



Overzicht van eerder gegeven guidance

Augustus 2015

Inleiding

Onduidelijkheden in de Nederlandse Corporate Governance Code zijn voor eerdere Monitoring Commissies aanleiding geweest om guidance te ontwikkelen met een uitleg over bepaalde principes of best practice bepalingen. Er is guidance gegeven op de positie van de Nederlandse corporate governance standaarden ten opzichte van de maatschappelijke en internationale corporate governance standaarden en praktijken. Ook is er guidance gegeven in het geval van onduidelijkheid over de naleving van één of meerdere codevoorschriften. Guidance maakt geen deel uit van de codevoorschriften, zodat de beursgenoteerde vennootschappen formeel niet behoeven te reageren in het jaarverslag. Guidance kan echter als richtsnoer dienen voor beursgenoteerde vennootschappen en hun aandeelhouders.

De guidance is verspreid opgenomen in de eerder gepubliceerde monitoringrapporten. De huidige Monitoring Commissie wil graag de toegankelijkheid van deze guidance verbeteren met onderstaand inventariserend overzicht. Het gaat om geleverde guidance uit de monitoringrapporten die sinds het boekjaar 2009 – het jaar waarin de in 2008 geactualiseerde Code voor het eerst is gemonitord – is verschenen. Op verzoek van de schragende partijen werkt de Commissie thans aan voorstellen tot actualisatie van de Code. Tot de inwerkingtreding van de geactualiseerde Code kunnen vennootschappen onderstaande aanbevelingen bij de huidige Code opvolgen.

De weergave van guidance volgt de structuur van de Corporate Governance Code. Tevens is een aantal onderwerpen opgenomen dat niet valt te koppelen aan specifieke Codebepalingen. Letterlijke passages uit de betreffende monitoringrapporten zijn in dit document opgenomen. Voor de brede context van deze passages verwijst de Monitoring Commissie in de voetnoot naar de desbetreffende pagina's in de monitoringrapporten die te vinden zijn op de website: <http://commissiecorporategovernance.nl/>.

Dit overzicht bevat guidance over de volgende onderwerpen:

Raad van Bestuur

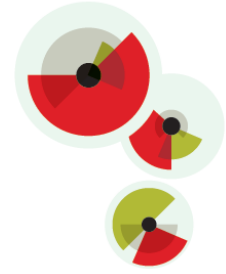
- II.1.1 Maximale benoemingstermijn
- II.1.9 Responstijd
- II.2 Bezoldiging
- II.2.5 Aanhoudperiode van aandelen
- II.2.8 Vertrekvergoeding bij ontslag
- II.2.15 Verantwoording vertrekvergoeding

Raad van Commissarissen

- III.1 Taak en werkwijze – Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen
- III.1.5 Verslag van de raad van commissarissen – frequente afwezigheid
- III.1.7 Verslag van de raad van commissarissen – evaluatie functioneren
- III.1.8 Verslag van de raad van commissarissen – strategie
- III.3.1 Profielschets

Aandeelhouders

- IV.4.4 Responstijd
- IV.4.5 Vermogensbeheermandaten



Andere onderwerpen

- Kwaliteit van de uitleg - tijdelijkheid
- Kwaliteit van de uitleg - eigen regeling
- Veronderstelde toepassing - rol van de accountant
- Non-executive directors

II. HET BESTUUR

Maximale benoemingstermijn

II.1.1

Een bestuurder wordt benoemd voor een periode van maximaal vier jaar. Herbenoeming kan telkens voor een periode van maximaal vier jaar plaatsvinden.

“De Commissie onderscheidt [...] drie situaties:

- i) de bestuurder is benoemd voor 2004. In deze situatie laat de Code een beroep op het respecteren van bij benoeming reeds bestaande afspraken toe. [...]
- ii) de bestuurder is benoemd in of na 2004 en had geen arbeidsverleden bij de onderneming. In deze situatie geldt de Code onverkort. Een beroep op bestaande contracten is hier niet-naleving.
- iii) de bestuurder is benoemd in of na 2004 en had wel een arbeidsverleden bij de onderneming. Ook in deze situatie geldt onverkort de maximale benoemingstermijn van vier jaar. Het feit dat een bestuurder als werknemer wellicht een arbeidscontract had voor onbepaalde tijd, laat onverlet dat hij voor een periode van vier jaar wordt benoemd als bestuurder. Een beroep op het respecteren van bestaande contracten is in deze situaties niet-naleving.”¹

“De Commissie dringt er [...] op aan om bij herziening van arbeidsvoorwaarden ook de maximering van de benoemingstermijn mee te nemen.”²

Responstijd

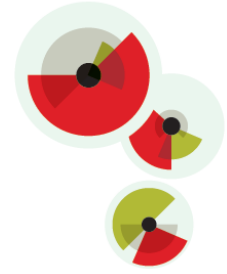
II.1.9

Indien het bestuur een responstijd in de zin van best practice bepaling IV.4.4 inroept, is deze periode niet langer dan 180 dagen, berekend vanaf het moment waarop het bestuur door één of meer aandeelhouders op de hoogte wordt gesteld van het voornemen tot agendering tot aan de dag van de algemene vergadering waarop het onderwerp zou moeten worden behandeld. Het bestuur gebruikt de responstijd voor nader beraad en constructief overleg, in ieder geval met de desbetreffende aandeelhouder(s), en verkent de alternatieven. De raad van commissarissen ziet hierop toe. De responstijd wordt per algemene vergadering slechts eenmaal ingeroepen, geldt niet ten aanzien van een aangelegenheid waarvoor reeds eerder een responstijd is ingeroepen en geldt evenmin wanneer een aandeelhouder als gevolg van een geslaagd openbaar bod over ten minste driekwart van het geplaatst kapitaal beschikt.

“Het bestuur heeft op grond van best practice bepaling II.1.9 een responstijd van maximaal 180 dagen en een aandeelhouder wordt op grond van best practice bepaling IV.4.4 geacht deze responstijd te respecteren. Indien een aandeelhouder deze 180 dagen in geen enkel geval respecteert en bijvoorbeeld als vast beleid een termijn van 90 dagen hanteert, dan accepteert de Monitoring Commissie dit niet als uitleg voor niet-toepassing van

¹ Monitoringrapport boekjaar 2010, p. 10.

² Monitoringrapport boekjaar 2011, p. 16.



best practice bepaling IV.4.4, maar als niet-naleven van deze best practice bepaling. Dit laat onverlet eventuele rechten die een aandeelhouder op grond van de wet toekomen.”³

Bezoldiging

II.2

De bestuurders ontvangen voor hun werkzaamheden een bezoldiging van de vennootschap, die wat betreft hoogte en structuur zodanig is dat gekwalificeerde en deskundige bestuurders kunnen worden aangetrokken en behouden. Bij de vaststelling van de totale bezoldiging wordt de invloed ervan op de beloningsverhoudingen binnen de onderneming meegewogen. Voor het geval de bezoldiging bestaat uit een vast deel en een variabel deel, is het variabele deel gekoppeld aan vooraf bepaalde, beoordeelbare en beïnvloedbare doelen, die overwegend een lange termijn karakter hebben. Het variabele deel van de bezoldiging moet passend zijn ten opzichte van het vaste deel van de bezoldiging.

De bezoldigungsstructuur, met inbegrip van ontslagvergoeding, is eenvoudig en inzichtelijk. Zij bevordert de belangen van de vennootschap op middellange en lange termijn, zet niet aan tot gedrag van bestuurders in hun eigen belang noch tot het nemen van risico's die niet passen binnen de vastgestelde strategie en 'beloont' falende bestuurders niet bij ontslag. De raad van commissarissen is hiervoor verantwoordelijk. Bij de vaststelling van de hoogte en de structuur van de bezoldiging worden onder meer in overweging genomen de resultatenontwikkeling, de ontwikkeling van de beurskoers van de aandelen en niet-financiële indicatoren die relevant zijn voor de lange termijn waardecreatie van de vennootschap.

Het aandelenbezit van een bestuurder in de vennootschap waarvan hij bestuurder is, is ter belegging op de lange termijn. De hoogte van een ontslagvergoeding voor een bestuurder bedraagt niet meer dan eenmaal het jaarsalaris, tenzij dit in de omstandigheden van het geval kennelijk onredelijk is.

“Een meerderheid van de ondernemingen meldt iets over het meewegen van de interne beloningsverhoudingen bij de vaststelling van de beloning van bestuurders, terwijl de Code niet specifiek om zo'n melding vraagt. De Commissie is echter van mening dat het aanbeveling verdient om ook te vermelden op welke wijze ondernemingen deze interne beloningsverhoudingen meewegen.”⁴

“De Code vereist dat de bezoldigungsstructuur eenvoudig en inzichtelijk is. De Commissie constateert dat de rapportage over beloningen in algemene zin nog onvoldoende inzichtelijk is. Een rede hiervoor kan zijn dat er binnen ondernemingen sprake is van een complexe beloningssystematiek. De Commissie beveelt daarom aan om de beloningssystematiek te vereenvoudigen en daarmee de inzichtelijkheid in de beloningen te verbeteren.”⁵

Aanhoudperiode van aandelen

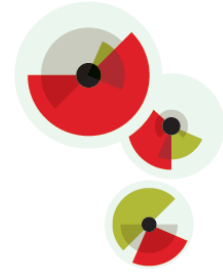
II.2.5

Aandelen die zonder financiële tegenprestaties aan bestuurders worden toegekend, worden aangehouden voor telkens een periode van ten minste vijf jaar of tot ten minste het einde van het dienstverband indien deze periode korter is. Het aantal toe te kennen aandelen wordt afhankelijk gesteld van de realisatie van vooraf aangegeven en uitdagende doelen.

³ Monitoringrapport boekjaar 2009, p. 27.

⁴ Monitoringrapport boekjaar 2011, p. 7.

⁵ Idem, p. 18.



“Op basis van [...] best practice bepaling [II.2.5] moeten aandelen die aan bestuurders in het kader van bezoldiging worden toegekend, worden aangehouden voor een periode van minimaal vijf jaar. De eerste vraag die zich voordoet, is of de termijn van vijf jaar begint te lopen op het moment van voorwaardelijke of onvoorwaardelijke toekenning. De Commissie is van mening dat de verplichte aanhoudstermijn kan aanvangen op het moment van voorwaardelijke toekenning. Hoewel de vraag niet in alle gevallen even relevant is, aangezien veel bestuurders de toegekende aandelen vrijwillig langer aanhouden dan vijf jaar, vindt de Commissie het toch van belang hier aandacht aan te besteden.”⁶

“Een tweede vraag is of het voor bestuurders mogelijk is om toegekende aandelen binnen de vijfjaarstermijn te verkopen om de aanslag van de fiscus te voldoen in het kader van de toekenning. De fiscus gaat immers uit van het moment van toekenning. De Commissie vindt deze zogenaamde ‘sell to cover’ acceptabel als uitleg om niet vast te houden. Het is een gebruikelijke praktijk om te voorkomen dat bestuurders gefinancierde aandelen houden in hun eigen onderneming.”⁷

Vertrekvergoeding bij ontslag

II.2.8

De vergoeding bij ontslag bedraagt maximaal eenmaal het jaarsalaris (het “vaste” deel van de bezoldiging). Indien het maximum van eenmaal het jaarsalaris voor een bestuurder die in zijn eerste benoemingstermijn wordt ontslagen kennelijk onredelijk is, komt deze bestuurder in dat geval in aanmerking voor een ontslagvergoeding van maximaal tweemaal het jaarsalaris.

“[De Commissie] onderscheidt drie situaties:

- i) de bestuurder is benoemd voor 2004. In deze situaties laat de Code een beroep op het respecteren van bij benoeming reeds bestaande afspraken toe. [...]
- ii) de bestuurder is benoemd in of na 2004 en had geen arbeidsverleden bij de onderneming. In deze situaties geldt de Code onverkort. Een beroep op bestaande contracten is hier niet-naleving.
- iii) de bestuurder is benoemd in of na 2004 en had wel een arbeidsverleden bij de onderneming. Ook in deze situaties geldt onverkort de vertrekvergoeding van maximaal eenmaal het vaste jaarsalaris, aangezien het arbeidscontract en de statutaire benoeming op zichzelf staan. De Commissie realiseert zich dat de bestuurder op grond van de eerdere arbeidsrechtelijke relatie in sommige gevallen een hogere vertrekvergoeding zou kunnen krijgen dan eenmaal het vaste salaris. Om de Code toe te passen, dient een onderneming ervoor te zorgen dat een bestuurder in deze situatie in de afspraken bij zijn benoeming afstand doet van een eventuele hogere vergoeding waarop hij op basis van zijn arbeidscontract recht kan hebben.”⁸

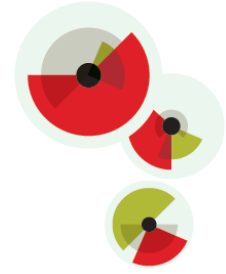
“De Commissie maakt in het kader van vertrekvergoedingen onderscheid naar drie vormen van vertrek: (i) vrijwillig vertrek (ontslag nemen); (ii) vertrek met wederzijdse instemming of in goed overleg (wat in de praktijk vaak betekent dat de bestuurder is verzocht te vertrekken en dat hij aan dit verzoek gehoor heeft gegeven), en (iii) ontslagen worden. De Commissie is van mening dat in de laatste twee situaties de bestuurder recht heeft op een vergoeding van maximaal eenmaal het vaste jaarsalaris. Als de bestuurder vrijwillig ontslag neemt – dus in geval (i) – is naar mening van de Commissie een vergoeding niet op haar plaats.”⁹

⁶ Monitoringrapport boekjaar 2010, p. 12.

⁷ Idem.

⁸ Idem, p. 11.

⁹ Idem.



Verantwoording vertrekvergoeding

II.2.15

In het geval dat gedurende het boekjaar aan een (voormalig) bestuurder een vertrekvergoeding of andere bijzondere vergoeding wordt betaald, wordt in het remuneratierapport een verantwoording en een uitleg voor deze vergoeding gegeven.

“De Monitoring Commissie is van mening dat, als de aanstelling als adviseur gebruikt wordt om de vertrekvergoeding te ontwijken, er sprake is van niet-naleving.”¹⁰

III. DE RAAD VAN COMMISSARISSEN

Taak en werkwijze - Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

III.1

De raad van commissarissen heeft tot taak toezicht te houden op het beleid van het bestuur en op de algemene gang van zaken in de vennootschap en de met haar verbonden onderneming en staat het bestuur met raad ter zijde. De raad van commissarissen richt zich bij de vervulling van zijn taak naar het belang van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming en weegt daartoe de in aanmerking komende belangen van bij de vennootschap betrokkenen af. De raad van commissarissen betreft daarbij ook de voor de onderneming relevante maatschappelijke aspecten van ondernemen. De raad van commissarissen is verantwoordelijk voor de kwaliteit van zijn eigen functioneren.

“[D]e Commissie [wil] de aanbeveling doen om MVO als vast element op te nemen in het commissarissenverslag. De raad van commissarissen dient het MVO-beleid volgens de Code goed te keuren. De raad van commissarissen zou hierover meer inzage moeten geven dan enkel de melding dat deze goedkeuring heeft plaatsgevonden. Daarnaast is het aan te bevelen dat de raad van bestuur in het jaarverslag de rol van MVO in de strategie toelicht. Aandeelhouders kunnen zo gericht met de onderneming in dialoog treden.”¹¹

Verslag van de raad van commissarissen – frequente afwezigheid

III.1.5

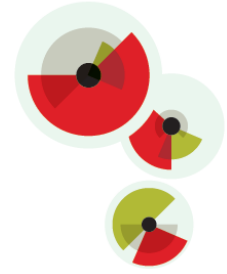
Indien commissarissen frequent afwezig zijn bij vergaderingen van de raad van commissarissen, worden zij daarop aangesproken. Het verslag van de raad van commissarissen vermeldt welke commissarissen frequent afwezig zijn geweest bij de vergaderingen van de raad van commissarissen.

“Ten aanzien van de melding van frequente afwezigheid zou de Commissie graag zien dat in ieder geval in het commissarissenverslag wordt vermeld wat het aanwezigheidspercentage van de totale raad van commissarissen is. Dit is informatie die van iedere raad gevraagd mag worden. Dit kan eventueel, in voorkomende gevallen, worden aangevuld met de opmerking dat individuele leden die vaak afwezig waren hierop zijn aangesproken door de voorzitter.”¹²

¹⁰ Monitoringrapport boekjaar 2009, p. 39.

¹¹ Monitoringrapport boekjaar 2011, p. 12.

¹² Monitoringrapport boekjaar 2010, p. 15.



Verslag van de raad van commissarissen – evaluatie functioneren

III.1.7

De raad van commissarissen bespreekt ten minste eenmaal per jaar buiten aanwezigheid van het bestuur zijn eigen functioneren, het functioneren van de afzonderlijke commissies van de raad en dat van de individuele commissarissen, en de conclusies die hieraan moeten worden verbonden. Tevens wordt het gewenste profiel en de samenstelling en competentie van de raad van commissarissen besproken. De raad van commissarissen bespreekt voorts ten minste eenmaal per jaar buiten aanwezigheid van het bestuur zowel het functioneren van het bestuur als college als dat van de individuele bestuurders en de conclusies die hieraan moeten worden verbonden. Het verslag van de raad van commissarissen vermeldt op welke wijze de evaluatie van de raad van commissarissen, de afzonderlijke commissies, en de individuele commissarissen heeft plaatsgevonden.

“Naar aanleiding van gesprekken die de Commissie heeft gevoerd met bestuurders en commissarissen concludeert de Commissie dat het wenselijk is om in het verslag van de raad van commissarissen in ieder geval een beschrijving van het proces van evaluatie te geven en eventueel een algemene uitkomst van de evaluatie.”¹³

Verslag van de raad van commissarissen – strategie

III.1.8

De raad van commissarissen bespreekt in ieder geval eenmaal per jaar de strategie en de voornaamste risico's verbonden aan de onderneming, de uitkomsten van de beoordeling door het bestuur van de opzet en werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen, alsmede eventuele significante wijzigingen hierin. Van het houden van de besprekingen wordt melding gemaakt in het verslag van de raad van commissarissen.

“De Commissie meent [...] dat het verslag inzicht zou moeten geven in alle werkzaamheden van de raad van commissarissen en de specifieke aandachtsgebieden. Goed toezicht en advies is niet altijd gebaat bij volledige openheid. Twijfel aan eensgezindheid van de raad van bestuur en de raad van commissarissen ten aanzien van strategie en beleid dient het belang van de onderneming meestal niet. Derhalve heeft de Commissie er begrip voor dat het commissarissenverslag geen inzicht geeft in interne inhoudelijke discussies die vooraf zijn gegaan aan een besluit dat in het verslag van de raad van bestuur is toegelicht.”¹⁴

Profielchets

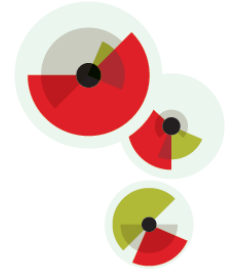
III.3.1

De raad van commissarissen stelt een profielchets voor zijn omvang en samenstelling op, rekening houdend met de aard van de onderneming, haar activiteiten en de gewenste deskundigheid en achtergrond van de commissarissen. In de profielchets wordt ingegaan op de voor de vennootschap relevante aspecten van diversiteit in de samenstelling van de raad en wordt vermeld welke concrete doelstelling de raad ten aanzien van diversiteit hanteert. Voor zover de bestaande situatie afwijkt van de nagestreefde situatie, legt de raad van commissarissen hierover verantwoording af in het verslag van de raad van commissarissen en geeft hij tevens aan hoe en op welke termijn hij verwacht dit streven te realiseren. De profielchets wordt algemeen verkrijgbaar gesteld en op de website van de vennootschap geplaatst.

“De Commissie roept nogmaals op om de profielchetsen aan te scherpen ten aanzien van de doelstellingen en om aan te geven in hoeverre deze zijn behaald bij de invulling van een vacature. De Commissie vraagt

¹³ Monitoringrapport boekjaar 2010, p. 15.

¹⁴ Idem.



ondernemingen met een kritische blik naar het eigen diversiteitsbeleid te kijken. Die blik is nog steeds nodig. Volgens de Commissie is er geen ideale mix, maar ze wil wel dat er een algemene cultuur ontstaat waarbij meer ruimte is voor diversiteit.”¹⁵

IV. DE (ALGEMENE VERGADERING VAN) AANDEELHOUDERS

Responstijd

IV.4.4

Een aandeelhouder oefent het agenderingsrecht slechts uit nadat hij daaromtrent in overleg is getreden met het bestuur. Wanneer een of meer aandeelhouders het voornemen heeft de agendering te verzoeken van een onderwerp dat kan leiden tot wijziging van de strategie van de vennootschap, bijvoorbeeld door het ontslag van één of meer bestuurders of commissarissen, wordt het bestuur in de gelegenheid gesteld een redelijke termijn in te roepen om hierop te reageren (de responstijd). Dit geldt ook voor een voornemen als hiervoor bedoeld dat strekt tot rechterlijke machtiging voor het bijeenroepen van een algemene vergadering op grond van artikel 2:110 BW. De desbetreffende aandeelhouder respecteert de door het bestuur ingeroepen responstijd in de zin van best practice bepaling II.1.9.

“De Monitoring Commissie is van mening dat, als het bestuur van de onderneming een responstermijn (van maximaal 180 dagen) inroept zonder deze te gebruiken voor constructief overleg – en dus niet conform de Code handelt – de aandeelhouder niet langer gehouden is deze termijn te respecteren. Hij kan dan een afwijkende termijn aanhouden waarbij in ieder geval de wettelijke termijn voor agendering van 60 dagen geldt. Indien het bestuur van de onderneming wel in overleg treedt met de aandeelhouder, is deze laatste gehouden de door het bestuur ingeroepen responstermijn te respecteren. Een afwijking van die termijn vindt de Commissie in deze situatie niet passend en niet acceptabel, zeer bijzondere omstandigheden daargelaten.”¹⁶

Vermogensbeheermandaten

IV.4.5

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

“De Commissie benadrukt dat bij het uitblijven van specifieke afspraken over de eindverantwoordelijkheid, deze verantwoordelijkheid berust bij de mandaatgever. Als de mandaatgever bepaalde verantwoordelijkheden delegeert aan de vermogensbeheerder, dienen deze vergezeld te gaan van duidelijke instructies zowel ten aanzien van inhoud en uitvoering van het stembeleid en de naleving van de aandeelhoudersbepalingen, als ten aanzien van de wijze van monitoring van de naleving van de Code door de Nederlandse beursondernemingen in de beleggingsportefeuille. Bij delegatie blijft de mandaatgever verantwoordelijk voor het monitoren en weer aan de eigen begunstigen terug rapporteren van de rapportages van de vermogensbeheerder over de naleving van de Code. De Commissie wijst er daarnaast op dat institutionele beleggers moeten voldoen aan artikel 5:86 Wft om een mededeling te doen over de naleving van de aan hen gerichte principes en bepalingen.”¹⁷

¹⁵ Monitoringrapport boekjaar 2011, p. 10.

¹⁶ Monitoringrapport boekjaar 2010, p. 14.

¹⁷ Monitoringrapport boekjaar 2011, p. 47.



ALGEMENE ONDERWERPEN

Kwaliteit van de uitleg - tijdelijkheid

“De Commissie heeft bepaald dat indien de afwijking van de Code tijdelijk is en langer dan één jaar duurt, aangegeven moet worden wanneer men verwacht de Code weer te kunnen toepassen.”¹⁸

Kwaliteit van de uitleg - eigen regeling

“De Commissie signaleerde in haar vorige rapport een toename in de uitleg waarbij wordt aangegeven dat bedrijven een eigen regeling hanteren zonder daarbij aan te geven waarom ze de bepaling niet toepassen. Dit wordt gezien als niet-naleving van de Code. De toepassing van een eigen regeling wordt alleen gezien als naleving indien wordt aangegeven (1) waarom de eigen regeling nodig is en (2) hoe deze aansluit bij het betreffende principe in de Code.”¹⁹

Veronderstelde toepassing - rol van de accountant

“Om te voorkomen dat er onduidelijkheid bestaat over de toepassing of afwijking van een codebepaling bepleit de Commissie een sterkere rol van de accountant bij het controleproces van de verslaggeving over naleving van de Code. De accountant zou volgens de Commissie actiever moeten toetsen of de onderneming een juist en volledig beeld geeft van de naleving.”²⁰

Non-executive directors

“De Commissie heeft besloten de toepasbaarheid van de Corporate Governance Code op non-executive directors te verduidelijken. De bepalingen die zien op commissarissen dienen direct te worden toegepast op non-executive directors in een one-tier board, onverminderd de overige verantwoordelijkheden die deze non-executives hebben. Zo moet bijvoorbeeld de ‘letter of the Chairman’ voldoen aan de vereisten die aan het verslag van de raad van commissarissen worden gesteld. Het kan voorkomen dat het voor een onderneming niet mogelijk is om de vereisten in de Code die zien op commissarissen één op één toe te passen op een non-executive director. Hiervoor geldt daarom ook onverkort het ‘pas toe of leg uit’-principe. Het moet hierbij gaan om ondernemings specifieke uitleg die aangeeft waarom niet aan vereisten kan worden voldaan. Dat er sprake van een one-tier structuur is, is onvoldoende uitleg en zal worden gezien als niet-naleving van de Code.”²¹

¹⁸ Monitoringrapport boekjaar 2011, p. 8.

¹⁹ Idem.

²⁰ Idem, p. 9.

²¹ Idem, p. 12.