kan vinden; en	G	
2.3.6.xiii	De voorzitter van de RvC ziet er in ieder geval op toe dat de RvC tijdig en nauw betrokken wordt bij een fusie- of overnameproces.	G	
2.3.6.xiv	De voorzitter van de RvC heeft regelmatig overleg met de voorzitter van het bestuur.	G	
2.3.7	De vicevoorzitter van de RvC vervangt bij gelegenheid de voorzitter.	G	
2.3.8	Een gedelegeerd commissaris is een commissaris met een bijzondere taak. De delegatie kan niet verder gaan dan de taken die de RvC 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 RvC wegnemen. De gedelegeerd commissaris blijft lid van de RvC en doet regelmatig verslag van de uitvoering van zijn bijzondere taak aan de voltallige raad.	G	I
2.3.9	De commissaris die tijdelijk voorziet in het bestuur bij belet en ontstentenis van bestuurders treedt uit de RvC om de bestuurstaak op zich te nemen.	G	I
2.3.10.0	De RvC wordt ondersteund door de secretaris van de vennootschap.	G	
2.3.10.i	De secretaris ziet erop toe dat de juiste procedures worden gevolgd en dat wordt gehandeld in overeenstemming met de wettelijke en statutaire verplichtingen;	G	
2.3.10.ii	De secretaris faciliteert de informatievoorziening van het bestuur en de RvC; en	G	
2.3.10.iii	De secretaris ondersteunt de voorzitter van de RvC in de organisatie van de raad, waaronder de informatievoorziening, agendering van vergaderingen, evaluaties en opleidingsprogramma's.	G	



Bepaling	Tekst	Type Indien
2.3.10.iv	De secretaris wordt, al dan niet op initiatief van de RvC, benoemd en ontslagen door het bestuur, na verkregen goedkeuring door de RvC. Indien de secretaris ook werkzaamheden verricht voor het bestuur en signaleert dat de belangen van het bestuur en de RvC uiteenlopen, waardoor onduidelijk is welke belangen de secretaris dient te behartigen, meldt hij dit bij de voorzitter van de RvC.	G
2.3.11	Een verslag van de RvC maakt deel uit van de jaarstukken van de vennootschap. In dit verslag legt de RvC verantwoording af over het uitgeoefende toezicht in het afgelopen boekjaar, waarbij in ieder geval verslag wordt gedaan over de onderwerpen, bedoeld in de best practice bepalingen 1.1.3, 2.1.2, 2.1.10, 2.2.8, 2.3.5 en 2.4.4, en indien van toepassing over de onderwerpen, bedoeld in best practice bepalingen 1.3.6 en 2.2.2.	R
2.4	Het bestuur en de RvC dragen zorg voor een evenwichtige en effectieve besluitvorming waarbij rekening wordt gehouden met de belangen van stakeholders. Door het bestuur wordt een goede en tijdige informatievoorziening opgezet. Het bestuur en de RvC houden hun kennis en vaardigheden op peil en besteden voldoende tijd aan hun taken en verantwoordelijkheden. Zij zorgen ervoor dat zij bij de uitoefening van hun taken over informatie beschikken die nodig is voor een goede besluitvorming.	G
2.4.1	Het bestuur en de RvC zijn elk verantwoordelijk voor het stimuleren van openheid en aanspreekbaarheid binnen het orgaan waar zij deel van uitmaken en de organen onderling.	G
2.4.2	Bestuurders en commissarissen melden nevenfuncties vooraf aan de RvC en minimaal jaarlijks worden de nevenfuncties in de vergadering van de RvC besproken. De aanvaarding van een commissariaat door een bestuurder behoeft de goedkeuring van de RvC.	G
2.4.3	De voorzitter van de RvC is namens de raad het voornaamste aanspreekpunt voor het bestuur, commissarissen en voor aandeelhouders over het functioneren van bestuurders en commissarissen. De vicevoorzitter fungeert als aanspreekpunt voor individuele commissarissen en bestuurders over het functioneren van de voorzitter.	G
2.4.4.i	Commissarissen worden geacht aanwezig te zijn bij vergaderingen van de RvC en bij vergaderingen van commissies waarvan zij deel uitmaken. Indien commissarissen frequent afwezig zijn bij deze vergaderingen, worden zij daarop aangesproken.	G
2.4.4.ii	Het verslag van de RvC vermeldt het aanwezigheidspercentage van elke commissaris bij de vergaderingen van de RvC en van de commissies.	R
2.4.5	Alle commissarissen volgen een op de functie toegesneden introductieprogramma. Het introductieprogramma besteedt in ieder geval aandacht aan algemene financiële, sociale en juridische zaken, de financiële verslaggeving door de vennootschap, de specifieke aspecten die eigen zijn aan de desbetreffende vennootschap en haar ondernemingsactiviteiten, de cultuur en - indien aanwezig - de relatie met het medezeggenschapsorgaan en de verantwoordelijkheden van een commissaris.	G
2.4.6	Het bestuur en de RvC beoordelen ieder jaarlijks voor hun eigen orgaan op welke onderdelen commissarissen en bestuurders gedurende hun benoemingsperiode behoefte hebben aan training of opleiding.	G
2.4.7	Het bestuur draagt zorg voor het instellen en handhaven van interne procedures die ervoor zorgen dat alle relevante informatie tijdig bij het bestuur en bij de RvC bekend is. De RvC houdt toezicht op de instelling en uitvoering van deze procedures.	G
2.4.8	De RvC en iedere commissaris afzonderlijk heeft een eigen verantwoordelijkheid om van het bestuur, de interne audit functie, de externe accountant en – indien aanwezig – het medezeggenschapsorgaan de informatie in te winnen die de RvC nodig heeft om zijn taak als toezichthoudend orgaan goed te kunnen uitoefenen.	G
2.4.9	Indien de RvC 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 RvC kan verlangen dat bepaalde functionarissen en externe adviseurs bij zijn vergaderingen aanwezig zijn.	G
2.5	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 RvC houdt toezicht op de activiteiten van het bestuur ter zake.	G
2.5.1.0	Het bestuur stelt voor de vennootschap en de met haar verbonden onderneming waarden vast die bijdragen aan een cultuur gericht op lange termijn waardecreatie en bespreekt deze met de RvC.	G





Bepaling	Tekst	Type	Indien
2.5.1.i	Het bestuur is verantwoordelijk voor de inbedding en het onderhouden van de waarden in de vennootschap en de met haar verbonden onderneming. Daarbij wordt onder meer aandacht besteed aan de strategie en het bedrijfsmodel;	G	
2.5.1.ii	Daarbij wordt onder meer aandacht besteed aan de omgeving waarin de onderneming opereert;	G	
2.5.1.iii	Daarbij wordt onder meer aandacht besteed aan de bestaande cultuur binnen de onderneming en of het gewenst is daar wijzigingen in aan te brengen.	G	
2.5.1.iv	Het bestuur stimuleert gedrag dat aansluit bij de waarden en draagt deze waarden uit door het tonen van voorbeeldgedrag.	G	
2.5.2.i	Het bestuur stelt een gedragscode op en ziet toe op de werking en de naleving ervan door zichzelf en de werknemers van de vennootschap. Het bestuur informeert de RvC over de bevindingen en observaties ten aanzien van de werking en de naleving.	G	
2.5.2.ii	De gedragscode wordt op de website van de vennootschap geplaatst.	R	
2.5.3	Indien de vennootschap een medezeggenschapsorgaan heeft ingesteld, wordt in het overleg tussen het bestuur, de RvC en het medezeggenschapsorgaan ook gesproken over gedrag en cultuur in de vennootschap en de met haar verbonden onderneming.	G	I
2.5.4.i	In het bestuursverslag geeft het bestuur een toelichting op de waarden en de wijze waarop deze worden ingebed in de vennootschap en de met haar verbonden onderneming;	R	
2.5.4.ii	In het bestuursverslag geeft het bestuur een toelichting op de werking en naleving van de gedragscode.	R	
2.6	Het bestuur en de RvC zijn alert op signalen van (vermoedens van) misstanden en onregelmatigheden. Het bestuur stelt een procedure in zodat meldingen van (vermoedens van) misstanden en onregelmatigheden kunnen worden gedaan en geeft adequate opvolging aan deze meldingen. De RvC houdt toezicht op het bestuur ter zake.	G	
2.6.1.i	Het bestuur stelt een regeling op voor het melden van (vermoedens van) misstanden en onregelmatigheden binnen de vennootschap en de met haar verbonden onderneming. De regeling wordt op de website van de vennootschap geplaatst. Het bestuur draagt zorg dat werknemers zonder gevaar voor hun rechtspositie de mogelijkheid hebben een melding te doen.	G	
2.6.1.ii	De regeling wordt op de website van de vennootschap geplaatst. Het bestuur draagt zorg dat werknemers zonder gevaar voor hun rechtspositie de mogelijkheid hebben een melding te doen.	R	
2.6.2	De voorzitter van de RvC wordt door het bestuur onverwijld geïnformeerd over signalen van (vermoedens van) materiële misstanden en onregelmatigheden binnen de vennootschap en de met haar verbonden onderneming. Wanneer (het vermoeden van) een misstand of onregelmatigheid het functioneren van een bestuurder betreft, kan een werknemer dit rechtstreeks aan de voorzitter van de RvC melden.	G	
2.6.3	De externe accountant informeert de voorzitter van de auditcommissie onverwijld wanneer hij bij de uitvoering van zijn opdracht een misstand of onregelmatigheid constateert of vermoedt. Wanneer (het vermoeden van) een misstand of onregelmatigheid het functioneren van een bestuurder betreft, meldt de externe accountant dit aan voorzitter van de RvC.	G	
2.6.4	De RvC houdt toezicht op de werking van de meldingsprocedure van (vermoedens van) misstanden en onregelmatigheden, op passend en onafhankelijk onderzoek naar signalen van misstanden en onregelmatigheden en, indien een misstand of onregelmatigheid is geconstateerd, een adequate opvolging van eventuele aanbevelingen tot herstelacties. Om de onafhankelijkheid van onderzoek te borgen heeft de RvC in gevallen waarin het bestuur zelf betrokken is, de mogelijkheid om zelf een onderzoek te initiëren naar signalen van misstanden en onregelmatigheden en dit onderzoek aan te sturen.	G	
2.7	Elke vorm van belangenverstremming tussen de vennootschap en haar bestuurders of commissarissen wordt vermeden. Om te vermijden dat belangenverstremming plaats vindt, worden adequate maatregelen getroffen. De RvC is verantwoordelijk voor de besluitvorming over de omgang met belangenverstremming bij bestuurders, commissarissen en grootaandeelhouders in relatie tot de vennootschap.	G	

Bepaling	Tekst	Type	Indien
2.7.1.i	Bestuurders en commissarissen zijn alert op belangenverstrengeling en zullen in ieder geval niet in concurrentie met de vennootschap treden;	G	
2.7.1.ii	Bestuurders en commissarissen zijn alert op belangenverstrengeling en zullen in ieder geval geen (substantiële) schenkingen van de vennootschap voor zichzelf, voor hun echtgenoot, geregistreerde partner of een andere levensgezel, pleegkind of bloed- of aanverwant tot in de tweede graad vorderen of aannemen;	G	
2.7.1.iii	Bestuurders en commissarissen zijn alert op belangenverstrengeling en zullen in ieder geval ten laste van de vennootschap geen ongerechtvaardigde voordelen verschaffen aan derden;	G	
2.7.1.iv	Bestuurders en commissarissen zijn alert op belangenverstrengeling en zullen in ieder geval geen zakelijke kansen die aan de vennootschap toekomen benutten voor zichzelf of voor hun echtgenoot, geregistreerde partner of een andere levensgezel, pleegkind of bloed- of aanverwant tot in de tweede graad.	G	
2.7.2	Het reglement van de RvC bevat regels voor de wijze waarop omgegaan dient te worden met belangenverstrengeling, waaronder tegenstijdig belang, van bestuurders en commissarissen in relatie tot de vennootschap. Het reglement beschrijft voor welke transacties goedkeuring van de RvC is vereist. Tevens stelt de vennootschap regels op voor het bezit van en transacties in effecten door bestuurders en commissarissen anders dan die uitgegeven door de vennootschap.	R	
2.7.3.i	Een tegenstijdig belang kan bestaan wanneer de vennootschap voornemens is een transactie aan te gaan met een rechtspersoon waarin een bestuurder of commissaris persoonlijk een materieel financieel belang houdt; of	G	I
2.7.3.ii	Een tegenstijdig belang kan bestaan wanneer de vennootschap voornemens is een transactie aan te gaan met een rechtspersoon waarvan een bestuurder of commissaris een familierechtelijke verhouding heeft met een bestuurder of commissaris van de vennootschap. Een bestuurder meldt een potentieel tegenstijdig belang bij een transactie die van materiële betekenis is voor de vennootschap en/of voor de desbetreffende bestuurder onverwijld aan de voorzitter van de RvC en aan de overige leden van het bestuur. De bestuurder verschaft daarover alle relevante informatie, inclusief de voor de situatie relevante informatie inzake zijn echtgenoot, geregistreerde partner of een andere levensgezel, pleegkind en bloed- en aanverwanten tot in de tweede graad. Een commissaris meldt een potentieel tegenstijdig belang bij een transactie die van materiële betekenis is voor de vennootschap en/of voor de desbetreffende commissaris onverwijld aan de voorzitter van de RvC en verschaft daarover alle relevante informatie, inclusief de voor de situatie relevante informatie inzake zijn echtgenoot, geregistreerde partner of een andere levensgezel, pleegkind en bloed- en aanverwanten tot in de tweede graad. Indien de voorzitter van de RvC een potentieel tegenstijdig belang heeft, meldt hij dit onverwijld aan de vicevoorzitter van de RvC. De RvC besluit buiten aanwezigheid van de betrokken bestuurder of commissaris of sprake is van een tegenstijdig belang.	G	I
2.7.4.i	Alle transacties waarbij tegenstijdige belangen van bestuurders of commissarissen spelen, worden tegen op de markt gebruikelijke condities overeengekomen. Besluiten tot het aangaan van transacties waarbij tegenstijdige belangen van bestuurders of commissarissen spelen die van materiële betekenis zijn voor de vennootschap en/of voor de desbetreffende bestuurders of commissarissen behoeven goedkeuring van de RvC.	G	
2.7.4.ii	Dergelijke transacties worden gepubliceerd in het bestuursverslag, met vermelding van het tegenstijdig belang en de verklaring dat best practice bepalingen 2.7.3 en 2.7.4 zijn nageleefd.	R	I
2.7.5.i	Alle transacties tussen de vennootschap en natuurlijke of rechtspersonen die ten minste tien procent van de aandelen in de vennootschap houden, worden tegen op de markt gebruikelijke condities overeengekomen. Besluiten tot het aangaan van transacties met deze personen die van materiële betekenis zijn voor de vennootschap en/of voor deze personen behoeven goedkeuring van de RvC.	G	
2.7.5.ii	Dergelijke transacties worden gepubliceerd in het bestuursverslag, met de verklaring dat best practice bepaling 2.7.5 is nageleefd.	R	I

Bepaling	Tekst	Type	Indien
2.7.6	De vennootschap verstrekt aan haar bestuurders en commissarissen geen persoonlijke leningen, garanties en dergelijke, tenzij in de normale uitoefening van het bedrijf en tegen de daarvoor voor het gehele personeel geldende voorwaarden en na goedkeuring van de RvC. Leningen worden niet kwijtgescholden.	G	I
2.8	Bij een overnamebod op de (certificaten van) aandelen in de vennootschap, bij een onderhands bod op een bedrijfsonderdeel of een deelneming waarvan de waarde de in artikel 2:107a, lid 1, onderdeel c, BW bedoelde grens overschrijdt, en/of bij andere ingrijpende wijzigingen in de structuur van de vennootschap, zorgen zowel het bestuur als de RvC voor een zorgvuldige weging van de betrokken belangen van de stakeholders en het voorkomen van belangenverstremming voor commissarissen of bestuurders. Het bestuur en de RvC laten zich bij hun handelen leiden door het belang van de vennootschap en de daarmee verbonden onderneming.	G	
2.8.1	Wanneer een overnamebod op de (certificaten van) aandelen in de vennootschap wordt voorbereid, bij een onderhands bod op een bedrijfsonderdeel of een deelneming waarvan de waarde de in artikel 2:107a, lid 1, onderdeel c, BW bedoelde grens overschrijdt, en/of bij een andere ingrijpende wijziging in de structuur van de vennootschap, draagt het bestuur zorg dat de RvC tijdig en nauw wordt betrokken bij het overnameproces en/of de wijziging van de structuur.	G	I
2.8.2	Indien op de (certificaten van) aandelen in de vennootschap een overnamebod is aangekondigd of uitgebracht en het bestuur een verzoek van een derde concurrerende bieder ontvangt om inzage te verschaffen in de gegevens van de vennootschap, dan bespreekt het bestuur dit verzoek onverwijld met de RvC.	G	I
2.8.3	Indien een onderhands bod op een bedrijfsonderdeel of een deelneming waarvan de waarde de in artikel 2:107a, lid 1, onderdeel c, BW bedoelde grens overschrijdt in de openbaarheid is gebracht, deelt het bestuur van de vennootschap zo spoedig mogelijk zijn standpunt over het bod, alsmede de motivering van dit standpunt, openbaar mede.	G	I
3.1	Het beloningsbeleid voor bestuurders is duidelijk en begrijpelijk, is gericht op lange termijn waardecreatie van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming en houdt rekening met de interne beloningsverhoudingen binnen de onderneming. Het beloningsbeleid zet bestuurders niet aan tot gedrag in hun eigen belang noch tot het nemen van risico's die niet passen binnen de geformuleerde strategie en de vastgestelde risicobereidheid. De RvC is verantwoordelijk voor het formuleren van het beloningsbeleid en de implementatie daarvan.	G	
3.1.1	De remuneratiecommissie doet een duidelijk en begrijpelijk voorstel aan de RvC betreffende het te voeren beloningsbeleid voor het bestuur. De RvC legt het beleid ter vaststelling voor aan de algemene vergadering.	G	
3.1.2.i	Bij het formuleren van het beloningsbeleid worden in ieder geval de volgende aspecten in overweging genomen: de doelstellingen voor de strategie ter uitvoering van lange termijn waardecreatie, zoals bedoeld in best practice bepaling 1.1.1;	G	
3.1.2.ii	Bij het formuleren van het beloningsbeleid wordt in ieder geval in overweging genomen: vooraf uitgevoerde scenarioanalyses;	G	
3.1.2.iii	Bij het formuleren van het beloningsbeleid wordt in ieder geval in overweging genomen: de beloningsverhoudingen binnen de vennootschap en de met haar verbonden onderneming;	G	
3.1.2.iv	Bij het formuleren van het beloningsbeleid wordt in ieder geval in overweging genomen: de ontwikkeling van de beurskoers van de aandelen;	G	
3.1.2.v	Bij het formuleren van het beloningsbeleid wordt in ieder geval in overweging genomen: een passende verhouding van het variabele deel van de beloning ten opzichte van het vaste deel. Het variabele deel van de beloning is gekoppeld aan vooraf vastgestelde en meetbare prestatiecriteria, die overwegend een lange termijn karakter hebben;	G	
3.1.2.vi	Bij het formuleren van het beloningsbeleid wordt in ieder geval in overweging genomen: indien aandelen worden toegekend, de voorwaarden waaronder dit gebeurt. Aandelen worden ten minste voor een periode van vijf jaar na toekenning aangehouden; en	G	I
3.1.2.vii	Bij het formuleren van het beloningsbeleid wordt in ieder geval in overweging genomen: indien opties worden toegekend, de voorwaarden waaronder dit gebeurt en de voorwaarden waaronder de opties vervolgens kunnen worden uitgeoefend. Opties worden in ieder geval de eerste drie jaar na toekenning niet uitgeoefend.	G	I



Bepaling	Tekst	Type	Indien
3.1.3	Indien het bestuur werkt met een executive committee, informeert het bestuur de RvC over de beloning van de leden van het executive committee, niet zijnde statutair bestuurders. Het bestuur bespreekt deze beloning jaarlijks met de RvC.	G	I
3.2	De RvC stelt de beloning van de individuele bestuurders vast, binnen de grenzen van het door de algemene vergadering vastgestelde beloningsbeleid. De remuneratiecommissie bereidt de besluitvorming van de RvC voor over de vaststelling van beloningen. Een ontoereikende vervulling van taken wordt niet beloond.	G	
3.2.1	De remuneratiecommissie doet een voorstel aan de RvC inzake de beloningen van individuele bestuurders. Het voorstel wordt in overeenstemming met het beloningsbeleid opgesteld en gaat in ieder geval in op de beloningsstructuur, de hoogte van de vaste en variabele beloningscomponenten, de gehanteerde prestatiecriteria, de uitgevoerde scenarioanalyses en de beloningsverhoudingen binnen de vennootschap en de met haar verbonden onderneming.	G	
3.2.2	Bij het formuleren van het voorstel voor de beloningen van bestuurders neemt de remuneratiecommissie kennis van de visie van de individuele bestuurders met betrekking tot de hoogte en structuur van hun eigen beloning. De remuneratiecommissie vraagt de bestuurders hierbij aandacht te besteden aan de aspecten, bedoeld in best practice bepaling 3.1.2.	G	
3.2.3	De vergoeding bij ontslag bedraagt maximaal eenmaal het jaarsalaris (het "vaste" deel van de beloning). Een ontslagvergoeding wordt niet uitgekeerd wanneer de overeenkomst voortijdig wordt beëindigd op initiatief van de bestuurder of wanneer de bestuurder ernstig verwijtbaar dan wel nalatig heeft gehandeld.	G	I
3.3	De RvC doet aan de algemene vergadering een duidelijk en begrijpelijk voorstel voor een passende eigen beloning. De beloning voor commissarissen stimuleert een adequate uitoefening van de functie en is niet afhankelijk van de resultaten van de vennootschap.	G	
3.3.1	De beloning van de commissarissen reflecteert de tijdsbesteding en de verantwoordelijkheden van de functie.	G	
3.3.2	Aan een commissaris worden bij wijze van beloning geen aandelen en/of rechten op aandelen toegekend.	G	
3.3.3	Het aandelenbezit van een commissaris in de vennootschap waarvan hij commissaris is, is ter belegging op de lange termijn.	G	I
3.4	In het remuneratierapport legt de RvC op een inzichtelijke wijze verantwoording af over de uitvoering van het beloningsbeleid. Het rapport wordt geplaatst op de website van de vennootschap.	R	
3.4.1.0	De remuneratiecommissie bereidt het remuneratierapport voor.	G	
3.4.1.i	In dit rapport wordt, naast hetgeen de wet vereist, op inzichtelijke wijze in ieder geval verslag gedaan van de wijze waarop het beloningsbeleid in het afgelopen boekjaar in praktijk is gebracht;	R	
3.4.1.ii	In dit rapport wordt, naast hetgeen de wet vereist, op inzichtelijke wijze in ieder geval verslag gedaan van de wijze waarop de uitvoering van het beloningsbeleid bijdraagt aan lange termijn waardecreatie;	R	
3.4.1.iii	In dit rapport wordt, naast hetgeen de wet vereist, op inzichtelijke wijze in ieder geval verslag gedaan dat scenarioanalyses in overweging zijn genomen;	R	
3.4.1.iv	In dit rapport wordt, naast hetgeen de wet vereist, op inzichtelijke wijze in ieder geval verslag gedaan van de beloningsverhoudingen binnen de vennootschap en de met haar verbonden onderneming en indien van toepassing de wijzigingen in deze verhoudingen ten opzichte van voorgaande boekjaar;	R	
3.4.1.v	In dit rapport wordt, naast hetgeen de wet vereist, op inzichtelijke wijze in ieder geval verslag gedaan indien een bestuurder een variabele beloning ontvangt, de wijze waarop deze beloning bijdraagt aan lange termijn waardecreatie, de vooraf vastgestelde en meetbare prestatiecriteria waarvan de variabele beloning afhankelijk is gesteld en de relatie tussen de beloning en de prestatie; en	R	I
3.4.1.vi	In dit rapport wordt, naast hetgeen de wet vereist, op inzichtelijke wijze in ieder geval verslag gedaan indien een (voormalig) bestuurder een ontslagvergoeding ontvangt, de reden voor deze vergoeding.	R	I

Bepaling	Tekst	Type	Indien
3.4.2	De belangrijkste elementen van de overeenkomst van een bestuurder met de vennootschap worden na het sluiten daarvan op de website van de vennootschap geplaatst in een inzichtelijk overzicht, uiterlijk bij de oproeping voor de algemene vergadering waar de benoeming van de bestuurder wordt voorgesteld.	R	
4.1	De algemene vergadering kan een zodanige invloed uitoefenen op het beleid van het bestuur en de RvC van de vennootschap, dat zij een volwaardige rol speelt in het systeem van checks and balances binnen de vennootschap. Goede corporate governance veronderstelt een volwaardige deelname van aandeelhouders aan de besluitvorming in de algemene vergadering.	G	
4.1.1	Het toezicht van de RvC op het bestuur omvat mede het toezicht op de verhouding met aandeelhouders.	G	
4.1.2	De voorzitter van de algemene vergadering is verantwoordelijk voor een goede vergaderorde teneinde een zinvolle discussie in de vergadering te faciliteren.	G	
4.1.3.0	Op de agenda van de algemene vergadering wordt vermeld, welke punten ter bespreking en welke punten ter stemming zijn.	R	
4.1.3.i	De volgende onderwerpen worden als aparte agendapunten behandeld: materiële wijzigingen in de statuten;	R	
4.1.3.ii	De volgende onderwerpen worden als aparte agendapunten behandeld: voorstellen omtrent de benoeming van bestuurders en commissarissen;	R	
4.1.3.iii	De volgende onderwerpen worden als aparte agendapunten behandeld: het reservering- en dividendbeleid van de vennootschap (de hoogte en bestemming van reservering, de hoogte van het dividend en de dividendvorm);	R	
4.1.3.iv	De volgende onderwerpen worden als aparte agendapunten behandeld: het voorstel tot uitkering van dividend;	R	
4.1.3.v	De volgende onderwerpen worden als aparte agendapunten behandeld: de goedkeuring van het door het bestuur gevoerde beleid (décharge van bestuurders);	R	
4.1.3.vi	De volgende onderwerpen worden als aparte agendapunten behandeld: de goedkeuring van het door de RvC uitgeoefende toezicht (décharge van commissarissen);	R	
4.1.3.vii	De volgende onderwerpen worden als aparte agendapunten behandeld: elke substantiële verandering in de corporate governance structuur van de vennootschap en in de naleving van deze Code; en	R	
4.1.3.viii	De volgende onderwerpen worden als aparte agendapunten behandeld: de benoeming van de externe accountant.	R	
4.1.4	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	
4.1.5	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	
4.1.6	Een aandeelhouder oefent het agenderingsrecht slechts uit nadat hij daaromtrent in overleg is getreden met het bestuur. Wanneer één of meer aandeelhouders het voornemen hebben de agendering te verzoeken van een onderwerp dat kan leiden tot wijziging van de strategie van de vennootschap, bijvoorbeeld door het ontslag van één of meer bestuurders of commissarissen, wordt het bestuur in de gelegenheid gesteld een redelijke termijn in te roepen om hierop te reageren (de responstijd). De mogelijkheid van het inroepen van de responstijd geldt ook voor een voornemen als hiervoor bedoeld dat strekt tot rechterlijke machtiging voor het bijeenroepen van een algemene vergadering op grond van artikel 2:110 BW. De desbetreffende aandeelhouder respecteert de door het bestuur ingeroepen responstijd, bedoeld in best practice bepaling 4.1.7.	G	

Bepaling	Tekst	Type	Indien
4.1.7	Indien het bestuur een responstijd inroept, is dit een redelijke periode die niet langer duurt dan 180 dagen, gerekend vanaf het moment waarop het bestuur door één of meer aandeelhouders op de hoogte wordt gesteld van het voornemen tot agendering tot aan de dag van de algemene vergadering waarop het onderwerp zou moeten worden behandeld. Het bestuur gebruikt de responstijd voor nader beraad en constructief overleg, in ieder geval met de desbetreffende aandeelhouder(s), en verkent de alternatieven. Aan het einde van de responstijd doet het bestuur verslag van dit overleg en de verkenning aan de algemene vergadering. De RvC 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	I
4.1.8	Bestuurders en commissarissen die worden voorgedragen voor benoeming zijn aanwezig tijdens de algemene vergadering waar over hun voordacht wordt gestemd.	G	
4.1.9	De externe accountant kan over zijn verklaring omtrent de getrouwheid van de jaarrekening worden bevraagd door de algemene vergadering. De externe accountant woont daartoe deze vergadering bij en is bevoegd daarin het woord te voeren.	G	
4.1.10	Het verslag van de algemene vergadering wordt uiterlijk drie maanden na afloop van de vergadering op verzoek ter beschikking gesteld aan de aandeelhouders, waarna aandeelhouders gedurende de daaropvolgende drie maanden de gelegenheid hebben op het verslag te reageren. Het verslag wordt vervolgens vastgesteld op de wijze die in de statuten is bepaald.	G	
4.2	Het bestuur en de RvC dragen zorg voor een adequate informatieverschaffing en voorlichting aan de algemene vergadering.	G	
4.2.1	Indien het bestuur en de RvC met een beroep op een zwaarwichtig belang der vennootschap de algemene vergadering niet alle verlangde informatie verstrekken, wordt dit beroep gemotiveerd toegelicht.	G	I
4.2.2	De vennootschap formuleert een beleid op hoofdlijnen inzake bilaterale contacten met aandeelhouders en plaatst dit beleid op haar website.	R	
4.2.3	Analistenbijeenkomsten, analistenpresentaties, presentaties aan (institutionele) beleggers en persconferenties worden vooraf via de website van de vennootschap en persberichten aangekondigd. Analistenbijeenkomsten en presentaties aan beleggers vinden niet plaats kort voor de publicatie van de reguliere financiële informatie. Alle aandeelhouders kunnen deze bijeenkomsten en presentaties gelijktijdig volgen door middel van webcasting, telefoon, of anderszins. De presentaties worden na afloop van de bijeenkomsten op de website van de vennootschap geplaatst.	G	
4.2.4	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.	R	
4.2.5	De contacten tussen het bestuur enerzijds en de pers en financieel analisten anderzijds worden zorgvuldig en met inachtneming van de toepasselijke wet- en regelgeving behandeld en gestructureerd. De vennootschap verricht geen handelingen die de onafhankelijkheid van analisten ten opzichte van de vennootschap en vice versa aantasten.	G	
4.2.6	Het bestuur geeft in het bestuursverslag een overzicht van alle uitstaande of potentieel inzetbare beschermingsmaatregelen tegen een overname van zeggenschap over de vennootschap en geeft daarbij aan onder welke omstandigheden en door wie deze beschermingsmaatregelen naar verwachting kunnen worden ingezet.	R	I
4.3	Deelname van zoveel mogelijk aandeelhouders aan de besluitvorming in de algemene vergadering is in het belang van de checks and balances van de vennootschap. De vennootschap stelt, voor zover het in haar mogelijkheid ligt, aandeelhouders in de gelegenheid op afstand te stemmen en met alle (andere) aandeelhouders te communiceren.	G	
4.3.1	Een aandeelhouder stemt naar eigen inzicht. Van een aandeelhouder die gebruik maakt van stemadviezen van derden wordt verwacht dat hij zich een eigen oordeel vormt over het stembeleid of de door deze adviseur verstrekte stemadviezen.	G	



Bepaling	Tekst	Type	Indien
4.3.2	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	
4.3.3	De algemene vergadering van een niet-structuurvennootschap kan een besluit tot het ontnemen van het bindende karakter aan een voordracht tot benoeming van een bestuurder of commissaris en/of een besluit tot ontslag van een bestuurder of commissaris nemen bij volstreekte meerderheid van de uitgebrachte stemmen. Aan deze meerderheid kan de eis worden gesteld dat zij een bepaald gedeelte van het geplaatste kapitaal vertegenwoordigt, welk deel niet hoger dan een derde wordt gesteld. Indien dit gedeelte ter vergadering niet is vertegenwoordigd, maar een volstreekte meerderheid van de uitgebrachte stemmen het besluit tot het ontnemen van het bindende karakter aan de voordracht of tot het ontslag steunt, dan kan in een nieuwe vergadering die wordt bijeengeroepen het besluit bij volstreekte meerderheid van stemmen worden genomen, onafhankelijk van het op deze vergadering vertegenwoordigd gedeelte van het kapitaal.	G	
4.3.4	Het stemrecht op financieringspreferente aandelen wordt gebaseerd op de reële waarde van de kapitaalbreng.	G	
4.3.5	Institutionele beleggers (pensioenfondsen, verzekeraars, beleggingsinstellingen, vermogensbeheerders) plaatsen jaarlijks in ieder geval op hun website hun beleid ten aanzien van het uitoefenen van het stemrecht op aandelen die zij houden in beursvennootschappen.	G	
4.3.6	Institutionele beleggers plaatsen jaarlijks op hun website en/of in hun bestuursverslag een verslag van de uitvoering van hun beleid voor het uitoefenen van het stemrecht in het desbetreffende boekjaar. Daarnaast brengen zij ten minste eenmaal per kwartaal op hun website verslag uit of en hoe zij als aandeelhouders hebben gestemd op algemene vergaderingen. Dit verslag wordt op de website van de institutionele belegger geplaatst.	G	
4.4	Certificering van aandelen kan een middel zijn om te voorkomen dat door absentie ter algemene vergadering een (toevallige) meerderheid van aandeelhouders de besluitvorming naar haar hand zet. Certificering van aandelen wordt niet gebruikt als beschermingsmaatregel. Het bestuur van het administratiekantoor verleent aan certificaathouders die daarom vragen onder alle omstandigheden en onbeperkt stemvolmachten. De aldus gevormde certificaathouders kunnen het stemrecht naar eigen inzicht uitoefenen. Het bestuur van het administratiekantoor geniet het vertrouwen van de certificaathouders. Certificaathouders hebben de mogelijkheid om kandidaten voor het bestuur van het administratiekantoor aan te bevelen. De vennootschap verstrekt aan het administratiekantoor geen informatie die niet openbaar is gemaakt.	G	
4.4.1	Het bestuur van het administratiekantoor geniet het vertrouwen van certificaathouders en opereert onafhankelijk van de vennootschap die de certificaten heeft uitgegeven. De administratievoorwaarden bepalen in welke gevallen en onder welke voorwaarden certificaathouders het administratiekantoor kunnen verzoeken een vergadering van certificaathouders bijeen te roepen.	G	I
4.4.2	De bestuurders van het administratiekantoor worden benoemd door het bestuur van het administratiekantoor, na aankondiging van de vacature op de website van het administratiekantoor. De vergadering van certificaathouders kan aan het bestuur van het administratiekantoor personen voor benoeming tot bestuurder aanbevelen. In het bestuur van het administratiekantoor nemen geen (voormalig) bestuurders, (voormalig) commissarissen, werknemers of vaste adviseurs van de vennootschap zitting.	G	I
4.4.3.i	Een bestuurder kan tweemaal voor een periode van vier jaar zitting hebben in het bestuur van het administratiekantoor en nadien tweemaal voor een periode van twee jaar.	G	I
4.4.3.ii	Herbenoeming na een periode van acht jaar wordt gemotiveerd in het verslag van het bestuur van het administratiekantoor.	R	I
4.4.4	Het bestuur van het administratiekantoor is aanwezig op de algemene vergadering en geeft daarin, desgewenst, een verklaring over zijn voorgenomen stemgedrag.	G	I
4.4.5	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	I

Bepaling	Tekst	Type	Indien
4.4.6	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	I
4.4.7.i	In het onder best practice bepaling 4.4.6 bedoelde verslag wordt ten minste aandacht besteed aan het aantal gecertificeerde aandelen, alsmede een toelichting op wijzigingen daarin;	R	I
4.4.7.ii	In het onder best practice bepaling 4.4.6 bedoelde verslag wordt ten minste aandacht besteed aan de in het boekjaar verrichte werkzaamheden;	R	I
4.4.7.iii	In het onder best practice bepaling 4.4.6 bedoelde verslag wordt ten minste aandacht besteed aan het stemgedrag in de gedurende het boekjaar gehouden algemene vergaderingen;	R	I
4.4.7.iv	In het onder best practice bepaling 4.4.6 bedoelde verslag wordt ten minste aandacht besteed aan het door het administratiekantoor vertegenwoordigde percentage van de uitgebrachte stemmen tijdens de onder iii. bedoelde vergaderingen;	R	I
4.4.7.v	In het onder best practice bepaling 4.4.6 bedoelde verslag wordt ten minste aandacht besteed aan de beloning van de bestuursleden van het administratiekantoor;	R	I
4.4.7.vi	In het onder best practice bepaling 4.4.6 bedoelde verslag wordt ten minste aandacht besteed aan het aantal gehouden vergaderingen van het bestuur alsmede de belangrijkste onderwerpen die daarbij aan de orde zijn geweest;	R	I
4.4.7.vii	In het onder best practice bepaling 4.4.6 bedoelde verslag wordt ten minste aandacht besteed aan de kosten van de activiteiten van het administratiekantoor;	R	I
4.4.7.viii	In het onder best practice bepaling 4.4.6 bedoelde verslag wordt ten minste aandacht besteed aan de eventueel door het administratiekantoor ingewonnen externe adviezen;	R	I
4.4.7.ix	In het onder best practice bepaling 4.4.6 bedoelde verslag wordt ten minste aandacht besteed aan de (neven)functies van de bestuurders; en	R	I
4.4.7.x	In het onder best practice bepaling 4.4.6 bedoelde verslag wordt ten minste aandacht besteed aan de contactgegevens van het administratiekantoor.	R	I
4.4.8	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	I
5.1	De samenstelling en het functioneren van het bestuur waarvan zowel uitvoerende als niet uitvoerende bestuurders deel uitmaken moeten zodanig zijn dat het toezicht door niet uitvoerende bestuurders naar behoren kan worden uitgevoerd en onafhankelijk toezicht is gewaarborgd.	G	
5.1.1	Het bestuur bestaat in meerderheid uit niet uitvoerende bestuurders. De onafhankelijkheidsvereisten in de zin van best practice bepalingen 2.1.7 en 2.1.8 zijn van toepassing op de niet uitvoerende bestuurders.	G	I
5.1.2	De voorzitter van het bestuur leidt de vergaderingen van het bestuur. Hij ziet er op toe dat het bestuur als collectief alsmede de commissies van het bestuur evenwichtig zijn samengesteld en naar behoren functioneren.	G	I
5.1.3	De voorzitter van het bestuur is geen uitvoerende bestuurder (geweest) van de vennootschap en is onafhankelijk in de zin van best practice bepaling 2.1.8.	G	I
5.1.4	Uitsluitend niet uitvoerende bestuurders maken deel uit van de commissies, bedoeld in best practice bepaling 2.3.2. Het voorzitterschap van de audit- of remuneratiecommissie wordt niet vervuld door de voorzitter van het bestuur, noch door een voormalig uitvoerende bestuurder van de vennootschap.	G	I
5.1.5	De niet uitvoerende bestuurders leggen verantwoording af over het uitgeoefende toezicht in het afgelopen boekjaar, waarbij in ieder geval verslag wordt gedaan over de onderwerpen, bedoeld in de best practice bepalingen 1.1.3, 2.1.2, 2.1.10, 2.2.8, 2.3.5 en 2.4.4, en indien van toepassing van de onderwerpen, bedoeld in best practice bepalingen 1.3.6 en 2.2.2.	R	

## Bijlage C Rapportagebepalingen gebruiken om gedragsbepalingen te toetsen.

Het ‘pas toe of leg uit’-principe maakt dat vennootschappen niet verplicht zijn gedragsbepalingen die zij toepassen van toelichting in het jaarverslag te voorzien. Hierdoor is het in praktijk niet mogelijk om de naleving van gedragsbepalingen met zekerheid vast te stellen. Wanneer vennootschappen niet aangeven dat zij afwijken moet naleving worden verondersteld.

Voor een aantal gedragsbepalingen geldt echter dat een rapportagebepaling elders in de Code vraagt om te rapporteren over het betreffende gedrag. Deze paren van gedrags- en rapportagebepalingen worden hieronder nader toegelicht. Door in het bestuursverslag na te gaan op welke wijze vennootschappen rapporteren over de onderstaande rapportagebepalingen kan in veel gevallen ook worden afgeleid op welke wijze de bijhorende gedragsbepaling is ingevuld.

- **1.1.3 (Rol raad van commissarissen).** De bepaling stelt dat in het verslag van de RvC verantwoording wordt afgelegd over de betrokkenheid bij de totstandkoming van de strategie. De bepaling die op deze betrokkenheid ziet is 1.1.2 (Betrokkenheid raad van commissarissen). Bepaling 1.1.2 kan zo gedeeltelijk getoetst worden via 1.1.3.
- **1.4.2 (Verantwoording in het bestuursverslag) & 1.4.3 (Verklaring van het bestuur).** Deze bepalingen schrijven verantwoording en verklaring over de risicobeheersing voor. Dit vereist dat er sprake is van risicobeheersing zoals beschreven onder principe 1.2. (Risicobeheersing). Bepalingen 1.2.1, 1.2.2, en 1.2.3 kunnen zo gedeeltelijk getoetst worden via 1.4.2 en 1.4.3.
- **1.6.5 (Vertrek van de externe accountant).** De bepaling stelt dat een persbericht de reden van tussentijdse beëindiging van de relatie met de accountant toelicht. Bepaling 1.5.1 (Taken en verantwoordelijkheden van de auditcommissie) stelt dat de auditcommissie toeziet op de relatie met de accountant. Bepaling 1.5.3 (Verslag auditcommissie) schrijft voor dat de commissie over de effectiviteit van de externe audit rapporteert aan de raad van commissarissen. Bepaling 1.6.1 (Functioneren & benoeming) stelt dat de auditcommissie rapporteert aan de raad van commissarissen over het functioneren van en de relatie met de accountant. Bepaling 1.6.2 (Informeren externe accountant over functioneren) stelt dat de raad van commissarissen de externe accountant op hoofdlijnen inlicht over zijn functioneren. De voorgaande vier bepalingen kunnen een rol spelen in het vroegtijdig beëindigen van de relatie met de accountant. Complicerende factor is dat bepaling 1.6.5 een indien-bepaling is. Voor zover 1.6.5 van toepassing is informeert dat de toetsing van 1.5.1i, 1.5.3ii, 1.6.1 en 1.6.2.
- **2.1.1 (Profielschets).** De bepaling stelt dat er een profielschets wordt opgesteld en beschikbaar wordt gesteld op de website. De profielschets moet ingaan op de deskundigheid van commissarissen, de gewenste samenstelling van de raad als bedoeld in 2.1.5 (Diversiteitsbeleid), de omvang van de raad en de onafhankelijk van de commissarissen. Er zijn een aantal andere bepalingen die zien op de deskundigheid (2.1.4), de gewenste samenstelling (2.1.5) en de onafhankelijkheid van commissarissen (2.1.7-2.1.9). De vraag of commissarissen voldoende deskundig zijn is niet toetsbaar aan de hand van een beleid dat ingaat op de gewenste deskundigheid. Hetzelfde geldt voor onafhankelijkheid. Bepaling 2.1.5 kan zo gedeeltelijk getoetst worden via 2.1.1ii.

- **2.1.6 (Verantwoording over diversiteit).** De bepaling vereist toelichting op het diversiteitsbeleid en de uitvoering ervan. Bepaling 2.1.5 schrijft voor dat er een diversiteitsbeleid moet zijn. Bepaling 2.1.5 kan zo gedeeltelijk getoetst worden via 2.1.6.
- **2.1.10 (Verantwoording onafhankelijkheid commissarissen).** De bepaling stelt dat verklaard moet worden dat voldaan is aan bepalingen 2.1.7 tot en met 2.1.9. Hier is dus een directe relatie. Bepalingen 2.1.7 tot en met 2.1.9 kunnen zo gedeeltelijk getoetst worden via 2.1.10.
- **2.2.8 (Verantwoording evaluatie).** De bepaling schrijft voor dat de evaluatie van bestuur en raad in het jaarverslag wordt omschreven. De gedragsbepalingen die zien op deze evaluaties zijn 2.2.6 (Evaluatie raad van commissarissen) en 2.2.7 (Evaluatie bestuur). Indirecte toetsing van deze bepalingen is deels mogelijk via 2.2.8, met dien verstande dat de rapportagebepaling niet voorschrijft over welke onderdelen van de gedragsbepalingen gerapporteerd moet worden. Voor zover de rapportage de verschillende gedragscomponenten van 2.2.6 en 2.2.7 volledig dekt is indirecte toetsing mogelijk via 2.2.8.
- **2.5.4 (Verantwoording over cultuur).** De bepaling schrijft voor dat het bestuursverslag verantwoording aflegt over de cultuur en de werking en naleving van de gedragscode. De relevante andere bepalingen zijn 2.5.1 (Verantwoordelijkheid bestuur voor cultuur) en 2.5.2 (Gedragscode). Deze gedragsbepalingen hebben verschillende subonderdelen. Voor zover de rapportage de inhoud van gedragsbepaling voor 2.5.1 volledig dekt is toetsing via 2.5.4 mogelijk. 2.5.2 is toetsbaar via 2.5.4.
- **2.7.4 (Verantwoording transacties bestuurders en commissarissen).** De bepaling stelt dat bepaalde transacties moeten worden gerapporteerd (indien van toepassing), onder vermelding van dat aan bepalingen 2.7.3 en 2.7.4 is voldaan. Bepaling 2.7.3 kan zo gedeeltelijk getoetst worden via 2.7.4, indien van toepassing.
- **3.4.1 (Remuneratierapport).** De bepaling stelt eisen aan de inhoud van het remuneratierapport. De verschillende onderdelen verwijzen naar een subset van de verschillende onderdelen van bepalingen 3.1.2 (Beloningsbeleid), de onderdelen van 3.2.1 (Voorstel remuneratiecommissie) en naar 3.2.3 (Ontslagvergoeding) voor zover een ontslagvergoeding is betaald. Voor zover de rapportage de inhoud van de gedragsbepalingen volledig dekt is toetsing van 3.1.2, 3.2.1 en 3.2.3 (indien van toepassing) mogelijk via 3.4.1.

## Bijlage D Nalevingstabel per bepaling

	Toepassing	Gemotiveerde afwijking	Niet naleving
1.1	100,0%	0,0%	0,0%
1.1.1	100,0%	0,0%	0,0%
1.1.2	100,0%	0,0%	0,0%
1.1.3	99,4%	0,0%	0,6%
1.1.4	98,9%	0,0%	1,1%
1.2	98,9%	1,1%	0,0%
1.2.1	97,7%	2,3%	0,0%
1.2.2	98,9%	1,1%	0,0%
1.2.3	98,9%	1,1%	0,0%
1.3	89,7%	9,2%	1,1%
1.3.1	85,1%	14,9%	0,0%
1.3.2	89,7%	10,3%	0,0%
1.3.3	89,7%	10,3%	0,0%
1.3.4	92,0%	8,0%	0,0%
1.3.5	91,4%	8,6%	0,0%
1.3.6	96,6%	2,3%	1,1%
1.4	100,0%	0,0%	0,0%
1.4.1	98,9%	1,1%	0,0%
1.4.2	96,8%	1,4%	1,7%
1.4.3	92,0%	0,3%	7,8%
1.5	98,9%	1,1%	0,0%
1.5.1	98,2%	1,8%	0,0%
1.5.2	97,7%	2,3%	0,0%
1.5.3	98,9%	1,1%	0,0%
1.5.4	98,9%	1,1%	0,0%
1.6	100,0%	0,0%	0,0%
1.6.1	97,7%	2,3%	0,0%
1.6.2	100,0%	0,0%	0,0%
1.6.3	97,7%	2,3%	0,0%
1.6.4	100,0%	0,0%	0,0%

1.6.5	98,9%	0,0%	1,1%
1.7	100,0%	0,0%	0,0%
1.7.1	100,0%	0,0%	0,0%
1.7.2	98,9%	1,1%	0,0%
1.7.3	98,9%	1,1%	0,0%
1.7.4	98,9%	1,1%	0,0%
1.7.5	100,0%	0,0%	0,0%
1.7.6	98,9%	1,1%	0,0%
2.1	100,0%	0,0%	0,0%
2.1.1	95,0%	1,0%	4,0%
2.1.10	93,1%	3,4%	3,4%
2.1.2	97,7%	1,3%	1,0%
2.1.3	99,1%	0,0%	0,9%
2.1.4	98,9%	1,1%	0,0%
2.1.5	95,4%	3,4%	1,1%
2.1.6	83,7%	6,2%	10,1%
2.1.7	96,3%	3,7%	0,0%
2.1.8	99,7%	0,3%	0,0%
2.1.9	96,6%	2,3%	1,1%
2.2	100,0%	0,0%	0,0%
2.2.1	83,9%	13,8%	2,3%
2.2.2	92,0%	4,6%	3,4%
2.2.3	99,4%	0,0%	0,6%
2.2.4	95,4%	1,7%	2,9%
2.2.5	97,2%	2,8%	0,0%
2.2.6	100,0%	0,0%	0,0%
2.2.7	100,0%	0,0%	0,0%
2.2.8	81,6%	2,3%	16,1%
2.3	100,0%	0,0%	0,0%
2.3.1	95,4%	1,1%	3,4%
2.3.10	93,6%	6,4%	0,0%
2.3.11	78,2%	1,1%	20,7%
2.3.2	97,7%	2,3%	0,0%
2.3.3	83,9%	14,9%	1,1%

---

2.3.4	89,7%	8,0%	2,3%
2.3.5	93,1%	6,9%	0,0%
2.3.6	98,8%	0,2%	1,1%
2.3.7	97,7%	1,1%	1,1%
2.3.8	100,0%	0,0%	0,0%
2.3.9	100,0%	0,0%	0,0%
2.4	100,0%	0,0%	0,0%
2.4.1	100,0%	0,0%	0,0%
2.4.2	98,9%	1,1%	0,0%
2.4.3	98,9%	1,1%	0,0%
2.4.4	90,8%	1,7%	7,5%
2.4.5	100,0%	0,0%	0,0%
2.4.6	100,0%	0,0%	0,0%
2.4.7	100,0%	0,0%	0,0%
2.4.8	100,0%	0,0%	0,0%
2.4.9	100,0%	0,0%	0,0%
2.5	100,0%	0,0%	0,0%
2.5.1	100,0%	0,0%	0,0%
2.5.2	97,1%	1,7%	1,1%
2.5.3	100,0%	0,0%	0,0%
2.5.4	86,2%	0,0%	13,8%
2.6	100,0%	0,0%	0,0%
2.6.1	98,3%	0,0%	1,7%
2.6.2	98,9%	1,1%	0,0%
2.6.3	100,0%	0,0%	0,0%
2.6.4	100,0%	0,0%	0,0%
2.7	98,9%	0,0%	1,1%
2.7.1	98,9%	0,0%	1,1%
2.7.2	89,7%	5,7%	4,6%
2.7.3	100,0%	0,0%	0,0%
2.7.4	99,4%	0,6%	0,0%
2.7.5	98,9%	0,6%	0,6%
2.7.6	100,0%	0,0%	0,0%
2.8	100,0%	0,0%	0,0%

---

2.8.1	98,9%	0,0%	1,1%
2.8.2	98,9%	0,0%	1,1%
2.8.3	100,0%	0,0%	0,0%
3.1	97,7%	2,3%	0,0%
3.1.1	95,4%	4,6%	0,0%
3.1.2	96,9%	2,8%	0,3%
3.1.3	98,9%	1,1%	0,0%
3.2	96,6%	3,4%	0,0%
3.2.1	96,6%	3,4%	0,0%
3.2.2	97,7%	2,3%	0,0%
3.2.3	92,0%	8,0%	0,0%
3.3	97,7%	2,3%	0,0%
3.3.1	98,9%	1,1%	0,0%
3.3.2	94,3%	5,7%	0,0%
3.3.3	97,7%	1,1%	1,1%
3.4	95,4%	3,4%	1,1%
3.4.1	92,4%	2,8%	4,8%
3.4.2	81,6%	4,6%	13,8%
4.1	100,0%	0,0%	0,0%
4.1.1	100,0%	0,0%	0,0%
4.1.10	98,9%	0,0%	1,1%
4.1.2	100,0%	0,0%	0,0%
4.1.3	92,3%	2,8%	4,9%
4.1.4	98,9%	0,0%	1,1%
4.1.5	100,0%	0,0%	0,0%
4.1.6	100,0%	0,0%	0,0%
4.1.7	100,0%	0,0%	0,0%
4.1.8	98,9%	1,1%	0,0%
4.1.9	100,0%	0,0%	0,0%
4.2	100,0%	0,0%	0,0%
4.2.1	100,0%	0,0%	0,0%
4.2.2	89,7%	3,4%	6,9%
4.2.3	83,9%	14,9%	1,1%
4.2.4	98,9%	1,1%	0,0%

---



4.2.5	100,0%	0,0%	0,0%
4.2.6	97,7%	1,1%	1,1%
4.3	98,9%	1,1%	0,0%
4.3.1	100,0%	0,0%	0,0%
4.3.2	97,7%	2,3%	0,0%
4.3.3	78,2%	21,8%	0,0%
4.3.4	98,9%	1,1%	0,0%
4.3.5	98,9%	1,1%	0,0%
4.3.6	98,9%	1,1%	0,0%
4.4	95,4%	4,6%	0,0%
4.4.1	98,9%	1,1%	0,0%
4.4.2	97,7%	2,3%	0,0%
4.4.3	97,7%	1,1%	1,1%
4.4.4	100,0%	0,0%	0,0%
4.4.5	97,7%	2,3%	0,0%
4.4.6	97,7%	0,0%	2,3%
4.4.7	96,3%	0,1%	3,6%
4.4.8	95,4%	4,6%	0,0%
5.1	98,9%	1,1%	0,0%
5.1.1	98,9%	1,1%	0,0%
5.1.2	100,0%	0,0%	0,0%
5.1.3	98,9%	1,1%	0,0%
5.1.4	98,9%	1,1%	0,0%
5.1.5	97,7%	0,0%	2,3%

---

Noot: n = 87 in Nederland genoteerde vennootschappen.



## Bijlage E Nalevingstabel per subbepaling

	Toepassing	Gemotiveerde afwijking	Niet naleving
1.1	100,0%	0,0%	0,0%
1.1.1.0	100,0%	0,0%	0,0%
1.1.1.i	100,0%	0,0%	0,0%
1.1.1.ii	100,0%	0,0%	0,0%
1.1.1.iii	100,0%	0,0%	0,0%
1.1.1.iv	100,0%	0,0%	0,0%
1.1.1.v	100,0%	0,0%	0,0%
1.1.1.vi	100,0%	0,0%	0,0%
1.1.2	100,0%	0,0%	0,0%
1.1.3.i	100,0%	0,0%	0,0%
1.1.3.ii	98,9%	0,0%	1,1%
1.1.4	98,9%	0,0%	1,1%
1.2	98,9%	1,1%	0,0%
1.2.1	97,7%	2,3%	0,0%
1.2.2	98,9%	1,1%	0,0%
1.2.3	98,9%	1,1%	0,0%
1.3	89,7%	9,2%	1,1%
1.3.1	85,1%	14,9%	0,0%
1.3.2	89,7%	10,3%	0,0%
1.3.3	89,7%	10,3%	0,0%
1.3.4.i	92,0%	8,0%	0,0%
1.3.4.ii	92,0%	8,0%	0,0%
1.3.5.0	92,0%	8,0%	0,0%
1.3.5.i	92,0%	8,0%	0,0%
1.3.5.ii	90,8%	9,2%	0,0%
1.3.5.iii	90,8%	9,2%	0,0%
1.3.6.i	98,9%	1,1%	0,0%
1.3.6.ii	94,3%	3,4%	2,3%
1.4	100,0%	0,0%	0,0%
1.4.1	98,9%	1,1%	0,0%

1.4.2.i	98,9%	1,1%	0,0%
1.4.2.ii	97,7%	1,1%	1,1%
1.4.2.iii	93,1%	1,1%	5,7%
1.4.2.iv	97,7%	2,3%	0,0%
1.4.3.i	90,8%	1,1%	8,0%
1.4.3.ii	95,4%	0,0%	4,6%
1.4.3.iii	89,7%	0,0%	10,3%
1.4.3.iv	92,0%	0,0%	8,0%
1.5	98,9%	1,1%	0,0%
1.5.1.0	97,7%	2,3%	0,0%
1.5.1.i	96,6%	3,4%	0,0%
1.5.1.ii	98,9%	1,1%	0,0%
1.5.1.iii	98,9%	1,1%	0,0%
1.5.1.iv	98,9%	1,1%	0,0%
1.5.2.i	97,7%	2,3%	0,0%
1.5.3.0	98,9%	1,1%	0,0%
1.5.3.i	98,9%	1,1%	0,0%
1.5.3.ii	98,9%	1,1%	0,0%
1.5.3.iii	98,9%	1,1%	0,0%
1.5.3.iv	98,9%	1,1%	0,0%
1.5.4	98,9%	1,1%	0,0%
1.6	100,0%	0,0%	0,0%
1.6.1	97,7%	2,3%	0,0%
1.6.2	100,0%	0,0%	0,0%
1.6.3	97,7%	2,3%	0,0%
1.6.4	100,0%	0,0%	0,0%
1.6.5	98,9%	0,0%	1,1%
1.7	100,0%	0,0%	0,0%
1.7.1	100,0%	0,0%	0,0%
1.7.2.0	98,9%	1,1%	0,0%
1.7.2.i	98,9%	1,1%	0,0%
1.7.2.ii	98,9%	1,1%	0,0%
1.7.3	98,9%	1,1%	0,0%
1.7.4	98,9%	1,1%	0,0%

---

1.7.5	100,0%	0,0%	0,0%
1.7.6	98,9%	1,1%	0,0%
2.1	100,0%	0,0%	0,0%
2.1.1.0	100,0%	0,0%	0,0%
2.1.1.i	95,4%	1,1%	3,4%
2.1.1.ii	92,0%	1,1%	6,9%
2.1.1.iii	93,1%	1,1%	5,7%
2.1.1.iv	94,3%	1,1%	4,6%
2.1.1.v	95,4%	1,1%	3,4%
2.1.10	93,1%	3,4%	3,4%
2.1.2.i	98,9%	1,1%	0,0%
2.1.2.ii	98,9%	1,1%	0,0%
2.1.2.iii	95,4%	1,1%	3,4%
2.1.2.iv	98,9%	1,1%	0,0%
2.1.2.v	96,6%	1,1%	2,3%
2.1.2.vi	97,7%	1,1%	1,1%
2.1.2.vii	97,7%	2,3%	0,0%
2.1.3.0	100,0%	0,0%	0,0%
2.1.3.i	96,6%	0,0%	3,4%
2.1.3.ii	100,0%	0,0%	0,0%
2.1.3.iii	100,0%	0,0%	0,0%
2.1.4	98,9%	1,1%	0,0%
2.1.5	95,4%	3,4%	1,1%
2.1.6.0	81,6%	5,7%	12,6%
2.1.6.i	81,6%	8,0%	10,3%
2.1.6.ii	81,6%	6,9%	11,5%
2.1.6.iii	86,2%	5,7%	8,0%
2.1.6.iv	87,4%	4,6%	8,0%
2.1.7.0	94,3%	5,7%	0,0%
2.1.7.i	96,6%	3,4%	0,0%
2.1.7.ii	97,7%	2,3%	0,0%
2.1.7.iii	96,6%	3,4%	0,0%
2.1.8.i	100,0%	0,0%	0,0%
2.1.8.ii	98,9%	1,1%	0,0%

---

2.1.8.iii	100,0%	0,0%	0,0%
2.1.8.iv	98,9%	1,1%	0,0%
2.1.8.v	100,0%	0,0%	0,0%
2.1.8.vi	100,0%	0,0%	0,0%
2.1.8.vii	100,0%	0,0%	0,0%
2.1.9	96,6%	2,3%	1,1%
2.2	100,0%	0,0%	0,0%
2.2.1	83,9%	13,8%	2,3%
2.2.2.i	95,4%	4,6%	0,0%
2.2.2.ii	88,5%	4,6%	6,9%
2.2.3.i	100,0%	0,0%	0,0%
2.2.3.ii	98,9%	0,0%	1,1%
2.2.4.i	97,7%	1,1%	1,1%
2.2.4.ii	93,1%	2,3%	4,6%
2.2.5.0	97,7%	2,3%	0,0%
2.2.5.i	96,6%	3,4%	0,0%
2.2.5.ii	97,7%	2,3%	0,0%
2.2.5.iii	97,7%	2,3%	0,0%
2.2.5.iv	96,6%	3,4%	0,0%
2.2.5.v	96,6%	3,4%	0,0%
2.2.5.vi	97,7%	2,3%	0,0%
2.2.6.0	100,0%	0,0%	0,0%
2.2.6.i	100,0%	0,0%	0,0%
2.2.6.ii	100,0%	0,0%	0,0%
2.2.6.iii	100,0%	0,0%	0,0%
2.2.7	100,0%	0,0%	0,0%
2.2.8.i	86,2%	2,3%	11,5%
2.2.8.ii	79,3%	2,3%	18,4%
2.2.8.iii	79,3%	2,3%	18,4%
2.3	100,0%	0,0%	0,0%
2.3.1	95,4%	1,1%	3,4%
2.3.10.0	92,0%	8,0%	0,0%
2.3.10.i	94,3%	5,7%	0,0%
2.3.10.ii	94,3%	5,7%	0,0%

---

2.3.10.iii	94,3%	5,7%	0,0%
2.3.10.iv	93,1%	6,9%	0,0%
2.3.11	78,2%	1,1%	20,7%
2.3.2	97,7%	2,3%	0,0%
2.3.3	83,9%	14,9%	1,1%
2.3.4	89,7%	8,0%	2,3%
2.3.5.i	98,9%	1,1%	0,0%
2.3.5.ii	87,4%	12,6%	0,0%
2.3.6.i	98,9%	0,0%	1,1%
2.3.6.ii	98,9%	1,1%	0,0%
2.3.6.iii	98,9%	0,0%	1,1%
2.3.6.iv	98,9%	0,0%	1,1%
2.3.6.ix	98,9%	0,0%	1,1%
2.3.6.v	98,9%	0,0%	1,1%
2.3.6.vi	98,9%	0,0%	1,1%
2.3.6.vii	98,9%	0,0%	1,1%
2.3.6.viii	98,9%	0,0%	1,1%
2.3.6.x	97,7%	1,1%	1,1%
2.3.6.xi	98,9%	0,0%	1,1%
2.3.6.xii	98,9%	0,0%	1,1%
2.3.6.xiii	98,9%	0,0%	1,1%
2.3.6.xiv	98,9%	0,0%	1,1%
2.3.7	97,7%	1,1%	1,1%
2.3.8	100,0%	0,0%	0,0%
2.3.9	100,0%	0,0%	0,0%
2.4	100,0%	0,0%	0,0%
2.4.1	100,0%	0,0%	0,0%
2.4.2	98,9%	1,1%	0,0%
2.4.3	98,9%	1,1%	0,0%
2.4.4.i	97,7%	1,1%	1,1%
2.4.4.ii	83,9%	2,3%	13,8%
2.4.5	100,0%	0,0%	0,0%
2.4.6	100,0%	0,0%	0,0%
2.4.7	100,0%	0,0%	0,0%

---

2.4.8	100,0%	0,0%	0,0%
2.4.9	100,0%	0,0%	0,0%
2.5	100,0%	0,0%	0,0%
2.5.1.0	100,0%	0,0%	0,0%
2.5.1.i	100,0%	0,0%	0,0%
2.5.1.ii	100,0%	0,0%	0,0%
2.5.1.iii	100,0%	0,0%	0,0%
2.5.1.iv	100,0%	0,0%	0,0%
2.5.2.i	98,9%	1,1%	0,0%
2.5.2.ii	95,4%	2,3%	2,3%
2.5.3	100,0%	0,0%	0,0%
2.5.4.i	90,8%	0,0%	9,2%
2.5.4.ii	81,6%	0,0%	18,4%
2.6	100,0%	0,0%	0,0%
2.6.1.i	100,0%	0,0%	0,0%
2.6.1.ii	96,6%	0,0%	3,4%
2.6.2	98,9%	1,1%	0,0%
2.6.3	100,0%	0,0%	0,0%
2.6.4	100,0%	0,0%	0,0%
2.7	98,9%	0,0%	1,1%
2.7.1.i	98,9%	0,0%	1,1%
2.7.1.ii	98,9%	0,0%	1,1%
2.7.1.iii	98,9%	0,0%	1,1%
2.7.1.iv	98,9%	0,0%	1,1%
2.7.2	89,7%	5,7%	4,6%
2.7.3.i	100,0%	0,0%	0,0%
2.7.3.ii	100,0%	0,0%	0,0%
2.7.4.i	100,0%	0,0%	0,0%
2.7.4.ii	98,9%	1,1%	0,0%
2.7.5.i	98,9%	1,1%	0,0%
2.7.5.ii	98,9%	0,0%	1,1%
2.7.6	100,0%	0,0%	0,0%
2.8	100,0%	0,0%	0,0%
2.8.1	98,9%	0,0%	1,1%

---



2.8.2	98,9%	0,0%	1,1%
2.8.3	100,0%	0,0%	0,0%
3.1	97,7%	2,3%	0,0%
3.1.1	95,4%	4,6%	0,0%
3.1.2.i	98,9%	1,1%	0,0%
3.1.2.ii	98,9%	1,1%	0,0%
3.1.2.iii	98,9%	1,1%	0,0%
3.1.2.iv	98,9%	1,1%	0,0%
3.1.2.v	96,6%	3,4%	0,0%
3.1.2.vi	90,8%	6,9%	2,3%
3.1.2.vii	95,4%	4,6%	0,0%
3.1.3	98,9%	1,1%	0,0%
3.2	96,6%	3,4%	0,0%
3.2.1	96,6%	3,4%	0,0%
3.2.2	97,7%	2,3%	0,0%
3.2.3	92,0%	8,0%	0,0%
3.3	97,7%	2,3%	0,0%
3.3.1	98,9%	1,1%	0,0%
3.3.2	94,3%	5,7%	0,0%
3.3.3	97,7%	1,1%	1,1%
3.4	95,4%	3,4%	1,1%
3.4.1.0	97,7%	2,3%	0,0%
3.4.1.i	96,6%	2,3%	1,1%
3.4.1.ii	92,0%	4,6%	3,4%
3.4.1.iii	75,9%	6,9%	17,2%
3.4.1.iv	89,7%	3,4%	6,9%
3.4.1.v	96,6%	0,0%	3,4%
3.4.1.vi	98,9%	0,0%	1,1%
3.4.2	81,6%	4,6%	13,8%
4.1	100,0%	0,0%	0,0%
4.1.1	100,0%	0,0%	0,0%
4.1.10	98,9%	0,0%	1,1%
4.1.2	100,0%	0,0%	0,0%
4.1.3.0	98,9%	0,0%	1,1%

---

4.1.3.i	100,0%	0,0%	0,0%
4.1.3.ii	96,6%	0,0%	3,4%
4.1.3.iii	83,9%	2,3%	13,8%
4.1.3.iv	74,7%	11,5%	13,8%
4.1.3.v	98,9%	0,0%	1,1%
4.1.3.vi	98,9%	0,0%	1,1%
4.1.3.vii	100,0%	0,0%	0,0%
4.1.3.viii	79,3%	11,5%	9,2%
4.1.4	98,9%	0,0%	1,1%
4.1.5	100,0%	0,0%	0,0%
4.1.6	100,0%	0,0%	0,0%
4.1.7	100,0%	0,0%	0,0%
4.1.8	98,9%	1,1%	0,0%
4.1.9	100,0%	0,0%	0,0%
4.2	100,0%	0,0%	0,0%
4.2.1	100,0%	0,0%	0,0%
4.2.2	89,7%	3,4%	6,9%
4.2.3	83,9%	14,9%	1,1%
4.2.4	98,9%	1,1%	0,0%
4.2.5	100,0%	0,0%	0,0%
4.2.6	97,7%	1,1%	1,1%
4.3	98,9%	1,1%	0,0%
4.3.1	100,0%	0,0%	0,0%
4.3.2	97,7%	2,3%	0,0%
4.3.3	78,2%	21,8%	0,0%
4.3.4	98,9%	1,1%	0,0%
4.3.5	98,9%	1,1%	0,0%
4.3.6	98,9%	1,1%	0,0%
4.4	95,4%	4,6%	0,0%
4.4.1	98,9%	1,1%	0,0%
4.4.2	97,7%	2,3%	0,0%
4.4.3.i	98,9%	1,1%	0,0%
4.4.3.ii	96,6%	1,1%	2,3%
4.4.4	100,0%	0,0%	0,0%

---

4.4.5	97,7%	2,3%	0,0%
4.4.6	97,7%	0,0%	2,3%
4.4.7.i	96,6%	0,0%	3,4%
4.4.7.ii	97,7%	0,0%	2,3%
4.4.7.iii	96,6%	0,0%	3,4%
4.4.7.iv	95,4%	1,1%	3,4%
4.4.7.ix	94,3%	0,0%	5,7%
4.4.7.v	97,7%	0,0%	2,3%
4.4.7.vi	96,6%	0,0%	3,4%
4.4.7.vii	96,6%	0,0%	3,4%
4.4.7.viii	95,4%	0,0%	4,6%
4.4.7.x	96,6%	0,0%	3,4%
4.4.8	95,4%	4,6%	0,0%
5.1	98,9%	1,1%	0,0%
5.1.1	98,9%	1,1%	0,0%
5.1.2	100,0%	0,0%	0,0%
5.1.3	98,9%	1,1%	0,0%
5.1.4	98,9%	1,1%	0,0%
5.1.5	97,7%	0,0%	2,3%

---

Noot: n = 87 in Nederland genoteerde vennootschappen.



## Bijlage F Nalevingstabel per index: AEX

	Toepassing	Gemotiveerde afwijking	Niet naleving
1.1	100,0%	0,0%	0,0%
1.1.1	100,0%	0,0%	0,0%
1.1.2	100,0%	0,0%	0,0%
1.1.3	100,0%	0,0%	0,0%
1.1.4	100,0%	0,0%	0,0%
1.2	100,0%	0,0%	0,0%
1.2.1	100,0%	0,0%	0,0%
1.2.2	100,0%	0,0%	0,0%
1.2.3	100,0%	0,0%	0,0%
1.3	100,0%	0,0%	0,0%
1.3.1	95,0%	5,0%	0,0%
1.3.2	95,0%	5,0%	0,0%
1.3.3	100,0%	0,0%	0,0%
1.3.4	100,0%	0,0%	0,0%
1.3.5	100,0%	0,0%	0,0%
1.3.6	100,0%	0,0%	0,0%
1.4	100,0%	0,0%	0,0%
1.4.1	100,0%	0,0%	0,0%
1.4.2	100,0%	0,0%	0,0%
1.4.3	98,8%	0,0%	1,3%
1.5	100,0%	0,0%	0,0%
1.5.1	100,0%	0,0%	0,0%
1.5.2	100,0%	0,0%	0,0%
1.5.3	100,0%	0,0%	0,0%
1.5.4	100,0%	0,0%	0,0%
1.6	100,0%	0,0%	0,0%
1.6.1	100,0%	0,0%	0,0%
1.6.2	100,0%	0,0%	0,0%
1.6.3	100,0%	0,0%	0,0%
1.6.4	100,0%	0,0%	0,0%

1.6.5	100,0%	0,0%	0,0%
1.7	100,0%	0,0%	0,0%
1.7.1	100,0%	0,0%	0,0%
1.7.2	100,0%	0,0%	0,0%
1.7.3	100,0%	0,0%	0,0%
1.7.4	100,0%	0,0%	0,0%
1.7.5	100,0%	0,0%	0,0%
1.7.6	100,0%	0,0%	0,0%
2.1	100,0%	0,0%	0,0%
2.1.1	100,0%	0,0%	0,0%
2.1.10	95,0%	5,0%	0,0%
2.1.2	99,3%	0,7%	0,0%
2.1.3	98,8%	0,0%	1,3%
2.1.4	100,0%	0,0%	0,0%
2.1.5	95,0%	5,0%	0,0%
2.1.6	95,0%	5,0%	0,0%
2.1.7	100,0%	0,0%	0,0%
2.1.8	100,0%	0,0%	0,0%
2.1.9	95,0%	5,0%	0,0%
2.2	100,0%	0,0%	0,0%
2.2.1	95,0%	5,0%	0,0%
2.2.2	95,0%	5,0%	0,0%
2.2.3	100,0%	0,0%	0,0%
2.2.4	100,0%	0,0%	0,0%
2.2.5	100,0%	0,0%	0,0%
2.2.6	100,0%	0,0%	0,0%
2.2.7	100,0%	0,0%	0,0%
2.2.8	95,0%	0,0%	5,0%
2.3	100,0%	0,0%	0,0%
2.3.1	100,0%	0,0%	0,0%
2.3.10	100,0%	0,0%	0,0%
2.3.11	90,0%	0,0%	10,0%
2.3.2	100,0%	0,0%	0,0%
2.3.3	100,0%	0,0%	0,0%

---

2.3.4	90,0%	10,0%	0,0%
2.3.5	100,0%	0,0%	0,0%
2.3.6	100,0%	0,0%	0,0%
2.3.7	100,0%	0,0%	0,0%
2.3.8	100,0%	0,0%	0,0%
2.3.9	100,0%	0,0%	0,0%
2.4	100,0%	0,0%	0,0%
2.4.1	100,0%	0,0%	0,0%
2.4.2	100,0%	0,0%	0,0%
2.4.3	100,0%	0,0%	0,0%
2.4.4	97,5%	0,0%	2,5%
2.4.5	100,0%	0,0%	0,0%
2.4.6	100,0%	0,0%	0,0%
2.4.7	100,0%	0,0%	0,0%
2.4.8	100,0%	0,0%	0,0%
2.4.9	100,0%	0,0%	0,0%
2.5	100,0%	0,0%	0,0%
2.5.1	100,0%	0,0%	0,0%
2.5.2	100,0%	0,0%	0,0%
2.5.3	100,0%	0,0%	0,0%
2.5.4	97,5%	0,0%	2,5%
2.6	100,0%	0,0%	0,0%
2.6.1	97,5%	0,0%	2,5%
2.6.2	100,0%	0,0%	0,0%
2.6.3	100,0%	0,0%	0,0%
2.6.4	100,0%	0,0%	0,0%
2.7	100,0%	0,0%	0,0%
2.7.1	100,0%	0,0%	0,0%
2.7.2	100,0%	0,0%	0,0%
2.7.3	100,0%	0,0%	0,0%
2.7.4	100,0%	0,0%	0,0%
2.7.5	100,0%	0,0%	0,0%
2.7.6	100,0%	0,0%	0,0%
2.8	100,0%	0,0%	0,0%

---

2.8.1	100,0%	0,0%	0,0%
2.8.2	100,0%	0,0%	0,0%
2.8.3	100,0%	0,0%	0,0%
3.1	100,0%	0,0%	0,0%
3.1.1	100,0%	0,0%	0,0%
3.1.2	99,3%	0,7%	0,0%
3.1.3	100,0%	0,0%	0,0%
3.2	100,0%	0,0%	0,0%
3.2.1	100,0%	0,0%	0,0%
3.2.2	100,0%	0,0%	0,0%
3.2.3	90,0%	10,0%	0,0%
3.3	100,0%	0,0%	0,0%
3.3.1	100,0%	0,0%	0,0%
3.3.2	100,0%	0,0%	0,0%
3.3.3	100,0%	0,0%	0,0%
3.4	100,0%	0,0%	0,0%
3.4.1	100,0%	0,0%	0,0%
3.4.2	100,0%	0,0%	0,0%
4.1	100,0%	0,0%	0,0%
4.1.1	100,0%	0,0%	0,0%
4.1.10	100,0%	0,0%	0,0%
4.1.2	100,0%	0,0%	0,0%
4.1.3	97,2%	2,2%	0,6%
4.1.4	100,0%	0,0%	0,0%
4.1.5	100,0%	0,0%	0,0%
4.1.6	100,0%	0,0%	0,0%
4.1.7	100,0%	0,0%	0,0%
4.1.8	95,0%	5,0%	0,0%
4.1.9	100,0%	0,0%	0,0%
4.2	100,0%	0,0%	0,0%
4.2.1	100,0%	0,0%	0,0%
4.2.2	95,0%	0,0%	5,0%
4.2.3	100,0%	0,0%	0,0%
4.2.4	100,0%	0,0%	0,0%

---



4.2.5	100,0%	0,0%	0,0%
4.2.6	100,0%	0,0%	0,0%
4.3	100,0%	0,0%	0,0%
4.3.1	100,0%	0,0%	0,0%
4.3.2	100,0%	0,0%	0,0%
4.3.3	85,0%	15,0%	0,0%
4.3.4	100,0%	0,0%	0,0%
4.3.5	100,0%	0,0%	0,0%
4.3.6	100,0%	0,0%	0,0%
4.4	100,0%	0,0%	0,0%
4.4.1	100,0%	0,0%	0,0%
4.4.2	100,0%	0,0%	0,0%
4.4.3	100,0%	0,0%	0,0%
4.4.4	100,0%	0,0%	0,0%
4.4.5	100,0%	0,0%	0,0%
4.4.6	100,0%	0,0%	0,0%
4.4.7	99,5%	0,5%	0,0%
4.4.8	100,0%	0,0%	0,0%
5.1	100,0%	0,0%	0,0%
5.1.1	100,0%	0,0%	0,0%
5.1.2	100,0%	0,0%	0,0%
5.1.3	95,0%	5,0%	0,0%
5.1.4	100,0%	0,0%	0,0%
5.1.5	100,0%	0,0%	0,0%

---

Noot: n = 20 AEX genoteerde Nederlandse vennootschappen.



## Bijlage G Nalevingstabel per index: AMX

	Toepassing	Gemotiveerde afwijking	Niet naleving
1.1	100,0%	0,0%	0,0%
1.1.1	100,0%	0,0%	0,0%
1.1.2	100,0%	0,0%	0,0%
1.1.3	100,0%	0,0%	0,0%
1.1.4	100,0%	0,0%	0,0%
1.2	100,0%	0,0%	0,0%
1.2.1	100,0%	0,0%	0,0%
1.2.2	100,0%	0,0%	0,0%
1.2.3	100,0%	0,0%	0,0%
1.3	90,0%	5,0%	5,0%
1.3.1	85,0%	15,0%	0,0%
1.3.2	95,0%	5,0%	0,0%
1.3.3	95,0%	5,0%	0,0%
1.3.4	95,0%	5,0%	0,0%
1.3.5	95,0%	5,0%	0,0%
1.3.6	100,0%	0,0%	0,0%
1.4	100,0%	0,0%	0,0%
1.4.1	100,0%	0,0%	0,0%
1.4.2	98,8%	1,3%	0,0%
1.4.3	100,0%	0,0%	0,0%
1.5	95,0%	5,0%	0,0%
1.5.1	98,0%	2,0%	0,0%
1.5.2	100,0%	0,0%	0,0%
1.5.3	100,0%	0,0%	0,0%
1.5.4	100,0%	0,0%	0,0%
1.6	100,0%	0,0%	0,0%
1.6.1	100,0%	0,0%	0,0%
1.6.2	100,0%	0,0%	0,0%
1.6.3	100,0%	0,0%	0,0%
1.6.4	100,0%	0,0%	0,0%

1.6.5	100,0%	0,0%	0,0%
1.7	100,0%	0,0%	0,0%
1.7.1	100,0%	0,0%	0,0%
1.7.2	100,0%	0,0%	0,0%
1.7.3	100,0%	0,0%	0,0%
1.7.4	100,0%	0,0%	0,0%
1.7.5	100,0%	0,0%	0,0%
1.7.6	100,0%	0,0%	0,0%
2.1	100,0%	0,0%	0,0%
2.1.1	99,2%	0,0%	0,8%
2.1.10	95,0%	5,0%	0,0%
2.1.2	99,3%	0,0%	0,7%
2.1.3	100,0%	0,0%	0,0%
2.1.4	100,0%	0,0%	0,0%
2.1.5	95,0%	5,0%	0,0%
2.1.6	89,0%	8,0%	3,0%
2.1.7	98,8%	1,3%	0,0%
2.1.8	100,0%	0,0%	0,0%
2.1.9	100,0%	0,0%	0,0%
2.2	100,0%	0,0%	0,0%
2.2.1	85,0%	15,0%	0,0%
2.2.2	90,0%	2,5%	7,5%
2.2.3	100,0%	0,0%	0,0%
2.2.4	100,0%	0,0%	0,0%
2.2.5	100,0%	0,0%	0,0%
2.2.6	100,0%	0,0%	0,0%
2.2.7	100,0%	0,0%	0,0%
2.2.8	91,7%	0,0%	8,3%
2.3	100,0%	0,0%	0,0%
2.3.1	100,0%	0,0%	0,0%
2.3.10	99,0%	1,0%	0,0%
2.3.11	95,0%	0,0%	5,0%
2.3.2	95,0%	5,0%	0,0%
2.3.3	95,0%	5,0%	0,0%

---

2.3.4	90,0%	10,0%	0,0%
2.3.5	100,0%	0,0%	0,0%
2.3.6	100,0%	0,0%	0,0%
2.3.7	100,0%	0,0%	0,0%
2.3.8	100,0%	0,0%	0,0%
2.3.9	100,0%	0,0%	0,0%
2.4	100,0%	0,0%	0,0%
2.4.1	100,0%	0,0%	0,0%
2.4.2	100,0%	0,0%	0,0%
2.4.3	100,0%	0,0%	0,0%
2.4.4	95,0%	0,0%	5,0%
2.4.5	100,0%	0,0%	0,0%
2.4.6	100,0%	0,0%	0,0%
2.4.7	100,0%	0,0%	0,0%
2.4.8	100,0%	0,0%	0,0%
2.4.9	100,0%	0,0%	0,0%
2.5	100,0%	0,0%	0,0%
2.5.1	100,0%	0,0%	0,0%
2.5.2	100,0%	0,0%	0,0%
2.5.3	100,0%	0,0%	0,0%
2.5.4	100,0%	0,0%	0,0%
2.6	100,0%	0,0%	0,0%
2.6.1	100,0%	0,0%	0,0%
2.6.2	100,0%	0,0%	0,0%
2.6.3	100,0%	0,0%	0,0%
2.6.4	100,0%	0,0%	0,0%
2.7	100,0%	0,0%	0,0%
2.7.1	100,0%	0,0%	0,0%
2.7.2	95,0%	5,0%	0,0%
2.7.3	100,0%	0,0%	0,0%
2.7.4	100,0%	0,0%	0,0%
2.7.5	100,0%	0,0%	0,0%
2.7.6	100,0%	0,0%	0,0%
2.8	100,0%	0,0%	0,0%

---

2.8.1	100,0%	0,0%	0,0%
2.8.2	100,0%	0,0%	0,0%
2.8.3	100,0%	0,0%	0,0%
3.1	100,0%	0,0%	0,0%
3.1.1	100,0%	0,0%	0,0%
3.1.2	97,1%	2,1%	0,7%
3.1.3	100,0%	0,0%	0,0%
3.2	95,0%	5,0%	0,0%
3.2.1	95,0%	5,0%	0,0%
3.2.2	100,0%	0,0%	0,0%
3.2.3	95,0%	5,0%	0,0%
3.3	100,0%	0,0%	0,0%
3.3.1	100,0%	0,0%	0,0%
3.3.2	95,0%	5,0%	0,0%
3.3.3	100,0%	0,0%	0,0%
3.4	100,0%	0,0%	0,0%
3.4.1	98,6%	0,7%	0,7%
3.4.2	85,0%	0,0%	15,0%
4.1	100,0%	0,0%	0,0%
4.1.1	100,0%	0,0%	0,0%
4.1.10	100,0%	0,0%	0,0%
4.1.2	100,0%	0,0%	0,0%
4.1.3	96,7%	2,2%	1,1%
4.1.4	100,0%	0,0%	0,0%
4.1.5	100,0%	0,0%	0,0%
4.1.6	100,0%	0,0%	0,0%
4.1.7	100,0%	0,0%	0,0%
4.1.8	100,0%	0,0%	0,0%
4.1.9	100,0%	0,0%	0,0%
4.2	100,0%	0,0%	0,0%
4.2.1	100,0%	0,0%	0,0%
4.2.2	90,0%	10,0%	0,0%
4.2.3	90,0%	10,0%	0,0%
4.2.4	95,0%	5,0%	0,0%

---

4.2.5	100,0%	0,0%	0,0%
4.2.6	95,0%	5,0%	0,0%
4.3	100,0%	0,0%	0,0%
4.3.1	100,0%	0,0%	0,0%
4.3.2	95,0%	5,0%	0,0%
4.3.3	70,0%	30,0%	0,0%
4.3.4	100,0%	0,0%	0,0%
4.3.5	100,0%	0,0%	0,0%
4.3.6	100,0%	0,0%	0,0%
4.4	90,0%	10,0%	0,0%
4.4.1	95,0%	5,0%	0,0%
4.4.2	95,0%	5,0%	0,0%
4.4.3	100,0%	0,0%	0,0%
4.4.4	100,0%	0,0%	0,0%
4.4.5	95,0%	5,0%	0,0%
4.4.6	100,0%	0,0%	0,0%
4.4.7	99,0%	0,0%	1,0%
4.4.8	95,0%	5,0%	0,0%
5.1	100,0%	0,0%	0,0%
5.1.1	100,0%	0,0%	0,0%
5.1.2	100,0%	0,0%	0,0%
5.1.3	100,0%	0,0%	0,0%
5.1.4	100,0%	0,0%	0,0%
5.1.5	100,0%	0,0%	0,0%

---

Noot: n = 20 AMX genoteerde Nederlandse vennootschappen.





## Bijlage H Nalevingstabel per index: AScX

	Toepassing	Gemotiveerde afwijking	Niet naleving
1.1	100,0%	0,0%	0,0%
1.1.1	100,0%	0,0%	0,0%
1.1.2	100,0%	0,0%	0,0%
1.1.3	100,0%	0,0%	0,0%
1.1.4	100,0%	0,0%	0,0%
1.2	100,0%	0,0%	0,0%
1.2.1	100,0%	0,0%	0,0%
1.2.2	100,0%	0,0%	0,0%
1.2.3	100,0%	0,0%	0,0%
1.3	100,0%	0,0%	0,0%
1.3.1	100,0%	0,0%	0,0%
1.3.2	100,0%	0,0%	0,0%
1.3.3	100,0%	0,0%	0,0%
1.3.4	100,0%	0,0%	0,0%
1.3.5	100,0%	0,0%	0,0%
1.3.6	97,7%	0,0%	2,3%
1.4	100,0%	0,0%	0,0%
1.4.1	100,0%	0,0%	0,0%
1.4.2	97,7%	0,0%	2,3%
1.4.3	93,2%	0,0%	6,8%
1.5	100,0%	0,0%	0,0%
1.5.1	100,0%	0,0%	0,0%
1.5.2	100,0%	0,0%	0,0%
1.5.3	100,0%	0,0%	0,0%
1.5.4	100,0%	0,0%	0,0%
1.6	100,0%	0,0%	0,0%
1.6.1	100,0%	0,0%	0,0%
1.6.2	100,0%	0,0%	0,0%
1.6.3	100,0%	0,0%	0,0%

1.6.4	100,0%	0,0%	0,0%
1.6.5	100,0%	0,0%	0,0%
1.7	100,0%	0,0%	0,0%
1.7.1	100,0%	0,0%	0,0%
1.7.2	100,0%	0,0%	0,0%
1.7.3	100,0%	0,0%	0,0%
1.7.4	100,0%	0,0%	0,0%
1.7.5	100,0%	0,0%	0,0%
1.7.6	100,0%	0,0%	0,0%
2.1	100,0%	0,0%	0,0%
2.1.1	100,0%	0,0%	0,0%
2.1.10	95,5%	0,0%	4,5%
2.1.2	99,4%	0,0%	0,6%
2.1.3	98,9%	0,0%	1,1%
2.1.4	100,0%	0,0%	0,0%
2.1.5	95,5%	4,5%	0,0%
2.1.6	88,2%	7,3%	4,5%
2.1.7	96,6%	3,4%	0,0%
2.1.8	100,0%	0,0%	0,0%
2.1.9	100,0%	0,0%	0,0%
2.2	100,0%	0,0%	0,0%
2.2.1	86,4%	9,1%	4,5%
2.2.2	90,9%	6,8%	2,3%
2.2.3	100,0%	0,0%	0,0%
2.2.4	97,7%	0,0%	2,3%
2.2.5	100,0%	0,0%	0,0%
2.2.6	100,0%	0,0%	0,0%
2.2.7	100,0%	0,0%	0,0%
2.2.8	81,8%	1,5%	16,7%
2.3	100,0%	0,0%	0,0%
2.3.1	100,0%	0,0%	0,0%
2.3.10	95,5%	4,5%	0,0%
2.3.11	81,8%	0,0%	18,2%
2.3.2	100,0%	0,0%	0,0%

---

2.3.3	86,4%	9,1%	4,5%
2.3.4	90,9%	4,5%	4,5%
2.3.5	95,5%	4,5%	0,0%
2.3.6	100,0%	0,0%	0,0%
2.3.7	100,0%	0,0%	0,0%
2.3.8	100,0%	0,0%	0,0%
2.3.9	100,0%	0,0%	0,0%
2.4	100,0%	0,0%	0,0%
2.4.1	100,0%	0,0%	0,0%
2.4.2	100,0%	0,0%	0,0%
2.4.3	100,0%	0,0%	0,0%
2.4.4	88,6%	0,0%	11,4%
2.4.5	100,0%	0,0%	0,0%
2.4.6	100,0%	0,0%	0,0%
2.4.7	100,0%	0,0%	0,0%
2.4.8	100,0%	0,0%	0,0%
2.4.9	100,0%	0,0%	0,0%
2.5	100,0%	0,0%	0,0%
2.5.1	100,0%	0,0%	0,0%
2.5.2	97,7%	2,3%	0,0%
2.5.3	100,0%	0,0%	0,0%
2.5.4	90,9%	0,0%	9,1%
2.6	100,0%	0,0%	0,0%
2.6.1	97,7%	0,0%	2,3%
2.6.2	100,0%	0,0%	0,0%
2.6.3	100,0%	0,0%	0,0%
2.6.4	100,0%	0,0%	0,0%
2.7	100,0%	0,0%	0,0%
2.7.1	100,0%	0,0%	0,0%
2.7.2	90,9%	9,1%	0,0%
2.7.3	100,0%	0,0%	0,0%
2.7.4	100,0%	0,0%	0,0%
2.7.5	100,0%	0,0%	0,0%
2.7.6	100,0%	0,0%	0,0%

---

2.8	100,0%	0,0%	0,0%
2.8.1	100,0%	0,0%	0,0%
2.8.2	100,0%	0,0%	0,0%
2.8.3	100,0%	0,0%	0,0%
3.1	100,0%	0,0%	0,0%
3.1.1	100,0%	0,0%	0,0%
3.1.2	98,1%	1,3%	0,6%
3.1.3	100,0%	0,0%	0,0%
3.2	100,0%	0,0%	0,0%
3.2.1	100,0%	0,0%	0,0%
3.2.2	95,5%	4,5%	0,0%
3.2.3	95,5%	4,5%	0,0%
3.3	95,5%	4,5%	0,0%
3.3.1	95,5%	4,5%	0,0%
3.3.2	90,9%	9,1%	0,0%
3.3.3	100,0%	0,0%	0,0%
3.4	100,0%	0,0%	0,0%
3.4.1	96,1%	1,3%	2,6%
3.4.2	86,4%	0,0%	13,6%
4.1	100,0%	0,0%	0,0%
4.1.1	100,0%	0,0%	0,0%
4.1.10	100,0%	0,0%	0,0%
4.1.2	100,0%	0,0%	0,0%
4.1.3	92,4%	5,1%	2,5%
4.1.4	95,5%	0,0%	4,5%
4.1.5	100,0%	0,0%	0,0%
4.1.6	100,0%	0,0%	0,0%
4.1.7	100,0%	0,0%	0,0%
4.1.8	100,0%	0,0%	0,0%
4.1.9	100,0%	0,0%	0,0%
4.2	100,0%	0,0%	0,0%
4.2.1	100,0%	0,0%	0,0%
4.2.2	90,9%	0,0%	9,1%
4.2.3	77,3%	22,7%	0,0%

---

4.2.4	100,0%	0,0%	0,0%
4.2.5	100,0%	0,0%	0,0%
4.2.6	95,5%	0,0%	4,5%
4.3	95,5%	4,5%	0,0%
4.3.1	100,0%	0,0%	0,0%
4.3.2	100,0%	0,0%	0,0%
4.3.3	81,8%	18,2%	0,0%
4.3.4	100,0%	0,0%	0,0%
4.3.5	100,0%	0,0%	0,0%
4.3.6	100,0%	0,0%	0,0%
4.4	100,0%	0,0%	0,0%
4.4.1	100,0%	0,0%	0,0%
4.4.2	100,0%	0,0%	0,0%
4.4.3	90,9%	4,5%	4,5%
4.4.4	100,0%	0,0%	0,0%
4.4.5	95,5%	4,5%	0,0%
4.4.6	95,5%	0,0%	4,5%
4.4.7	92,7%	0,0%	7,3%
4.4.8	95,5%	4,5%	0,0%
5.1	100,0%	0,0%	0,0%
5.1.1	100,0%	0,0%	0,0%
5.1.2	100,0%	0,0%	0,0%
5.1.3	100,0%	0,0%	0,0%
5.1.4	100,0%	0,0%	0,0%
5.1.5	100,0%	0,0%	0,0%

---

Noot: n = 22 AScX genoteerde Nederlandse vennootschappen.



## Bijlage I Nalevingstabel per index: lokaal

	Toepassing	Gemotiveerde afwijking	Niet naleving
1.1	100,0%	0,0%	0,0%
1.1.1	100,0%	0,0%	0,0%
1.1.2	100,0%	0,0%	0,0%
1.1.3	98,0%	0,0%	2,0%
1.1.4	96,0%	0,0%	4,0%
1.2	96,0%	4,0%	0,0%
1.2.1	92,0%	8,0%	0,0%
1.2.2	96,0%	4,0%	0,0%
1.2.3	96,0%	4,0%	0,0%
1.3	72,0%	28,0%	0,0%
1.3.1	64,0%	36,0%	0,0%
1.3.2	72,0%	28,0%	0,0%
1.3.3	68,0%	32,0%	0,0%
1.3.4	76,0%	24,0%	0,0%
1.3.5	74,0%	26,0%	0,0%
1.3.6	90,0%	8,0%	2,0%
1.4	100,0%	0,0%	0,0%
1.4.1	96,0%	4,0%	0,0%
1.4.2	92,0%	4,0%	4,0%
1.4.3	79,0%	1,0%	20,0%
1.5	100,0%	0,0%	0,0%
1.5.1	95,2%	4,8%	0,0%
1.5.2	92,0%	8,0%	0,0%
1.5.3	96,0%	4,0%	0,0%
1.5.4	96,0%	4,0%	0,0%
1.6	100,0%	0,0%	0,0%
1.6.1	92,0%	8,0%	0,0%
1.6.2	100,0%	0,0%	0,0%
1.6.3	92,0%	8,0%	0,0%
1.6.4	100,0%	0,0%	0,0%

1.6.5	96,0%	0,0%	4,0%
1.7	100,0%	0,0%	0,0%
1.7.1	100,0%	0,0%	0,0%
1.7.2	96,0%	4,0%	0,0%
1.7.3	96,0%	4,0%	0,0%
1.7.4	96,0%	4,0%	0,0%
1.7.5	100,0%	0,0%	0,0%
1.7.6	96,0%	4,0%	0,0%
2.1	100,0%	0,0%	0,0%
2.1.1	83,3%	3,3%	13,3%
2.1.10	88,0%	4,0%	8,0%
2.1.2	93,7%	4,0%	2,3%
2.1.3	99,0%	0,0%	1,0%
2.1.4	96,0%	4,0%	0,0%
2.1.5	96,0%	0,0%	4,0%
2.1.6	66,4%	4,8%	28,8%
2.1.7	91,0%	9,0%	0,0%
2.1.8	98,9%	1,1%	0,0%
2.1.9	92,0%	4,0%	4,0%
2.2	100,0%	0,0%	0,0%
2.2.1	72,0%	24,0%	4,0%
2.2.2	92,0%	4,0%	4,0%
2.2.3	98,0%	0,0%	2,0%
2.2.4	86,0%	6,0%	8,0%
2.2.5	90,3%	9,7%	0,0%
2.2.6	100,0%	0,0%	0,0%
2.2.7	100,0%	0,0%	0,0%
2.2.8	62,7%	6,7%	30,7%
2.3	100,0%	0,0%	0,0%
2.3.1	84,0%	4,0%	12,0%
2.3.10	82,4%	17,6%	0,0%
2.3.11	52,0%	4,0%	44,0%
2.3.2	96,0%	4,0%	0,0%
2.3.3	60,0%	40,0%	0,0%

---



2.3.4	88,0%	8,0%	4,0%
2.3.5	80,0%	20,0%	0,0%
2.3.6	95,7%	0,6%	3,7%
2.3.7	92,0%	4,0%	4,0%
2.3.8	100,0%	0,0%	0,0%
2.3.9	100,0%	0,0%	0,0%
2.4	100,0%	0,0%	0,0%
2.4.1	100,0%	0,0%	0,0%
2.4.2	96,0%	4,0%	0,0%
2.4.3	96,0%	4,0%	0,0%
2.4.4	84,0%	6,0%	10,0%
2.4.5	100,0%	0,0%	0,0%
2.4.6	100,0%	0,0%	0,0%
2.4.7	100,0%	0,0%	0,0%
2.4.8	100,0%	0,0%	0,0%
2.4.9	100,0%	0,0%	0,0%
2.5	100,0%	0,0%	0,0%
2.5.1	100,0%	0,0%	0,0%
2.5.2	92,0%	4,0%	4,0%
2.5.3	100,0%	0,0%	0,0%
2.5.4	62,0%	0,0%	38,0%
2.6	100,0%	0,0%	0,0%
2.6.1	98,0%	0,0%	2,0%
2.6.2	96,0%	4,0%	0,0%
2.6.3	100,0%	0,0%	0,0%
2.6.4	100,0%	0,0%	0,0%
2.7	96,0%	0,0%	4,0%
2.7.1	96,0%	0,0%	4,0%
2.7.2	76,0%	8,0%	16,0%
2.7.3	100,0%	0,0%	0,0%
2.7.4	98,0%	2,0%	0,0%
2.7.5	96,0%	2,0%	2,0%
2.7.6	100,0%	0,0%	0,0%
2.8	100,0%	0,0%	0,0%

---

2.8.1	96,0%	0,0%	4,0%
2.8.2	96,0%	0,0%	4,0%
2.8.3	100,0%	0,0%	0,0%
3.1	92,0%	8,0%	0,0%
3.1.1	84,0%	16,0%	0,0%
3.1.2	93,7%	6,3%	0,0%
3.1.3	96,0%	4,0%	0,0%
3.2	92,0%	8,0%	0,0%
3.2.1	92,0%	8,0%	0,0%
3.2.2	96,0%	4,0%	0,0%
3.2.3	88,0%	12,0%	0,0%
3.3	96,0%	4,0%	0,0%
3.3.1	100,0%	0,0%	0,0%
3.3.2	92,0%	8,0%	0,0%
3.3.3	92,0%	4,0%	4,0%
3.4	84,0%	12,0%	4,0%
3.4.1	78,3%	8,0%	13,7%
3.4.2	60,0%	16,0%	24,0%
4.1	100,0%	0,0%	0,0%
4.1.1	100,0%	0,0%	0,0%
4.1.10	96,0%	0,0%	4,0%
4.1.2	100,0%	0,0%	0,0%
4.1.3	84,9%	1,8%	13,3%
4.1.4	100,0%	0,0%	0,0%
4.1.5	100,0%	0,0%	0,0%
4.1.6	100,0%	0,0%	0,0%
4.1.7	100,0%	0,0%	0,0%
4.1.8	100,0%	0,0%	0,0%
4.1.9	100,0%	0,0%	0,0%
4.2	100,0%	0,0%	0,0%
4.2.1	100,0%	0,0%	0,0%
4.2.2	84,0%	4,0%	12,0%
4.2.3	72,0%	24,0%	4,0%
4.2.4	100,0%	0,0%	0,0%

---

4.2.5	100,0%	0,0%	0,0%
4.2.6	100,0%	0,0%	0,0%
4.3	100,0%	0,0%	0,0%
4.3.1	100,0%	0,0%	0,0%
4.3.2	96,0%	4,0%	0,0%
4.3.3	76,0%	24,0%	0,0%
4.3.4	96,0%	4,0%	0,0%
4.3.5	96,0%	4,0%	0,0%
4.3.6	96,0%	4,0%	0,0%
4.4	92,0%	8,0%	0,0%
4.4.1	100,0%	0,0%	0,0%
4.4.2	96,0%	4,0%	0,0%
4.4.3	100,0%	0,0%	0,0%
4.4.4	100,0%	0,0%	0,0%
4.4.5	100,0%	0,0%	0,0%
4.4.6	96,0%	0,0%	4,0%
4.4.7	94,8%	0,0%	5,2%
4.4.8	92,0%	8,0%	0,0%
5.1	96,0%	4,0%	0,0%
5.1.1	96,0%	4,0%	0,0%
5.1.2	100,0%	0,0%	0,0%
5.1.3	100,0%	0,0%	0,0%
5.1.4	96,0%	4,0%	0,0%
5.1.5	92,0%	0,0%	8,0%

---

Noot: n = 25 in Lokaal genoteerde Nederlandse vennootschappen.



## Bijlage J Nalevingstabel per index: in het buitenland genoteerd

	Toepassing	Gemotiveerde afwijking	Niet naleving
1.1	100,0%	0,0%	0,0%
1.1.1	100,0%	0,0%	0,0%
1.1.2	100,0%	0,0%	0,0%
1.1.3	96,7%	0,0%	3,3%
1.1.4	100,0%	0,0%	0,0%
1.2	100,0%	0,0%	0,0%
1.2.1	100,0%	0,0%	0,0%
1.2.2	100,0%	0,0%	0,0%
1.2.3	100,0%	0,0%	0,0%
1.3	100,0%	0,0%	0,0%
1.3.1	86,7%	6,7%	6,7%
1.3.2	93,3%	6,7%	0,0%
1.3.3	100,0%	0,0%	0,0%
1.3.4	100,0%	0,0%	0,0%
1.3.5	100,0%	0,0%	0,0%
1.3.6	100,0%	0,0%	0,0%
1.4	100,0%	0,0%	0,0%
1.4.1	100,0%	0,0%	0,0%
1.4.2	96,7%	0,0%	3,3%
1.4.3	90,0%	0,0%	10,0%
1.5	100,0%	0,0%	0,0%
1.5.1	93,3%	6,7%	0,0%
1.5.2	100,0%	0,0%	0,0%
1.5.3	100,0%	0,0%	0,0%
1.5.4	100,0%	0,0%	0,0%
1.6	100,0%	0,0%	0,0%
1.6.1	100,0%	0,0%	0,0%
1.6.2	100,0%	0,0%	0,0%

1.6.3	100,0%	0,0%	0,0%
1.6.4	100,0%	0,0%	0,0%
1.6.5	100,0%	0,0%	0,0%
1.7	100,0%	0,0%	0,0%
1.7.1	100,0%	0,0%	0,0%
1.7.2	100,0%	0,0%	0,0%
1.7.3	100,0%	0,0%	0,0%
1.7.4	100,0%	0,0%	0,0%
1.7.5	100,0%	0,0%	0,0%
1.7.6	100,0%	0,0%	0,0%
2.1	100,0%	0,0%	0,0%
2.1.1	87,8%	0,0%	12,2%
2.1.10	80,0%	13,3%	6,7%
2.1.2	94,3%	1,9%	3,8%
2.1.3	98,3%	0,0%	1,7%
2.1.4	100,0%	0,0%	0,0%
2.1.5	93,3%	6,7%	0,0%
2.1.6	82,7%	10,7%	6,7%
2.1.7	81,7%	18,3%	0,0%
2.1.8	92,4%	7,6%	0,0%
2.1.9	86,7%	13,3%	0,0%
2.2	100,0%	0,0%	0,0%
2.2.1	86,7%	13,3%	0,0%
2.2.2	73,3%	23,3%	3,3%
2.2.3	100,0%	0,0%	0,0%
2.2.4	70,0%	30,0%	0,0%
2.2.5	93,3%	6,7%	0,0%
2.2.6	86,7%	0,0%	13,3%
2.2.7	86,7%	0,0%	13,3%
2.2.8	64,4%	0,0%	35,6%
2.3	100,0%	0,0%	0,0%
2.3.1	93,3%	6,7%	0,0%
2.3.10	100,0%	0,0%	0,0%
2.3.11	66,7%	0,0%	33,3%

---

2.3.2	73,3%	26,7%	0,0%
2.3.3	100,0%	0,0%	0,0%
2.3.4	73,3%	26,7%	0,0%
2.3.5	100,0%	0,0%	0,0%
2.3.6	99,5%	0,5%	0,0%
2.3.7	86,7%	13,3%	0,0%
2.3.8	100,0%	0,0%	0,0%
2.3.9	100,0%	0,0%	0,0%
2.4	100,0%	0,0%	0,0%
2.4.1	100,0%	0,0%	0,0%
2.4.2	100,0%	0,0%	0,0%
2.4.3	100,0%	0,0%	0,0%
2.4.4	93,3%	0,0%	6,7%
2.4.5	100,0%	0,0%	0,0%
2.4.6	93,3%	0,0%	6,7%
2.4.7	100,0%	0,0%	0,0%
2.4.8	100,0%	0,0%	0,0%
2.4.9	100,0%	0,0%	0,0%
2.5	100,0%	0,0%	0,0%
2.5.1	100,0%	0,0%	0,0%
2.5.2	100,0%	0,0%	0,0%
2.5.3	100,0%	0,0%	0,0%
2.5.4	93,3%	0,0%	6,7%
2.6	100,0%	0,0%	0,0%
2.6.1	86,7%	0,0%	13,3%
2.6.2	100,0%	0,0%	0,0%
2.6.3	100,0%	0,0%	0,0%
2.6.4	100,0%	0,0%	0,0%
2.7	100,0%	0,0%	0,0%
2.7.1	100,0%	0,0%	0,0%
2.7.2	93,3%	6,7%	0,0%
2.7.3	100,0%	0,0%	0,0%
2.7.4	100,0%	0,0%	0,0%
2.7.5	96,7%	3,3%	0,0%

---

2.7.6	100,0%	0,0%	0,0%
2.8	100,0%	0,0%	0,0%
2.8.1	100,0%	0,0%	0,0%
2.8.2	100,0%	0,0%	0,0%
2.8.3	100,0%	0,0%	0,0%
3.1	100,0%	0,0%	0,0%
3.1.1	100,0%	0,0%	0,0%
3.1.2	92,4%	7,6%	0,0%
3.1.3	100,0%	0,0%	0,0%
3.2	100,0%	0,0%	0,0%
3.2.1	100,0%	0,0%	0,0%
3.2.2	100,0%	0,0%	0,0%
3.2.3	66,7%	33,3%	0,0%
3.3	100,0%	0,0%	0,0%
3.3.1	93,3%	6,7%	0,0%
3.3.2	53,3%	40,0%	6,7%
3.3.3	86,7%	13,3%	0,0%
3.4	100,0%	0,0%	0,0%
3.4.1	88,6%	1,0%	10,5%
3.4.2	73,3%	13,3%	13,3%
4.1	100,0%	0,0%	0,0%
4.1.1	100,0%	0,0%	0,0%
4.1.10	100,0%	0,0%	0,0%
4.1.2	100,0%	0,0%	0,0%
4.1.3	88,9%	2,2%	8,9%
4.1.4	100,0%	0,0%	0,0%
4.1.5	100,0%	0,0%	0,0%
4.1.6	100,0%	0,0%	0,0%
4.1.7	100,0%	0,0%	0,0%
4.1.8	80,0%	20,0%	0,0%
4.1.9	86,7%	13,3%	0,0%
4.2	100,0%	0,0%	0,0%
4.2.1	100,0%	0,0%	0,0%
4.2.2	86,7%	6,7%	6,7%

---



4.2.3	86,7%	13,3%	0,0%
4.2.4	100,0%	0,0%	0,0%
4.2.5	100,0%	0,0%	0,0%
4.2.6	100,0%	0,0%	0,0%
4.3	100,0%	0,0%	0,0%
4.3.1	100,0%	0,0%	0,0%
4.3.2	93,3%	6,7%	0,0%
4.3.3	53,3%	46,7%	0,0%
4.3.4	100,0%	0,0%	0,0%
4.3.5	100,0%	0,0%	0,0%
4.3.6	100,0%	0,0%	0,0%
4.4	100,0%	0,0%	0,0%
4.4.1	100,0%	0,0%	0,0%
4.4.2	100,0%	0,0%	0,0%
4.4.3	100,0%	0,0%	0,0%
4.4.4	100,0%	0,0%	0,0%
4.4.5	100,0%	0,0%	0,0%
4.4.6	100,0%	0,0%	0,0%
4.4.7	100,0%	0,0%	0,0%
4.4.8	100,0%	0,0%	0,0%
5.1	100,0%	0,0%	0,0%
5.1.1	86,7%	13,3%	0,0%
5.1.2	100,0%	0,0%	0,0%
5.1.3	86,7%	13,3%	0,0%
5.1.4	86,7%	13,3%	0,0%
5.1.5	86,7%	0,0%	13,3%

---

Noot: n = 15 in het buitenland genoteerde vennootschappen.



## Bijlage K Onderzoeksteekproef

Vennootschap	Index
ABN AMRO Group N.V.	AEX
Adyen N.V.	AEX
Aegon N.V.	AEX
Akzo Nobel N.V.	AEX
ASM International N.V.	AEX
ASML Holding N.V.	AEX
ASR Nederland N.V.	AEX
Heineken N.V.	AEX
IMCD N.V.	AEX
ING Group N.V.	AEX
Just Eat Takeaway.com N.V.	AEX
Koninklijke Ahold Delhaize N.V.	AEX
Koninklijke DSM N.V.	AEX
Koninklijke KPN N.V.	AEX
Koninklijke Philips N.V.	AEX
NN Group N.V.	AEX
Prosus N.V.	AEX
Randstad Holding N.V.	AEX
Unilever N.V.	AEX
Wolters Kluwer N.V.	AEX
Aalberts N.V.	AMX
Arcadis N.V.	AMX
Basic-Fit N.V.	AMX
BE Semiconductor Industries N.V.	AMX
Corbion N.V.	AMX
Eurocommercial Properties N.V.	AMX
Flow Traders N.V.	AMX
Fugro N.V.	AMX
GrandVision N.V.	AMX
Intertrust N.V.	AMX

Koninklijke Vopak N.V.	AMX
Koninklijke BAM Groep N.V.	AMX
Koninklijke Boskalis Westminster N.V.	AMX
NSI N.V.	AMX
OCI N.V.	AMX
Pharming Group N.V.	AMX
PostNL N.V.	AMX
SBM Offshore N.V.	AMX
Signify N.V.	AMX
TKH Group N.V.	AMX
Accell Group N.V.	ASX
AFC Ajax N.V.	ASX
Alfen N.V.	ASX
AMG Advanced Metallurgical Group N.V.	ASX
Amsterdam Commodities N.V.	ASX
Avantium N.V.	ASX
Brunel International N.V.	ASX
ForFarmers N.V.	ASX
Heijmans N.V.	ASX
ICT Group N.V.	ASX
Kendrion N.V.	ASX
Lucas Bols N.V.	ASX
Nederlandse Apparatenfabriek NEDAP N.V.	ASX
Neways Electronics International N.V.	ASX
NIBC Holding N.V.	ASX
Ordina N.V.	ASX
Sif Holding N.V.	ASX
Sligro Food Group N.V.	ASX
TomTom N.V.	ASX
Van Lanschot Kempen N.V.	ASX
Vastned Retail N.V.	ASX
Wereldhave N.V.	ASX
Aercap Holding N.V.	Buitenlandse notering
Airbus N.V.	Buitenlandse notering

---

Cimpress N.V.	Buitenlandse notering
CNH Industrial N.V.	Buitenlandse notering
Digi_Communications N.V.	Buitenlandse notering
DP Eurasia N.V.	Buitenlandse notering
Exor N.V.	Buitenlandse notering
Ferrari N.V.	Buitenlandse notering
Fiat Chrysler Automobiles N.V.	Buitenlandse notering
Merus N.V.	Buitenlandse notering
Mylan N.V.	Buitenlandse notering
NXP Semiconductors N.V.	Buitenlandse notering
Steinhoff N.V.	Buitenlandse notering
Trivago N.V.	Buitenlandse notering
X5 Retail Group N.V.	Buitenlandse notering
Altice N.V.	Lokaal
Alumexx N.V.	Lokaal
AND International Publishers N.V.	Lokaal
Beter Bed Holding N.V.	Lokaal
CM.com N.V. <sup>11</sup>	Lokaal
Core Laboratories N.V.	Lokaal
Ctact N.V.	Lokaal
DPA Group N.V.	Lokaal
Ease2pay N.V.	Lokaal
Envipco N.V.	Lokaal
Fastned N.V.	Lokaal
Holland Colours N.V.	Lokaal
Hydratec Industries N.V.	Lokaal
Kardan N.V.	Lokaal
Kiadis Pharma N.V.	Lokaal
Koninklijke Brill N.V.	Lokaal
Koninklijke Delftsch Aardewerkfabriek N.V.	Lokaal
MKB Nedsense N.V.	Lokaal

---

<sup>11</sup> CM.com verkreeg in februari 2020 een beursnotering. Dat betekent dat CM.com in boekjaar 2019 niet onder het bereik van de Code viel. CM.com is per abuis toch opgenomen in deze monitor. Dit heeft geen gevolgen voor de algemene conclusies in deze rapportage. CM.com geeft in haar jaarverslag over 2019 aan de Code te volgen, ondanks dat hiertoe in dat jaar geen verplichting bestond.

Novisource N.V.	Lokaal
Oranjewoud N.V.	Lokaal
RoodMicrotec N.V.	Lokaal
Snowworld N.V.	Lokaal
Stern Groep N.V.	Lokaal
TIE Kinetix N.V.	Lokaal
Value8 N.V.	Lokaal

---





# seo economisch onderzoek

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