

Nalevingsonderzoek
Corporate Governance Code boekjaar 2018



seo economisch onderzoek

Amsterdam, oktober 2019
In opdracht van de Monitoring Commissie Corporate Governance Code

Nalevingsonderzoek Corporate Governance Code boekjaar 2018

Ward Rougoor
Nard Koeman
Joost Witteman
Nils Verheuvél
Bert Hof

m.m.v. Leonie Ernst, Lieke Giltay en Rosa van der Drift



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. 2019-75

ISBN 978-90-5220-017-0

Copyright © 2019 SEO Amsterdam. Alle rechten voorbehouden. Het is geoorloofd gegevens uit dit rapport te gebruiken in artikelen, onderzoeken en collegesyllabi, mits daarbij de bron duidelijk en nauwkeurig wordt vermeld. Gegevens uit dit rapport mogen niet voor commerciële doeleinden gebruikt worden zonder voorafgaande toestemming van de auteur(s). Toestemming kan worden verkregen via secretariaat@seo.nl

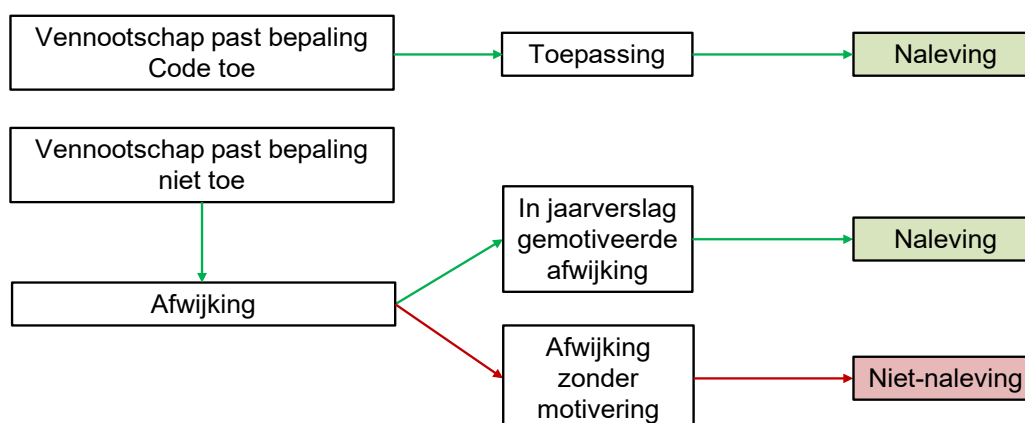
Samenvatting

De algehele naleving van de Corporate Governance Code boekjaar 2018 ligt op 99 procent. De vennootschappen zijn goed in staat om de herziene Code toe te passen. Tien niet-beursgenoteerde organisaties die de Code vrijwillig toepassen kennen een vergelijkbaar hoge naleving.

Het nalevingsonderzoek van de Corporate Governance Code (hierna: de Code) over boekjaar 2018 bestaat uit drie delen: het eigenlijke nalevingsonderzoek middels bureaustudie, een verdiepende enquête en twee focusgroepen ter reflectie op de enquêteresultaten.

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

Figuur S. 1 Afwijking zonder motivering geldt als niet-naleving.



Bron: SEO Economisch Onderzoek.

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.

Uitkomsten nalevingsonderzoek

De naleving van de Code is met 99 procent hoog te noemen. Deze naleving bestaat uit 96,8 procent toepassing van bepalingen van de Code en 2,2 procent gemotiveerde afwijking van bepalingen. In 1,0 procent van de gevallen is niet-naleving vastgesteld. Dit betekent dat de vennootschap de bepaling niet toepast en daarbij niet conform bovenstaande voorwaarden motiveert dat de bepaling niet wordt toegepast.

Tabel S.1 Naleving Code bijna 99 procent in boekjaar 2018.

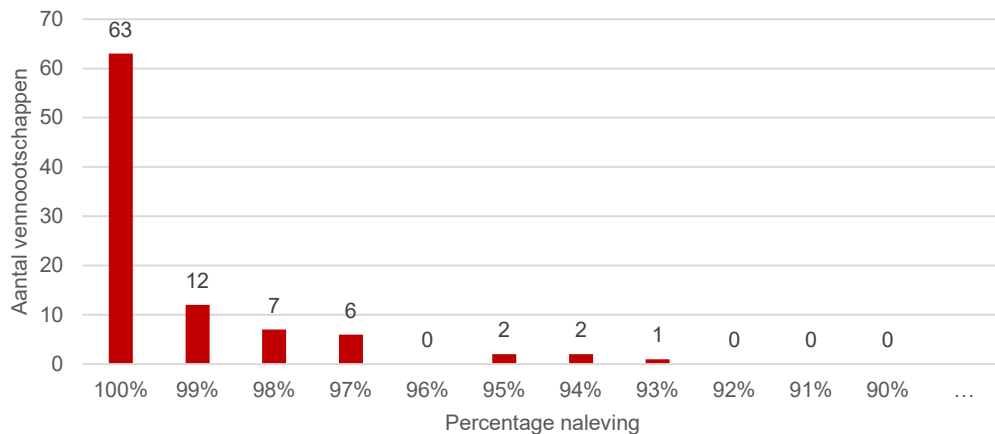
		Totaal
Toepassing, waarvan		96,8%
<i>Veronderstelde toepassing</i>	75,6%	
Gemotiveerde afwijking		2,2%
Subtotaal naleving		99,0%
Niet-naleving		1,0%

Bron: SEO Economisch Onderzoek.

Noot: n = 93 beursgenoteerde vennootschappen.

De naleving over boekjaar 2018 is iets hoger dan over boekjaar 2016, toen het nalevingspercentage op 98,8 procent lag.

Figuur S.2 63 van de 93 vennootschappen leven de Code volledig na.



Bron: SEO Economisch Onderzoek.

Noot: n = 93 beursgenoteerde vennootschappen.

Het merendeel van de vennootschappen leeft de Code vrijwel geheel na (zie Figuur S.2). De hoofdstukken *Beloningen* en *Effectief bestuur en toezicht* kennen de hoogste niet-naleving. Binnen het hoofdstuk *Beloningen* kent vooral het principe *Verantwoording beloningsbeleid* een relatief hoge niet-naleving (zes procent). Binnen het hoofdstuk *Effectief bestuur en toezicht* zijn het de principes *Samenstelling en omvang* en *Cultuur* die relatief het minst zijn nageleefd.

Tabel S.2 Het hoofdstuk Beloningen kent de hoogste niet-naleving.

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

Bron: SEO Economisch Onderzoek.

Noot: De percentages tellen niet op tot honderd procent in verband met afrondingsverschillen.

Noot: n = 93 beursgenoteerde vennootschappen.

Niet-beursgenoteerde organisaties

In het onderzoek zijn dit jaar ook tien niet-beursgenoteerde organisaties meegenomen. Hun nalevingsgedrag verschilt van dat van beursgenoteerde vennootschappen op een aantal logische, maar ook een aantal opvallende principes.

Niet-beursgenoteerde organisaties leggen sommige afwijkingen vaker gemotiveerd uit. Dit betreft met name de principes die gaan over de relatie met aandeelhouders en de omgang met overnamesituaties. Daarentegen wijken niet-beursgenoteerde organisaties juist minder vaak gemotiveerd af van de principes over de interne audit, de samenstelling en omvang van Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen (hierna: RvB en RvC), en de bezoldiging van bestuurders.

Ook leven niet-beursgenoteerde organisaties de Code op een aantal fronten beter na dan beursgenoteerde vennootschappen. Dit betreft principes als de samenstelling en omvang van de RvB; benoeming, opvolging en evaluatie; en cultuur.

Niet-beursgenoteerde organisaties leven de Code beter na dan de lokaal genoteerde vennootschappen¹, maar iets minder goed dan AEX, AMX of AScX genoteerde vennootschappen. Gemiddeld genomen is de naleving bij niet-beursgenoteerde organisaties iets hoger dan bij beursgenoteerde vennootschappen. Hier speelt overigens wel mee dat slechts tien niet-beursgenoteerde organisaties onderdeel waren van het onderzoek. Deze betrekkelijk kleine steekproef aan niet-beursgenoteerde organisaties kan een selectie-effect impliceren. Mogelijk zullen alleen de ‘beste’ niet-beursgenoteerde organisaties zich uit eigen beweging committeren aan de Code.

Uitkomsten enquête en focusgroepen

Dit boekjaar is ervoor gekozen om in de enquête en focusgroepen de belangrijkste wijzigingen in de Code te belichten. Dit zijn: (i) lange termijn waardecreatie, (ii) cultuur, (iii) beloningen van bestuurders, (iv) risicomangement en (v) diversiteitsbeleid.

(i) Lange termijn waardecreatie

De aan de focusgroepen deelnemende vennootschappen zijn blij met de nadruk die in de herziene Code ligt op lange termijn waardecreatie. Het helpt bij het concretiseren van een visie voor de vennootschap en fungeert als ‘haakje’ om het onderwerp intern te blijven bespreken.

Vrijwel alle organisaties geven aan dat de doelstelling van lange termijn waardecreatie is om zoveel mogelijk waarde te creëren voor de aandeelhouder, samenleving, klant en/of werknemer. Met behulp van een waardecreatiemodel zijn deze doelstellingen in een meerjarenplan geoperationaliseerd. Enkele veelvoorkomende langetermijndoelen zijn het vergroten van het marktaandeel, het versterken van de solvabiliteitsratio of om met behulp van een innovatiecultuur koploper in de markt te worden of blijven. Daarnaast stellen vennootschappen duurzaamheidsdoelstellingen op. Het merendeel van de vennootschappen rapporteert bovendien hoe haar activiteiten bijdragen aan één of meerdere van de zeventien duurzame ontwikkelingsdoelen.

(ii) Cultuur

¹ Deze vennootschappen zijn wel genoteerd aan de Amsterdamse effectenbeurs maar niet opgenomen in een van de drie beursindices (AEX, AMS of AScX)

Vennootschappen geven aan dat cultuur grotendeels ‘van bovenaf’ wordt ingegeven. Dit gebeurt in belangrijke mate door zelf als RvB en RvC het goede voorbeeld te geven (*‘leading by example’*). De RvB bepaalt de ‘kernwaarden’ van de vennootschap. Deze worden vervolgens uitgedragen middels cultuurprogramma’s en in beoordelings- en functioneringsgesprekken. Meer dan voorheen zien commissarissen cultuur als onderdeel van de eigen toezichtstaak. Commissarissen gaan bijvoorbeeld periodiek in gesprek met werknemers over de cultuur van de vennootschap. De aldus verkregen inzichten worden gedeeld met de RvB en fungeren zo naast de werknemerstevredenheidsenquête, de gedragscode en de klokkenluidersregeling als indicatoren voor de cultuur van de organisatie.

(iii) Beloningen van bestuurders

Acht procent van de beursgenoteerde vennootschappen geeft aan dat de herziene Code aanleiding was het beloningsbeleid te wijzigen. Deze vennootschappen leggen meer focus op lange termijn doelstellingen. Voor sommige vennootschappen betekent dit dat de jaarlijkse toekenning van een bonus meer afhankelijk is geworden van het behalen van lange termijn doelstellingen. Andere vennootschappen hebben een lange termijn prestatie aandelenplan geïntroduceerd of het relatieve belang van de al bestaande lange termijn bonus meer gewicht gegeven in het totale beloningspakket. Ook geven zij aan interne beloningsverhoudingen een meer centrale rol te hebben gegeven in het beloningsbeleid. 88 procent van de beursgenoteerde vennootschappen geeft aan geen wijziging te hebben doorgevoerd. De overige vier procent geeft aan niet te weten of de Code heeft geleid tot een wijziging in het beloningsbeleid.

De deelnemers aan de focusgroepen geven unaniem aan dat behoefte is aan een duidelijke definitie van ‘interne beloningsverhoudingen’ (*bepaling 3.1.2iii*). Uit het bureauonderzoek komt naar voren dat vennootschappen bij gebrek aan een dergelijke definitie nu in praktijk verschillende maatstaven hanteren.

(iv) Risicomanagement

Het financieel en operationeel risico zijn de twee belangrijkste onderdelen in het risicoprofiel van vennootschappen. Vennootschappen hechten relatief minder belang aan het risico op disruptie door nieuwe technologieën en het externe omgevingsrisico. Vennootschappen wijzen daarnaast op het risico van complexe en veranderende wet- en regelgeving omtrent veiligheid en duurzaamheid.

De helft van de beursgenoteerde vennootschappen evalueert haar risicoprofiel jaarlijks. De andere helft doet dit vaker dan eens per jaar. De RvB en de RvC worden daarbij regelmatig bijgestaan door zowel een interne als externe auditor. Het evalueren van het risicoprofiel van de vennootschappen gaat in de praktijk veelal gepaard met het opstellen van het jaarverslag.

Ongeveer de helft van de beursgenoteerde vennootschappen maakt gebruik van de *integrated reporting method*. De vennootschappen die aangeven geen gebruik te maken van deze methode geven als redenen aan dat *(i)* er vanwege de omvang van de vennootschap is gekozen om een andere methode te gebruiken, *(ii)* zij geleidelijk toewerken naar het gebruiken van de methode, *(iii)* er rekening is gehouden met de aspecten uit de methode maar deze nog niet formeel is geïmplementeerd *(iv)* de eigen aandeelhouders aangeven de huidige rapporteerwijze te prefereren, of dat *(v)* gegeven de recente beursintroductie de organisatie hier nog niet klaar voor is.

(v) Diversiteit

Ervaring en expertise zijn (net als in het boekjaar 2016) de belangrijkste onderdelen van het diversiteitsbeleid van de beursgenoteerde vennootschappen ten aanzien van de samenstelling van de RvB, de RvC en het (eventuele) executive committee.

Leden van de RvC en de RvB hebben volgens de meeste vennootschappen (zeer) grote expertise op het gebied van risicomanagement en nieuwe businessmodellen. Op het gebied van milieu en circulariteit en cybersecurity beschikken zij relatief over minder zelf gerapporteerde expertise. Juist op deze onderwerpen kan daarom een executive committee van waarde kan zijn. Daarin zijn naast bestuurders ook inhoudelijke experts van het senior management vertegenwoordigd.

Het overgrote merendeel van de beursgenoteerde vennootschappen heeft de afgelopen twee jaar maatregelen genomen om de diversiteit binnen de RvB, de RvC en het eventuele executive committee te vergroten. Veel voorkomende maatregelen zijn: (i) het opstellen of verscherpen van diversiteitsvereisten in de profielschetsen (ii) het actief werven van vrouwelijke bestuurders, (iii) het opstarten van een diversiteitsprogramma, en (iv) het benoemen van een vrouwelijk bestuurder of lid van de RvC.

Niet-beursgenoteerde organisaties

Dit jaar hebben voor het eerst ook tien niet-beursgenoteerde organisaties de enquête ingevuld. Aan deze organisaties is gevraagd waarom zij hebben besloten de Code te volgen. De meeste organisaties geven aan de doelstellingen en inhoud van de Code 2016 als richtlijn te onderschrijven. Ze stellen dat de in de Code opgenomen principes breed gedragen algemene opvattingen zijn over goede corporate governance. Deze principes bieden de organisaties handvatten om verhoudingen tussen RvB, de RvC en aandeelhouder te reguleren. Ook geven organisaties aan als vooraanstaande partij het goede voorbeeld te willen geven en/of dat aandeelhouders² van de organisatie verwachten dat deze zich aan de Code houdt.

De enquête openbaart ook een aantal verschillen in beleving van de Code van niet-beursgenoteerde organisatie ten opzichte van beursgenoteerde vennootschappen:

- in de visie op lange termijn waardecreatie hechten niet-beursgenoteerde organisaties relatief meer waarde aan de belangen van stakeholders en milieu en circulariteit. Operationele en financiële doelstellingen zijn juist relatief van minder groot belang;
- niet-beursgenoteerde vennootschappen maken relatief vaker gebruik van cultuurprogramma's. Ook is cultuur bij niet-beursgenoteerde organisaties relatief vaker onderdeel van de medewerkerstevredenheidsenquêtes;
- niet-beursgenoteerde organisaties rapporteren vaker volgens de integrated reporting method;
- niet-beursgenoteerde organisaties zien grotere cyberrisico's dan beursgenoteerde vennootschappen. Ze zijn juist relatief minder beducht op compliance risico's;
- in het diversiteitsbeleid hechten niet-beursgenoteerde vennootschappen relatief meer waarde aan geslacht, leeftijd en etnische achtergrond. Ten opzichte van beursgenoteerde vennootschappen gaat minder aandacht uit naar competenties, ervaring en expertise.

² Ondanks dat deze organisaties niet-beursgenoteerd zijn hebben zij in een aantal gevallen wel één of meerdere aandeelhouders.

Inhoud

Samenvatting	i
1 Inleiding	1
2 Uitkomsten nalevingsonderzoek	3
2.1 Algehele naleving.....	3
2.2 Naleving op hoofdstuk- en themaniveau	5
2.3 Niet-naleving.....	8
2.4 Niet-beursgenoteerd	10
2.5 Indienbepalingen	11
2.6 Correlaties tussen naleving van bepalingen.....	14
3 Uitkomsten enquête en focusgroepen	19
3.1 Lange termijn waardecreatie	20
3.2 Cultuur.....	25
3.3 Beloningen van bestuurders	28
3.4 Risicomanagement	30
3.5 Diversiteitsbeleid	32
3.6 Niet-beursgenoteerde organisaties.....	34
Literatuur	37
Bijlage A Onderzoeksverantwoording	39
Bijlage B Overzicht bepalingen	47
Bijlage C Vragenlijst enquête	65
Bijlage D Frequentietabellen enquête	73
Bijlage E Nalevingstabel per bepaling	83
Bijlage F Nalevingstabel per subbepaling	87

Bijlage G	Nalevingstabel per index: AEX	95
Bijlage H	Nalevingstabel per index: AMX.....	99
Bijlage I	Nalevingstabel per index: AScX	103
Bijlage J	Nalevingstabel per index: lokaal.....	107
Bijlage K	Nalevingstabel per index: Niet-beursgenoteerd.....	111
Bijlage L	Onderzoeksteekproef.....	115

1 Inleiding

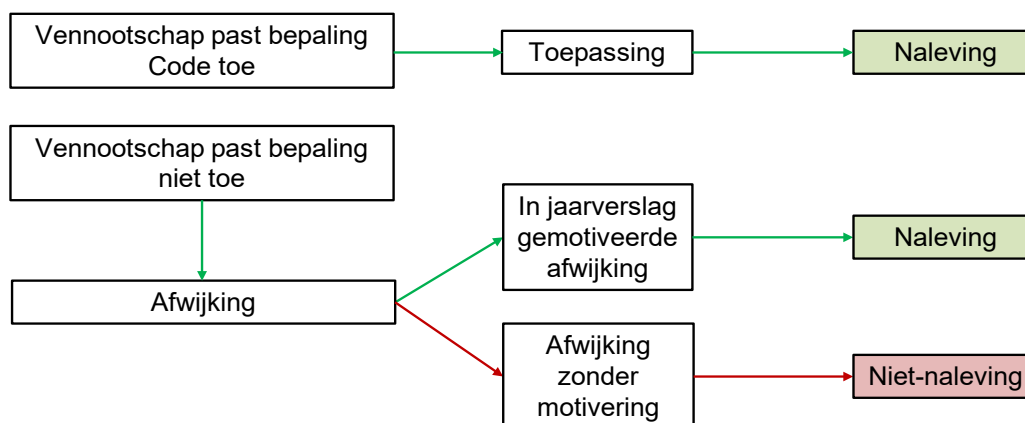
Dit onderzoek meet de naleving van de Corporate Governance Code 2016 door beursgenoteerde vennootschappen in boekjaar 2018. Middels bureauonderzoek, een enquête en focusgroepen is onderzocht in welke mate de Code is nageleefd. Nieuw dit jaar is aandacht voor de naleving van de Code door niet-beursgenoteerde organisaties.

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 2018.³ Hiertoe heeft zij SEO Economisch Onderzoek (hierna: SEO) gevraagd onderzoek te verrichten.

Het nalevingsonderzoek is uitgevoerd middels bureauonderzoek, een enquête en focusgroepen. Het bureauonderzoek stelt de naleving van de Code vast. De enquête geeft inzicht in de wijze waarop de Code een rol speelt bij het besturen van beursgenoteerde vennootschappen. Daarnaast inventariseert de enquête welke bepalingen van toepassing zijn op de organisatie.⁴ Ten slotte hebben tien vennootschappen deelgenomen aan een tweetal focusgroepen. Het doel hiervan was om met elkaar in gesprek te gaan over de Code en te reflecteren op de bevindingen van de enquête.

Iedere beursgenoteerde organisatie 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.

Figuur 1.1 Afwijking zonder motivering geldt als niet-naleving.



Bron: SEO Economisch Onderzoek

³ De Code 2016 is sinds 1 januari 2017 in werking getreden.

⁴ Het gaat hier om bepalingen met een ‘voorwaardelijk’ karakter. In dit onderzoek worden deze bepalingen aangeduid met de naam ‘indien-bepalingen’. De gegeven antwoorden zijn input voor het bureauonderzoek. Naast de indienbepalingen zijn er rapportagebepalingen en gedragsbepalingen. Rapportagebepalingen schrijven rapportage voor op een specifieke openbare plek. Alle overige bepalingen zijn gedragsbepalingen.

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.

Hoofdstuk 2 bespreekt de uitkomsten van het bureauonderzoek. Hoofdstuk 3 presenteert de resultaten van de enquête en de focusgroepen.

2 Uitkomsten nalevingsonderzoek

De algehele naleving van de Code over het boekjaar 2018 ligt op 99 procent.

Dit hoofdstuk geeft de bevindingen van het uitgevoerde nalevingsonderzoek weer.

- Paragraaf 2.1 bespreekt de algehele naleving van de Code;
- Paragraaf 2.2 de naleving per hoofdstuk en per principe van de Code;
- Paragraaf 2.3 richt zich op bepalingen met afwijkende nalevingspercentages;
- Paragraaf 2.4 gaat in op de naleving bij niet-beursgenoteerde organisaties;
- Paragraaf 2.5 gaat kort in op het al dan niet van toepassing zijn van de indien-bepalingen;
- Paragraaf 2.6 presenteert analyses op verbanden tussen de naleving op bepalingen;
- Uitgebreide nalevingstabellen staan in Bijlage E tot en met Bijlage K.

2.1 Algehele naleving

Tabel 2.1 geeft de algehele naleving van de Code weer. De naleving is met 99 procent hoog. Deze naleving bestaat uit 96,8 procent toepassing van bepalingen van de Code en 2,2 procent gemotiveerde afwijking van bepalingen. In 1,0 procent van de gevallen is niet-naleving vastgesteld. Dit betekent dat de vennootschap de bepaling niet toepast en ook niet heeft gemotiveerd waarom niet.

Tabel 2.1 Algehele naleving over het boekjaar 2018 is 99,0 procent.

	Totaal
Toepassing, waarvan	96,8%
<i>Veronderstelde toepassing</i>	75,6%
Gemotiveerde afwijking	2,2%
Subtotaal naleving	99,0%
Niet-naleving	1,0%

Bron: SEO Economisch Onderzoek.

Noot: Percentages tellen niet op door afrondingsverschillen.

Noot: n = 93 beursgenoteerde vennootschappen.

Een groot deel (75,6 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.

Tussen de vorige nalevingsmonitor over het boekjaar 2016 en deze monitor (over boekjaar 2018) is de Code herzien. Nalevingsscores over de tijd zijn hiermee niet per se een-op-een vergelijkbaar. Desalniettemin is de naleving over het boekjaar 2018 vrijwel gelijk met het boekjaar 2016 toen de algehele naleving 98,9 procent bedroeg. Ook het aantal bepalingen waarvan gemotiveerd wordt afgeweken is ongeveer constant – 2,1 procent in 2016 versus 2,2 procent in 2018.

Tabel 2.2 geeft de naleving per type bepaling: rapportagebepalingen, gedragsbepalingen en alle bepalingen. Rapportagebepalingen kennen een hoger percentage niet-naleving dan gedragsbepalingen. Waar de gedragsbepalingen vrijwel volledig worden nageleefd, is niet-naleving bij ongeveer 3,3 procent van de rapportagebepalingen aan de orde. 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 1,0 procent uitkomt. De verdeling van gemotiveerde afwijking is met 1,9 procent voor rapportage- en 2,3 procent voor gedragsbepalingen evenwichtiger.

Tabel 2.2 Rapportagebepalingen minder vaak nageleefd, maar evenveel gemotiveerd afgeweken als gedragsbepalingen.

	Toepassing	Gemotiveerde afwijking	Niet naleving
Rapportagebepalingen	94,8%	1,9%	3,3%
Gedragsbepalingen	97,7%	2,3%	0,0%
Totaal	96,8%	2,2%	1,0%

Bron: SEO Economisch Onderzoek.

Noot: n = 93 beursgenoteerde vennootschappen.

Het verschil in de mate van niet-naleving tussen rapportage- en gedragsbepalingen hangt deels samen met de wijze van vaststelling van naleving. Van rapportagebepalingen wordt nagegaan of hetgeen dat volgens de bepaling dient te worden gerapporteerd, ook daadwerkelijk is gerapporteerd. Als een bepaling bijvoorbeeld stelt dat van de leeftijd van elke commissaris in het verslag van de RvC opgave moet worden gedaan, is gecontroleerd of dit vermeld is. Indien hetgeen dat volgens de bepaling dient te worden gerapporteerd niet is gevonden, is niet-naleving vastgesteld. Van gedragsbepalingen kan niet op dezelfde wijze worden nagegaan of het in de bepaling gestelde wordt toegepast. Bij gedragsbepalingen wordt uitgegaan van toepassing van de bepaling, tenzij een vennootschap zelf aangeeft dat een bepaling niet wordt toegepast.

Tabel 2.3 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*).⁵ 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 naleving’. Dit is niet onverwacht, maar verschilt wel met het nalevingsonderzoek over 2016 toen de *midcap* de beste nalevingscore behaalde. De lokaal genoteerde vennootschappen kennen een hogere niet-naleving dan de andere beursgenoteerde vennootschappen. Dit was ook in 2016 reeds het geval.

Nieuw in de monitor over het boekjaar 2018 is de monitoring van niet-beursgenoteerde organisaties die vrijwillig de code toepassen. Deze organisaties kennen gemiddeld een hogere niet-naleving dan de vennootschappen op de AEX, AMX of AScX maar leven de Code beter na dan de vennootschappen die lokaal genoteerd zijn. Wel wijken deze niet-beursgenoteerde organisaties

⁵ De Code heeft alleen betrekking op de statutair in Nederland gevestigde vennootschappen. Hiertoe behoren 19 van de 25 AEX-fondsen.

relatief meer gemotiveerd af (5,2 procent van de gevallen). Dit kan worden verklaard uit het feit sommige bepalingen in de code niet of moeilijk van toepassing zijn op niet-beursgenoteerde organisaties. Deze organisaties kiezen er dan voor uit te leggen waarom zij niet aan de betreffende bepaling voldoen (zie ook Tabel 2.8 hieronder).

Tabel 2.3 Grotere vennootschappen leven vaker na dan kleinere.

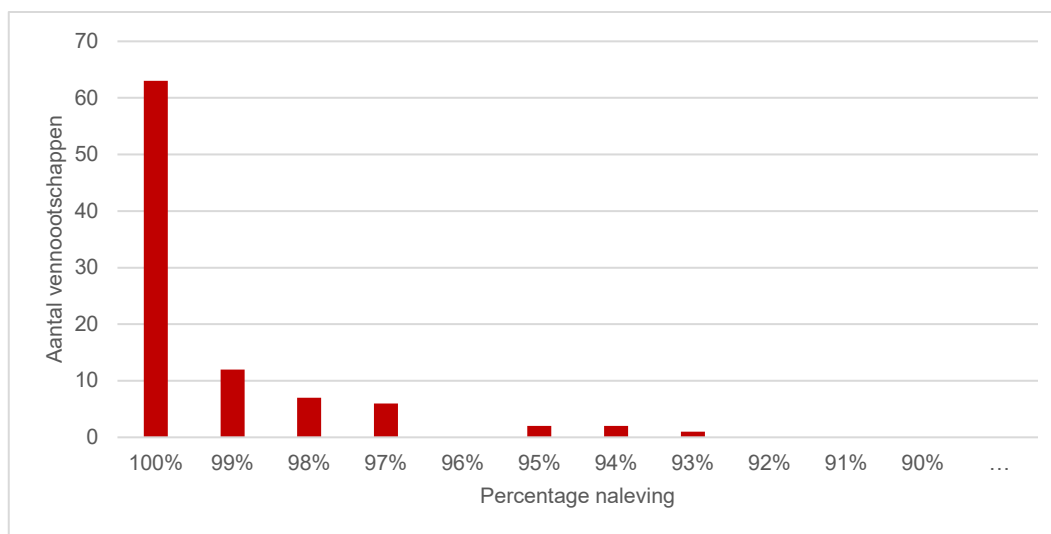
	Toepassing	Gemotiveerde afwijking	Niet naleving
AEX	99,2%	0,7%	0,1%
AMX	99,0%	0,8%	0,3%
AScX	97,7%	2,0%	0,3%
Lokale fondsen	93,1%	4,3%	2,6%
Niet-beursgenoteerd	94,1%	5,2%	0,7%
Totaal	96,6%	2,5%	1,0%

Bron: SEO Economisch Onderzoek.

Noot: n = 93 beursgenoteerde vennootschappen en n = 10 niet-beursgenoteerde organisaties.

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 93 op naleving onderzochte beursgenoteerde vennootschappen leven 63 de Code in zijn geheel (100 procent) na. Slechts enkele vennootschappen leven de code voor minder dan 95 procent na.

Figuur 2.1 63 van de 93 beursgenoteerde vennootschappen leven de Code volledig na.



Bron: SEO Economisch Onderzoek.

Noot: n = 93 beursgenoteerde vennootschappen.

2.2 Naleving op hoofdstuk- en themaniveau

Tabel 2.4 geeft de naleving per hoofdstuk van de Code. Niet-naleving verschilt over de verschillende hoofdstukken. Dit staat in contrast met de naleving over het boekjaar 2016 (voor de herziening van de code) toen de niet-naleving nog betrekkelijk evenwichtig over de hoofdstukken van de code verdeeld was. De hoofdstukindeling van de Code 2008 correspondeerde met de verschillende organen van de vennootschap. De moeilijkheden in de *governance* waren evenwichtig verdeeld over deze organen en dus over de hoofdstukken. De code 2016 is thematisch geordend.

Hiermee zijn de moeilijkheden in de *governance* geconcentreerd geraakt in een kleiner aantal hoofdstukken. De hoofdstukken over Effectief bestuur en toezicht en Beloningen kennen een hogere niet-naleving dan voor de code als geheel. Dit correspondeert dan weer wel met het beeld van het nalevingsonderzoek over het boekjaar 2016, alwaar ook werd gesignaleerd dat deze twee thema's minder goed worden nageleefd.

Tabel 2.4 Naleving relatief het laagst bij hoofdstuk Beloningen.

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

Bron: SEO Economisch Onderzoek.

Noot: n = 93 beursgenoteerde vennootschappen.

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.⁶

Tabel 2.5 gaat hier nader op in. De hoofdstukken van de Code bevatten één of meer principes. Te zien is dat enkele van deze principes volledig worden nageleefd: risicobeheersing, de rol van de RvC, de benoeming en het functioneren van de externe accountant, de werkzaamheden van de externe accountant, en enkele principes over de bezoldiging van de RvB en de RvC. Ook in het boekjaar 2016 was de naleving veel deze thema's – e.g. de rol, benoeming en beloning van de externe accountant – al 100 procent.

De hoogste niet-naleving is geconstateerd op de principes die zien op de verantwoording van het beloningsbeleid, de samenstelling en omvang van de RvB en de RvC, en de informatievervalsing en de voorlichting van de aandeelhouders. Andere principes met een hogere niet-naleving hebben betrekking op de besluitvorming in de RvB en/of de RvC, de cultuur, en de processen voor benoeming, opvolging en evaluatie.

Hoewel een directe vergelijking met het boekjaar 2016 door de herziening van de Code moeilijk is, valt wel op dat een aantal van de hierboven genoemde thema's ook in 2016 al tot de minst nageleefde behoorden.⁷ Dat geldt bijvoorbeeld voor bepalingen die zien op bezoldiging van bestuurders, de taak en werkwijzen van de RvC, de deskundigheid en samenstelling van de RvC, en de informatievervalsing aan de algemene vergadering.

⁶ 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)

⁷ Zie Stibbe (2017) voor een transponeringstabel tussen beide Codes.

Tabel 2.5 Beloningsbeleid, samenstelling en omvang, en informatieverschaffing minst nageleefd.

		Toepassing	Gemotiveerde afwijking	Niet naleving
3.4	Verantwoording beloningsbeleid	91,4%	3,2%	5,4%
2.1	Samenstelling en omvang	94,1%	3,6%	2,3%
4.2	Informatieverschaffing en voorlichting	94,5%	3,5%	2,0%
2.5	Cultuur	98,0%	0,3%	1,7%
2.2	Benoeming, opvolging en evaluatie	95,8%	2,7%	1,5%
2.4	Besluitvorming en functioneren	98,2%	0,6%	1,2%
4.1	De algemene vergadering	97,9%	1,2%	0,8%
4.4	Certificering van aandelen	98,9%	0,3%	0,8%
2.3	Inrichting RvC en verslag	95,8%	3,5%	0,7%
1.1	Lange termijn waardecreatie	99,2%	0,2%	0,6%
2.6	Misstanden en onregelmatigheden	99,5%	0,0%	0,5%
5.1	One-tier bestuursstructuur	98,9%	0,7%	0,4%
2.7	Voorkomen belangenverstremeling	98,8%	1,1%	0,2%
1.3	Interne audit functie	91,1%	8,8%	0,1%
1.4	Verantwoording over risicobeheersing	99,0%	0,9%	0,1%
1.2	Vaststelling beloningen bestuur	95,7%	4,3%	0,0%
1.5	Uitbrengen van stemmen	96,3%	3,7%	0,0%
1.6	Beloning RvC	97,6%	2,4%	0,0%
1.7	Risicobeheersing	98,7%	1,3%	0,0%
2.8	Rol RvC	98,8%	1,2%	0,0%
3.1	Beloningsbeleid bestuur	99,1%	0,9%	0,0%
3.2	Uitvoering werkzaamheden externe accountant	99,2%	0,8%	0,0%
3.3	Benoeming en beoordeling functioneren externe accountant	99,5%	0,5%	0,0%
4.3	Overnamesituaties	100,0%	0,0%	0,0%

Bron: SEO Economisch Onderzoek.

Noot: n = 93 beursgenoteerde vennootschappen.

Tot de meest uitgelegde thema's behoren de interne auditfunctie, de bezoldiging van bestuurders (meerdere principes), de inrichting en werking van de RvB en RvC. Ook dit was in 2016 niet anders, toen de interne auditfunctie tot de meest niet-nageleefde principes behoorde, en principes over de onafhankelijkheid van commissarissen, de bezoldiging van bestuurders, en de taak en werkwijze van de RvB relatief veel werden uitgelegd.

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

2.3 Niet-naleving

Tabel 2.6 laat alle bepalingen zien die voor minder dan 95 procent zijn nageleefd. Dit zijn overwegend rapportagebepalingen (zeven om drie). Voor rapportagebepalingen is de niet-naleving veelal vastgesteld omdat hetgeen dat volgens de bepaling dient te worden gerapporteerd niet is gevonden.

De minst nageleefde bepaling (met 12,6 procent niet-naleving) is bepaling 4.2.2. Deze bepaling schrijft voor dat elke vennootschap beleid op hoofdlijnen inzake bilaterale contacten met aandeelhouders moet formuleren en op de website dient te plaatsen. Ook in boekjaar 2016 was dit de slechts nageleefde bepaling, en in 2015 behoorde deze bepaling tot de top drie van slechtst nageleefde bepalingen (Fijnje et al., 2017; Hof et al., 2016). In nalevingsonderzoek over boekjaar 2015 is uitgevraagd waarom vennootschappen deze bepaling niet naleven. Veel vennootschappen gaven aan überhaupt geen beleid te hebben geformuleerd in verband met de beperkte omvang van de vennootschap. Het betrof vooral kleinere AScX en lokaal genoteerde vennootschappen. Dat geldt ook voor boekjaar 2018.

De een-na-minst-nageleefde bepaling (2.2.8) ziet op verantwoording over de evaluatie die plaatsvindt van de RvC. Dit is enigszins opvallend. Over het boekjaar 2016 was de naleving op deze bepaling hoger. De Code 2008 vroeg echter alleen te rapporteren over de wijze waarop de RvC was geëvalueerd. De herziene Code vraagt daarnaast ook te rapporteren over wat er met de conclusies van deze evaluaties is gedaan.

Tabel 2.6 Bepalingen met minder dan 95 procent naleving.

		Toepassing	Gemotiveerde afwijking	Niet naleving
4.2.2	Beleid bilaterale contacten	84,9%	2,2%	12,9%
2.2.8	Verantwoording evaluatie RvC	86,4%	3,2%	10,4%
2.3.11	Verslag RvC	88,2%	3,2%	8,6%
2.1.6	Verantwoording over diversiteit	86,7%	4,9%	8,4%
3.4.2	Overeenkomst bestuurder	87,1%	5,4%	7,5%
2.5.4	Verantwoording over cultuur	92,5%	0,5%	7,0%
2.3.3	Reglementen van commissies	82,8%	10,8%	6,5%
2.4.4	Aanwezigheid RvC	91,4%	2,2%	6,5%
3.4.1	Remuneratierapport	91,1%	3,1%	5,8%
1.1.4	Verantwoording bestuur	93,5%	1,1%	5,4%

Bron: SEO Economisch Onderzoek.

Noot: n = 93 beursgenoteerde vennootschappen.

De naleving van bepalingen met betrekking tot de rapportage van de RvC in het boekjaar 2018 relatief laag (cf. bepaling 2.3.11). Er is relatief lage naleving vastgesteld van bepalingen 2.1.6. (verantwoording over diversiteit), 2.5.4 (verantwoording over cultuur), 2.4.4 (verantwoording aanwezigheid vergaderingen RvC), 2.3.3 (beschikbaarheid reglementen commissies RvC). Een aantal van deze bepalingen (e.g. reglementen commissies RvC) behoren traditioneel tot de slechter nageleefde bepalingen. Andere van deze bepalingen (e.g. verantwoording aan diversiteit) zijn gewijzigd, of geheel nieuw (e.g. Cultuur). Bepalingen die zien op (het afleggen van verantwoording over) de bezoldiging van de RvB kenden ook in vorige jaren een relatief lage naleving (zie ook Fijnje et al., 2017, Hof et al., 2016). Bepalingen 3.4.1 en 3.4.2 werden ook in eerdere jaren relatief

minder goed nageleefd. Deze bepalingen gaan over respectievelijk de inhoud van het remuneratierapport en de hoofdlijnen van de overeenkomst met de bestuurder. Voor 3.4.2 geldt dat de bepaling een stuk gedetailleerder is in vergelijking met de Code 2008.

Bepalingen waarvan in meer dan vijf procent van de gevallen gemotiveerd is afgeweken zijn opgenomen in Tabel 2.7. De meest uitgelegde bepaling (4.2.3) ziet op de manier waarop aandeelhouders bijeenkomsten en presentaties gelijktijdig kunnen volgen. Net als over 2016 en 2015 leggen vennootschappen veelvuldig uit welke manieren ze hiervoor bieden en welke niet. Ook van de bepalingen over de maximale benoeming en zittingsduur van bestuurders (2.2.1) en het bindend karakter van voordracht of ontslag (4.3.3.) wordt zowel in 2018, als in voorgaande jaren relatief vaak gemotiveerd afgeweken. Net zoals over boekjaar 2016 wordt ook vaak (14 procent in 2018) gemotiveerd afgeweken van de maximering van de ontslagvergoeding van een bestuurder.

Tabel 2.7 Bepalingen met meer dan 5 procent gemotiveerde afwijking.

Bepaling	Toepassing	Gemotiveerde afwijking	Niet naleving	
4.2.3	Bijeenkomsten en presentaties	78,5%	21,5%	0,0%
2.2.1	Benoeming en zittingsduur bestuurders	81,7%	18,3%	0,0%
4.3.3	Bindend karakter voordracht of ontslag	83,9%	16,1%	0,0%
3.2.3	Ontslagvergoeding bestuurders	86,0%	14,0%	0,0%
1.3.1	Benoeming en ontslag interne auditfunctie	88,2%	11,8%	0,0%
2.3.3	Reglementen commissies	82,8%	10,8%	6,5%
2.3.4	Samenstelling commissies	88,2%	10,8%	1,1%
1.3.3	Werkplan interne auditfunctie	89,2%	10,8%	0,0%
2.3.10	Secretaris van de vennootschap	90,1%	9,9%	0,0%
1.3.2	Beoordeling interne auditfunctie	90,3%	9,7%	0,0%
1.3.4	Werkzaamheden interne auditfunctie	90,3%	9,7%	0,0%
1.3.5	Rapportage interne auditfunctie	90,3%	9,7%	0,0%
2.1.7	Onafhankelijkheid RvC	91,4%	8,6%	0,0%
1.3	Interne auditfunctie	92,5%	7,5%	0,0%
2.2.2	Benoemingstermijn commissarissen	93,0%	7,0%	0,0%
2.7.2	Reglement RvC	92,5%	6,5%	1,1%
3.3.2	Beloning commissarissen	93,5%	6,5%	0,0%
2.1.8	Onafhankelijkheid commissarissen	93,9%	6,1%	0,0%
3.4.2	Overeenkomst bestuurder	87,1%	5,4%	7,5%
4.3.2	Verstrekken stemvolmachten of steminstructies	94,6%	5,4%	0,0%

Bron: SEO Economisch Onderzoek.

Noot: n = 93 beursgenoteerde vennootschappen.

Vennootschappen kiezen regelmatig voor een alternatieve invulling van de interne auditfunctie. Bepalingen 1.3, 1.3.1, 1.3.2, 1.3.3, 1.3.4, en 1.3.5 over de interne auditfunctie komen allen terug in de 'toplijst' van meest uitgelegde bepalingen. Dit is evenwel een verbetering ten opzichte van 2016 toen bepalingen met betrekking tot de interne auditfunctie relatief vaker niet nageleefd werden. Deze naleving lijkt in 2018 verbeterd (mogelijk door verschuiving naar de categorie uitleg). Voor een aantal andere bepalingen geldt wel dat zij zowel relatief slecht nageleefd worden, als veel uitgelegd. Dit gaat bijvoorbeeld om 2.3.3 (reglementen commissies) en 3.4.2 (overeenkomst bestuurder).

Een ander thema dat door vennootschappen veel uitgelegd wordt betreft de RvC. In de toplijst van meest-uitgelegde bepalingen staan artikelen over de benoemingstermijn van commissarissen (2.2.2), de samenstelling, onafhankelijkheid en beloning van de RvC (2.3.4, 2.1.7 en 3.3.2). Dit was eerdere jaren niet anders. Ook in 2016 werd relatief veel gebruik gemaakt om van bijvoorbeeld de bepaling over de zittingsduur van commissarissen gemotiveerd af te wijken.

2.4 Niet-beursgenoteerd

In het onderzoek zijn dit jaar ook tien niet-beursgenoteerde organisaties meegenomen. Hun nalevingsgedrag verschilt van dat van beursgenoteerde vennootschappen op een aantal logische, maar ook een aantal opvallende principes.

Enkele logische principes waarop beursgenoteerde vennootschappen verschillen van niet-beursgenoteerde organisaties hebben betrekking op de relatie met de aandeelhouders en de certificering van aandelen. De relatie van niet-beursgenoteerde organisaties met hun aandeelhouders is anders waarmee veel bepalingen over dit thema niet van toepassing zijn. Niet-beursgenoteerde organisaties wijken dan ook vaker gemotiveerd af van hoofdstuk 4 van de Code. Hetzelfde geldt voor principe 2.8 dat ziet op overnames.

Opvallendere verschillen ontstaan op de andere bepalingen. Niet-beursgenoteerde organisaties wijken minder vaak af van de principes over de interne audit, over de rol, inrichting, evaluatie, samenstelling en omvang van RvB en RvC, en de bezoldiging van bestuurders.

Ook leven niet-beursgenoteerde vennootschappen de Code op een aantal fronten beter na dan beursgenoteerde vennootschappen (o.a. samenstelling en omvang; benoeming, opvolging en evaluatie; en cultuur). Ook gemiddeld genomen is de naleving van niet-beursgenoteerde organisaties ook hoger dan die van beursgenoteerde vennootschappen. Waar dit aan ligt is niet geheel duidelijk. Er is een betrekkelijk kleine steekproef aan niet-beursgenoteerde organisaties getrokken en dit kan een selectie-effect impliceren (o.a. doordat alleen de 'beste' niet-beursgenoteerde organisaties zich zullen committeren aan de Code).

Tabel 2.8 Verschillen in uitleg en niet-naleving beurs- en niet-beursgenoteerde vennootschappen.

		Toepassing		Afwijking		Niet-naleving	
		Beursgenoteerd	Niet-beursgenoteerd	Beursgenoteerd	Niet-beursgenoteerd	Beursgenoteerd	Niet-beursgenoteerd
1.1	Lange termijn waardecreatie	99,2%	100,0%	0,2%	0,0%	0,6%	0,0%
1.2	Risicobeheersing	98,7%	100,0%	1,3%	0,0%	0,0%	0,0%
1.3	Interne audit functie	91,1%	99,2%	8,8%	0,8%	0,1%	0,0%
1.4	Verantwoording over risicobeheersing	99,0%	100,0%	0,9%	0,0%	0,1%	0,0%
1.5	Rol RvC	98,8%	100,0%	1,2%	0,0%	0,0%	0,0%
1.6	Benoeming en beoordeling functioneren externe accountant	99,5%	100,0%	0,5%	0,0%	0,0%	0,0%
1.7	Uitvoering werkzaamheden externe accountant	99,2%	100,0%	0,8%	0,0%	0,0%	0,0%
2.1	Samenstelling en omvang	94,1%	98,2%	3,6%	0,8%	2,3%	1,1%
2.2	Benoeming, opvolging en evaluatie	95,8%	97,8%	2,7%	1,7%	1,5%	0,4%
2.3	Inrichting RvC en verslag	95,8%	98,0%	3,5%	1,7%	0,7%	0,3%
2.4	Besluitvorming en functioneren	98,2%	98,2%	0,6%	0,9%	1,2%	0,9%
2.5	Cultuur	98,0%	100,0%	0,3%	0,0%	1,7%	0,0%
2.6	Misstanden en onregelmatigheden	99,5%	100,0%	0,0%	0,0%	0,5%	0,0%
2.7	Voorkomen belangenverstreming	98,8%	98,5%	1,1%	0,8%	0,2%	0,8%
2.8	Overnamesituaties	100,0%	97,5%	0,0%	2,5%	0,0%	0,0%
3.1	Beloningsbeleid bestuur	99,1%	100,0%	0,9%	0,0%	0,0%	0,0%
3.2	Vaststelling beloningen bestuur	95,7%	100,0%	4,3%	0,0%	0,0%	0,0%
3.3	Beloning RvC	97,6%	97,5%	2,4%	2,5%	0,0%	0,0%
3.4	Verantwoording beloningsbeleid	91,4%	82,2%	3,2%	10,0%	5,4%	7,8%
4.1	De algemene vergadering	97,9%	56,3%	1,2%	43,7%	0,8%	0,0%
4.2	Informatieverschaffing en voorlichting	94,5%	75,7%	3,5%	22,9%	2,0%	1,4%
4.3	Uitbrengen van stemmen	96,3%	77,1%	3,7%	22,9%	0,0%	0,0%
4.4	Certificering van aandelen	98,9%	94,7%	0,3%	3,2%	0,8%	2,1%
5.1	One-tier bestuursstructuur	98,9%	96,7%	0,7%	3,3%	0,4%	0,0%

Bron: SEO Economisch Onderzoek.

Noot: n = 93 beursgenoteerde vennootschappen en n = 10 niet-beursgenoteerde organisaties.

Noot: Cellen zijn gemarkeerd bij een absoluut verschil van 1 procentpunt (zowel positief als negatief).

2.5 Indienbepalingen

De Code kent 54 (sub)-bepalingen met een 'voorwaardelijk' karakter. Dit betekent dat deze bepalingen niet noodzakelijk voor iedere vennootschap van toepassing zijn. Een voorbeeld hiervan is bepaling 2.5.3, 'Indien de vennootschap een medezeggenschapsorgaan heeft ingesteld, wordt in het overleg tussen de RvB, de RvC en het medezeggenschapsorgaan ook gesproken over gedrag en cultuur in de vennootschap en de met haar verbonden onderneming'. Deze bepalingen zijn in

dit rapport aangeduid onder de naam 'indienbepalingen'. Om naleving te kunnen onderzoeken is aan de organisaties (in de enquête) gevraagd om aan te geven of de organisatie in het boekjaar 2018 een medezeggenschapsraad had. Alleen als de vennootschap heeft aangegeven dat de indienbepaling van toepassing is, is rapportage gecontroleerd. Dit sluit aan bij het uitgangspunt van de Code ('pas toe of leg uit') dat zonder aanwijzingen voor het tegendeel van uitgaat van toepassing. Tabel 2.9 geeft een overzicht van de voorwaardelijkheid van alle indienbepalingen en hoe vaak deze volgens organisaties zelf van toepassing waren.

Het is daarbij opvallend dat respondenten relatief vaak kiezen voor de antwoordoptie 'weet niet'. Zo geven vier beursgenoteerde vennootschappen aan niet te weten of een variabele beloning is toegekend. Drie beursgenoteerde vennootschappen weten niet of een overnamebod op de vennootschap is gedaan en drie vennootschappen weten niet of de vennootschap een medezeggenschapsraad heeft.

In totaal hebben 20 van de 82 responderende beursgenoteerde vennootschappen en organisaties een of meer keren 'weet niet' ingevuld. Van deze twintig geven zeven in meer dan vijf gevallen aan een antwoord schuldig te moeten blijven. Drie vennootschappen vulden tientallen keren 'weet niet' in. Waarschijnlijk is de vragenlijst in deze drie gevallen niet door de juiste persoon in de organisatie ingevuld.

Van de 20 vennootschappen en organisaties die 'weet niet' invulden zijn er 18 beursgenoteerd. Hiervan zijn er 10 lokaal genoteerd. De overgebleven 8 vennootschappen zijn evenwichtig verdeeld over de resterende indices. De niet-naleving van de groep van 18 vennootschappen is 1,7%, terwijl die van de overgebleven 64 vennootschappen 0,60% is. Dit wordt door een groot deel verklaard door een compositieverschil. De groep van 18 vennootschappen bestaat voor een beduidend groter aandeel uit lokale vennootschappen dan de groep van 64 vennootschappen. Indien we de niet-naleving van de groep van 18 vennootschappen wegen naar de index-aandelen van de groep van 64 resulteert een niet-naleving van 0,92%. Dit is 0,32 procentpunt hoger dan de niet-naleving van de groep van 64 vennootschappen die nooit 'weet niet' invulden.

Tabel 2.9 Indienbepalingen.

De organisatie heeft in het boekjaar 2018..	Beursgenoteerd			Niet-beursgenoteerd		
	Ja	Nee	Weet niet	Ja	Nee	Weet niet
.. een auditcommissie (onderdeel van RvC).	65	15	2	10	0	0
.. een remuneratiecommissie (onderdeel van RvC).	63	17	2	10	0	0
.. een selectie- en benoemingscommissie (onderdeel van RvC).	57	23	2	10	0	0
.. een secretaris die naast taken voor de RvC ook taken voor de RvB verricht	58	22	2	9	1	0
.. een variabele beloning toegekend.	62	16	4	4	5	1
.. een interne auditdienst	55	25	2	10	0	0
.. een RvC die bestaat uit meer dan vier leden.	54	28	0	9	1	0
.. de samenstelling van de RvB wijkt af van de doelstelling van het diversiteitsbeleid.	54	26	2	1	9	0
.. beschikt over uitstaande of potentieel inzetbare beschermingsmechanismen.	47	32	3	0	10	0
.. commissarissen die aandelen bezitten.	39	38	5	1	9	0
.. de samenstelling van de RvC wijkt af van de doelstelling van het diversiteitsbeleid.	37	43	2	3	7	0
.. een executive committee	35	46	1	3	7	0
.. aandelen toegekend als onderdeel van het beloningsbeleid.	36	42	4	1	8	1
.. een medezeggenschapsraad.	28	51	3	9	1	0
.. een commissaris na een periode van acht jaar of meer herbenoemd.	15	67	0	2	8	0
.. een ontslagvergoeding toegekend.	13	66	3	3	6	1
.. een administratiekantoor.	14	65	3	1	9	0
.. een commissaris of bestuurder die tussentijds is afgetreden.	12	70	0	2	8	0
.. er is sprake geweest van een transactie met een grootaandeelhouder.	11	67	4	0	10	0
.. opties toegekend als onderdeel van het beloningsbeleid.	2	78	2	0	10	0
.. een one-tier bestuursstructuur.	8	73	1	1	9	0
.. een overnamebod of andere ingrijpende wijziging in de structuur gehad.	7	72	3	0	9	1
.. tekortkomingen in risicobeheersings- en controlesystemen geconstateerd.	5	77	0	0	8	2
.. een persoonlijke lening verstrekt aan een bestuurder of commissaris.	3	78	1	1	8	1
.. de relatie met de externe accountant beëindigd.	3	79	0	0	10	0
.. er is sprake geweest van een tegenstrijdig belang.	3	74	5	0	10	0
.. een gedelegeerd commissaris.	2	78	2	0	10	0
.. een commissaris een tijdelijke bestuursfunctie laten innemen.	1	81	0	0	10	0
.. een overnamebod of verzoek van een derde concurrerende bieder gehad.	1	79	2	0	10	0
.. een responstijd ingeroepen.	1	74	7	0	10	0
.. er is sprake geweest van een onderhands bod.	0	81	1	0	9	1
.. de RvB en de RvC hebben een beroep op een zwaarwichtig belang der vennootschap gedaan en de algemene vergadering niet alle verlangde informatie verstrekt	0	79	3	0	10	0

Bron: SEO Economisch Onderzoek.

Noot: n = 92 respondenten, waarvan 10 niet-beursgenoteerd, 81 beursgenoteerde (enquête online), en 1 beursgenoteerde organisatie heeft alleen deze vragen schriftelijk ingediend.

2.6 Correlaties tussen naleving van bepalingen

Kruisverbanden

De verzamelde data laat tot op zekere hoogte toe verbanden te onderzoeken tussen de (niet-)naleving van verschillende bepalingen. Verderop in deze paragraaf gaan we in op enkele kanttekeningen die horen bij een dergelijke analyse.

Tabel 2.10 laat voor de minst nageleefde bepalingen (zie Tabel 2.6) zien in hoeverre dezelfde vennootschappen ook de andere minst nageleefde bepalingen niet naleven. Dit noemen we een correlatie of samenhang. Daarmee is niet gezegd dat sprake is van een causaal verband. De tabel is te lezen van links naar rechts, waarbij als uitgangspunt de niet-naleving van een bepaling in de linker kolom wordt genomen. Voor elk van deze bepalingen wordt voor de andere bepalingen in de cellen van de tabel weergegeven hoe groot het aandeel is van vennootschappen dat de andere bepaling óók niet naleeft. Bijvoorbeeld: derde rij, tweede kolom: 75 procent van de vennootschappen die bepaling 2.3.11 niet naleven, leeft ook 2.2.8 niet na. Ander voorbeeld: tweede rij, derde kolom: 50 procent van de vennootschappen die bepaling 2.2.8 niet naleven, leeft ook 2.3.11 niet na.

De roodgekleurde cellen geven de sterkste verbanden weer (meer dan 50 procent samenhang). Waar ‘sterke samenhang’ symmetrisch is (zowel hoge samenhang ‘boven’ als ‘onder’ de lege diagonaal) is dit gemarkeerd met dieprode omlijning.

Tabel 2.10 Slechts beperkte correlatie in de niet-naleving van verschillende bepalingen.

		... aandeel van de niet-nalevende vennootschappen die ook bepaling ... niet naleven.									
		4.2.2	2.2.8	2.3.11	2.1.6	3.4.2	2.5.4	2.3.3	2.4.4	3.4.1	1.1.4
Gegeven niet-naleving van bepaling...	4.2.2		16,7%	8,3%	0,0%	8,3%	8,3%	25,0%	16,7%	58,3%	8,3%
	2.2.8	16,7%		50,0%	41,7%	16,7%	33,3%	16,7%	41,7%	58,3%	25,0%
	2.3.11	12,5%	75,0%		25,0%	25,0%	50,0%	25,0%	50,0%	50,0%	0,0%
	2.1.6	0,0%	38,5%	15,4%		23,1%	30,8%	15,4%	23,1%	46,2%	23,1%
	3.4.2	14,3%	28,6%	28,6%	42,9%		28,6%	14,3%	14,3%	42,9%	0,0%
	2.5.4	11,1%	44,4%	44,4%	44,4%	22,2%		11,1%	33,3%	44,4%	0,0%
	2.3.3	50,0%	33,3%	33,3%	33,3%	16,7%	16,7%		33,3%	66,7%	16,7%
	2.4.4	16,7%	41,7%	33,3%	25,0%	8,3%	25,0%	16,7%		66,7%	8,3%
	3.4.1	29,2%	29,2%	16,7%	25,0%	12,5%	16,7%	16,7%	33,3%		16,7%
	1.1.4	20,0%	60,0%	0,0%	60,0%	0,0%	0,0%	20,0%	20,0%	80,0%	0,0%
n		12	12	8	13	7	9	6	12	24	5

Bron: SEO Economisch Onderzoek.

Noot: n symmetrisch over de rijen en kolommen. n = 93 beursgenoteerde vennootschappen

Noot: Bepalingen met een samenhang van meer dan 50% zijn lichtrood gemarkeerd.

Symmetrie in hoge samenhang is gemarkeerd door dieprode omlijning.

Uit de tabel is af te lezen dat er een sterk en symmetrisch verband is tussen bepalingen 2.2.8 en 2.3.11. Deze samenhang is tautologisch. Bepaling 2.2.8 vereist dat het verslag van de RvC een verantwoording bevat over de evaluatie van de RvC, terwijl bepaling 2.3.11 voorschrijft dat in het bedoelde verslag de RvC in elk geval verantwoording aflegt over onderwerpen zoals bedoeld in onder meer bepaling 2.2.8. Het feit dat 2.3.11 vooral samenhangt met 2.2.8 en niet per se met andere bepalingen die een rapportageplicht voor de RvC behelzen suggereert dat het verslag van de RvC met name tekort schiet op het gebied van verantwoording over de (zelf)evaluatie van de RvC.

De tabel laat eveneens zien dat er een verband (50 procent) bestaat tussen het niet-naleven van bepaling 2.3.3 en 4.2.2. Ook hier bestaat een logische samenhang. Bepaling 2.3.3 schrijft voor dat de reglementen van de commissies van de RvC beschikbaar worden gesteld op de website van de vennootschap. Bepaling 4.2.2 schrijft op haar beurt voor dat de vennootschap haar beleid inzake bilaterale contacten met aandeelhouders op haar website plaatst. Blijkbaar is het zo dat vennootschappen die een voorgeschreven document niet via de website openbaren, waarschijnlijk ook andere voorgeschreven documenten niet via de website openbaren.

Ten slotte blijken meerdere bepalingen samenhang te vertonen met bepaling 3.4.1. Deze bepaling schrijft de inhoud van het remuneratierapport voor. Hier speelt dat bepaling 3.4.1 zelf relatief het vaakst niet wordt geleefd. De kans op samenhang met andere bepalingen is daardoor groter. De gemene deler tussen de bepalingen lijkt ook niet zozeer de beloning van de bestuurder, maar eerder de eis tot rapportage (zie 4.4.2. – beleid bilaterale contracten met aandeelhouders op website; 2.2.8 – verantwoording in jaarverslag over de evaluatie van de RvC; 3.4.2 – publicatie van de overeenkomst van de bestuurder op de website; 2.4.4 – publicatie verantwoording over aanwezigheid bij vergaderingen van de RvC; 2.3.3 – openbaarmaking van de reglementen van de commissies van de RvC; 2.1.3 – verantwoording over *executive committee*).

Bij de bovenstaande analyse dient opgemerkt te worden dat de ruimte voor samenhang gegeven de hoge nalevingspercentages beperkt is. Van de 55 vennootschappen die minimaal 1 bepaling niet-naleving, zijn er maar 41 die minimaal 2 bepalingen niet naleven. Slechts 9 vennootschappen leven 5 bepalingen of meer niet na. Vanuit de bepalingen geredeneerd zijn er slechts 22 bepalingen die door meer dan 1 vennootschap niet worden nageleefd. Ook kan een aanzienlijk deel van de totale niet-naleving verklaard worden uit de niet-naleving van een (beperkt) aantal bepalingen. Beide feiten beperken de mogelijkheid voor analyse tussen de niet-naleving van bepalingen. Enerzijds is de ruimte voor ‘overlap’ tussen niet-naleving klein omdat er simpelweg weinig niet-nageleefd wordt. Tot slot is het waarschijnlijk dat waar al sprake is van ‘overlap’ in niet-naleving dit vooral om bepalingen gaat die hoe dan ook weinig worden nageleefd.

Structuurkenmerken

Uit de enquête en het bureauonderzoek zijn een aantal nadere kenmerken van de vennootschappen afgeleid. Tabel 2.11 onderzoekt in hoeverre de naleving per principe verandert afhankelijk van of vennootschappen bepaalde kenmerken vertonen. De onderzochte kenmerken zijn

- of de vennootschap een RvC heeft van minimaal vier commissarissen;
- of de vennootschap voldoet aan haar eigen diversiteitsbeleid (zowel RvB als RvC);
- of de vennootschap beschermingsmaatregelen heeft;
- of de vennootschap een *executive committee* heeft;
- of de vennootschap een medezeggenschapsorgaan heeft;
- of de vennootschap haar bestuurder in aandelen heeft beloofd; en
- of de vennootschap haar bestuurder een variabele beloning heeft toegekend.

Andere kenmerken dan deze konden niet betrouwbaar worden onderzocht in verband met steekproefgrootte.

Tabel 2.11 laat de absolute verschillen in de naleving per thema zien afhankelijk van of het kenmerk in de kolom van toepassing is. Elke cel van de tabel laat dus zien hoeveel hoger of lager (in procentpunten) de naleving is voor vennootschappen die voldoen aan het criterium in de kop van de kolom ten opzichte van de vennootschappen die niet voldoen. In de tabel zijn de verschillen van meer dan 0,5 procentpunt gemarkeerd. Bijvoorbeeld: vennootschappen met een RvC met meer dan vier leden (eerste kolom) hebben gemiddeld een 1,8 procentpunt hogere naleving op het thema verantwoording beloningsbeleid dan vennootschappen met een RvC met minder dan vier leden.

Indien verticaal naar Tabel 2.11 gekeken wordt valt per kenmerk op welke principes beter of slechter worden nageleefd. Dit levert de volgende inzichten op:

- Vennootschappen met een RvC van minimaal vier commissarissen blijken de principes cultuur en verantwoording beloningsbeleid beter na te leven. Het principe dat ziet op de certificering van aandelen leven zij juist slechter na.
- Indien een vennootschap niet voldoet aan haar eigen diversiteitsdoelstelling is dat zichtbaar niet alleen in de naleving over samenstelling en omvang (van de RvB en RvC), maar ook in cultuur en, de verantwoording van het beloningsbeleid en in Besluitvorming en functioneren.
- Een *executive committee* hangt samen met betere naleving op thema's als cultuur en verantwoording van beloningsbeleid.
- Ook een medezeggenschapsorgaan hangt positief samen met cultuur en verantwoording over beloningen, net zoals met naleving op het gebied van de samenstelling en omvang van de RvB en het toezicht.
- Het belonen van bestuurders in aandelen blijkt ten slotte positief samen te hangen met de naleving op een aantal fronten, terwijl dat niet geldt voor het uitkeren van een variabele beloning.

Indien horizontaal gekeken wordt naar Tabel 2.11 valt op dat het slechts een beperkt setje thema's zijn die 'reageren' op verschillen in de achtergrondkenmerken van de vennootschappen. Met name de thema's Cultuur, Verantwoording van beloningsbeleid, De algemene vergadering en Certificering van aandelen lichten op als achtergrondkenmerken variëren. Een mogelijke verklaring hiervoor is een compositie-effect (grotere vennootschappen en organisaties hebben zowel vaker een *executive committee* als besteden meer aandacht aan cultuur). Een alternatieve interpretatie is dat deze thema's simpelweg de 'moeilijke' thema's in de code zijn waardoor de uitslagen hier sterker zijn.

Een aantal opmerkingen zijn op deze analyses van toepassing. Ten eerste is de onderliggende data niet geheel dekkend. In een aantal gevallen hebben vennootschappen niet deelgenomen aan de enquête of hebben zij in de enquête gerespondeerd het antwoord op een vraag niet te kennen. Deze vennootschappen zijn in de analyse hierboven niet meegenomen. Daarnaast moet opgepast worden met het maken van causale interpretaties van de samenhang. Hoewel samenhang blijkt, kan geen oorzakelijk band worden aangetoond.

Tabel 2.11 Absolute verschil in de naleving per principe naar structuurkenmerk

		RvC >= 4 commissarissen	Diversiteitsdoelstelling niet gehaald	Vennootschap heeft beschermingsmaatregelen	Vennootschap heeft executive committee	Vennootschap heeft medezeggenschapsorgaan	Bestuurders krijgen beloning in aandelen	Bestuurders krijgen variabele beloning
1.1	Lange termijn waardecreatie	-0,1%	-0,1%	0,1%	0,3%	-0,1%	0,3%	-0,1%
1.2	Risicobeheersing	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
1.3	Interne audit functie	0,1%	-0,1%	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%
1.4	Verantwoording over risicobeheersing	0,1%	-0,1%	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%
1.5	Rol RvC	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
1.6	Benoeming en beoordeling functioneren externe accountant	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
1.7	Uitvoering werkzaamheden externe accountant	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
2.1	Samenstelling en omvang	0,1%	-0,6%	0,8%	-0,1%	0,7%	0,9%	0,2%
2.2	Benoeming, opvolging en evaluatie	0,4%	-0,4%	0,7%	0,4%	0,6%	0,9%	0,3%
2.3	Inrichting RvC en verslag	0,4%	-0,4%	0,2%	0,1%	0,2%	0,4%	0,1%
2.4	Besluitvorming en functioneren	0,0%	-0,6%	0,3%	0,6%	0,1%	0,2%	0,0%
2.5	Cultuur	0,6%	-1,4%	0,8%	0,6%	1,3%	1,4%	0,3%
2.6	Misstanden en onregelmatigheden	0,0%	-0,4%	0,0%	0,4%	0,4%	0,4%	0,4%
2.7	Voorkomen belangenverstremgeling	0,1%	-0,1%	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%
2.8	Overnamesituaties	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
3.1	Beloningsbeleid bestuur	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
3.2	Vaststelling beloningen bestuur	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
3.3	Beloning RvC	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
3.4	Verantwoording beloningsbeleid	2,2%	-2,4%	1,0%	1,7%	1,8%	3,8%	-0,8%
4.1	De algemene vergadering	0,7%	-0,6%	0,1%	-0,5%	0,7%	0,7%	0,5%
4.2	Informatieverschaffing en voorlichting	-0,3%	-0,9%	0,2%	0,6%	0,0%	0,3%	-1,1%
4.3	Uitbrengen van stemmen	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
4.4	Certificering van aandelen	-0,8%	0,6%	0,7%	-0,7%	-0,6%	0,7%	-0,8%
5.1	One-tier bestuursstructuur	-0,4%	-0,4%	0,4%	0,0%	0,4%	0,4%	0,4%

Bron: SEO Economisch Onderzoek.

Noot: Cellen zijn gemarkeerd bij een absoluut verschil van 0.5 procentpunt (zowel positief als negatief).

Noot: De populatie is de groep van n = 93 beursgenoteerde vennootschappen. De vergelijking per structuurkenmerk is gebaseerd op de subset waarvoor bekend is of zij wel of niet voldoen aan het kenmerk in de kolom *header*. Dit resulteert in een wisselende groeps grootte per kolom, respectievelijk n = 91, n = 89, n = 88, n = 90, n = 88, n = 86, en n = 86. In alle vergelijkingen voldoen minimaal 30 van de vennootschappen wel of niet aan het kenmerk in de kolom *header*.

3 Uitkomsten enquête en focusgroepen

Hoe ervaren organisaties de nieuwe Code? En is de nieuwe Code aanleiding geweest om huidig beleid te wijzigen? Dit hoofdstuk bespreekt de resultaten van een webenquête over de belangrijkste wijzigingen in de Code 2016, lange termijn waardecreatie, cultuur, beloningen van bestuurders, risicomanagement en diversiteitsbeleid.

Sinds 1 januari 2017 is de nieuwe Code 2016 in werking getreden. Dit boekjaar is er gekozen om de belangrijkste wijzigingen in de Code 2016 te belichten. Dit zijn: (i) lange termijn waardecreatie, (ii) cultuur, (iii) beloningen van bestuurders, (iv) risicomanagement en (v) diversiteitsbeleid. In totaal zijn er 28 vragen gesteld over deze vijf thema's.

De enquête heeft ook een raakvlak met het bureauonderzoek. In de enquête is getoetst of bepalingen met een voorwaardelijk karakter (indienbepalingen) van toepassing waren op de organisatie. De antwoorden zijn input voor het bureauonderzoek besproken in hoofdstuk 2.

De webenquête (zie Bijlage C) is verstuurd naar alle 95 beursgenoteerde vennootschappen. Daarnaast zijn er dit jaar voor het eerst ook 15 niet-beursgenoteerde organisaties die de Code vrijwillig toepassen uitgenodigd. Figuur 3.1 toont dat 81 beursgenoteerde vennootschappen (85 procent) en 10 niet-beursgenoteerde organisaties (67 procent) hebben deelgenomen aan de webenquête. Daarmee ligt het responspercentage over boekjaar 2018 hoger dan de vorige meting, boekjaar 2016 had een responspercentage van 72 procent.

Figuur 3.1 85 procent van alle beursgenoteerde vennootschappen heeft de enquête ingediend.

	Beursgenoteerd		Niet-beursgenoteerd	
	Aantal	Percentage	Aantal	Percentage
Totaal aantal uitgenodigde organisaties	95	100	15	100
Totaal aantal enquête ingediend	81	85	10	67
	Ingediend	Uitgenodigd		
- <i>Waarvan AEX</i>	19	19 (100%)		
- <i>Waarvan AMX</i>	19	22 (86%)		
- <i>Waarvan AScX</i>	19	23 (83%)		
- <i>Waarvan lokaal</i>	24	31 (77%)		

Bron: SEO Economisch Onderzoek.

In aanvulling op de enquête hebben de onderzoekers in twee focusgroepen gesproken met in totaal tien vennootschappen. In beide sessies waren twee leden van de monitoringcommissie aanwezig. Deze sessies hadden tot doel om de resultaten uit de enquête nader te duiden en in meer detail in te gaan op thema's en onderwerpen die zich vanwege de nuance of gevoeligheid minder goed lenen voor een enquête. Naast de enquêteresultaten bespreekt dit hoofdstuk ook de inzichten uit de focusgroepen. Daar waar een inzicht voortkomt uit de focusgroepen staat dit expliciet vermeld.

Dit hoofdstuk geeft de bevindingen van de uitgevoerde enquête en focusgroepen per thema weer

- Paragraaf 3.1 bespreekt Lange termijn waardecreatie;
- Paragraaf 3.2 gaat in op Cultuur;
- Paragraaf 3.3 richt zich op Beloningen van bestuurders;
- Paragraaf 3.4 ziet op Risicomanagement;
- Paragraaf 3.5 betreft Diversiteitsbeleid;
- Paragraaf 3.6 duidt de verschillen tussen beursgenoteerde vennootschappen en niet-beursgenoteerde organisaties;
- Bijlage C bevat de enquêtevragen
- Bijlage D bevat de frequentietabellen.

3.1 Lange termijn waardecreatie

Principe 1.1 van de Code stelt dat de RvB van de vennootschap verantwoordelijk is voor de continuïteit van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming. De RvB dient zich te richten op de creatie van waarde op lange termijn en daarbij de belangen van alle betrokken stakeholders zorgvuldig af te wegen.⁸ De Code biedt aanknopingspunten voor het opstellen van een strategie voor lange termijn waardecreatie maar laat de invulling grotendeels aan de vennootschappen.⁹

Daarom is aan alle organisaties gevraagd hoe zij het begrip ‘lange termijn waardecreatie’ binnen de vennootschap hebben ingevuld en geoperationaliseerd. Vrijwel alle organisaties geven aan dat de doelstelling van lange termijn waardecreatie is om zoveel mogelijk waarde te creëren voor de aandeelhouder, samenleving, klant en/of werknemer. Met behulp van een waardecreatiemodel zijn deze doelstellingen in een meerjarenplan geoperationaliseerd. Enkele veelvoorkomende langetermijndoelen zijn het vergroten van het marktaandeel, het versterken van de solvabiliteitsratio of om met behulp van een innovatiecultuur koploper in de markt te worden of blijven. Daarnaast stellen vennootschappen duurzaamheidsdoelstellingen op (zie ook Figuur 3.4).

De aan de focusgroepen deelnemende vennootschappen zijn blij met de nadruk die in de Code ligt op lange termijn waardecreatie. Het helpt bij het concretiseren van een visie voor de vennootschap en fungeert als ‘haakje’ om het onderwerp intern te blijven bespreken. Vennootschappen vinden het prettig dat de invulling lange termijn waardecreatie door de Code grotendeels open wordt gelaten. Dit stelt vennootschappen in staat een eigen functionele invulling te geven, afgestemd op de specifieke context van de vennootschap.

Vervolgens is er aan vennootschappen en organisaties gevraagd om honderd punten te verdelen over tien in de Code (onder principe 1.1) genoemde aspecten. Hoe belangrijker een aspect als onderdeel van de visie op lange termijn waardecreatie, hoe meer punten zijn toegekend (zie Figuur 3.2). De belangrijkste aspecten van de visie op lange termijn waardecreatie zijn het behalen van de operationele en financiële doelstellingen en het behartigen van de belangen van stakeholders. Er zijn gemiddeld minder punten toegekend aan het bestrijden van corruptie en omkoping, mensenrechten en werkomstandigheden en het beloningsbeleid. Uit de focusgroepen komt op dit

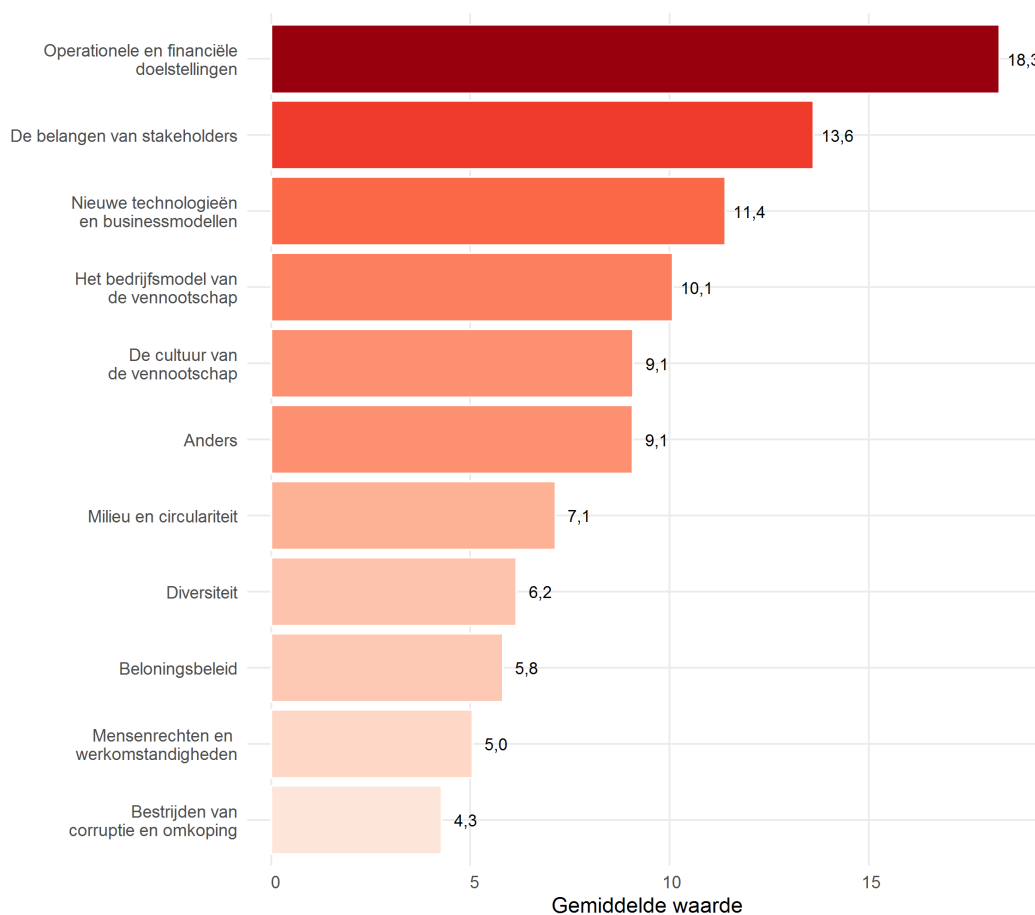
⁸ Zie Code 2016, toelichting op enkele principes en best practice bepalingen (p. 43)

⁹ Zie ook twee recente opiniestukken in het Financieel Dagblad over het begrip ‘lange termijn waardecreatie’. <https://fd.nl/opinie/1279680/lange-termijn-waardecreatie-is-nieuwe-buzzwoord-in-corporate-governance> en <https://fd.nl/opinie/1280193/langetermijnwaardecreatie-is-zeker-geen-buzzwoord>

punt naar voren dat vennootschappen deze aspecten al zien als een fundamenteel onderdeel van ondernemen. Corruptie en omkoping zijn illegaal, net als het niet naleven van mensenrechten. Vennootschappen achten het vanzelfsprekend dat wet- en regelgeving worden nageleefd en beschouwen dit dus niet als onderdeel van de visie op lange termijn waardecreatie.

De antwoordcategorie ‘Anders’ is waar mogelijk gecategoriseerd en gehercodeerd. Enkele vennootschappen hebben de categorie ‘anders’ gebruikt om de vraag over te kunnen slaan.

Figuur 3.2 Het behalen van de operationele en financiële doelstellingen is volgens beursgenoteerde organisaties het belangrijkste aspect in de visie op lange termijn waardecreatie.



Bron: SEO Economisch Onderzoek.

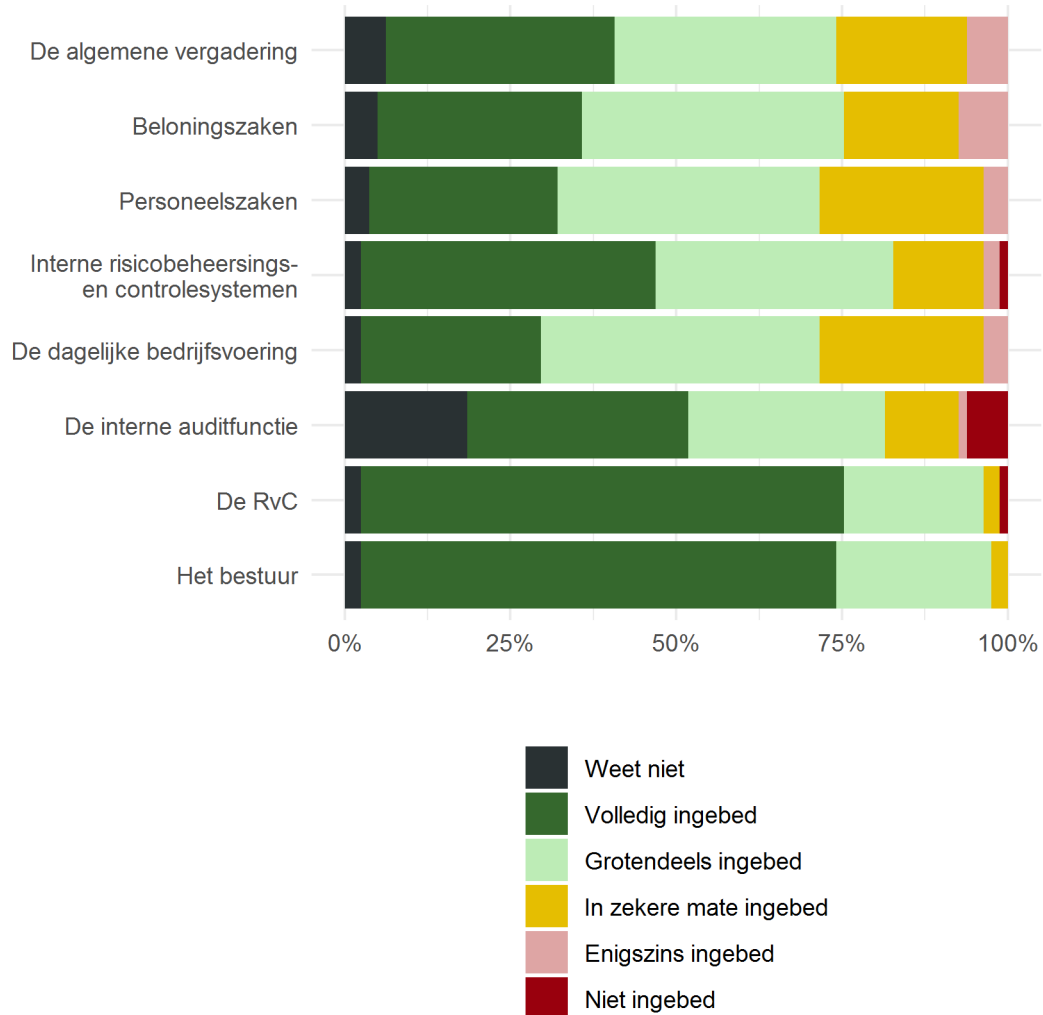
Vraag: Wat is het relatieve belang van de onderstaande aspecten in de visie van de vennootschap op lange termijn waardecreatie? Gelieve honderd punten te verdelen over de onderstaande aspecten. Hoe belangrijker een aspect is in de visie op lange termijn waardecreatie, hoe meer punten u toekent.

Noot: Bovenstaande figuur toont de gemiddelde waarde van de beursgenoteerde vennootschappen (n=81). De niet-beursgenoteerde organisaties zijn in deze berekening niet meegenomen. Waar mogelijk zijn de open antwoorden (anders, namelijk) zijn gecategoriseerd en gehercodeerd. Enkele organisaties gebruiken de categorie als ontsnappingsmogelijkheid om geen antwoord in te hoeven vullen.

Vennootschappen geven in de focusgroepen aan stakeholders breder te trekken dan aandeelhouders alleen. Ook klanten, leveranciers, werknemers, overheden, toezichthouders en de maatschappij/wereld als geheel zijn stakeholders. Vennootschappen geven aan in praktijk weinig problemen te ondervinden bij het afwegen van belangen van verschillende stakeholders. Deze liggen vaak in het verlengde van elkaar. In de focusgroepen geven een aantal vennootschappen desalniettemin aan dat aandeelhouders soms de nadruk blijven leggen op de korte termijn. Dit

maakt de afweging met belangen van andere stakeholders complexer. Vennootschappen beschouwen de belangen van stakeholders idealiter situatie specifiek. Er is echter ook oog voor het algemene belang van de diverse stakeholders. Vennootschappen leggen deze bijvoorbeeld vast middels materialiteitsmatrices.

Figuur 3.3 Het langetermijnperspectief is met name ingebed bij de RvC en de RvB.



Bron: SEO Economisch Onderzoek.

Vraag: In welke mate speelt het langetermijnperspectief een rol in de verschillende onderdelen van de vennootschap? Gelieve op een schaal van 1 (niet ingebed) tot 5 (volledig ingebed) aan te geven in hoeverre het geformuleerde langetermijnperspectief een rol speelt in het betreffende onderdeel van de vennootschap.

Noot: Bovenstaande figuur toont de percentages van de beursgenoteerde vennootschappen (n=81). Naast de vijfpuntschaal konden organisaties ook aangeven dat ze niet weten in hoeverre het langetermijnperspectief in het onderdeel van de vennootschap is opgenomen.

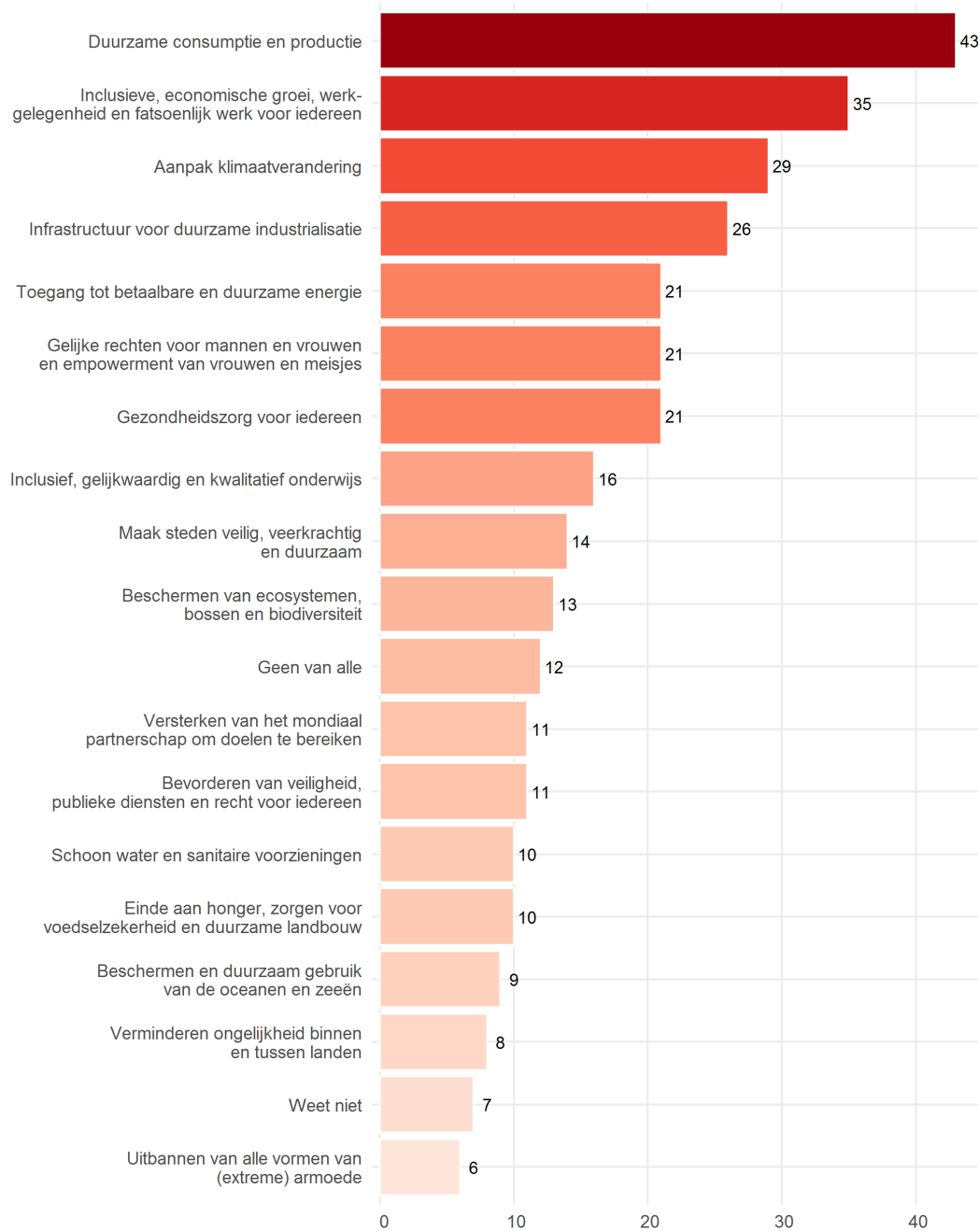
Alle vennootschappen is gevraagd in welke mate het langetermijnperspectief een rol speelt in de verschillende onderdelen van de vennootschap. Daarbij is een vijfpuntschaal gehanteerd waarbij 1 staat voor niet ingebed, 5 voor volledig ingebed. Vrijwel alle organisaties geven aan dat het langetermijnperspectief grotendeel of volledig is ingebed in de meeste bedrijfsonderdelen. Voor de RvC en de RvB geldt dit in nog sterkere maten. (Figuur 3.3).

In de focusgroepen geven vennootschappen aan niet verbaasd te zijn dat het langetermijnperspectief een grotere rol speelt op het niveau van de RvB en RvC. Dit ligt deels besloten in de functie van deze organen in de vennootschap. De dagelijkse bedrijfsvoering, maar ook personeelszaken of de interne auditfunctie zijn meer uitvoerende functies waarbij het langetermijnperspectief niet voortdurend noodzakelijk is. Vennootschappen geven echter aan dat op strategisch niveau ook over personeel, beloningen of risicobeheersingssystemen lange termijn afwegingen worden gemaakt.

Organisaties toetsen de voortgang en de realisatie van de langetermijnstrategie met behulp van (niet-)financiële kritieke prestatie indicatoren (KPI's), zoals bijvoorbeeld werknemers- en klanttevredenheid. De RvB monitort de resultaten en voortgang en rapporteert deze in voortgangsrapportages en dashboards. Vrijwel alle organisaties geven aan dat de RvB deze voortgangsrapportages bespreekt met de RvC. Op basis van deze gesprekken wordt de strategie geëvalueerd en indien nodig bijgesteld. Daarnaast zijn in een gedragscode (code of conduct) normen en waarden vastgelegd die duurzame groei moeten faciliteren.

Ten slotte geeft de helft van de vennootschappen aan in het jaarverslag of op de website te rapporteren hoe haar activiteiten bijdragen aan duurzame consumptie en productie (zie Figuur 3.4). Aan alle organisaties is gevraagd of zij in haar jaarverslag of op de website rapporteert over hoe haar activiteiten bijdragen aan een of meerdere van de zeventien duurzame ontwikkelingsdoelen. Twaalf vennootschappen geven aan niet te rapporteren over de duurzame ontwikkelingsdoelen. Daarnaast geven zes vennootschappen aan dat ze dit niet weten.

Figuur 3.4 De helft van de beursgenoteerde vennootschappen geeft aan te rapporteren over duurzame consumptie en productie.



Bron: SEO Economisch Onderzoek.

Vraag: Rapporteert de vennootschap in haar jaarverslag of op de website hoe haar activiteiten bijdragen aan één of meerdere van zeventien duurzame ontwikkelingsdoelen (Sustainable Development Goals)? (Meerdere antwoorden mogelijk) Gelieve aan te geven over welke SDGs de vennootschap rapporteert.

Noot: Bovenstaande figuur bevat het aantal keer dat een antwoord is genoemd door een vennootschap. Bovenstaande figuur bevat alleen de beursgenoteerde organisaties (n=81). De niet-beursgenoteerde organisaties ontbreken in dit overzicht.

3.2 Cultuur

Principe 2.5 van de Code 2016 stelt dat de RvB verantwoordelijk is voor het vormgeven van een cultuur die is gericht op lange termijn waardecreatie van de vennootschap. Cultuur is in de Code gedefinieerd als de normen en waarden die impliciet en expliciet leidend zijn bij het handelen en het gedrag dat daaruit voortvloeit.¹⁰ Hoewel de Code cultuur adresseert, schrijft zij niet voor wat dit precies is of zou moeten zijn.

Aan alle organisaties is gevraagd op welke wijze(n) er binnen de vennootschap aandacht is besteed aan cultuur (zie Tabel 3.1). 93 procent van de beursgenoteerde vennootschappen geeft daarbij aan dat cultuur in de RvB is besproken.¹¹ Externe stakeholders zijn in dertig procent van de vennootschappen geraadpleegd.

Tabel 3.1 In de meeste organisaties wordt cultuur besproken in de RvB en de RvC.

<i>Op welke wijze(n) wordt er binnen de vennootschap aandacht besteed aan cultuur?</i>		
Antwoord	Aantal	Percentage
Cultuur wordt besproken in de RvB	75	93
Cultuur wordt besproken in de RvC	73	90
Middels <i>leading by example</i> door bestuur en management	67	83
Als onderdeel van het streven naar een veilige werkomgeving	56	69
Als onderdeel van de beoordelings- en ontwikkelgesprekken	52	64
Als onderdeel van de diversiteitsdoelstellingen	49	60
Cultuur komt terug in de medewerkerstevredenheidsenquête	47	58
Middels een cultuur programma	33	41
Als onderdeel van het beloningsbeleid	31	38
De vennootschap vraagt input van externe stakeholders	24	30

Bron: SEO Economisch Onderzoek.

Noot: Bovenstaande figuur bevat het aantal keer dat een aspect is genoemd door een vennootschap. Daarbij zijn alleen de beursgenoteerde vennootschappen meegenomen (n=81).

Vervolgens is aan de organisaties gevraagd om honderd punten te verdelen over de wijze(n) waarop de vennootschap aandacht besteedt aan cultuur. Hoe belangrijker een aspect is voor de cultuur binnen de vennootschap, hoe meer punten er zijn toegekend (zie Figuur 3.5). *Leading by example* is door de organisaties bestempeld als de belangrijkste manier om aandacht te besteden aan cultuur. Vennootschappen ervaren ook het bespreken van cultuur in de RvB en in de RvC als belangrijk voor de cultuur van de vennootschap.

De deelnemers aan de focusgroep bevestigen dit beeld. De cultuur van de vennootschap wordt grotendeel ‘van bovenaf’ ingegeven. Dit gebeurt in belangrijke mate door zelf het goede voorbeeld

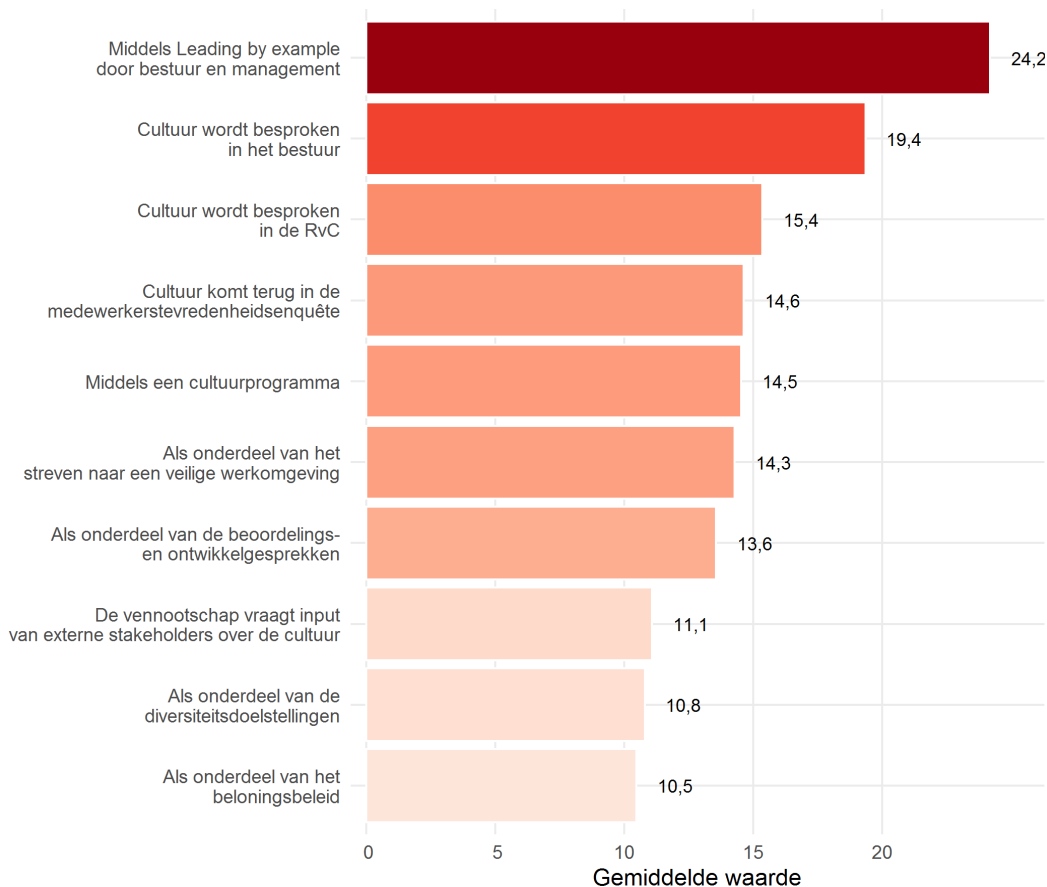
¹⁰ Zie Code 2016, toelichting op enkele principes en best practice bepalingen (p. 43)

¹¹ Dit betekent dat in 7 procent van de gevallen cultuur niet is besproken in het bestuur. Bepaling 2.5.1 stelt echter dat het bestuur verantwoordelijk is voor het vaststellen van waarden die bijdragen aan een cultuur gericht op lange termijn waardecreatie. Uit het nalevingsonderzoek volgt echter dat alle vennootschappen deze (gedrags)bepaling naleven. Dit betekent dat minstens 7 procent van de vennootschappen hier eigenlijk gemotiveerd had moeten afwijken maar dit niet gedaan hebben. Dit is een kwetsbaarheid van de gehanteerde methodologie die (net als de Code) uitgaat van het ‘pas toe of leg uit’ principe.

te geven. De RvB bepaalt de ‘kernwaarden’ van de vennootschap. Deze worden vervolgens uitgedragen middels cultuurprogramma’s en in beoordelings- en functioneringsgesprekken. De deelnemers aan de focusgroepen zijn enthousiast over de positie die cultuur inneemt in de herziene Code. Principe 2.5 gaat expliciet in op cultuur. Dit zorgt voor de nodige urgentie om het onderwerp onder de aandacht te brengen van de RvB.

Deelnemers aan de focusgroep geven verder aan dat commissarissen meer dan voorheen cultuur als onderdeel van de eigen toezichtstaak zijn gaan zien. Commissarissen gaan bijvoorbeeld periodiek in gesprek met werknemers over de cultuur van de vennootschap. De aldus verkregen inzichten worden gedeeld met de RvB en fungeren zo naast de werknemerstevredenheidsenquête, de gedragscode en de klokkenluidersregeling als indicatoren voor de cultuur van de organisatie. Tot slot geven deelnemers aan de focusgroepen geven aan dat de RvB en RvC het in praktijk met elkaar eens zijn over de kernwaarden en de gewenste cultuur van de vennootschap.

Figuur 3.5 Leading by example door bestuur en management is het belangrijkste voor de cultuur van vennootschap.



Bron: SEO Economisch Onderzoek.

Vraag: U heeft aangegeven dat de vennootschap op onderstaande wijze(n) aandacht besteedt aan cultuur. Hoe belangrijk zijn deze voor de cultuur van de vennootschap. Gelieve honderd punten te verdelen over de onderstaande aspecten. Hoe belangrijker een aspect is voor de cultuur binnen de vennootschap, hoe meer punten u toekent.

Noot: Bovenstaande figuur toont de gemiddelde waarde van de beursgenoteerde vennootschappen (n=81). De niet-beursgenoteerde organisaties zijn in deze berekening niet meegenomen.

In totaal 33 beursgenoteerde vennootschappen geven aan over een cultuurprogramma te beschikken. 51 procent van deze vennootschappen geeft aan dat zowel de RvB als de RvC deelneemt aan het programma. De overige 49 procent geeft aan dat alleen de RvB deelneemt.

De waarden ‘integriteit’ en ‘samenwerking’ zijn door vennootschappen het vaakst genoemd als leidend bij het handelen en gedrag binnen de vennootschap. Alle organisaties is gevraagd om drie normen en/of waarden te geven die het meest leidend zijn bij het handelen en gedrag binnen de vennootschap. Figuur 3.6 geeft de veelvuldig gegeven antwoorden weer. Hoe groter het woord is afgebeeld, hoe vaker dat woord (of de vertaling of hercodering ervan) is gebruikt. De waarden ‘integriteit’ (18 maal) en ‘samenwerking’ (16 maal) zijn het vaakst genoemd, gevolgd door respectievelijk ‘klantgerichtheid’ (13 maal), ‘transparantie’ (12 maal) en ‘verantwoordelijkheid’ (11 maal). De niet-beursgenoteerde organisaties benoemen geen andere typen normen en/of waarden dan de beursgenoteerde organisaties.

Figuur 3.6 Integriteit, samenwerking en klantgerichtheid zijn volgens vennootschappen de meest leidende normen en waarden.



Bron: SEO Economisch Onderzoek.

Vraag: Welke drie normen en/of waarden zijn het meest leidend bij het handelen en gedrag binnen de vennootschap?

Noot: De door beursgenoteerde vennootschappen (n=81) gegeven antwoorden zijn gecategoriseerd en gehercodeerd. Bijvoorbeeld het antwoord ‘integer handelen’ is onder de categorie ‘integriteit’ geplaatst.

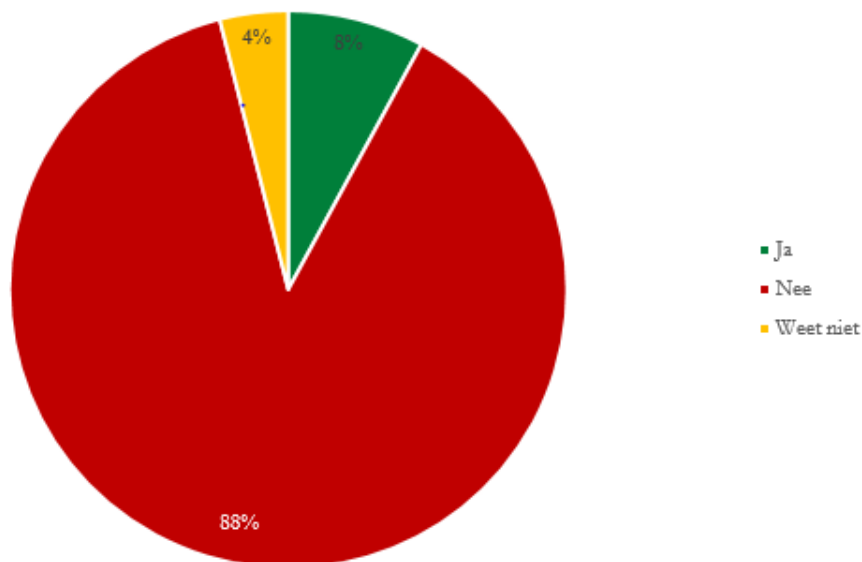
De meeste organisaties onderzoeken met behulp van enquêtes of monitors of de belangrijkste normen en waarden breed worden gedeeld binnen de vennootschap. Een vaak gehanteerd meetinstrument is de werknemerstevredenheidsenquête. Daarin komen de betrokkenheid, tevredenheid en de motivatie van werknemers aan bod. Ook dienen medewerkers op de hoogte te zijn van de gedragscode (code of conduct). Middels zelfevaluatie wordt gemonitord of zij zich aan de normen en waarden houden (integriteitsonderzoek). Daarnaast voeren enkele organisaties

klanttevredenheidsonderzoek uit. Een voorbeeld hiervan is de Net Promoter Score (NPS) om klantloyaliteit te meten. Ten slotte wordt de (in)formele dialoog als meetinstrument vaak genoemd. Enkele organisaties geven aan dat zij geen beleid hebben vastgelegd om te toetsen of de belangrijkste normen en waarden gedeeld worden binnen de vennootschap.

3.3 Beloningen van bestuurders

Principe 3.1 van de Code stelt dat het beloningsbeleid voor bestuurders is gericht op lange termijn waardecreatie van de vennootschap en rekening houdt met de interne beloningsverhoudingen binnen de onderneming. De Code 2016 is per 1 januari 2017 in werking getreden. Aan de organisaties is gevraagd of de herziene Code aanleiding geweest is het beloningsbeleid van de vennootschap te wijzigen.

Figuur 3.7 De herziene Code was in een enkel geval aanleiding het beloningsbeleid te herzien.



Bon: SEO Economisch Onderzoek.

Vraag: Is de Code 2016 aanleiding geweest het beloningsbeleid van de vennootschap te wijzigen?

Noot: Alleen de beursgenoteerde vennootschappen meegenomen (n=81).

Acht procent van de vennootschappen geeft aan dat de herziene Code aanleiding was het beloningsbeleid te wijzigen. Deze vennootschappen leggen meer focus op lange termijn doelstellingen. Voor sommige vennootschappen betekent dit dat de jaarlijkse toekenning van een bonus meer afhankelijk is geworden van het behalen van lange termijn doelstellingen. Andere vennootschappen hebben een lange termijn prestatie aandelenplan geïntroduceerd of het relatieve belang van de al bestaande lange termijn bonus meer gewicht gegeven in het totale beloningspakket. Ook geven zij aan interne beloningsverhoudingen een meer centrale rol te hebben gegeven in het beloningsbeleid. 88 procent van de beursgenoteerde vennootschappen geeft aan geen wijziging te hebben doorgevoerd. De overige vier procent geeft aan niet te weten of de code heeft geleid tot een wijziging in het beloningsbeleid.

Dit beeld wordt genuanceerd door de deelnemers aan de focusgroepen. Enkele vennootschappen geven aan het beloningsbeleid wel te hebben gewijzigd, maar dat de herziene Code daarvoor geen directe aanleiding gaf. Een wijziging van strategie, een verzoek van aandeelhouders of een periodieke herziening zijn in praktijk eerder aanleiding het beloningsbeleid te wijzigen. Tegelijkertijd geven vennootschappen aan dat indien het beloningsbeleid niet in lijn was geweest met de herziene Code dit aanleiding was geweest het beleid te wijzigen. De vennootschappen geven evenwel allemaal aan dat het beloningsbeleid reeds in overeenstemming was met de herziene Code.

De deelnemers aan de focusgroepen geven unaniem aan dat behoefte is aan een duidelijke definitie van ‘interne beloningsverhoudingen’ (bepaling 3.1.2iii). Op dit moment past elke vennootschap een eigen definitie toe. Dit leidt tot een wildgroei aan onvergelijkbare maatstaven. Zie ook Box 3.1. Uit het bureauonderzoek komt naar voren dat vennootschappen bij gebrek aan een dergelijke definitie nu in praktijk verschillende maatstaven hanteren. Deelnemers adviseren de commissie daarbij aan te sluiten bij een reeds bestaande breed gedragen internationale definitie. Dit om te voorkomen dat de Nederlandse Code leidt tot conflicten met internationale Governance Codes.

Box 3.1 **Vennootschappen hanteren verschillende definities van beloningsverhoudingen.**

- **44 vennootschappen:** *Compensatie CEO vs. Gemiddelde compensatie van de gemiddelde werknemer (exclusief CEO)*
- **14 vennootschappen:** *Gemiddelde compensatie RvB vs. Gemiddelde beloning werknemers*
- **8 vennootschappen:** *Compensatie CEO (salaris, pensioen en bonus) vs. de mediaan van de beloning van alle werknemers*
- **6 vennootschappen:** *Compensatie CEO en CFO vs. Gemiddelde compensatie van werknemers wereldwijd*
- **27 vennootschappen:** *Niet gerapporteerd*

Over het nut en de noodzaak van het überhaupt rapporteren van beloningsverhoudingen verschillen de vennootschappen van mening. Een aantal vennootschappen geeft aan dit vanuit transparantieoogpunt wenselijk te vinden maar is tegelijkertijd huiverig voor onbedoelde effecten. Andere vennootschappen zien geen raakvlak met behoorlijk bestuur of zijn van mening dat zelfs een eenduidige definitie niet zal leiden tot vergelijkbaarheid tussen vennootschappen. Hierbij speelt dat de beloningsverhouding niet alleen afhankelijk is van de hoogte van de beloning van de bestuurders maar ook van het werknemersbestand. Dit is vervolgens afhankelijk van de landen waarin de werknemers werkzaam zijn, maar ook van het opleidingsniveau dat het werk (gemiddeld) vraagt. Enkele deelnemers aan de focusgroepen geven aan dat dit onderwerp minder sterk speelt bij Angelsaksische aandeelhouders. Deze vennootschappen zijn bang dat te veel nadruk hierop in de Nederlandse Code leidt tot onbegrip en frictie.

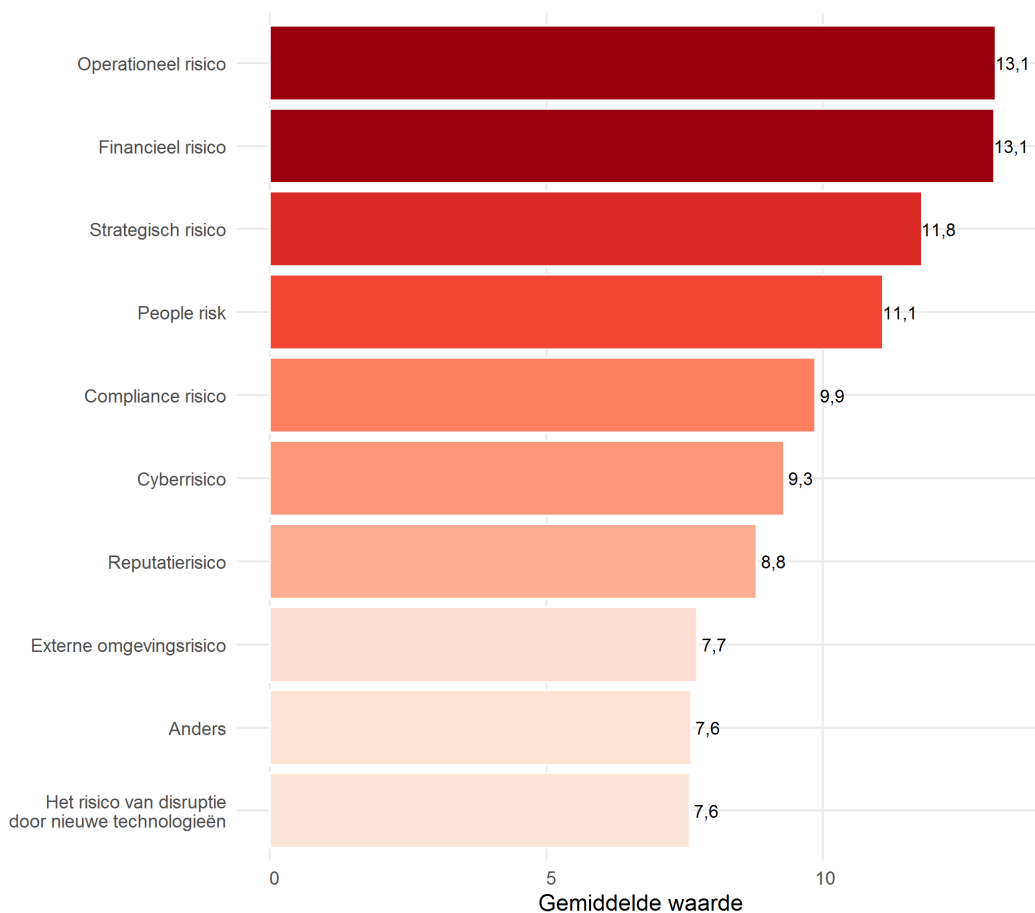
Ten slotte is er aan de vennootschappen gevraagd hoe zij omgaan met prestatiecriteria met een lange termijn karakter bij het vaststellen van korte termijn (jaarlijkse) beloningen. De meeste organisaties geven aan dat de kortetermijndoelstellingen zijn afgestemd op de langetermijndoelstellingen. De uitgekeerde korte termijn (jaarlijkse) beloningen zijn daarmee automatisch een reflectie van het behalen van de langetermijndoelstellingen. Andere organisaties geven aan dat er in het remuneratiebeleid onderscheid is gemaakt tussen de prestatiecriteria die gehanteerd worden voor het vaststellen van de korte termijn (jaarlijkse) beloning en de lange termijn beloning. Ook geven sommige organisaties aan dat er geen of slechts een beperkt gebruik wordt gemaakt van korte termijn variabele beloningen. Tot slot noemen vennootschappen in dit licht het gebruik van ‘hold-back’ en ‘claw-back’ constructies. Onder ‘hold back’ wordt verstaan dat

eerder toegekende variabele beloningen geheel of gedeeltelijk niet worden uitbetaald. ‘Claw back’ biedt de mogelijkheid eerder betaalde beloningen terug te vorderen.

3.4 Risicomanagement

Het financieel en operationeel risico zijn de twee belangrijkste onderdelen in het risicoprofiel van vennootschappen (zie Figuur 3.8).

Figuur 3.8 Het financieel en operationeel risico zijn de twee belangrijkste onderdelen in het risicoprofiel van vennootschappen.



Bron: SEO Economisch Onderzoek.

Vraag: Welke risico's zijn onderdeel van het risicoprofiel van de vennootschap en wat is hun relatieve belang? Gelieve honderd punten te verdelen over de onderstaande aspecten. Hoe belangrijker een aspect is als onderdeel van het risicoprofiel van de vennootschap hoe meer punten u toekent.

Noot: Bovenstaande figuur toont de gemiddelde waarde van de beursgenoteerde vennootschappen (n=81). De niet-beursgenoteerde organisaties zijn in deze berekening niet meegenomen. De antwoordcategorie 'Anders' is gecategoriseerd en indien mogelijk gehercodeerd.

Aan alle vennootschappen is gevraagd welke risico's onderdeel zijn van het risicoprofiel van de vennootschap en wat hun relatieve belang is. Daarbij is gevraagd om honderd punten te verdelen over tien categorieën risico's. Er zijn gemiddeld minder punten toegekend aan het risico van disruptie door nieuwe technologieën en het externe omgevingsrisico.

Vennootschappen die 'anders' in hebben gevuld wijzen relatief vaak op het risico van complexe en veranderende wet- en regelgeving omtrent veiligheid en duurzaamheid.

De helft van de beursgenoteerde organisaties evalueert haar risicoprofiel jaarlijks (zie Tabel 3.2). De RvB en de RvC worden daarbij regelmatig bijgestaan door zowel een interne als externe auditor. Het evalueren van het risicoprofiel van de vennootschappen gaat in de praktijk veelal gepaard met het opstellen van het jaarverslag. Tussentijds monitoren de vennootschappen de belangrijkste risico's. Indien omstandigheden daartoe aanleiding geven wordt het risicoprofiel direct bijgesteld. De formele evaluatie en vastlegging van tussentijdse wijzigingen vindt veelal op jaarlijkse basis plaats. De bevindingen worden vervolgens besproken met onder andere de RvC.

Tabel 3.2 De meeste vennootschappen evalueren het risicoprofiel jaarlijks.

<i>Hoe vaak evalueert de vennootschap het risicoprofiel?</i>		
<i>Graag aangeven hoe vaak per tijdseenheid het risicoprofiel wordt geëvalueerd.</i>		
Antwoord	Aantal	Percentage
Minder dan 1 keer per jaar	1	1
1 keer per jaar	38	47
2 keer per jaar	12	15
3 keer per jaar	1	1
4 keer per jaar	12	15
Maandelijks	6	6
Dit is een doorlopend proces	7	7
Periodiek	4	5
Totaal	81	100

Bron: SEO Economisch Onderzoek.

Noot: Alle gegeven antwoorden zijn gecategoriseerd en gehercodeerd. Daarbij zijn alleen de beursgenoteerde vennootschappen meegenomen (n=81).

Ongeveer de helft van de beursgenoteerde vennootschappen (51 procent) maakt gebruik van de *integrated reporting method*. Dit is een methode waarin samenvattend wordt gerapporteerd over de wijze waarop organisaties duurzaam opereren en hoe strategie, governance, prestaties en vooruitzichten (maatschappelijke) waarde opleven voor de korte middellange en lange termijn.¹² 38 procent van de beursgenoteerde organisaties geeft aan geen gebruik te maken van deze methode. Deze organisaties geven als redenen aan dat (i) er vanwege de omvang van de vennootschap is gekozen om een andere methode te gebruiken, (ii) zij geleidelijk toewerken naar het gebruiken van de methode, (iii) er rekening is gehouden met de aspecten uit de methode maar deze nog niet formeel is geïmplementeerd (iv) de huidige rapporteerwijze (volgens aandeelhouders) volstaat of dat (v) gegeven de recente beursintroductie de organisatie hier nog niet klaar voor is. De overige elf procent weet niet of de vennootschap gebruik maakt van de *integrated reporting methode*.

Ten slotte is er aan vennootschappen gevraagd op welke wijze er in de RvB en de RvC aandacht besteed wordt aan de kansen en risico's van de ontwikkeling van nieuwe technologieën en veranderingen in businessmodellen. Vennootschappen geven aan dat dit (i) onderdeel van de vaste agenda van de RvC, de RvB en het Managementteam, en (ii) dat er regelmatig een verantwoordelijk directeur of bijvoorbeeld een Chief Innovation & Technology Officer aansluit in bij bestuursoverleg. In de focusgroepen geven vennootschappen aan nieuwe technologieën, maar ook cyberrisico voornamelijk te beschouwen als operationele risico's. De omgang met dit type risico's

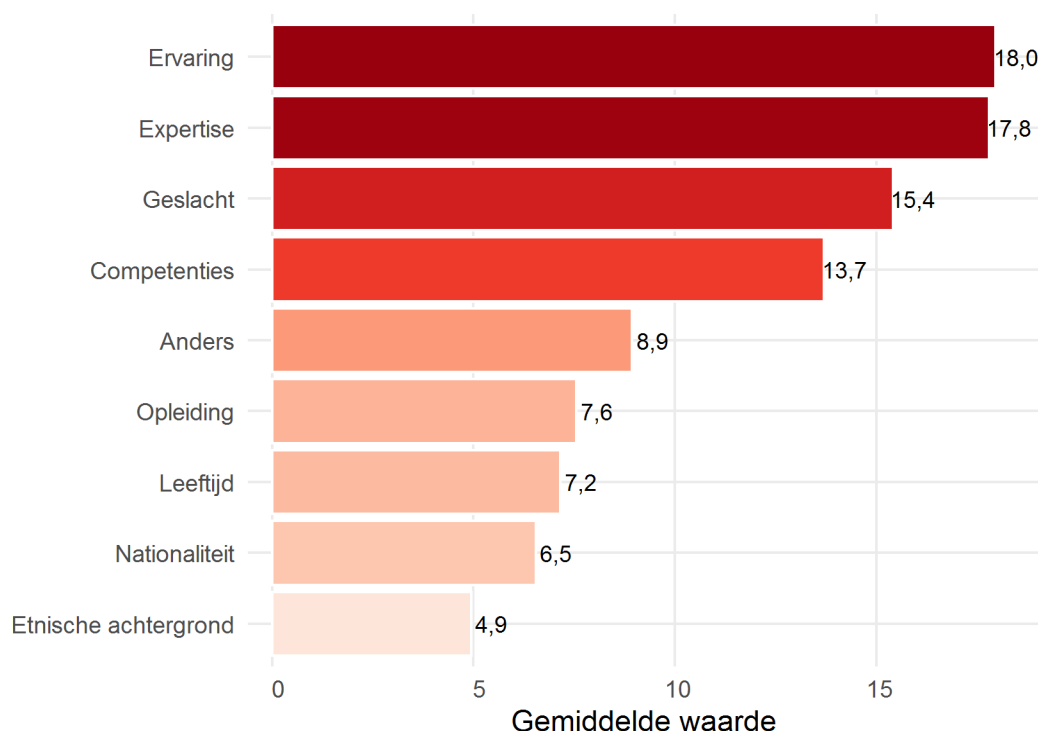
¹² Zie: <https://www.nba.nl/themas/externe-verslaggeving/integrated-reporting/>

wijkt daarmee niet af van de wijze waarop de RvB en de RvC andere operationele risico's beschouwen.

3.5 Diversiteitsbeleid

Dit laatste thema behandelt het diversiteitbeleid van de organisaties. Hierbij gaat het om diversiteitsdoelstellingen voor de samenstelling van de RvB, de RvC en het eventuele executive committee van de vennootschap.

Figuur 3.9 Ervaring en expertise zijn de belangrijkste onderdelen van het diversiteitsbeleid ten aanzien van de samenstelling van de RvB, de RvC en het executive committee.



Bron: SEO Economisch Onderzoek.

Vraag: Hoe belangrijk zijn de verschillende onderdelen van het diversiteitsbeleid ten aanzien van de samenstelling van het bestuur, de RvC en het eventuele executive committee van de vennootschap? Gelieve honderd punten te verdelen over de onderstaande aspecten. Hoe belangrijker een aspect is als onderdeel van het diversiteitsbeleid van de vennootschap, hoe meer punten u toekent.

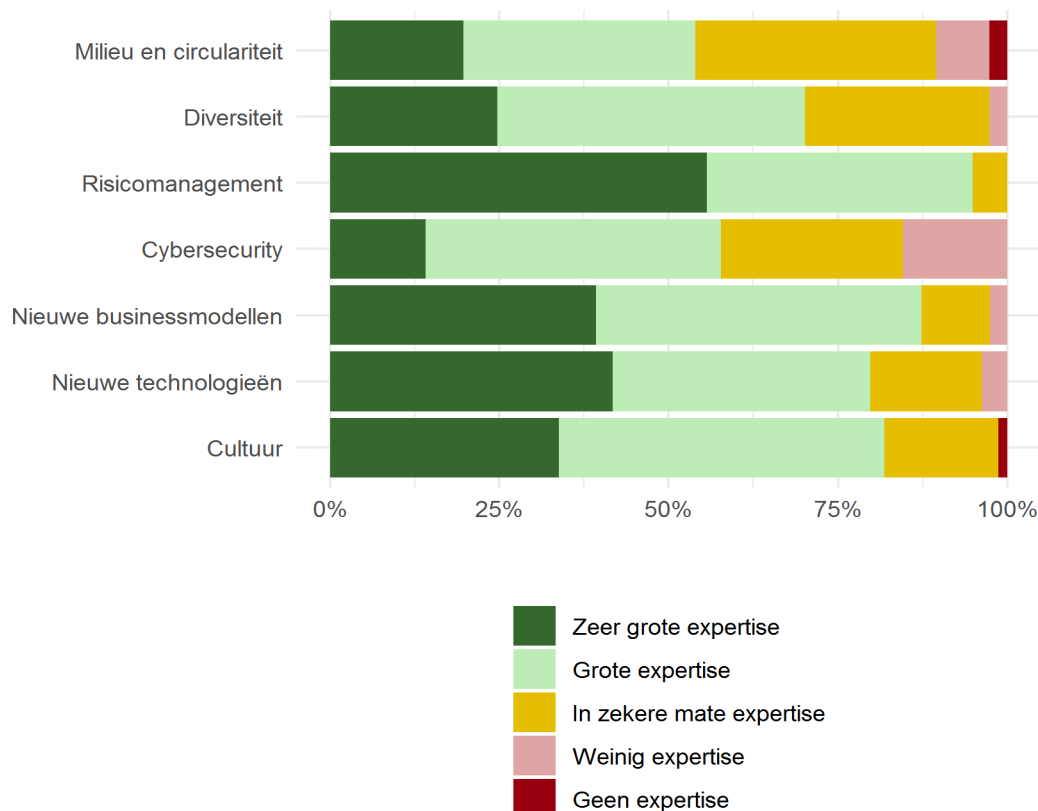
Noot: Bovenstaande figuur toont de gemiddelde waarde van de beursgenoteerde vennootschappen (n=81). De niet-beursgenoteerde organisaties zijn in deze berekening niet meegenomen.

Ervaring en expertise zijn (net als in het boekjaar 2016) de belangrijkste onderdelen van het diversiteitsbeleid van de beursgenoteerde organisaties ten aanzien van de samenstelling van de RvB, de RvC en het (eventuele) executive committee (zie Figuur 3.9).

Aan alle vennootschappen is gevraagd welke onderdelen belangrijk zijn voor het diversiteitsbeleid van de vennootschap. Daarbij is gevraagd om honderd punten te verdelen over negen categorieën. Gemiddeld kennen zij de minste punten toe aan de aspecten etnische achtergrond en nationaliteit. Sommige vennootschappen vermelden in de antwoordcategorie 'Anders' dat met name (i) het ondernemerschap, (ii) de culturele achtergrond en (iii) de visie op lange termijn waardecreatie van de kandidaat van belang is. Ten slotte geven enkele organisaties aan al meer dan tien jaar geen nieuwe bestuurders te hebben aangenomen.

Leden van de RvC en de RvB hebben volgens de meeste organisaties (zeer) grote expertise op het gebied van risicomanagement en nieuwe businessmodellen (zie Figuur 3.10). Op het gebied van milieu en circulariteit en cybersecurity beschikken zij relatief over minder zelf gerapporteerde expertise.

Figuur 3.10 Leden van de RvC en de RvB hebben met name (zeer) grote expertise op het gebied van risicomanagement.



Bron: SEO Economisch Onderzoek.

Vraag: In welke mate hebben leden van de RvC en het bestuur van de vennootschap expertise op de onderstaande gebieden? Gelieve op een schaal van 1 (geen expertise) tot 5 (zeer grote expertise) aan te geven hoeveel expertise de leden van de RvC en het bestuur (gezamenlijk) hebben op de onderstaande onderwerpen.

Noot: Bovenstaande figuur toont de percentages van de beursgenoteerde vennootschappen (n=81). Naast de vijfpuntschaal konden organisaties ook aangeven dat ze niet weten in welke mate de leden van de RvC en het bestuur expertise hebben op een gebied. Deze antwoordcategorie is éénmalig ingevuld en zodoende ook niet opgenomen in deze figuur.

In de focusgroepen komt aan de orde dat de RvB juist op onderwerpen als cybersecurity of milieu en circulariteit een executive committee van waarde kan zijn. Daarin zijn naast bestuurders ook inhoudelijke experts van het senior management vertegenwoordigd.

83 procent van de beursgenoteerde vennootschappen heeft de afgelopen twee jaar maatregelen genomen om de diversiteit binnen de RvB, de RvC en het eventuele executive committee te vergroten. Veel voorkomende maatregelen zijn: (i) het opstellen of verscherpen van diversiteitsvereisten in de profielschetsen van de RvB en de RvC, (ii) het actief werven van vrouwelijke bestuurders, (iii) het opstarten van een diversiteitsprogramma, en (iv) het benoemen van een vrouwelijk bestuurder of lid van de RvC. 14 procent van de vennootschappen gaf aan dat er geen maatregelen zijn genomen. Redenen hiervoor zijn: (i) dat de diversiteit al op hoog niveau is, (ii) dat expertise en ervaring zwaarder wegen dan diversiteit, (iii) omdat er geen positie

beschikbaar is, en (iv) omdat deze door de meerderheidsaandeelhouder zijn tegengehouden. Het restant (4 procent) weet niet of er maatregelen zijn getroffen.

3.6 Niet-beursgenoteerde organisaties

Gebruik en toepasbaarheid van de Code

Dit jaar hebben voor het eerst ook tien niet-beursgenoteerde organisaties de enquête ingevuld. Aan deze organisaties is gevraagd waarom zij hebben besloten de Code te volgen. De meeste organisaties geven aan de doelstellingen en inhoud van de Code 2016 als richtlijn te onderschrijven. Ze stellen dat de in de Code opgenomen principes breed gedragen algemene opvattingen zijn over goede corporate governance. Deze principes bieden de organisaties handvatten om verhoudingen tussen de RvB, de RvC en aandeelhouder te reguleren. Ook geven organisaties aan als vooraanstaande partij het goede voorbeeld te willen geven en/of dat aandeelhouders¹³ van de organisatie verwachten dat deze zich aan de Code houdt.

De accountant en het bestuurssecretariaat controleren het vaakst of de niet-beursgenoteerde organisatie zich aan de Code houdt. Vijf organisaties geven aan dat onder andere de accountant de naleving toetst. Opvallend is dat vrijwel iedere organisatie (minimaal) het vier ogen principe hanteert. Zo zijn er altijd meerdere partijen verantwoordelijk voor het vaststellen van en het rapporteren over de naleving.

De meeste niet-beursgenoteerde organisaties geven aan dat de principes en praktijken beschreven in de Code desalniettemin goed aansluiten. In bepaalde gevallen is de Code echter niet (volledig) toepasbaar. Zo geven enkele organisaties aan niet over beschermingsmaatregelen tegen overname te beschikken. Ook bepalingen die zien op beloning in aandelen, de certificering van aandelen en institutionele beleggers zijn niet van toepassing op deze organisaties. Daarnaast zijn de principes uit de Code niet altijd toepasbaar op andere rechtsvormen dan een naamloze vennootschap. Desalniettemin geven deze organisaties aan goed uit de voeten te kunnen met de Code, mede dankzij het ‘pas toe of leg uit’ principe.

Verschillen met beursgenoteerde vennootschappen

Niet-beursgenoteerde organisaties kijken niet fundamenteel anders tegen de Code aan als beursgenoteerde vennootschappen. Dit blijkt ook uit de nalevingsscores van niet-beursgenoteerde organisaties (Hoofdstuk 2). Toch zijn er een aantal opvallende verschillen zichtbaar, zie ook de frequentietabellen in Bijlage D:

- In de visie op lange termijn waardecreatie hechten niet-beursgenoteerde organisaties relatief meer waarde aan de belangen van stakeholders en milieu en circulariteit. Operationele en financiële doelstellingen zijn juist relatief van minder groot belang dan bij de gemiddelde beursgenoteerde vennootschap. Overigens hechten niet-beursgenoteerde organisaties hier ongeveer evenveel belang aan als AEX-vennootschappen en valt op dat het belang dat vennootschappen hechten aan operationele en financiële doelstellingen groter is bij kleinere (AMX en lokale) vennootschappen.
- Niet-beursgenoteerde vennootschappen maken relatief vaker gebruik van cultuurprogramma's. Ook is cultuur bij niet-beursgenoteerde organisaties relatief vaker onderdeel van de medewerkerstevredenheidsenquêtes.

¹³ Ondanks dat deze organisaties niet-beursgenoteerd zijn hebben zij in een aantal gevallen wel een of meerdere aandeelhouders.

- Niet-beursgenoteerde organisaties rapporteren vaker volgens de integrated reporting method.
- Niet-beursgenoteerde organisaties zien grotere cyberrisico's dan beursgenoteerde vennootschappen. Ze zijn juist relatief minder beducht op compliance risico's.
- In het diversiteitsbeleid hechten niet-beursgenoteerde organisaties relatief meer waarde aan geslacht, leeftijd en etnische achtergrond. Dit betekent tegelijkertijd dat er bij niet-beursgenoteerde organisaties relatief minder aandacht uitgaat naar competenties, ervaring en expertise.

Literatuur

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

Fijnje, J., Hof B., Rougoor, W. & Witteman, J., m.m.v. Gellekom, S van., Jansen, T., en Luesink D.(2017). Nalevingsonderzoek Corporate Governance Code boekjaar 2016. SEO-rapport 2017-64. Amsterdam: SEO

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

Monitoring Commissie Corporate Governance Code (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.

Stibbe (2016) Transponeringstabel Code 2016 - Code 2008. Te vinden via: <https://www.stibbe.com/en/news/2017/january/corporate-alert-de-belangrijkste-verschillen-tussen-de-huidige-corporate-governance-code-en-de-herz>

Bijlage A Onderzoeksverantwoording

Populatie en respons

De onderzoekspopulatie voor zowel het nalevingsonderzoek (beschreven in hoofdstuk 2 en in Bijlage D) als de enquête (beschreven in hoofdstuk 3 en Bijlage C) bestaat uit de statutair in Nederland gevestigde vennootschappen met een beursnotering op Euronext. Naast deze 95 beursgenoteerde vennootschappen zijn dit jaar ook 15 niet-beursgenoteerde organisaties aangeschreven deel te nemen. Deze 15 organisaties geven in het jaarverslag aan de Code te volgen. De commissie is zodoende geïnteresseerd in de over de beweegredenen van deze groep en hoe niet-beursgenoteerde organisaties invulling geven aan de Code.

Het *nalevingsonderzoek* is gericht op het boekjaar 2018. Vennootschappen zijn buiten beschouwing gelaten indien ze in 2018 geen noemenswaardige activiteiten hadden en/of als ze niet tijdig (1 juli 2019) een jaarverslag publiceerden. Hierdoor zijn twee vennootschappen afgevallen. Het nalevingsonderzoek betreft daarmee al deze 93 beursgenoteerde vennootschappen. Van deze 93 vennootschappen staan er 19 genoteerd aan de AEX, 22 aan de AMX, 22 aan de AScX en 30 staan lokaal genoteerd. Van de 15 benaderde niet-beursgenoteerde organisaties hebben er tien deelgenomen aan de enquête. Van deze zelfde tien is bij wijze van verdiepend onderzoek de naleving getoetst.

De *enquête* is verstuurd aan alle 93 beursgenoteerde vennootschappen en 15 niet-beursgenoteerde organisaties. 81 beursgenoteerde vennootschappen en tien niet-beursgenoteerde organisaties hebben de enquête ingevuld. De respons is daarmee ruim 84 procent. Deze valt daarmee hoger uit dan in het nalevingsonderzoek over boekjaar 2016 (72 procent).

Geraadpleegde bronnen nalevingsonderzoek

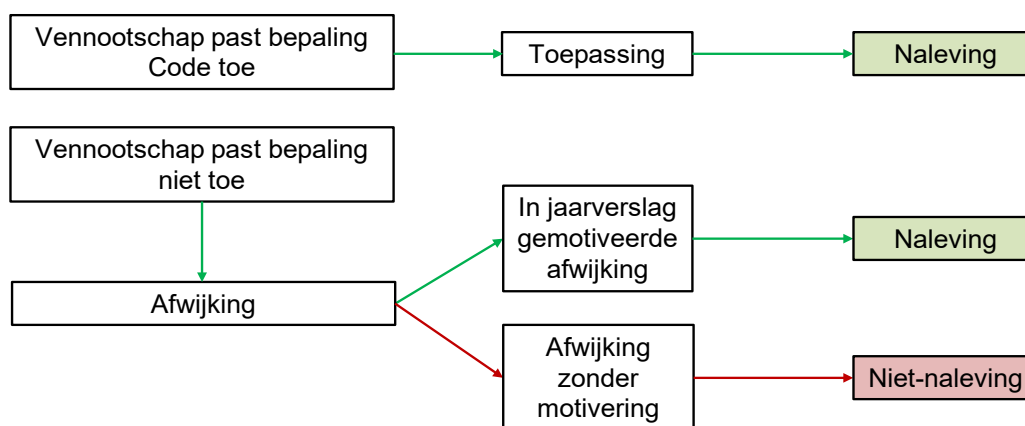
In het nalevingsonderzoek zijn voor iedere vennootschap het jaarverslag (bestuursverslag) en de verklaring corporate governance geraadpleegd. Alle expliciet in de Code vermelde openbare documenten zijn eveneens geraadpleegd, al dan niet als onderdeel van het jaarverslag: de klokkenluidersregeling, het verslag van de RvC, het remuneratierapport van de RvC, het reglement van de RvC, de profielschets voor de RvC, het rooster van optreden 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 document verwijst naar een ander openbaar beschikbaar document of 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. We gaan hieronder in op de grenslijn tussen gemotiveerde afwijking en afwijking zonder motivering.

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.

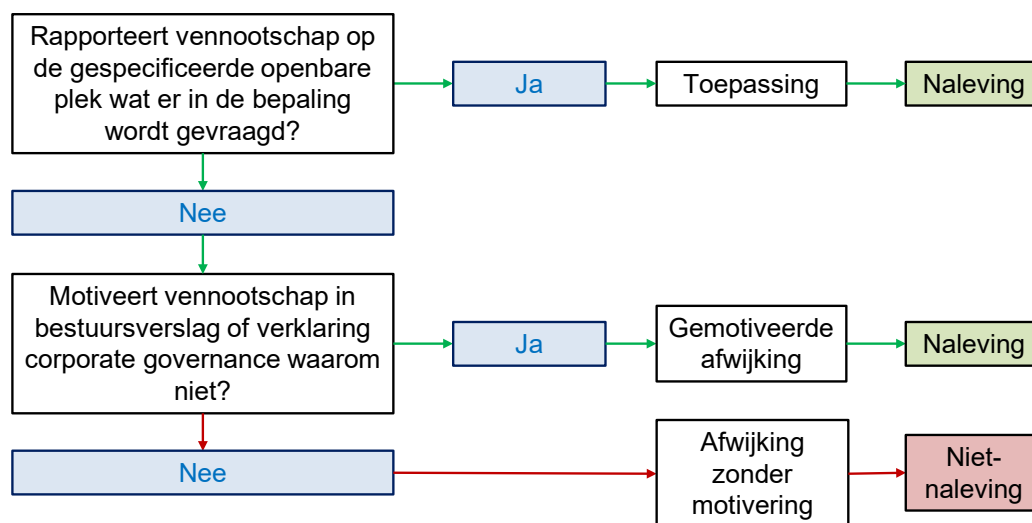
Het ‘waarom’ van de vermelde afwijking (punt 3) dient op zijn minst ofwel in te gaan op waarom de afwijking nodig is ofwel in te gaan op hoe de afwijking aansluit bij het principe van de Code. Er is geen inhoudelijk oordeel geveld over de geldigheid van toelichtingen.

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.



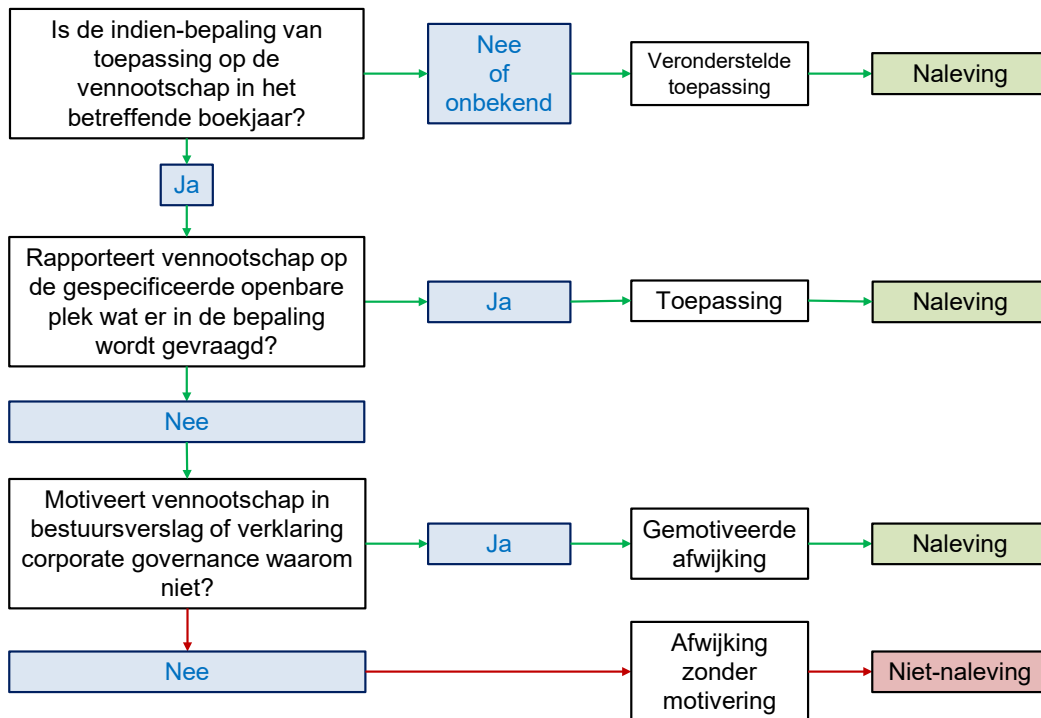
Bron: SEO Economisch Onderzoek.

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.

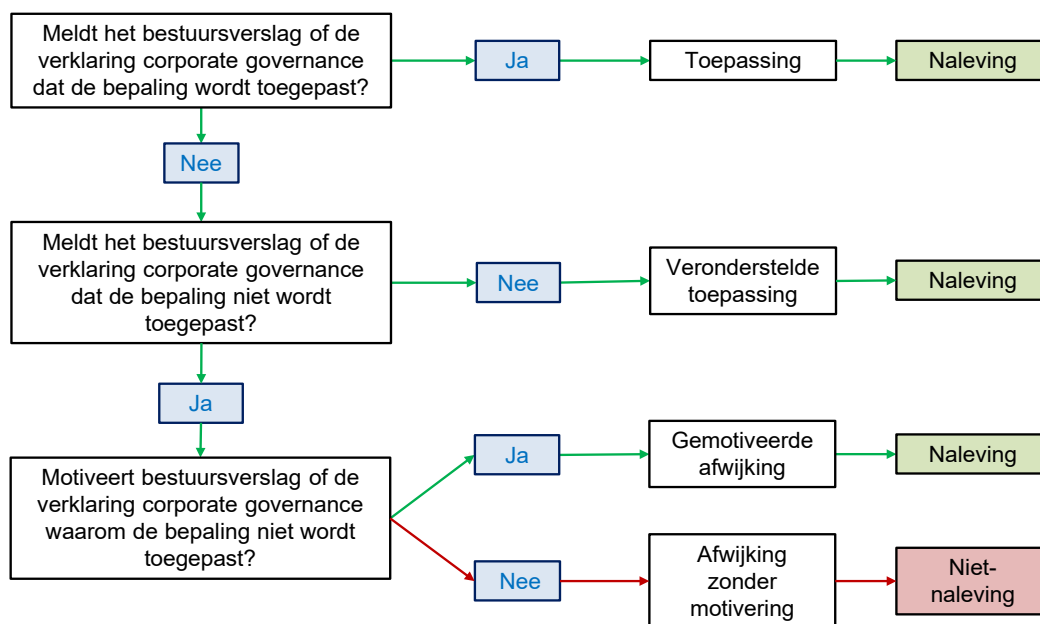
Indien uit de enquêtes, het jaarverslag of de verklaring corporate governance niet eenduidig kon worden afgeleid of een indien-bepaling van toepassing was in boekjaar 2018, is in eerste instantie “onbekend” genoteerd en aan de betreffende vennootschap gevraagd om aan te geven of dit wel of niet van toepassing 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 2018, 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.

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



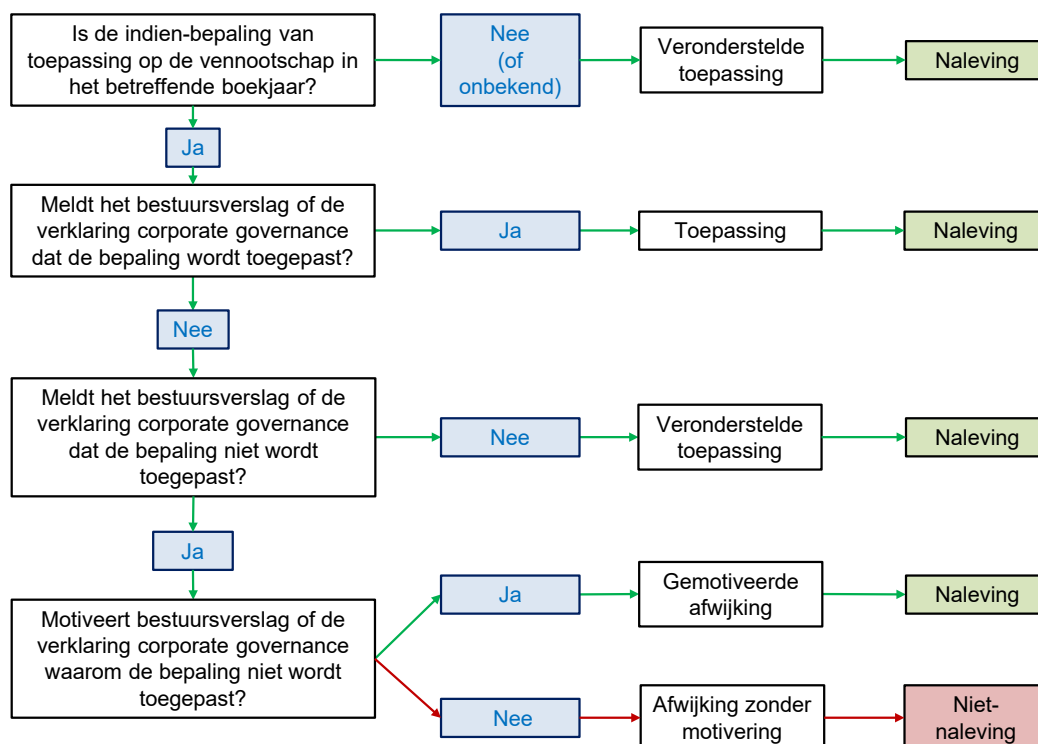
Bron: SEO Economisch Onderzoek.

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

Vaststelling van gedragsbepalingen die indienbepalingen zijn

Voor de vaststelling van naleving van gedragsbepalingen die indienbepalingen zijn geldt Figuur A.5. Het bovenste deel van deze figuur betreft de vraag of een indienbepaling van toepassing is. Is bekend dat dit geval is, dan volgt de procedure van Figuur A.4.

Figuur A.5 Vaststelling van naleving van gedragsbepalingen die indienbepalingen zijn.



Bron: SEO Economisch Onderzoek.

Beschrijving proces nalevingsonderzoek en enquête

Nalevingsonderzoek

Het nalevingsonderzoek is in vijf stappen uitgevoerd:

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

Enquête

De enquête is in vijf stappen uitgevoerd:

1. afstemming van de vragenlijst met de Commissie;
2. programmeren van de webenquête;
3. benaderen van de vennootschappen en online zetten van de enquête;
4. e-mailreminders en telefonische reminders om de respons te verhogen;
5. verwerking van de enquêteresultaten en rapportage daarover.

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

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 risicobeheersings- en 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
	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 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 belangenverstremgeling tussen de vennootschap en haar bestuurders of commissarissen wordt vermeden. Om te vermijden dat belangenverstremgeling plaats vindt, worden adequate maatregelen getroffen. De RvC is verantwoordelijk voor de besluitvorming over de omgang met belangenverstremgeling 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 belangenverstrengeling 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 bidder 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 informatieverstrekking 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 absentisme 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 onbepaald stemvolmachten. De aldus gevolmachtigde certificaathouders kunnen het stemrecht naar eigen inzicht uitoefenen. Het bestuur van het administratiekantoor geniet het vertrouwen van de certificaathouders. Certificaathouders hebben de mogelijkheid om kandidaten voor het bestuur van het administratiekantoor aan te bevelen. De vennootschap verstrekt aan het administratiekantoor geen informatie die niet openbaar is gemaakt.	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 Vragenlijst enquête

Deze bijlage geeft de volledige vragenlijst van de enquête weer. De vragenlijst bestaat uit enkele vragen die alleen aan niet-beursgenoteerde organisaties zijn gesteld, vijf thematische blokken en een afsluitend blok dat dient als input voor het nalevingsonderzoek.

Niet-beursgenoteerde organisaties

Dit blok bevat enkele vragen die alleen aan niet-beursgenoteerde organisaties worden gesteld.

Vragen:

1. *[indien organisatie is niet-beursgenoteerd]* Waarom heeft de organisatie besloten de Code voor beursgenoteerde bedrijven te volgen in het boekjaar 2018? *(open vraag)*.
2. *[indien organisatie is niet-beursgenoteerd]* Wie controleert er of de organisatie zich aan de Code houdt? *(toelichting: meerdere antwoorden mogelijk)*.
 - a. De accountant
 - b. De interne auditfunctie
 - c. Hier is geen controle op
 - d. Anders, namelijk...
3. *[indien organisatie is niet-beursgenoteerd]* De Code is in eerste instantie gericht op beursgenoteerde vennootschappen. In hoeverre sluit de Code al dan niet aan bij de structuur en kenmerken van de organisatie? *(open vraag)*.

Lange termijn waardecreatie

Dit blok bevat enkele vragen over lange termijn waardecreatie. Principe 1.1 van de Code vraagt het bestuur een visie te ontwikkelen op lange termijn waardecreatie van de vennootschap en daarbij een daarbij passende strategie te formuleren.

Vragen:

1. Hoe is het begrip lange termijn waardecreatie binnen de vennootschap ingevuld en concreet gemaakt? *(open vraag)*.
2. Wat is het relatieve belang van de onderstaande aspecten in de visie van de vennootschap op lange termijn waardecreatie? *(toelichting: gelieve 100 punten te verdelen over de onderstaande aspecten. Hoe belangrijker een aspect is in de visie op lange termijn waardecreatie, hoe meer punten u toekent)*.
 - a. Operationele en financiële doelstellingen
 - b. Beloningsbeleid
 - c. Diversiteit
 - d. De belangen van stakeholders
 - e. Het bedrijfsmodel van de vennootschap
 - f. De cultuur van de vennootschap
 - g. Nieuwe technologieën en businessmodellen
 - h. Milieu en circulariteit

- i. Mensenrechten en werkomstandigheden
 - j. Bestrijden van corruptie en omkoping
 - k. Anders, namelijk...
3. In welke mate speelt het lange termijn perspectief een rol in de verschillende onderdelen van de vennootschap? (*toelichting: gelieve op een schaal van 1 (niet ingebed) tot 5 (volledig ingebed) aan te geven in hoeverre het geformuleerde lange termijn perspectief een rol speelt in het betreffende onderdeel van de vennootschap*).

	Niet ingebed		<>	Volledig ingebed	
	1	2	3	4	5
Het bestuur					
De RvC					
De interne auditfunctie					
De dagelijkse bedrijfsvoering					
Interne risicobeheersings- en controlesystemen					
Personeelszaken					
Beloningszaken					
De algemene vergadering					

4. Op welke wijze monitort en evalueert de vennootschap de voortgang en de realisatie van de lange termijn strategie? (*open vraag*).
5. Rapporteert de vennootschap in haar jaarverslag of op de website hoe haar activiteiten bijdragen aan een of meerdere van de 17 duurzame ontwikkelingsdoelen (Sustainable Development Goals, SDGs)? (*Meerdere antwoorden mogelijk*)
- Uitbannen van alle vormen van (extreme) armoede
 - Einde aan honger, zorgen voor voedselzekerheid en duurzame landbouw
 - Gezondheidszorg voor iedereen
 - Inclusief, gelijkwaardig en kwalitatief onderwijs voor iedereen
 - Gelijke rechten voor mannen en vrouwen en empowerment van vrouwen en meisjes
 - Schoon water en sanitaire voorzieningen voor iedereen
 - Toegang tot betaalbare en duurzame energie voor iedereen
 - Inclusieve, economische groei, werkgelegenheid en fatsoenlijk werk voor iedereen
 - Infrastructuur voor duurzame industrialisatie
 - Verminderen ongelijkheid binnen en tussen landen
 - Maak steden veilig, veerkrachtig en duurzaam
 - Duurzame consumptie en productie
 - Aanpak klimaatverandering
 - Beschermen en duurzaam gebruik van de oceanen en zeeën
 - Beschermen van ecosystemen, bossen en biodiversiteit
 - Bevorderen van veiligheid, publieke diensten en recht voor iedereen
 - Versterken van het mondiaal partnerschap om doelen te bereiken
 - Geen van alle
 - Weet niet

Cultuur

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

Vragen:

1. Op welke wijze(n) wordt er binnen de vennootschap aandacht besteed aan cultuur?
(Meerdere antwoorden mogelijk)
 - a. Cultuur wordt besproken in het bestuur
 - b. Cultuur wordt besproken in de RvC
 - c. Middels 'Leading by example' door bestuur en management
 - d. Cultuur komt terug in de medewerkerstevredenheidsenquête
 - e. De vennootschap vraagt input van externe stakeholders over de cultuur
 - f. Middels een cultuurprogramma
 - g. Als onderdeel van de beoordelings- en ontwikkelgespreken
 - h. Als onderdeel van het beloningsbeleid
 - i. Als onderdeel van het streven naar een veilige werkomgeving
 - j. Als onderdeel van de diversiteitsdoelstellingen
 - k. Er wordt geen aandacht aan cultuur besteed
 - l. Weet niet
2. *[Indien B2V1 = meerdere antwoorden gegeven]* U heeft aangegeven dat de vennootschap op de onderstaande wijze(n) aandacht besteedt aan cultuur. Hoe belangrijk zijn deze voor de cultuur van de vennootschap? *Toelichting: gelieve 100 punten te verdelen over de onderstaande aspecten. Hoe belangrijker een aspect is voor de cultuur binnen de vennootschap, hoe meer punten u toekent.*
 - Item B2V1
 - Item B2V1
 - ...
3. *[Indien B2V1 = Middels een cultuurprogramma]* U heeft aangegeven dat de vennootschap een cultuurprogramma heeft ingezet. Nemen het bestuur en de RvC daar zelf ook aan deel?
 - a. Ja, het bestuur en de RvC nemen beide deel aan het cultuurprogramma
 - b. Ja, het bestuur neemt deel aan het cultuurprogramma
 - c. Ja, de RvC neemt deel aan het cultuurprogramma
 - d. Nee, geen van beide nemen deel aan het cultuurprogramma
4. Welke drie normen en/of waarden zijn het meest leidend bij het handelen en gedrag binnen de vennootschap? *(open vraag)*
5. Welke meetinstrumenten en daarbij horende indicatoren hanteert de vennootschap om te toetsen of deze normen en waarden breed gedeeld worden binnen de vennootschap? *(open vraag)* *(Toelichting: gelieve alle relevante meetinstrumenten en de daarbij horende indicatoren noemen).*

Beloningen van bestuurders

Dit blok stelt enkele vragen met betrekking tot verantwoording over beloningen in de Code 2016. Principe 3.1 van de Code stelt dat het beloningsbeleid voor bestuurders is gericht op lange termijn waardecreatie van de vennootschap en rekening houdt met de interne beloningsverhoudingen binnen de onderneming.

Vragen:

1. Is de Code 2016 aanleiding geweest het beloningsbeleid van de vennootschap te wijzigen?
 - a. Ja
 - b. Nee
 - c. Weet niet
2. {indien B3V1 = Ja} Welke wijzigingen heeft de vennootschap aangebracht in het beloningsbeleid als gevolg van de inwerkingtreding van de Code 2016? (*open vraag*)
3. Hoe gaat de vennootschap om met prestatiecriteria met een lange termijn karakter bij het vaststellen van korte termijn (jaarlijkse) beloningen? (*open vraag*)

Risicomanagement

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

Vragen:

1. Rapporteert de vennootschap volgens de zogenoemde *integrated reporting methode*? *Toelichting: onder de integrated reporting methode verstaan wij het samenvattend rapporteren van de wijze waarop organisaties duurzaam opereren en hoe strategie, governance, prestaties en vooruitzichten (maatschappelijke) waarde opleveren voor de korte, middellange en lange termijn. (bron: NBA)*
 - a. Ja
 - b. Nee
 - c. Weet niet
2. {indien B4V1 = Nee} Op grond van welke afweging heeft u gekozen niet te rapporteren op basis van de integrated reporting methode? (*open vraag*)
3. Welke risico's zijn onderdeel van het risicoprofiel van de vennootschap en wat is hun relatieve belang? *Toelichting: gelieve 100 punten te verdelen over de onderstaande aspecten. Hoe belangrijker een aspect is als onderdeel van het risicoprofiel van de vennootschap hoe meer punten u toekent.*
 - a. Cyberrisico's
 - b. Het risico van disruptie door nieuwe technologieën
 - c. Compliance risico's
 - d. People risk
 - e. Reputatierisico's
 - f. Externe omgevingsrisico's
 - g. Operationele risico's (niet elders genoemd)
 - h. Strategische risico's (niet elders genoemd)
 - i. Financiële risico's (niet elders genoemd)
 - j. Een ander risico, namelijk

4. Hoe vaak evalueert de vennootschap het risicoprofiel? (*open vraag*) (*Toelichting: graag aangeven hoe vaak per tijdseenheid het risicoprofiel wordt geëvalueerd*).
5. Op welke wijze wordt er in het bestuur en RvC aandacht besteed aan de kansen en risico's van de ontwikkeling van nieuwe technologieën en veranderingen in business modellen? (*open vraag*)

Diversiteitsbeleid

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

Vragen:

1. Hoe belangrijk zijn de verschillende onderdelen van het diversiteitsbeleid ten aanzien van de samenstelling van het bestuur, de RvC en het eventuele executive committee van de vennootschap? *Gelieve 100 punten te verdelen over de onderstaande aspecten. Hoe belangrijker een aspect is als onderdeel van het diversiteitsbeleid van de vennootschap, hoe meer punten u toekent.*
 - a. Geslacht
 - b. Leeftijd
 - c. Etnische achtergrond
 - d. Opleiding
 - e. Nationaliteit
 - f. Ervaring
 - g. Expertise
 - h. Competenties
 - i. Anders namelijk ...
2. In welke mate hebben leden van de RvC en het bestuur van de vennootschap expertise op de onderstaande gebieden? *Toelichting: gelieve op een schaal van 1 (geen expertise) tot 5 (zeer grote expertise) aan te geven hoeveel expertise de leden van de RvC en het bestuur (gezamenlijk) hebben op de onderstaande onderwerpen.*

	Geen expertise		<>		Zeer grote expertise		Weet ik niet
	1	2	3	4	5		
Cultuur							
Nieuwe technologieën							
Nieuwe businessmodellen							
Cybersecurity							
Risicomanagement							
Diversiteit							
Milieu en circulariteit							

3. Heeft de vennootschap de afgelopen twee jaar maatregelen genomen om de diversiteit binnen het bestuur, de RvC en het eventuele executive committee te vergroten?
 - a. Ja
 - b. Nee

- c. Weet niet
4. *{indien B5V3 = Nee}* Waarom heeft de vennootschap de afgelopen twee jaar geen maatregelen genomen om de diversiteit binnen het bestuur, de RvC en het eventuele executive committee te vergroten? *(open vraag)*
 5. *{indien B5V3 = Ja}* Welke maatregel(en) heeft de vennootschap de afgelopen twee jaar genomen om de diversiteit binnen het bestuur, de RvC en het eventuele executive committee te vergroten? *(open vraag)*
 6. *{indien B5V3 = Ja}* Welke van de door u genoemde maatregelen hebben daarbij geleid tot de beste resultaten? *(open vraag)*

Input voor het nalevingsonderzoek

Dit laatste blok bevat vragen ten behoeve van het uit te voeren bureauonderzoek. Uw antwoorden helpen SEO te bepalen welke codebepalingen op de vennootschap van toepassing zijn. Het gaat er bij onderstaande vragen niet over of de vennootschap de bepaling heeft nageleefd, maar enkel om vast te stellen of de bepaling van toepassing was op de vennootschap.

Indienbepalingen met rapportagevereisten:

1. Heeft de vennootschap een interne audit dienst ingericht zoals bedoeld in **bepaling 1.3.1 tot en met bepaling 1.3.6** van de Code?
2. Heeft de vennootschap in boekjaar 2018 belangrijke tekortkomingen in de interne risicobeheersings- en controlesystemen geconstateerd zoals bedoeld in **bepaling 1.4.2**?
3. Heeft de vennootschap in boekjaar 2018 de relatie met de externe accountant beëindigd zoals bedoeld in **bepaling 1.6.5** van de Code?
4. Heeft de vennootschap een executive committee ingericht zoals bedoeld in **bepaling 2.1.3**?
5. Wijkt de samenstelling van het bestuur af van de doelstellingen van het diversiteitsbeleid zoals bedoeld in **bepaling 2.1.6** van de Code?
6. Wijkt de samenstelling van de RvC af van de doelstellingen van het diversiteitsbeleid zoals bedoeld in **bepaling 2.1.6** van de Code?
7. Heeft de vennootschap in 2018 een commissaris na een periode van acht jaar of meer herbenoemd zoals bedoeld in **bepaling 2.2.2** van de Code?
8. Is er in boekjaar 2018 bij de vennootschap sprake geweest van het tussentijds aftreden van een commissaris of bestuurder zoals bedoeld in **bepaling 2.2.3** van de Code?
9. Bestaat de RvC van de vennootschap uit meer dan vier leden zoals bedoeld in **bepaling 2.3.2** van de Code?
10. Heeft de RvC van de vennootschap een auditcommissie ingesteld zoals bedoeld in **bepaling 2.3.2** van de Code?
11. Heeft de RvC van de vennootschap een remuneratiecommissie ingesteld zoals bedoeld in **bepaling 2.3.2** van de Code?
12. Heeft de RvC van de vennootschap een selectie- en benoemingscommissie ingesteld zoals bedoeld in **bepaling 2.3.2** van de Code?
13. Is er binnen de vennootschap in boekjaar 2018 sprake geweest van een tegenstrijdig belang zoals bedoeld in **bepalingen 2.7.3 en bepaling 2.7.4** van de Code?
14. Is er binnen de vennootschap in boekjaar 2018 sprake geweest van een transactie met een grootaandeelhouder zoals bedoeld in **bepaling 2.7.5** van de Code?

15. Was er in boekjaar 2018 bij de vennootschap sprake van een onderhands bod zoals bedoeld in **bepaling 2.8.3** van de Code?
16. Heeft de vennootschap in boekjaar 2018 een variabele beloning toegekend zoals bedoeld in **bepaling 3.4.1** van de Code?
17. Beschikt de vennootschap over uitstaande of potentieel inzetbare beschermingsmechanismen zoals bedoeld in **bepaling 4.2.6** van de Code?
18. Had de vennootschap in boekjaar 2018 een administratiekantoor zoals bedoeld in **bepaling 4.4.1 tot en met bepaling 4.4.8** van de Code
19. Had de vennootschap in boekjaar 2018 een one-tier bestuursstructuur zoals bedoeld in **bepaling 5.1.1 tot en met bepaling 5.1.5** van de Code?

Indienbepalingen zonder rapportagevereisten:

1. Heeft de vennootschap een gedelegeerd commissaris ingesteld zoals bedoeld in **bepaling 2.3.8** van de Code?
2. Heeft binnen de vennootschap een commissaris een tijdelijke bestuursfunctie ingenomen zoals bedoeld in **bepaling 2.3.9** van de Code?
3. Verricht de secretaris van de vennootschap naast taken voor de RvC ook taken voor het bestuur zoals bedoeld in **bepaling 2.3.10** van de Code?
4. Heeft de vennootschap een medezeggenschapsraad ingesteld zoals bedoeld in **bepaling 2.5.3** van de Code?
5. Is er in boekjaar 2018 sprake geweest van een potentieel tegenstrijdig belang zoals bedoeld in **bepaling 2.7.3** van de Code?
6. Heeft de vennootschap in boekjaar 2018 een persoonlijke lening verstrekt aan een bestuurder of commissaris zoals bedoeld in **bepaling 2.7.6** van de Code?
7. Heeft de vennootschap in boekjaar 2018 aandelen toegekend zoals bedoeld in **bepaling 3.1.2 vi** van de Code?
8. Heeft de vennootschap in boekjaar 2018 opties toegekend zoals bedoeld in **bepaling 3.1.2 vii** van de Code?
9. Was er in boekjaar 2018 bij de vennootschap sprake van een overnamebod of een andere ingrijpende wijziging in de structuur van de vennootschap zoals bedoeld in **bepaling 2.8.1** van de Code?
10. Was er in boekjaar 2018 bij de vennootschap sprake van een overnamebod en bijhorend verzoek van een derde concurrerende bieder zoals bedoeld in **bepaling 2.8.2** van de Code?
11. Heeft de vennootschap in boekjaar 2018 een ontslagvergoeding toegekend zoals bedoeld in **bepaling 3.2.3** en **bepaling 3.4.1 vi** van de Code?
12. Is er sprake van aandelenbezit van commissarissen zoals bedoeld in **bepaling 3.3.3** van de Code?
13. Heeft het bestuur een responstijd ingeroepen zoals bedoeld in **bepaling 4.1.7** van de Code?
14. Hebben het bestuur en de RvC in 2018 een beroep op een zwaarwichtig belang der vennootschap gedaan en de algemene vergadering niet alle verlangde informatie verstrekt zoals bedoeld in **bepaling 4.2.1** van de Code?

Slotvragen

1. Heeft u naar aanleiding van deze enquête nog vragen of opmerkingen? (*open vraag*)
2. In opdracht van de Commissie organiseert SEO enkele sessies om met een aantal vennootschappen tegelijk in gesprek te gaan over de Code, de invulling van de Code door vennootschappen en mogelijke onduidelijkheden voor de toepassingspraktijk. De selectie van vennootschappen vindt plaats op basis van een steekproef. Wie zouden wij hiervoor kunnen benaderen indien uw vennootschap wordt geselecteerd?
 - Naam:
 - Functie:
 - Emailadres:
 - Telefoonnummer:

Bijlage D Frequentietabellen enquête

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

Niet-beursgenoteerde organisaties

1. *[indien organisatie is niet-beursgenoteerd]* Wie controleert er of de organisatie zich aan de Code houdt? *(toelichting: meerdere antwoorden mogelijk).*

	AEX	AMX	AScX	lokaal	Niet-beurs- genoteerde organisaties	Totaal
De accountant	-	-	-	-	7	7
Bestuurssecretariaat	-	-	-	-	4	4
Anders	-	-	-	-	5	5
Juridische zaken	-	-	-	-	3	3
De interne auditfunctie	-	-	-	-	3	3

Lange termijn waardecreatie

1. Wat is het relatieve belang van de onderstaande aspecten in de visie van de vennootschap op lange termijn waardecreatie? *(toelichting: gelieve 100 punten te verdelen over de onderstaande aspecten. Hoe belangrijker een aspect is in de visie op lange termijn waardecreatie, hoe meer punten u toekent).*

	AEX	AMX	AScX	lokaal	Niet-beurs- genoteerde organisaties	Totaal
Operationele en financiële doelstellingen	12,4	18,7	15,5	24,8	12,5	17,6
Beloningsbeleid	6,2	7,0	4,9	5,3	3,5	5,6
Diversiteit	7,6	6,0	6,2	5,1	5,5	6,1
De belangen van stakeholders	11,2	11,1	17,3	14,7	24,5	14,8
Het bedrijfsmodel van de vennootschap	10,0	5,8	13,3	11,0	7,5	9,8
De cultuur van de vennootschap	10,1	8,5	10,7	7,5	7,0	8,9
Nieuwe technologieën en businessmodellen	11,1	15,7	8,8	10,3	8,7	11,1
Milieu en circulariteit	6,8	6,7	7,7	7,3	12,5	7,7
Mensenrechten en werkomstandigheden	6,6	5,1	3,7	4,8	4,3	5,0
Bestrijden van corruptie en omkoping	5,4	4,1	3,9	3,8	4,0	4,3
Anders, namelijk...	12,6	11,3	7,9	5,4	10,0	9,2

2. In welke mate speelt het lange termijn perspectief een rol in de verschillende onderdelen van de vennootschap? *(toelichting: gelieve op een schaal van 1 (niet ingebed) tot 5 (volledig ingebed) aan te geven in hoeverre het geformuleerde lange termijn perspectief een rol speelt in het betreffende onderdeel van de vennootschap).*

Het bestuur	AEX	AMX	AScX	lokaal	Niet-beurs- genoteerde organisaties	Totaal
1. Niet ingebed	0	0	0	0	0	0
2. Enigszins ingebed	0	0	0	0	0	0
3. Deels ingebed	0	0	0	2	0	2
4. Grotendeels ingebed	2	7	5	5	2	21
5. Volledig ingebed	17	12	14	15	8	66
6. Weet niet	0	0	0	2	0	2
Totaal	19	19	19	24	10	91

De RvC	AEX	AMX	AScX	lokaal	Niet-beurs- genoteerde organisaties	Totaal
1. Niet ingebed	0	0	0	0	0	0
2. Enigszins ingebed	0	0	0	0	0	0
3. Deels ingebed	0	0	0	2	0	2
4. Grotendeels ingebed	2	7	5	5	3	22
5. Volledig ingebed	17	12	14	15	6	64
6. Weet niet	0	0	0	2	1	3
Totaal	19	19	19	24	10	91

De interne auditfunctie	AEX	AMX	AScX	lokaal	Niet-beurs- genoteerde organisaties	Totaal
1. Niet ingebed	0	1	1	3	0	5
2. Enigszins ingebed	0	0	0	1	0	1
3. Deels ingebed	1	3	1	4	4	13
4. Grotendeels ingebed	6	6	7	5	0	24
5. Volledig ingebed	11	6	6	4	6	33
6. Weet niet	1	3	4	7	0	15
Totaal	19	19	19	24	10	91

De dagelijkse bedrijfsvoering	AEX	AMX	AScX	lokaal	Niet-beurs- genoteerde organisaties	Totaal
1. Niet ingebed	0	0	0	0	0	0
2. Enigszins ingebed	0	2	0	1	1	4
3. Deels ingebed	3	5	5	7	3	23
4. Grotendeels ingebed	8	6	12	8	2	36
5. Volledig ingebed	8	6	2	6	3	25
6. Weet niet	0	0	0	2	1	3
Totaal	19	19	19	24	10	91

Interne risicobeheersings- en controlesystemen	AEX	AMX	AScX	lokaal	Niet-beurs-genoteerde organisaties	Totaal
1. Niet ingebed	0	0	1	0	0	1
2. Enigszins ingebed	0	0	0	2	1	3
3. Deels ingebed	2	2	1	6	2	13
4. Grotendeels ingebed	5	6	10	8	3	32
5. Volledig ingebed	12	11	7	6	4	40
6. Weet niet	0	0	0	2	0	2
Totaal	19	19	19	24	10	91

Personeelszaken	AEX	AMX	AScX	lokaal	Niet-beurs-genoteerde organisaties	Totaal
1. Niet ingebed	0	0	0	0	0	0
2. Enigszins ingebed	0	1	0	2	0	3
3. Deels ingebed	2	5	4	9	0	20
4. Grotendeels ingebed	8	6	13	5	5	37
5. Volledig ingebed	9	7	2	5	3	26
6. Weet niet	0	0	0	3	2	5
Totaal	19	19	19	24	10	91

Beloningszaken	AEX	AMX	AScX	lokaal	Niet-beurs-genoteerde organisaties	Totaal
1. Niet ingebed	0	0	0	0	0	0
2. Enigszins ingebed	0	0	1	5	0	6
3. Deels ingebed	2	1	4	7	0	14
4. Grotendeels ingebed	7	11	9	5	6	38
5. Volledig ingebed	10	7	4	4	2	27
6. Weet niet	0	0	1	3	2	6
Totaal	19	19	19	24	10	91

De algemene vergadering	AEX	AMX	AScX	lokaal	Niet-beurs-genoteerde organisaties	Totaal
1. Niet ingebed	0	0	0	0	0	0
2. Enigszins ingebed	1	1	0	3	0	5
3. Deels ingebed	2	4	4	6	1	17
4. Grotendeels ingebed	7	6	8	6	2	29
5. Volledig ingebed	9	7	6	6	5	33
6. Weet niet	0	1	1	3	1	6
7. Niet van toepassing	0	0	0	0	1	1
Totaal	19	19	19	24	10	91

3. Rapporteer de vennootschap in haar jaarverslag of op de website hoe haar activiteiten bijdragen aan een of meerdere van de 17 duurzame ontwikkelingsdoelen (Sustainable Development Goals, SDGs)? *(Meerdere antwoorden mogelijk)*

	AEX	AMX	AScX	lokaal	Niet-beursgenoteerd
Uitbannen van alle vormen van (extreme) armoede	4	1	1	0	2
Einde aan honger, zorgen voor voedselzekerheid en duurzame landbouw	4	2	4	0	4
Gezondheidszorg voor iedereen	10	4	5	2	3
Inclusief, gelijkwaardig en kwalitatief onderwijs voor iedereen	7	5	2	2	2
Gelijke rechten voor mannen en vrouwen en empowerment van vrouwen	7	4	5	5	3
Schoon water en sanitaire voorzieningen voor iedereen	4	2	3	1	3
Toegang tot betaalbare en duurzame energie voor iedereen	10	4	5	2	7
Inclusieve, economische groei, werkgelegenheid en fatsoenlijk werk	13	10	5	7	9
Infrastructuur voor duurzame industrialisatie	8	6	6	6	5
Verminderen ongelijkheid binnen en tussen landen	5	3	0	0	3
Maak steden veilig, veerkrachtig en duurzaam	5	4	3	2	6
Duurzame consumptie en productie	14	8	13	8	8
Aanpak klimaatverandering	9	8	7	5	7
Beschermen en duurzaam gebruik van de oceanen en zeeën	3	3	3	0	2
Beschermen van ecosystemen, bossen en biodiversiteit	5	2	4	2	4
Bevorderen van veiligheid, publieke diensten en recht voor iedereen	4	2	3	2	3
Versterken van het mondiaal partnerschap om doelen te bereiken	5	0	4	2	5
Geen van alle	1	3	1	7	1
Weet niet	0	2	1	4	0

Cultuur

1. Op welke wijze(n) wordt er binnen de vennootschap aandacht besteed aan cultuur? *(Meerdere antwoorden mogelijk)*

	AEX	AMX	AScX	lokaal	Niet-beursgenoteerd
Cultuur wordt besproken in het bestuur	19	18	18	21	10
Cultuur wordt besproken in de RvC	19	17	19	19	9
Middels 'Leading by example' door bestuur en management	19	16	17	16	8
Cultuur komt terug in de medewerkerstevredenheidsenquête	17	14	10	7	10
De vennootschap vraagt input van externe stakeholders over de cultuur	11	4	4	5	4
Middels een cultuurprogramma	13	11	5	4	10
Als onderdeel van de beoordelings- en ontwikkelgespreken	19	12	10	12	6
Als onderdeel van het beloningsbeleid	14	7	6	4	4
Als onderdeel van het streven naar een veilige werkomgeving	15	15	16	11	9
Als onderdeel van de diversiteitsdoelstellingen	17	14	10	9	8
Er wordt geen aandacht aan cultuur besteed	0	0	0	0	0
Weet niet	0	0	0	0	0

2. U heeft aangegeven dat de vennootschap op de onderstaande wijze(n) aandacht besteedt aan cultuur. Hoe belangrijk zijn deze voor de cultuur van de vennootschap?

	AEX	AMX	AScX	lokaal	Niet-beursgenoteerd
Cultuur wordt besproken in het bestuur	12,8	16,7	16,9	27,7	13,3
Cultuur wordt besproken in de RvC	10,5	15,2	14,4	21,3	12,2
Middels 'Leading by example' door bestuur en management	18,9	20,9	26,8	30,9	12,9
Cultuur komt terug in de medewerkerstevredenheidsenquête	12,5	17,9	15,5	12,1	14,3
De vennootschap vraagt input van externe stakeholders over de cultuur	8,8	10,0	9,75	18,0	10,0
Middels een cultuurprogramma	11,2	14,1	16,0	25,0	20,8
Als onderdeel van de beoordelings- en ontwikkelgespreken	11,6	12,9	15,2	16,0	10,3
Als onderdeel van het beloningsbeleid	10,0	11,4	8,3	13,8	8,0
Als onderdeel van het streven naar een veilige werkomgeving	8,93	12,1	16,6	21,2	10,8
Als onderdeel van de diversiteitsdoelstellingen	8,7	10,4	12,5	13,6	9,0

3. [Indien B2V1 = Middels een cultuurprogramma] U heeft aangegeven dat de vennootschap een cultuurprogramma heeft ingezet. Nemen het bestuur en de RvC daar zelf ook aan deel?

	AEX	AMX	AScX	lokaal	Niet-beursgenoteerd
Ja, het bestuur en de RvC nemen beide deel aan het cultuurprogramma	9	5	2	0	6
Ja, het bestuur neemt deel aan het cultuurprogramma	4	6	3	4	4
Ja, de RvC neemt deel aan het cultuurprogramma	-	-	-	-	-
Nee, geen van beide nemen deel aan het cultuurprogramma	-	-	-	-	-

Beloningen van bestuurders

1. Is de Code 2016 aanleiding geweest het beloningsbeleid van de vennootschap te wijzigen?

	AEX	AMX	AScX	lokaal	Niet-beursgenoteerd
Ja	2	1	2	1	2
Nee	16	18	17	21	6
Weet niet	1	0	0	2	2

Risicomanagement

1. Rapporteert de vennootschap volgens de zogenoemde *integrated reporting methode*?

	AEX	AMX	AScX	lokaal	Niet-beursgenoteerd
Ja	14	7	12	8	8
Nee	5	10	5	10	1
Weet niet	0	2	2	6	1

2. Welke risico's zijn onderdeel van het risicoprofiel van de vennootschap en wat is hun relatieve belang? *Toelichting: gelieve 100 punten te verdelen over de onderstaande aspecten. Hoe belangrijker een aspect is als onderdeel van het risicoprofiel van de vennootschap hoe meer punten u toekent.*

	AEX	AMX	AScX	lokaal	Niet-beursgenoteerd
Cyberrisico's	11,3	10,9	7,0	8,3	13,0
Het risico van disruptie door nieuwe technologieën	8,2	9,2	6,7	6,6	7,5
Compliance risico's	10,4	9,0	10,1	9,9	8,7
People risk	10,5	10,7	9,6	13,1	9,3
Reputatierisico's	7,9	7,7	8,2	10,8	9,5
Externe omgevingsrisico's	7,8	6,1	6,4	10,0	9,0
Operationele risico's (niet elders genoemd)	10,5	14,4	15,0	12,7	10,0
Strategische risico's (niet elders genoemd)	11,1	12,3	13,4	10,7	7,5
Financiële risico's (niet elders genoemd)	10,3	10,9	14,7	15,8	9,5
Een ander risico, namelijk	12,1	9,0	8,8	2,1	16,0

Diversiteitsbeleid

1. Hoe belangrijk zijn de verschillende onderdelen van het diversiteitsbeleid ten aanzien van de samenstelling van het bestuur, de RvC en het eventuele executive committee van de vennootschap? *Gelieve 100 punten te verdelen over de onderstaande aspecten.*

	AEX	AMX	AScX	lokaal	Niet-beursgenoteerd
Geslacht	15,9	16,6	13,8	15,4	20,8
Leeftijd	6,2	6,8	8,2	7,4	9,8
Etnische achtergrond	5,9	3,7	5,1	5,1	7,8
Opleiding	6,7	7,4	6,9	8,9	6,8
Nationaliteit	9,6	7,4	4,8	4,9	5,8
Ervaring	12,7	21,8	18,9	18,2	12,0
Expertise	13,5	19,2	20,0	18,3	13,5
Competenties	13,5	10,5	16,3	14,3	12,0
Anders namelijk ...	16,0	6,6	6,1	7,5	11,5

2. In welke mate hebben leden van de RvC en het bestuur van de vennootschap expertise op de onderstaande gebieden?

Cultuur	AEX	AMX	AScX	lokaal	Niet-beurs- genoteerde organisaties	Totaal
1. Geen expertise	0	0	0	1	0	1
2. Weinig expertise	0	0	0	0	0	0
3. Expertise	0	1	2	10	4	17
4. Grote expertise	9	10	13	5	5	42
5. Zeer grote expertise	9	8	3	6	1	27
6. Weet niet	1	0	1	2	0	4
Totaal	19	19	19	24	10	91

Nieuwe technologieën	AEX	AMX	AScX	lokaal	Niet-beurs- genoteerde organisaties	Totaal
1. Geen expertise	0	0	0	0	0	0
2. Weinig expertise	0	2	1	0	1	4
3. Expertise	4	3	4	2	1	14
4. Grote expertise	3	7	8	12	7	37
5. Zeer grote expertise	11	7	5	10	1	34
6. Weet niet	1	0	1	0	0	2
Totaal	19	19	19	24	10	91

Nieuwe businessmodellen	AEX	AMX	AScX	lokaal	Niet-beurs- genoteerde organisaties	Totaal
1. Geen expertise	0	0	0	0	0	0
2. Weinig expertise	0	1	1	0	0	2
3. Expertise	2	2	1	3	2	10
4. Grote expertise	9	9	8	12	5	43
5. Zeer grote expertise	7	7	8	9	3	34
6. Weet niet	1	0	1	0	0	2
Totaal	19	19	19	24	10	91

Cybersecurity	AEX	AMX	AScX	lokaal	Niet-beurs- genoteerde organisaties	Totaal
1. Geen expertise	0	0	0	0	0	0
2. Weinig expertise	1	2	4	5	1	13
3. Expertise	5	5	3	8	4	25
4. Grote expertise	7	9	9	9	5	39
5. Zeer grote expertise	5	3	2	1	0	11
6. Weet niet	1	0	1	1	0	3
Totaal	19	19	19	24	10	91

Risicomanagement	AEX	AMX	AScX	lokaal	Niet-beurs- genoteerde organisaties	Totaal
1. Geen expertise	0	0	0	0	0	0
2. Weinig expertise	0	0	0	0	0	0
3. Expertise	0	0	1	3	0	4
4. Grote expertise	5	6	9	11	8	39
5. Zeer grote expertise	13	13	8	10	2	46
6. Weet niet	1	0	1	0	0	2
Totaal	19	19	19	24	10	91

Diversiteit	AEX	AMX	AScX	lokaal	Niet-beurs- genoteerde organisaties	Totaal
1. Geen expertise	0	0	0	0	0	0
2. Weinig expertise	1	1	0	0	0	2
3. Expertise	2	3	4	12	1	22
4. Grote expertise	8	8	12	7	6	41
5. Zeer grote expertise	7	6	2	4	3	22
6. Weet niet	1	1	1	1	0	4
Totaal	19	19	19	24	10	91

Milieu en circulariteit	AEX	AMX	AScX	lokaal	Niet-beurs- genoteerde organisaties	Totaal
1. Geen expertise	0	0	1	1	0	2
2. Weinig expertise	2	1	0	3	1	7
3. Expertise	3	8	9	7	2	29
4. Grote expertise	8	5	5	8	6	32
5. Zeer grote expertise	5	4	3	3	1	16
6. Weet niet	1	1	1	2	0	5
Totaal	19	19	19	24	10	91

3. Heeft de vennootschap de afgelopen twee jaar maatregelen genomen om de diversiteit binnen het bestuur, de RvC en het eventuele executive committee te vergroten?

	AEX	AMX	AScX	lokaal	Niet- beursgenoteerd
Ja	18	18	16	15	8
Nee	1	1	3	6	2
Weet niet	0	0	0	3	0

Bijlage E Nalevingstabel per bepaling

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	98,4%	0,5%	1,1%
1.1.4	93,5%	1,1%	5,4%
1.2	98,9%	1,1%	0,0%
1.2.1	97,8%	2,2%	0,0%
1.2.2	98,9%	1,1%	0,0%
1.2.3	98,9%	1,1%	0,0%
1.3	92,5%	7,5%	0,0%
1.3.1	88,2%	11,8%	0,0%
1.3.2	90,3%	9,7%	0,0%
1.3.3	89,2%	10,8%	0,0%
1.3.4	90,3%	9,7%	0,0%
1.3.5	90,3%	9,7%	0,0%
1.3.6	95,7%	3,8%	0,5%
1.4	97,8%	2,2%	0,0%
1.4.1	97,8%	2,2%	0,0%
1.4.2	98,9%	1,1%	0,0%
1.4.3	99,7%	0,0%	0,3%
1.5	100,0%	0,0%	0,0%
1.5.1	98,9%	1,1%	0,0%
1.5.2	97,8%	2,2%	0,0%
1.5.3	98,7%	1,3%	0,0%
1.5.4	98,9%	1,1%	0,0%
1.6	98,9%	1,1%	0,0%
1.6.1	98,9%	1,1%	0,0%
1.6.2	100,0%	0,0%	0,0%
1.6.3	98,9%	1,1%	0,0%
1.6.4	100,0%	0,0%	0,0%
1.6.5	100,0%	0,0%	0,0%
1.7	98,9%	1,1%	0,0%
1.7.1	100,0%	0,0%	0,0%
1.7.2	98,9%	1,1%	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%

Bepaling	Toepassing	Gemotiveerde afwijking	Niet naleving
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	94,1%	2,7%	3,2%
2.1.2	99,1%	0,3%	0,6%
2.1.3	94,4%	0,8%	4,8%
2.1.4	100,0%	0,0%	0,0%
2.1.5	94,6%	4,3%	1,1%
2.1.6	86,7%	4,9%	8,4%
2.1.7	91,4%	8,6%	0,0%
2.1.8	93,9%	6,1%	0,0%
2.1.9	95,7%	4,3%	0,0%
2.1.10	93,5%	4,3%	2,2%
2.2	98,9%	1,1%	0,0%
2.2.1	81,7%	18,3%	0,0%
2.2.2	93,0%	7,0%	0,0%
2.2.3	98,9%	0,0%	1,1%
2.2.4	96,8%	2,7%	0,5%
2.2.5	98,8%	1,2%	0,0%
2.2.6	98,9%	1,1%	0,0%
2.2.7	100,0%	0,0%	0,0%
2.2.8	86,4%	3,2%	10,4%
2.3	100,0%	0,0%	0,0%
2.3.1	95,7%	3,2%	1,1%
2.3.2	95,7%	4,3%	0,0%
2.3.3	82,8%	10,8%	6,5%
2.3.4	88,2%	10,8%	1,1%
2.3.5	95,2%	3,2%	1,6%
2.3.6	98,8%	1,2%	0,0%
2.3.7	100,0%	0,0%	0,0%
2.3.8	100,0%	0,0%	0,0%
2.3.9	98,9%	1,1%	0,0%
2.3.10	90,1%	9,9%	0,0%
2.3.11	88,2%	3,2%	8,6%
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	91,4%	2,2%	6,5%
2.4.5	97,8%	2,2%	0,0%
2.4.6	100,0%	0,0%	0,0%

Bepaling	Toepassing	Gemotiveerde afwijking	Niet naleving
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	96,8%	1,1%	2,2%
2.5.3	100,0%	0,0%	0,0%
2.5.4	92,5%	0,5%	7,0%
2.6	100,0%	0,0%	0,0%
2.6.1	98,4%	0,0%	1,6%
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	98,9%	1,1%	0,0%
2.7.1	98,7%	1,3%	0,0%
2.7.2	92,5%	6,5%	1,1%
2.7.3	100,0%	0,0%	0,0%
2.7.4	99,5%	0,5%	0,0%
2.7.5	99,5%	0,0%	0,5%
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	98,8%	1,2%	0,0%
3.1.3	100,0%	0,0%	0,0%
3.2	98,9%	1,1%	0,0%
3.2.1	98,9%	1,1%	0,0%
3.2.2	98,9%	1,1%	0,0%
3.2.3	86,0%	14,0%	0,0%
3.3	100,0%	0,0%	0,0%
3.3.1	100,0%	0,0%	0,0%
3.3.2	93,5%	6,5%	0,0%
3.3.3	96,8%	3,2%	0,0%
3.4	97,8%	2,2%	0,0%
3.4.1	91,1%	3,1%	5,8%
3.4.2	87,1%	5,4%	7,5%
4.1	100,0%	0,0%	0,0%
4.1.1	100,0%	0,0%	0,0%

Bepaling	Toepassing	Gemotiveerde afwijking	Niet naleving
4.1.2	100,0%	0,0%	0,0%
4.1.3	96,2%	2,2%	1,7%
4.1.4	97,8%	1,1%	1,1%
4.1.5	98,9%	1,1%	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%
4.1.10	98,9%	1,1%	0,0%
4.2	100,0%	0,0%	0,0%
4.2.1	100,0%	0,0%	0,0%
4.2.2	84,9%	2,2%	12,9%
4.2.3	78,5%	21,5%	0,0%
4.2.4	98,9%	0,0%	1,1%
4.2.5	100,0%	0,0%	0,0%
4.2.6	98,9%	1,1%	0,0%
4.3	98,9%	1,1%	0,0%
4.3.1	100,0%	0,0%	0,0%
4.3.2	94,6%	5,4%	0,0%
4.3.3	83,9%	16,1%	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	96,8%	3,2%	0,0%
4.4.1	100,0%	0,0%	0,0%
4.4.2	100,0%	0,0%	0,0%
4.4.3	98,9%	0,5%	0,5%
4.4.4	100,0%	0,0%	0,0%
4.4.5	98,9%	1,1%	0,0%
4.4.6	98,9%	0,0%	1,1%
4.4.7	98,7%	0,0%	1,3%
4.4.8	98,9%	1,1%	0,0%
5.1	100,0%	0,0%	0,0%
5.1.1	96,8%	3,2%	0,0%
5.1.2	100,0%	0,0%	0,0%
5.1.3	100,0%	0,0%	0,0%
5.1.4	98,9%	1,1%	0,0%
5.1.5	97,8%	0,0%	2,2%

Bron: SEO Economisch Onderzoek.

Noot: n = 93 (beursgenoteerde vennootschappen).

Bijlage F Nalevingstabel per subbepaling

Bepaling	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	96,8%	1,1%	2,2%
1.1.4	93,5%	1,1%	5,4%
1.2	98,9%	1,1%	0,0%
1.2.1	97,8%	2,2%	0,0%
1.2.2	98,9%	1,1%	0,0%
1.2.3	98,9%	1,1%	0,0%
1.3	92,5%	7,5%	0,0%
1.3.1	88,2%	11,8%	0,0%
1.3.2	90,3%	9,7%	0,0%
1.3.3	89,2%	10,8%	0,0%
1.3.4.i	90,3%	9,7%	0,0%
1.3.4.ii	90,3%	9,7%	0,0%
1.3.5.0	90,3%	9,7%	0,0%
1.3.5.i	90,3%	9,7%	0,0%
1.3.5.ii	90,3%	9,7%	0,0%
1.3.5.iii	90,3%	9,7%	0,0%
1.3.6.i	95,7%	4,3%	0,0%
1.3.6.ii	95,7%	3,2%	1,1%
1.4	97,8%	2,2%	0,0%
1.4.1	97,8%	2,2%	0,0%
1.4.2.i	100,0%	0,0%	0,0%
1.4.2.ii	97,8%	2,2%	0,0%
1.4.2.iii	98,9%	1,1%	0,0%
1.4.2.iv	98,9%	1,1%	0,0%
1.4.3.i	98,9%	0,0%	1,1%
1.4.3.ii	100,0%	0,0%	0,0%
1.4.3.iii	100,0%	0,0%	0,0%

Bepaling	Toepassing	Gemotiveerde afwijking	Niet naleving
1.4.3.iv	100,0%	0,0%	0,0%
1.5	100,0%	0,0%	0,0%
1.5.1.0	100,0%	0,0%	0,0%
1.5.1.i	97,8%	2,2%	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	97,8%	2,2%	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	97,8%	2,2%	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	98,9%	1,1%	0,0%
1.6.1	98,9%	1,1%	0,0%
1.6.2	100,0%	0,0%	0,0%
1.6.3	98,9%	1,1%	0,0%
1.6.4	100,0%	0,0%	0,0%
1.6.5	100,0%	0,0%	0,0%
1.7	98,9%	1,1%	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	93,5%	3,2%	3,2%
2.1.1.ii	91,4%	5,4%	3,2%
2.1.1.iii	91,4%	3,2%	5,4%
2.1.1.iv	93,5%	2,2%	4,3%
2.1.1.v	94,6%	2,2%	3,2%
2.1.2.i	100,0%	0,0%	0,0%
2.1.2.ii	100,0%	0,0%	0,0%
2.1.2.iii	97,8%	0,0%	2,2%
2.1.2.iv	100,0%	0,0%	0,0%
2.1.2.v	97,8%	0,0%	2,2%

Bepaling	Toepassing	Gemotiveerde afwijking	Niet naleving
2.1.2.vi	98,9%	1,1%	0,0%
2.1.2.vii	98,9%	1,1%	0,0%
2.1.3.0	100,0%	0,0%	0,0%
2.1.3.i	92,5%	1,1%	6,5%
2.1.3.ii	92,5%	1,1%	6,5%
2.1.3.iii	92,5%	1,1%	6,5%
2.1.4	100,0%	0,0%	0,0%
2.1.5	94,6%	4,3%	1,1%
2.1.6.0	83,9%	5,4%	10,8%
2.1.6.i	83,9%	6,5%	9,7%
2.1.6.ii	83,9%	5,4%	10,8%
2.1.6.iii	87,1%	5,4%	7,5%
2.1.6.iv	94,6%	2,2%	3,2%
2.1.7.0	92,5%	7,5%	0,0%
2.1.7.i	90,3%	9,7%	0,0%
2.1.7.ii	92,5%	7,5%	0,0%
2.1.7.iii	90,3%	9,7%	0,0%
2.1.8.i	94,6%	5,4%	0,0%
2.1.8.ii	94,6%	5,4%	0,0%
2.1.8.iii	92,5%	7,5%	0,0%
2.1.8.iv	94,6%	5,4%	0,0%
2.1.8.v	93,5%	6,5%	0,0%
2.1.8.vi	94,6%	5,4%	0,0%
2.1.8.vii	92,5%	7,5%	0,0%
2.1.9	95,7%	4,3%	0,0%
2.1.10	93,5%	4,3%	2,2%
2.2	98,9%	1,1%	0,0%
2.2.1	81,7%	18,3%	0,0%
2.2.2.i	88,2%	11,8%	0,0%
2.2.2.ii	97,8%	2,2%	0,0%
2.2.3.i	100,0%	0,0%	0,0%
2.2.3.ii	97,8%	0,0%	2,2%
2.2.4.i	97,8%	2,2%	0,0%
2.2.4.ii	95,7%	3,2%	1,1%
2.2.5.0	97,8%	2,2%	0,0%
2.2.5.i	98,9%	1,1%	0,0%
2.2.5.ii	98,9%	1,1%	0,0%
2.2.5.iii	98,9%	1,1%	0,0%
2.2.5.iv	98,9%	1,1%	0,0%
2.2.5.v	98,9%	1,1%	0,0%
2.2.5.vi	98,9%	1,1%	0,0%

Bepaling	Toepassing	Gemotiveerde afwijking	Niet naleving
2.2.6.0	98,9%	1,1%	0,0%
2.2.6.i	98,9%	1,1%	0,0%
2.2.6.ii	98,9%	1,1%	0,0%
2.2.6.iii	98,9%	1,1%	0,0%
2.2.7	100,0%	0,0%	0,0%
2.2.8.i	87,1%	3,2%	9,7%
2.2.8.ii	87,1%	3,2%	9,7%
2.2.8.iii	84,9%	3,2%	11,8%
2.3	100,0%	0,0%	0,0%
2.3.1	95,7%	3,2%	1,1%
2.3.2	95,7%	4,3%	0,0%
2.3.3	82,8%	10,8%	6,5%
2.3.4	88,2%	10,8%	1,1%
2.3.5.i	98,9%	1,1%	0,0%
2.3.5.ii	91,4%	5,4%	3,2%
2.3.6.i	98,9%	1,1%	0,0%
2.3.6.ii	97,8%	2,2%	0,0%
2.3.6.iii	98,9%	1,1%	0,0%
2.3.6.iv	98,9%	1,1%	0,0%
2.3.6.v	98,9%	1,1%	0,0%
2.3.6.vi	98,9%	1,1%	0,0%
2.3.6.vii	98,9%	1,1%	0,0%
2.3.6.viii	98,9%	1,1%	0,0%
2.3.6.ix	98,9%	1,1%	0,0%
2.3.6.x	97,8%	2,2%	0,0%
2.3.6.xi	98,9%	1,1%	0,0%
2.3.6.xii	98,9%	1,1%	0,0%
2.3.6.xiii	98,9%	1,1%	0,0%
2.3.6.xiv	98,9%	1,1%	0,0%
2.3.7	100,0%	0,0%	0,0%
2.3.8	100,0%	0,0%	0,0%
2.3.9	98,9%	1,1%	0,0%
2.3.10.0	89,2%	10,8%	0,0%
2.3.10.i	90,3%	9,7%	0,0%
2.3.10.ii	90,3%	9,7%	0,0%
2.3.10.iii	90,3%	9,7%	0,0%
2.3.10.iv	90,3%	9,7%	0,0%
2.3.11	88,2%	3,2%	8,6%
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%

Bepaling	Toepassing	Gemotiveerde afwijking	Niet naleving
2.4.3	100,0%	0,0%	0,0%
2.4.4.i	98,9%	1,1%	0,0%
2.4.4.ii	83,9%	3,2%	12,9%
2.4.5	97,8%	2,2%	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	94,6%	1,1%	4,3%
2.5.3	100,0%	0,0%	0,0%
2.5.4.i	94,6%	0,0%	5,4%
2.5.4.ii	90,3%	1,1%	8,6%
2.6	100,0%	0,0%	0,0%
2.6.1.i	100,0%	0,0%	0,0%
2.6.1.ii	96,8%	0,0%	3,2%
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	98,9%	1,1%	0,0%
2.7.1.i	98,9%	1,1%	0,0%
2.7.1.ii	97,8%	2,2%	0,0%
2.7.1.iii	98,9%	1,1%	0,0%
2.7.1.iv	98,9%	1,1%	0,0%
2.7.2	92,5%	6,5%	1,1%
2.7.3.i	100,0%	0,0%	0,0%
2.7.3.ii	100,0%	0,0%	0,0%
2.7.4.i	98,9%	1,1%	0,0%
2.7.4.ii	100,0%	0,0%	0,0%
2.7.5.i	100,0%	0,0%	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	100,0%	0,0%	0,0%
2.8.2	100,0%	0,0%	0,0%

Bepaling	Toepassing	Gemotiveerde afwijking	Niet naleving
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.i	98,9%	1,1%	0,0%
3.1.2.ii	100,0%	0,0%	0,0%
3.1.2.iii	100,0%	0,0%	0,0%
3.1.2.iv	100,0%	0,0%	0,0%
3.1.2.v	97,8%	2,2%	0,0%
3.1.2.vi	94,6%	5,4%	0,0%
3.1.2.vii	100,0%	0,0%	0,0%
3.1.3	100,0%	0,0%	0,0%
3.2	98,9%	1,1%	0,0%
3.2.1	98,9%	1,1%	0,0%
3.2.2	98,9%	1,1%	0,0%
3.2.3	86,0%	14,0%	0,0%
3.3	100,0%	0,0%	0,0%
3.3.1	100,0%	0,0%	0,0%
3.3.2	93,5%	6,5%	0,0%
3.3.3	96,8%	3,2%	0,0%
3.4	97,8%	2,2%	0,0%
3.4.1.0	100,0%	0,0%	0,0%
3.4.1.i	97,8%	2,2%	0,0%
3.4.1.ii	89,2%	5,4%	5,4%
3.4.1.iii	74,2%	7,5%	18,3%
3.4.1.iv	78,5%	5,4%	16,1%
3.4.1.v	98,9%	1,1%	0,0%
3.4.1.vi	98,9%	0,0%	1,1%
3.4.2	87,1%	5,4%	7,5%
4.1	100,0%	0,0%	0,0%
4.1.1	100,0%	0,0%	0,0%
4.1.2	100,0%	0,0%	0,0%
4.1.3.0	96,8%	1,1%	2,2%
4.1.3.i	97,8%	1,1%	1,1%
4.1.3.ii	96,8%	1,1%	2,2%
4.1.3.iii	93,5%	4,3%	2,2%
4.1.3.iv	91,4%	6,5%	2,2%
4.1.3.v	97,8%	1,1%	1,1%
4.1.3.vi	96,8%	2,2%	1,1%
4.1.3.vii	96,8%	1,1%	2,2%
4.1.3.viii	97,8%	1,1%	1,1%
4.1.4	97,8%	1,1%	1,1%

Bepaling	Toepassing	Gemotiveerde afwijking	Niet naleving
4.1.5	98,9%	1,1%	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%
4.1.10	98,9%	1,1%	0,0%
4.2	100,0%	0,0%	0,0%
4.2.1	100,0%	0,0%	0,0%
4.2.2	84,9%	2,2%	12,9%
4.2.3	78,5%	21,5%	0,0%
4.2.4	98,9%	0,0%	1,1%
4.2.5	100,0%	0,0%	0,0%
4.2.6	98,9%	1,1%	0,0%
4.3	98,9%	1,1%	0,0%
4.3.1	100,0%	0,0%	0,0%
4.3.2	94,6%	5,4%	0,0%
4.3.3	83,9%	16,1%	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	96,8%	3,2%	0,0%
4.4.1	100,0%	0,0%	0,0%
4.4.2	100,0%	0,0%	0,0%
4.4.3.i	98,9%	1,1%	0,0%
4.4.3.ii	98,9%	0,0%	1,1%
4.4.4	100,0%	0,0%	0,0%
4.4.5	98,9%	1,1%	0,0%
4.4.6	98,9%	0,0%	1,1%
4.4.7.i	98,9%	0,0%	1,1%
4.4.7.ii	98,9%	0,0%	1,1%
4.4.7.iii	98,9%	0,0%	1,1%
4.4.7.iv	98,9%	0,0%	1,1%
4.4.7.v	98,9%	0,0%	1,1%
4.4.7.vi	98,9%	0,0%	1,1%
4.4.7.vii	98,9%	0,0%	1,1%
4.4.7.viii	98,9%	0,0%	1,1%
4.4.7.ix	96,8%	0,0%	3,2%
4.4.7.x	98,9%	0,0%	1,1%
4.4.8	98,9%	1,1%	0,0%
5.1	100,0%	0,0%	0,0%
5.1.1	96,8%	3,2%	0,0%

Bepaling	Toepassing	Gemotiveerde afwijking	Niet naleving
5.1.2	100,0%	0,0%	0,0%
5.1.3	100,0%	0,0%	0,0%
5.1.4	98,9%	1,1%	0,0%
5.1.5	97,8%	0,0%	2,2%

Bron: SEO Economisch Onderzoek.

Noot: n = 93 (beursgenoteerde vennootschappen).

Bijlage G Nalevingstabel per index: AEX

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	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	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	100,0%	0,0%	0,0%
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%
1.7.2.	100,0%	0,0%	0,0%
1.7.3	100,0%	0,0%	0,0%

Bepaling	Toepassing	Gemotiveerde afwijking	Niet naleving
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	94,7%	5,3%	0,0%
2.1.2	100,0%	0,0%	0,0%
2.1.3	100,0%	0,0%	0,0%
2.1.4	100,0%	0,0%	0,0%
2.1.5	94,7%	0,0%	5,3%
2.1.6	100,0%	0,0%	0,0%
2.1.7	96,1%	3,9%	0,0%
2.1.8	94,7%	5,3%	0,0%
2.1.9	94,7%	5,3%	0,0%
2.2	100,0%	0,0%	0,0%
2.2.1	89,5%	10,5%	0,0%
2.2.2	97,4%	2,6%	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	93,0%	5,3%	1,8%
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	94,7%	5,3%	0,0%
2.3.2	100,0%	0,0%	0,0%
2.3.3	100,0%	0,0%	0,0%
2.3.4	89,5%	10,5%	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	97,4%	0,0%	2,6%
2.4.5	100,0%	0,0%	0,0%

Bepaling	Toepassing	Gemotiveerde afwijking	Niet naleving
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	94,7%	5,3%	0,0%
2.7.1	94,7%	5,3%	0,0%
2.7.2	100,0%	0,0%	0,0%
2.7.3	100,0%	0,0%	0,0%
2.7.4	97,4%	2,6%	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	99,2%	0,8%	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	78,9%	21,1%	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	89,5%	5,3%	5,3%
4.1	100,0%	0,0%	0,0%

Bepaling	Toepassing	Gemotiveerde afwijking	Niet naleving
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	100,0%	0,0%	0,0%
4.1.4	100,0%	0,0%	0,0%
4.1.5	94,7%	5,3%	0,0%
4.1.6	100,0%	0,0%	0,0%
4.1.7	100,0%	0,0%	0,0%
4.1.8	94,7%	5,3%	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	94,7%	0,0%	5,3%
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	89,5%	10,5%	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	94,7%	5,3%	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	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%

Bron: SEO Economisch Onderzoek.

Noot: n = 19 (AEX-beursgenoteerde vennootschappen).

Bijlage H Nalevingstabel per index: AMX

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	100,0%	0,0%	0,0%
1.1.4	95,5%	0,0%	4,5%
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	95,5%	4,5%	0,0%
1.3.1	90,9%	9,1%	0,0%
1.3.2	95,5%	4,5%	0,0%
1.3.3	95,5%	4,5%	0,0%
1.3.4	95,5%	4,5%	0,0%
1.3.5	95,5%	4,5%	0,0%
1.3.6	97,7%	2,3%	0,0%
1.4	100,0%	0,0%	0,0%
1.4.1	100,0%	0,0%	0,0%
1.4.2	98,9%	1,1%	0,0%
1.4.3	100,0%	0,0%	0,0%
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%
1.7.2.	100,0%	0,0%	0,0%
1.7.3	100,0%	0,0%	0,0%
1.7.4	100,0%	0,0%	0,0%

Bepaling	Toepassing	Gemotiveerde afwijking	Niet naleving
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%	4,5%	0,0%
2.1.2	100,0%	0,0%	0,0%
2.1.3	100,0%	0,0%	0,0%
2.1.4	100,0%	0,0%	0,0%
2.1.5	95,5%	4,5%	0,0%
2.1.6	98,2%	0,0%	1,8%
2.1.7	95,5%	4,5%	0,0%
2.1.8	100,0%	0,0%	0,0%
2.1.9	100,0%	0,0%	0,0%
2.2	95,5%	4,5%	0,0%
2.2.1	86,4%	13,6%	0,0%
2.2.2	97,7%	2,3%	0,0%
2.2.3	95,5%	0,0%	4,5%
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	97,0%	0,0%	3,0%
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	95,5%	0,0%	4,5%
2.3.2	100,0%	0,0%	0,0%
2.3.3	95,5%	4,5%	0,0%
2.3.4	86,4%	13,6%	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	97,7%	0,0%	2,3%
2.4.5	100,0%	0,0%	0,0%
2.4.6	100,0%	0,0%	0,0%

Bepaling	Toepassing	Gemotiveerde afwijking	Niet naleving
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	97,7%	0,0%	2,3%
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	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	98,1%	1,9%	0,0%
3.1.3	100,0%	0,0%	0,0%
3.2	95,2%	4,8%	0,0%
3.2.1	95,5%	4,5%	0,0%
3.2.2	100,0%	0,0%	0,0%
3.2.3	90,9%	9,1%	0,0%
3.3	100,0%	0,0%	0,0%
3.3.1	100,0%	0,0%	0,0%
3.3.2	95,5%	4,5%	0,0%
3.3.3	100,0%	0,0%	0,0%
3.4	100,0%	0,0%	0,0%
3.4.1	99,4%	0,0%	0,6%
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%

Bepaling	Toepassing	Gemotiveerde afwijking	Niet naleving
4.1.10	100,0%	0,0%	0,0%
4.1.2	100,0%	0,0%	0,0%
4.1.3	98,5%	1,0%	0,5%
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	86,4%	4,5%	9,1%
4.2.3	95,5%	4,5%	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	95,5%	4,5%	0,0%
4.3.3	77,3%	22,7%	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	95,5%	4,5%	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%	0,0%	0,5%
4.4.8	100,0%	0,0%	0,0%
5.1	100,0%	0,0%	0,0%
5.1.1	95,5%	4,5%	0,0%
5.1.2	100,0%	0,0%	0,0%
5.1.3	100,0%	0,0%	0,0%
5.1.4	95,5%	4,5%	0,0%
5.1.5	100,0%	0,0%	0,0%

Bron: SEO Economisch Onderzoek.

Noot: n = 22 (AMX-beursgenoteerde vennootschappen).

Bijlage I Nalevingstabel per index: AScX

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	97,7%	0,0%	2,3%
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	95,5%	4,5%	0,0%
1.3.2	100,0%	0,0%	0,0%
1.3.3	95,5%	4,5%	0,0%
1.3.4	95,5%	4,5%	0,0%
1.3.5	95,5%	4,5%	0,0%
1.3.6	97,7%	2,3%	0,0%
1.4	95,5%	4,5%	0,0%
1.4.1	95,5%	4,5%	0,0%
1.4.2	100,0%	0,0%	0,0%
1.4.3	100,0%	0,0%	0,0%
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%
1.7.2.	100,0%	0,0%	0,0%
1.7.3	100,0%	0,0%	0,0%
1.7.4	100,0%	0,0%	0,0%

Bepaling	Toepassing	Gemotiveerde afwijking	Niet naleving
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	98,5%	1,5%	0,0%
2.1.10	95,5%	4,5%	0,0%
2.1.2	100,0%	0,0%	0,0%
2.1.3	100,0%	0,0%	0,0%
2.1.4	100,0%	0,0%	0,0%
2.1.5	95,5%	4,5%	0,0%
2.1.6	86,4%	10,0%	3,6%
2.1.7	87,5%	12,5%	0,0%
2.1.8	90,3%	9,7%	0,0%
2.1.9	90,9%	9,1%	0,0%
2.2	100,0%	0,0%	0,0%
2.2.1	86,4%	13,6%	0,0%
2.2.2	84,1%	15,9%	0,0%
2.2.3	100,0%	0,0%	0,0%
2.2.4	95,5%	4,5%	0,0%
2.2.5	100,0%	0,0%	0,0%
2.2.6	95,5%	4,5%	0,0%
2.2.7	100,0%	0,0%	0,0%
2.2.8	95,5%	4,5%	0,0%
2.3	100,0%	0,0%	0,0%
2.3.1	95,5%	4,5%	0,0%
2.3.10	95,5%	4,5%	0,0%
2.3.11	95,5%	0,0%	4,5%
2.3.2	100,0%	0,0%	0,0%
2.3.3	86,4%	4,5%	9,1%
2.3.4	90,9%	4,5%	4,5%
2.3.5	97,7%	0,0%	2,3%
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	97,7%	0,0%	2,3%
2.4.5	100,0%	0,0%	0,0%
2.4.6	100,0%	0,0%	0,0%

Bepaling	Toepassing	Gemotiveerde afwijking	Niet naleving
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	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	97,4%	2,6%	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	95,5%	4,5%	0,0%
3.2.3	81,8%	18,2%	0,0%
3.3	100,0%	0,0%	0,0%
3.3.1	100,0%	0,0%	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	94,2%	3,2%	2,6%
3.4.2	81,8%	9,1%	9,1%
4.1	100,0%	0,0%	0,0%
4.1.1	100,0%	0,0%	0,0%

Bepaling	Toepassing	Gemotiveerde afwijking	Niet naleving
4.1.10	100,0%	0,0%	0,0%
4.1.2	100,0%	0,0%	0,0%
4.1.3	94,9%	5,1%	0,0%
4.1.4	95,5%	4,5%	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	86,4%	0,0%	13,6%
4.2.3	68,2%	31,8%	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%	4,5%	0,0%
4.3	95,5%	4,5%	0,0%
4.3.1	100,0%	0,0%	0,0%
4.3.2	90,9%	9,1%	0,0%
4.3.3	90,9%	9,1%	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	97,7%	2,3%	0,0%
4.4.4	100,0%	0,0%	0,0%
4.4.5	95,5%	4,5%	0,0%
4.4.6	100,0%	0,0%	0,0%
4.4.7	99,5%	0,0%	0,5%
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%

Bron: SEO Economisch Onderzoek.

Noot: n = 22 (AScX-beursgenoteerde vennootschappen).

Bijlage J Nalevingstabel per index: lokaal

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	96,7%	1,7%	1,7%
1.1.4	83,3%	3,3%	13,3%
1.2	96,7%	3,3%	0,0%
1.2.1	93,3%	6,7%	0,0%
1.2.2	96,7%	3,3%	0,0%
1.2.3	96,7%	3,3%	0,0%
1.3	80,0%	20,0%	0,0%
1.3.1	73,3%	26,7%	0,0%
1.3.2	73,3%	26,7%	0,0%
1.3.3	73,3%	26,7%	0,0%
1.3.4	76,7%	23,3%	0,0%
1.3.5	76,7%	23,3%	0,0%
1.3.6	90,0%	8,3%	1,7%
1.4	96,7%	3,3%	0,0%
1.4.1	96,7%	3,3%	0,0%
1.4.2	97,5%	2,5%	0,0%
1.4.3	99,2%	0,0%	0,8%
1.5	100,0%	0,0%	0,0%
1.5.1	96,7%	3,3%	0,0%
1.5.2	93,3%	6,7%	0,0%
1.5.3	96,0%	4,0%	0,0%
1.5.4	96,7%	3,3%	0,0%
1.6	96,7%	3,3%	0,0%
1.6.1	96,7%	3,3%	0,0%
1.6.2	100,0%	0,0%	0,0%
1.6.3	96,7%	3,3%	0,0%
1.6.4	100,0%	0,0%	0,0%
1.6.5	100,0%	0,0%	0,0%
1.7	96,7%	3,3%	0,0%
1.7.1	100,0%	0,0%	0,0%
1.7.2	96,7%	3,3%	0,0%
1.7.2.	96,7%	3,3%	0,0%
1.7.3	96,7%	3,3%	0,0%
1.7.4	96,7%	3,3%	0,0%
1.7.5	100,0%	0,0%	0,0%
1.7.6	96,7%	3,3%	0,0%
2.1	100,0%	0,0%	0,0%
2.1.1	82,8%	7,2%	10,0%
2.1.10	90,0%	3,3%	6,7%

Bepaling	Toepassing	Gemotiveerde afwijking	Niet naleving
2.1.2	97,1%	1,0%	1,9%
2.1.3	82,5%	2,5%	15,0%
2.1.4	100,0%	0,0%	0,0%
2.1.5	93,3%	6,7%	0,0%
2.1.6	70,0%	8,0%	22,0%
2.1.7	88,3%	11,7%	0,0%
2.1.8	91,4%	8,6%	0,0%
2.1.9	96,7%	3,3%	0,0%
2.2	100,0%	0,0%	0,0%
2.2.1	70,0%	30,0%	0,0%
2.2.2	93,3%	6,7%	0,0%
2.2.3	100,0%	0,0%	0,0%
2.2.4	93,3%	5,0%	1,7%
2.2.5	96,2%	3,8%	0,0%
2.2.6	100,0%	0,0%	0,0%
2.2.7	100,0%	0,0%	0,0%
2.2.8	67,8%	3,3%	28,9%
2.3	100,0%	0,0%	0,0%
2.3.1	90,0%	6,7%	3,3%
2.3.10	72,7%	27,3%	0,0%
2.3.11	73,3%	6,7%	20,0%
2.3.2	86,7%	13,3%	0,0%
2.3.3	60,0%	26,7%	13,3%
2.3.4	86,7%	13,3%	0,0%
2.3.5	86,7%	10,0%	3,3%
2.3.6	96,2%	3,8%	0,0%
2.3.7	100,0%	0,0%	0,0%
2.3.8	100,0%	0,0%	0,0%
2.3.9	96,7%	3,3%	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	78,3%	6,7%	15,0%
2.4.5	93,3%	6,7%	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	90,0%	3,3%	6,7%
2.5.3	100,0%	0,0%	0,0%
2.5.4	78,3%	1,7%	20,0%
2.6	100,0%	0,0%	0,0%
2.6.1	96,7%	0,0%	3,3%
2.6.2	100,0%	0,0%	0,0%

Bepaling	Toepassing	Gemotiveerde afwijking	Niet naleving
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	99,2%	0,8%	0,0%
2.7.2	76,7%	20,0%	3,3%
2.7.3	100,0%	0,0%	0,0%
2.7.4	100,0%	0,0%	0,0%
2.7.5	98,3%	0,0%	1,7%
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	100,0%	0,0%	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	90,0%	10,0%	0,0%
3.3.3	90,0%	10,0%	0,0%
3.4	93,3%	6,7%	0,0%
3.4.1	77,1%	7,1%	15,7%
3.4.2	80,0%	6,7%	13,3%
4.1	100,0%	0,0%	0,0%
4.1.1	100,0%	0,0%	0,0%
4.1.10	96,7%	3,3%	0,0%
4.1.2	100,0%	0,0%	0,0%
4.1.3	93,0%	2,2%	4,8%
4.1.4	96,7%	0,0%	3,3%
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	76,7%	3,3%	20,0%
4.2.3	60,0%	40,0%	0,0%
4.2.4	96,7%	0,0%	3,3%
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%

Bepaling	Toepassing	Gemotiveerde afwijking	Niet naleving
4.3.1	100,0%	0,0%	0,0%
4.3.2	93,3%	6,7%	0,0%
4.3.3	80,0%	20,0%	0,0%
4.3.4	96,7%	3,3%	0,0%
4.3.5	96,7%	3,3%	0,0%
4.3.6	96,7%	3,3%	0,0%
4.4	96,7%	3,3%	0,0%
4.4.1	100,0%	0,0%	0,0%
4.4.2	100,0%	0,0%	0,0%
4.4.3	98,3%	0,0%	1,7%
4.4.4	100,0%	0,0%	0,0%
4.4.5	100,0%	0,0%	0,0%
4.4.6	96,7%	0,0%	3,3%
4.4.7	96,7%	0,0%	3,3%
4.4.8	100,0%	0,0%	0,0%
5.1	100,0%	0,0%	0,0%
5.1.1	93,3%	6,7%	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	93,3%	0,0%	6,7%

Bron: SEO Economisch Onderzoek.

Noot: n = 30 (lokaal genoteerde vennootschappen).

Bijlage K Nalevingstabel per index: Niet-beursgenoteerd

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	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	97,5%	2,5%	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	100,0%	0,0%	0,0%
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%
1.7.2.	100,0%	0,0%	0,0%

Bepaling	Toepassing	Gemotiveerde afwijking	Niet naleving
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	90,0%	10,0%	0,0%
2.1.1	100,0%	0,0%	0,0%
2.1.10	100,0%	0,0%	0,0%
2.1.2	100,0%	0,0%	0,0%
2.1.3	90,0%	0,0%	10,0%
2.1.4	100,0%	0,0%	0,0%
2.1.5	100,0%	0,0%	0,0%
2.1.6	96,0%	4,0%	0,0%
2.1.7	100,0%	0,0%	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	80,0%	20,0%	0,0%
2.2.2	90,0%	10,0%	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	96,7%	0,0%	3,3%
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	80,0%	10,0%	10,0%
2.3.2	80,0%	20,0%	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	90,0%	10,0%	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	90,0%	10,0%	0,0%
2.4.4	95,0%	0,0%	5,0%

Bepaling	Toepassing	Gemotiveerde afwijking	Niet naleving
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	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	95,0%	5,0%	0,0%
2.7.6	90,0%	0,0%	10,0%
2.8	90,0%	10,0%	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	100,0%	0,0%	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	100,0%	0,0%	0,0%
3.3	90,0%	10,0%	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	90,0%	10,0%	0,0%
3.4.1	84,3%	7,1%	8,6%
3.4.2	60,0%	30,0%	10,0%

Bepaling	Toepassing	Gemotiveerde afwijking	Niet naleving
4.1	90,0%	10,0%	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	18,9%	81,1%	0,0%
4.1.4	20,0%	80,0%	0,0%
4.1.5	100,0%	0,0%	0,0%
4.1.6	90,0%	10,0%	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	10,0%	80,0%	10,0%
4.2.3	80,0%	20,0%	0,0%
4.2.4	60,0%	40,0%	0,0%
4.2.5	80,0%	20,0%	0,0%
4.2.6	100,0%	0,0%	0,0%
4.3	90,0%	10,0%	0,0%
4.3.1	80,0%	20,0%	0,0%
4.3.2	90,0%	10,0%	0,0%
4.3.3	70,0%	30,0%	0,0%
4.3.4	70,0%	30,0%	0,0%
4.3.5	70,0%	30,0%	0,0%
4.3.6	70,0%	30,0%	0,0%
4.4	80,0%	20,0%	0,0%
4.4.1	100,0%	0,0%	0,0%
4.4.2	90,0%	10,0%	0,0%
4.4.3	90,0%	10,0%	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	96,0%	0,0%	4,0%
4.4.8	90,0%	10,0%	0,0%
5.1	90,0%	10,0%	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	90,0%	10,0%	0,0%

Bron: SEO Economisch Onderzoek.

Noot: n = 10 (niet-beursgenoteerde vennootschappen).

Bijlage L Onderzoeksteekproef

Vennootschap/organisatie	Onderdeel van het nalevingsonderzoek	Meegedaan met enquête	Index
Aalberts N.V.	✓	✓	AEX
Aegon. N.V.	✓	✓	AEX
Akzo Nobel N.V.	✓	✓	AEX
Heineken N.V.	✓	✓	AEX
IMCD N.V.	✓	✓	AEX
Koninklijke Ahold Delhaize N.V.	✓	✓	AEX
ASR Nederland N.V.	✓	✓	AEX
Koninklijke DSM N.V.	✓	✓	AEX
ABN AMRO Group N.V.	✓	✓	AEX
ASML Holding N.V.	✓	✓	AEX
Koninklijke KPN N.V.	✓	✓	AEX
Koninklijke Vopak N.V.	✓	✓	AEX
NN Group N.V.	✓	✓	AEX
Koninklijke Philips N.V.	✓	✓	AEX
Adyen	✓	✓	AEX
ING Groep N.V.	✓	✓	AEX
Randstad Holding N.V.	✓	✓	AEX
Unilever N.V.	✓	✓	AEX
Wolters Kluwer N.V.	✓	✓	AEX
Altice N.V.	✓	X	AMX
AMG Advanced Metallurgical Group N.V.	✓	✓	AMX
BE Semiconductor Industries N.V.	✓	✓	AMX
Koninklijke Boskalis Westminster N.V.	✓	✓	AMX
Corbion N.V.	✓	✓	AMX
Eurocommercial Properties N.V.	✓	✓	AMX
Fugro N.V.	✓	✓	AMX
Flow Traders N.V.	✓	✓	AMX
Arcadis N.V.	✓	✓	AMX
ASM International N.V.	✓	✓	AMX
Post NL N.V.	✓	✓	AMX
Koninklijke BAM Groep N.V.	✓	✓	AMX
OCI N.V.	✓	✓	AMX
SBM Offshore N.V.	✓	✓	AMX
TKH Group N.V.	✓	✓	AMX
Basic-Fit N.V.	✓	✓	AMX
GrandVision N.V.	✓	✓	AMX
Intertrust N.V.	✓	✓	AMX
Signify	✓	✓	AMX
Takeaway.com NV	✓	✓	AMX
TomTom N.V.	✓	✓	AMX
Wereldhave N.V.	✓	X	AMX

Vennootschap/organisatie	Onderdeel van het nalevingsonderzoek	Meegedaan met enquête	Index
Accell Group N.V.	✓	✓	AScX
Alfen	✓	✓	AScX
Brunel International N.V.	✓	✓	AScX
Binckbank N.V.	✓	✓	AScX
Esperite*	✗	✗	AScX
Heijmans N.V.	✓	✓	AScX
KAS BANK N.V.	✓	✓	AScX
Amsterdam Commodities N.V.	✓	✓	AScX
Van Lanschot Kempen	✓	✓	AScX
Kendrion N.V.	✓	✗	AScX
Kiadis Pharma N.V.	✓	✓	AScX
N.V. Nederlandse Apparatenfabriek NEDAP	✓	✓	AScX
NIBC holding	✓	✓	AScX
NSI N.V.	✓	✗	AScX
Pharming Group N.V.	✓	✗	AScX
Sif Holding N.V.	✓	✓	AScX
Vastned Retail N.V.	✓	✓	AScX
ForFarmers N.V.	✓	✓	AScX
Koninklijke Wessanen N.V.	✓	✓	AScX
Lucas Bols	✓	✓	AScX
Ordina N.V.	✓	✓	AScX
Sligro Food Group N.V.	✓	✓	AScX
VolkerWessels	✓	✓	AScX
AFC Ajax N.V.	✓	✓	Lokaal
Alumexx NV	✓	✓	Lokaal
AND International Publishers N.V.	✓	✓	Lokaal
Avantium	✓	✓	Lokaal
Batenburg Techniek N.V.	✓	✗	Lokaal
Bever Holding N.V.	✓	✓	Lokaal
Core Laboratories N.V.	✓	✗	Lokaal
Ctac N.V.	✓	✓	Lokaal
Curetis N.V.	✓	✓	Lokaal
Dutch Star Comp One	✓	✓	Lokaal
Envipco	✓	✓	Lokaal
Holland Colours N.V.	✓	✓	Lokaal
Hydratec Industries N.V.	✓	✓	Lokaal
ICT Group N.V.	✓	✓	Lokaal
IEX Group N.V.	✓	✗	Lokaal
DPA Group N.V.	✓	✓	Lokaal
Ease2pay NV	✓	✓	Lokaal
Kardan N.V.	✓	✓	Lokaal
Koninklijke Brill N.V.	✓	✓	Lokaal
MKB Nedsense N.V.	✓	✓	Lokaal
Neways Electronics International N.V.	✓	✓	Lokaal
Novisource N.V.	✓	✗	Lokaal

Vennootschap/organisatie	Onderdeel van het nalevingsonderzoek	Meegedaan met enquête	Index
Oranjewoud*	X	X	Lokaal
RoodMicrotec N.V.	✓	X	Lokaal
Stern Groep N.V.	✓	X	Lokaal
TIE Kinetix N.V.	✓	✓	Lokaal
Value8 N.V.	✓	✓	Lokaal
Beter Bed Holding N.V.	✓	✓	Lokaal
DGB Group	✓	✓	Lokaal
Koninklijke Delftsch Aardewerk-fabriek N.V.	✓	✓	Lokaal
SnowWorld N.V.	✓	✓	Lokaal
De Volksbank	✓	✓	Niet-beursgenoteerd
Koninklijke FrieslandCampina N.V.	✓	✓	Niet-beursgenoteerd
Havenbedrijf Rotterdam NV	✓	✓	Niet-beursgenoteerd
LyondellBasell Industries N.V.	✓	✓	Niet-beursgenoteerd
NS N.V.	✓	✓	Niet-beursgenoteerd
PWC NL	✓	✓	Niet-beursgenoteerd
Rabobank	✓	✓	Niet-beursgenoteerd
Royal Schiphol Group	✓	✓	Niet-beursgenoteerd
Royal HaskoningDHV	✓	✓	Niet-beursgenoteerd
Alliander	✓	✓	Niet-beursgenoteerd

Bron: SEO Economisch Onderzoek

* Vennootschap heeft niet tijdig (per 1 juli 2019) een jaarverslag gepubliceerd en kon zodoende niet worden meegenomen aan in het nalevingsonderzoek



seo economisch onderzoek

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