



**rijksuniversiteit
groningen**

faculteit economie
en bedrijfskunde

Onderzoek naar de internationale context van de Nederlandse Corporate Governance Code

September 2015

Rijksuniversiteit Groningen
Faculteit Economie en Bedrijfskunde

Dr. Reggy Hooghiemstra
Dr. Wesley Kaufmann
Dr. Kees van Veen
Prof. dr. Niels Hermes



1. Algemene introductie

Dit rapport bevat de resultaten van het onderzoek naar de internationale context van de Nederlandse Corporate Governance Code (hierna: de Nederlandse code) dat in opdracht van de Monitoring Commissie Corporate Governance Code is uitgevoerd. In het onderzoek zijn de meest recente codes van een negental landen met elkaar vergeleken teneinde een getrouw beeld te krijgen van¹:

- (I) de inhoud van codes, dat wil zeggen de wijze waarop belangrijke thema's op het gebied van goed ondernemingsbestuur aandacht krijgen in nationale corporate governance codes;
- (II) de rapportering over naleving van codes, dat wil zeggen bestaande voorschriften ten aanzien van de wijze waarop ondernemingen over de naleving van de corporate governance code moeten rapporteren; en
- (III) het monitoren van codes, dat wil zeggen de systemen waarbinnen corporate governance codes worden geëvalueerd en, mogelijk, herzien door nationale commissies.

Met nadruk wijzen wij erop dat in dit onderzoek we alleen corporate governance codes hebben geanalyseerd. Met uitzondering van de Verenigde Staten, hebben we dus niet gekeken naar wetgeving op het gebied van bestuur en toezicht. We kunnen dus niet uitsluiten dat in een bepaald land een zeker voorschrift niet in de (nationale) corporate governance code staat, maar in wetgeving is geregeld.

In dit rapport worden bovenstaande onderwerpen in afzonderlijke paragrafen besproken. Elke paragraaf kent dezelfde indeling: eerst wordt een korte schets gegeven van de gehanteerde onderzoeksmethode, gevolgd door een beschrijving van de onderzoeksbevindingen.

2. Internationale vergelijking van de inhoud van codes

Onderzoeksmethode

Het onderzoek bestaat uit een inhoudsanalyse van corporate governance codes (en wet- en regelgeving in de Verenigde Staten). Inhoudsanalyse is een onderzoeksinstrument waarmee de inhoud van teksten op een objectieve en systematische wijze kan worden geanalyseerd. In essentie wordt bij inhoudsanalyse de inhoud van teksten als het ware interpreteerbaar gemaakt door het objectief en het systematisch toepassen van categorisatieregels. De kwaliteit en bruikbaarheid van de resultaten van inhoudsanalyse hangt voor een groot deel af van de kwaliteit van de categorisatieregels. In dit onderzoek is daarom gekozen voor een iteratief proces, waarin de corporate governance codes twee keer zijn doorgenomen. Gedurende de eerste keer (“inventarisatieronde”) wordt al het bronmateriaal – de codes dus - doorgelezen. Enerzijds is deze aanpak erop

¹ De landen die op verzoek van de Monitoring commissie zijn meegenomen betreffen: Duitsland, Frankrijk, Hong Kong, Italië, Nederland, Singapore en het Verenigd Koninkrijk. Van deze landen is de meest recente versie van de corporate governance code in het onderzoek meegenomen. Daarnaast is de “Global Governance Principles” van het International Corporate Governance Network (ICGN) meegenomen. Tot slot is ook wetgeving en nadere regulering binnen de Verenigde Staten in het onderzoek betrokken. In het geval van de Verenigde Staten richt het onderzoek zich op relevante onderdelen uit: (i) de Sarbanes-Oxley Act van 2002, (ii) de Dodd-Frank Wall Street Reform and Consumer Protection Act van 2010, (iii) Regulation S-K en (iv) de NYSE Listed Company Manual.

gericht om vast te stellen in hoeverre codes aandacht besteden aan door de Monitoring Commissie vooraf specifiek benoemde hoofdthema's, namelijk: strategische risicobeheersing, interne audit functie, benoeming(stermijnen) en rol van de externe accountant, gedrag en cultuur binnen (de top van) de onderneming, benoeming(stermijnen) en vertrek van bestuurders en commissarissen, maatschappelijk verantwoord ondernemen, beloning van bestuurders, diversiteit, de *executive committee*, de *one tier board* en loyaliteitsdividend aandeelhouders.² Anderzijds wordt in deze "inventarisatieronde" op een inductieve wijze bepaald of er aanvullende hoofd- en/of sub-thema's zijn die niet op voorhand door de Monitoring Commissie zijn geïdentificeerd. Een hoofd- of sub-thema is vervolgens aan het onderzoek toegevoegd indien het een thema betreft dat: (i) vanuit het oogpunt van goed ondernemingsbestuur van belang is en (ii) niet, of op geheel andere wijze, in de Nederlandse code wordt afgedekt. Het voordeel van een inductieve strategie is dat met een "open geest" via inhoudsanalyse van de codes bepaald kan worden welke thema's relevant zijn. Hoewel deze benadering arbeidsintensief is, biedt ze als belangrijk voordeel dat specifieke thema's die relevant kunnen zijn voor het verdere onderzoek minder gemakkelijk over het hoofd worden gezien.

Nadat de thema's zijn bepaald hebben de onderzoekers de codes opnieuw gelezen ("vaststellingsronde") en is voor elk van de negen codes vastgelegd of een bepaald thema wordt behandeld en zo ja, hoe de *best practice* regeling in hoofdlijnen luidt. Uiteindelijk mondt dit uit in een matrix waarin per hoofd- of sub-thema voor elk van de landen vastgesteld kan worden of een *best practice* regeling aanwezig is en zo ja hoe de *best practice* regeling eruit ziet.

Onderzoeksbevindingen

Deze paragraaf presenteert per hoofdthema de bevindingen die voortkomen uit de internationale vergelijking van codes door middel van het uitvoeren van inhoudsanalyse. Elk thema sluit af met een korte duiding van mogelijke aandachtspunten voor de Nederlandse code. In totaal worden 13 thema's (A tot en met M) besproken. De volledige matrix waarin per thema een inhoudelijke vergelijking wordt gepresenteerd, is als bijlage opgenomen en heeft als basis gediend voor het verkrijgen van inzicht in de wijze waarop in diverse nationale codes *best practices* vorm zijn gegeven.

A Risicobeheersing

Alle codes, met uitzondering van de VS, hebben bepalingen opgenomen waarin vermeld wordt dat de *board of directors* verantwoordelijk is voor het beleid omtrent risicobeheersing. De meeste codes schrijven voor dat in het jaarverslag een beschrijving moet worden gegeven van de adequaatheid van het interne controlesysteem en de voor de vennootschap relevante risico's (ICGN, Hong Kong, Singapore, het VK, Italië en de VS)³. De inhoudelijke elementen van deze beschrijvingen komen grotendeels overeen

—

² Aangezien een aantal thema's, zoals beloning van bestuurders, erg breed is, is ervoor gekozen om dergelijke hoofdthema's op te splitsen in een aantal sub-thema's. Het opsplitsen van hoofdthema's in meerdere sub-thema's biedt de mogelijkheid tot het maken van een inhoudelijk zinnellere vergelijking van de codes.

³ Tussen haakjes is vermeld welke landen aandacht besteden aan het betreffende onderwerp.

met de relevante bepalingen in de Nederlandse code. Daarnaast wordt in de codes van ICGN, Singapore en Italië het belang van een afzonderlijke risicocommissie benadrukt om het risicomanagement binnen de vennootschap te versterken.

Overwegingen betreffende risicobeheersing

- *De bepalingen in de Nederlandse code betreffende strategische risicobeheersing en interne controlesystemen komen grotendeels overeen met die in andere codes*
- *In afwijking van de Nederlandse code wordt in drie codes gesproken over een aparte risicocommissie die zich nadrukkelijk bezighoudt met het risicomanagement binnen de vennootschap*

B Interne audit functie

Het belang van de inrichting van een effectieve interne auditfunctie wordt duidelijk gereflecteerd in de onderzochte codes. Enkel binnen de Amerikaanse setting wordt geen specifieke aandacht aan de interne auditfunctie geschonken. De Nederlandse bepaling over het evalueren van de behoefte aan een interne auditfunctie komt in hoofdlijnen overeen met die in andere codes; indien de interne auditfunctie ontbreekt dient in het jaarverslag hierover melding te worden gemaakt (ICGN, Hong Kong, het VK). Wat voor de Nederlandse situatie opvalt is dat de interne auditfunctie valt onder de verantwoordelijkheid van het bestuur, terwijl elders de interne auditfunctie onder de verantwoordelijkheid van de auditcommissie (Duitsland, Frankrijk, het VK), ofwel de voltallige *board of directors* valt (ICGN, Italië). Ook is in de Nederlandse code vastgelegd dat de interne auditfunctie toegang dient te hebben tot de externe accountant en de voorzitter van de auditcommissie, terwijl in sommige andere codes deze toegang tot informatie breder is vormgegeven. Zo is in de codes van Italië en Singapore opgenomen dat de interne auditfunctie toegang dient te hebben tot **alle** informatie die nodig is voor het vervullen van zijn taken.

Overwegingen betreffende de interne audit functie

- *Internationaal gezien valt de interne auditfunctie onder de verantwoordelijkheid van de auditcommissie, ofwel de voltallige board of directors; in de Nederlandse code is dit de raad van bestuur*
- *De toegang tot informatie is volgens de Nederlandse code beperkt tot toegang tot de externe auditor en de voorzitter van de auditcommissie, terwijl in sommige andere codes de interne auditfunctie toegang dient te hebben tot alle relevante informatie*

C Externe accountant

Om de onafhankelijkheid en het effectief functioneren van de externe accountant te waarborgen zijn er in verscheidene codes specifieke bepalingen opgenomen. Zo zijn in Hong Kong en Singapore voormalige partners van de externe accountant (en functies van vergelijkbaar niveau, i.c. *directors*) voor minimaal een jaar na het beëindigen van het dienstverband bij de externe accountant uitgesloten van het nemen van zitting in de auditcommissie van de vennootschap die door het betreffende accountantskantoor is gecontroleerd. In SOX is een bepaling opgenomen dat een accountantskantoor geen audit gerelateerde diensten voor de vennootschap mag uitvoeren indien de CEO, CFO of controller minder dan een jaar geleden in dienst was van het desbetreffende accountantskantoor. In de codes van Hong Kong en het VK is daarnaast opgenomen dat, in geval van een verschil van inzicht tussen de *board of directors* enerzijds en de auditcommissie anderzijds, zowel de aanbeveling van de auditcommissie als het afwijkende standpunt van de *board* duidelijk moeten worden toegelicht in het jaarverslag. In tegenstelling tot de Nederlandse code worden er in andere codes geen specifieke eisen aan het accountsverslag van de externe accountant gesteld.

Overwegingen betreffende de externe accountant

- *In afwijking van de Nederlandse code, wordt in een aantal andere codes een voormalig partner van het accountantskantoor (dat de jaarrekening van de vennootschap controleert) voor minimaal een jaar uitgesloten van het nemen van zitting in de auditcommissie*
- *Twee codes schrijven voor dat een afwijkende mening van de board of directors ten opzichte van de auditcommissie duidelijk moet worden onderbouwd en toegelicht in het jaarverslag. In de Nederlandse code is hierover geen bepaling opgenomen*

D Gedrag en cultuur binnen de onderneming

Er wordt in de codes relatief weinig aandacht besteedt aan gedrag en cultuur binnen de onderneming.⁴ Behalve in Nederland wordt in vier andere codes een gedragscode beschreven (ICGN, Hong Kong, Singapore en de VS). De mate van detail in deze bepalingen is echter relatief beperkt. Veelal wordt volstaan met de constatering dat ethische standaarden middels een gedragscode moeten worden bevorderd binnen de vennootschap. Net als in Nederland dient in de VS de gedragscode openbaar gemaakt te worden; voor de andere landen is hierover geen expliciete bepaling opgenomen.

In vijf codes wordt, net als in Nederland, aandacht geschonken aan een klokkenluidersregeling (ICGN, Hong Kong, Singapore, het VK, de VS). In Duitsland, Frankrijk en Italië zijn geen bepalingen over een klokkenluidersregeling opgenomen.

Overwegingen betreffende gedrag en cultuur binnen de onderneming

- *In de Nederlandse code wordt aandacht besteed aan zowel een gedragscode als een klokkenluidersregeling, die beiden openbaar gemaakt moeten worden. Hiermee gaan de Nederlandse bepalingen veelal verder dan de in andere codes opgenomen bepalingen betreffende gedrag en cultuur binnen de onderneming*

E Benoeming en vertrek bestuurders

Met betrekking tot de benoeming van bestuurders valt op dat in de codes veel aandacht wordt besteed aan de transparantie van benoemingsprocedures, maar publicatievereisten betreffende het contract van een bestuurder, zoals de Nederlandse code suggereert, zijn afwezig. Het merendeel van de codes schrijft een benoeming voor beperkte tijd voor, die maximaal drie (ICGN, Hong Kong, Singapore), vier (Frankrijk), of vijf jaar (Duitsland) bedraagt. In het VK, Italië en de VS is niet expliciet opgenomen dat benoemingen voor beperkte duur zijn. In vijf gevallen heeft de benoemings- en nominatiecommissie een belangrijke rol in het benoemingsproces (Frankrijk, Singapore, het VK, Italië, de VS).

Bepalingen betreffende de vertrekregeling benadrukken dat vertrekvergoedingen niet excessief moeten zijn. In sommige landen (Duitsland, Frankrijk) wordt een expliciete norm geformuleerd en bedraagt de maximale ontslagvergoeding twee jaarsalarissen; in Italië wordt enkel gemeld dat deze maximaal een aantal jaarsalarissen mag bedragen. De codes van Hong Kong, Singapore en het VK leggen de verantwoordelijkheid voor de redelijkheid van ontslagvergoedingen bij de

⁴ In dit kader moet worden opgemerkt dat in preambule van de Britse corporate governance code expliciet wordt stilgestaan bij het belang van gedrag en cultuur binnen de vennootschap. Meer in het bijzonder stelt de Britse code dat één van de belangrijkste taken van de *board of directors* is het bepalen van cultuur, waarden en ethische normen binnen de vennootschap. Volgens de Britse code moet de *board* zorgen voor de juiste *“tone at the top”*. Tevens stelt de Britse code dat *directors* fungeren als rolmodel binnen de vennootschap en dat ze er zorg voor moeten dragen dat iedereen binnen de vennootschap bewust is van het belang van ethisch gedrag.

remuneratiecommissie, maar geven verder geen specifieke grenzen aan. Evenals in Nederland zijn in veel andere codes bepalingen opgenomen dat falende bestuurders bij ontslag niet zouden moeten worden beloond (Duitsland, Frankrijk, Singapore, het VK en Italië).

Overwegingen betreffende benoeming en vertrek bestuurders

- *De bepalingen in de Nederlandse code betreffende benoeming en vertrek van bestuurders komen in hoofdlijnen overeen met de andere codes en zijn op punten specifiek / veeleisender dan hetgeen hier elders over is opgenomen*

F Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Maatschappelijk verantwoord ondernemen komt nauwelijks aan bod in de verschillende codes. De ICGN code vermeldt dat de *board of directors* toezicht moet houden op de impact van de vennootschap op de omgeving, waar zowel milieu als sociale verantwoordelijkheden onder vallen. Een vergelijkbare formulering is te vinden in de code van Singapore. In de Italiaanse code staat dat de raad van commissarissen in het bijzonder moet letten op risico's die de *sustainability* van de activiteiten van de vennootschap op de middellange termijn kunnen beïnvloeden. Voor het overige zijn er geen bepalingen in de codes opgenomen over maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Overwegingen betreffende maatschappelijk verantwoord ondernemen

- *Op dit moment is het thema maatschappelijk verantwoord ondernemen nauwelijks in de verschillende codes terug te vinden*

G Beloning van bestuurders

De beloning van bestuurders komt in alle codes uitvoerig aan bod en vertoont op hoofdlijnen veel overlap. Zo hebben nagenoeg alle codes bepalingen opgenomen waarin vermeld staat dat beloning gedeeltelijk aan ondernemingsprestaties moet zijn gekoppeld en dat het nemen van ongepaste risico's niet beloond dient te worden. Ook suggereren alle codes, behalve die van Duitsland, om een remuneratiecommissie in het leven te roepen die onder andere aanbevelingen doet aan de *board of directors* of raad van commissarissen over het beloningsbeleid en de bezoldiging van individuele bestuurders. Opvallend is dat de codes van Hong Kong, Singapore, het VK, Italië en de VS ook een rol toebedelen aan de remuneratiecommissie bij het bepalen van beloning van *senior management* danwel *key personnel* en dus niet beperkt zijn tot beleid aangaande de beloning van bestuurders.

Op andere vlakken zijn er ook verschillen tussen de codes met betrekking tot de invulling van de *best practice* bepalingen betreffende beloning. Zo hebben de codes van ICGN, Singapore, het VK, Italië en de VS een *clawback* clausule opgenomen, terwijl dit in Hong Kong, Frankrijk en Duitsland niet het geval is. Aan de loonkloof tussen bestuurders en werknemers wordt in vier codes aandacht geschonken (ICGN, Duitsland, het VK en de VS). Tot slot bevatten de Duitse en Franse codes een vooropgezet template voor het rapporteren van informatie betreffende beloning (landen als het VK en de VS kennen wettelijke bepalingen omtrent de te verschaffen informatie op het gebied van beloning), maar de publicatie-eisen in de Nederlandse code zijn niet minder alomvattend dan hetgeen in deze templates wordt voorgeschreven.

Overwegingen betreffende beloning van bestuurders

- *De wijze waarop beloning in de Nederlandse code wordt behandeld komt op hoofdlijnen overeen met andere codes*
- *In een aantal codes wordt de remuneratiecommissie ook een rol toebedeeld inzake de beloning van senior management of key personnel; in de Nederlandse code is deze rol beperkt tot de beloning van bestuurders*

H Diversiteit

Er zijn verschillende wijzen waarop aandacht wordt besteed aan diversiteit in de codes. De Nederlandse code is relatief summier over diversiteit en geeft zelf geen concrete onderdelen van diversiteit, noch specifieke diversiteitsdoelstellingen die behaald dienen te worden; dit wordt aan de vennootschappen zelf gelaten. In de meeste andere codes worden wel (mogelijke) onderdelen van diversiteit genoemd, waaronder geslacht, nationaliteit, leeftijd, culturele / educatieve achtergrond, professionele ervaring / vaardigheden en onafhankelijkheid.

Alleen in Duitsland en Frankrijk worden concrete doelstellingen genoemd met betrekking tot het aandeel van vrouwen in de raad van commissarissen. Voor vennootschappen in Duitsland die onder regelgeving betreffende codeterminatie vallen dient de raad van commissarissen voor minimaal 30% uit vrouwen en minimaal 30% uit mannen te bestaan. In Frankrijk wordt onderscheid gemaakt tussen een korte en middellange termijn. Op korte termijn (3 jaar na de aandeelhoudersvergadering van 2010, ofwel de datum van registratie van aandelen van de vennootschap) dient de *board* voor 20% uit vrouwen te bestaan. Op de middellange termijn (6 in plaats van 3 jaar) dient dit aandeel 40% te bedragen.

Een ander punt van aandacht is in hoeverre diversiteitsdoelstellingen beperkt dienen te blijven tot de Raad van Commissarissen, zoals in Nederland. Voor landen met *one-tier boards* is het vanzelfsprekend dat diversiteit de *board* als geheel betreft, maar

ook in Duitsland wordt aangegeven dat diversiteit dient te worden meegenomen als factor bij het benoemen van bestuurders.

Overwegingen betreffende diversiteit

- *Internationaal bezien worden meestal (mogelijke) onderdelen van diversiteit genoemd, daar waar de Nederlandse code dit aan de vennootschappen zelf laat*
- *In Duitsland en Frankrijk zijn concrete targets (percentages) geformuleerd met betrekking tot het aandeel van vrouwen in de raad van commissarissen / board; in andere codes – waaronder de Nederlandse code – worden dergelijke algemeen geldende targets niet benoemd*
- *Diversiteit in de Nederlandse code is vooralsnog beperkt tot de Raad van Commissarissen⁵, terwijl in andere codes diversiteit van toepassing is op de board als geheel (one-tier), of de Raad van Commissarissen én de Raad van Bestuur*

I De executive committee

De *executive committee* is een thema dat alleen indirect in de Italiaanse code aan bod komt. In deze code wordt voorgeschreven dat de *board of directors* in het jaarverslag aangeeft hoe vaak en hoe lang de *executive committee* heeft vergaderd, alsmede informatie geeft over de aanwezigheid van individuele leden bij deze vergaderingen.

Overwegingen betreffende de executive committee

- *De executive committee speelt op dit moment geen rol van betekenis in de bepalingen van de verschillende codes*

J De one tier board

De *one tier board* komt nagenoeg niet aan bod in de verschillende codes. Dit is niet onlogisch, gezien het feit dat op de meeste aandelenbeurzen enkel *one tier* of *two tier* vennootschappen zijn geregistreerd. Alleen in de Italiaanse code staat dat, indien de

⁵ Sinds de inwerkingtreding van de Wet van 6 juni 2011 tot wijziging van boek 2 van het Burgerlijk Wetboek in verband met de aanpassing van regels over bestuur en toezicht in naamloze en besloten vennootschappen, is in de Nederlandse wet vastgelegd dat er een evenwichtige verdeling van de zetels van het bestuur en de raad van commissarissen moet worden nagestreefd, waarbij ten minste 30% van de zetels bezet wordt door vrouwen en ten minste 30% door mannen.

vennootschap van plan is over te stappen op een nieuw management- en beheersingssysteem, de *directors* de aandeelhouders en de financiële markten moeten informeren over de redenen voor die overstap. Ook moet in het eerste gepubliceerde corporate governance verslag na de overstap worden aangegeven op welke wijze de vennootschap denkt de bepalingen uit de code toe te gaan passen binnen de nieuwe structuur. Ook de Franse code kent enige bepalingen op het gebied van de *one tier board*. In het bijzonder stelt de Franse code dat, indien de vennootschap kiest voor het toepassen van de *one tier board*, de vennootschap vervolgens ook de keuze heeft om de functie van *chairman* en CEO te scheiden of te verenigen. Indien ervoor wordt gekozen om de twee functies te scheiden, dan moeten de taken van de *chairman* in het *Document de référence* of in het jaarverslag worden beschreven. Tevens dient in het *Document de référence* of in het jaarverslag de reden voor het al dan niet scheiden van de functies van *chairman* en CEO te worden verschaft.

Overwegingen betreffende de one tier board

- *De one tier board speelt op dit moment geen grote rol van betekenis in de bepalingen van de verschillende codes. De Franse en Italiaanse codes benadrukken vooral dat inzicht moet worden gegeven in de redenen voor de gemaakte keuze betreffende de organisatiestructuur*

K Loyaliteitsdividend aandeelhouders

Aan het loyaliteitsdividend voor aandeelhouders wordt op dit moment in geen enkele code aandacht besteed.

Overwegingen betreffende het loyaliteitsdividend aandeelhouders

- *Het loyaliteitsdividend speelt op dit moment geen rol van betekenis in de bepalingen van de verschillende codes*

L Kenmerken en taken van de Raad van Commissarissen

Een belangrijk thema betreffende de raad van commissarissen is de onafhankelijkheid van commissarissen. In de Nederlandse code wordt een uitputtende lijst van criteria gegeven die stelt wanneer een commissaris als onafhankelijk kan worden beschouwd. Een vergelijkbare constructie is te vinden in de Verenigde Staten. In de andere codes wordt een indicatieve lijst met criteria gegeven, behalve in Hong Kong (waar enkel vermeld hoeft te worden welke *directors* als onafhankelijk worden beschouwd). Een gerelateerd onderwerp betreft de zittingsduur van commissarissen. In de codes van het

VK, Singapore, Italië en Hong Kong staat dat de onafhankelijkheid van commissarissen die langer dan negen jaar in de *board* zitten kritisch moet worden bekeken.

Met betrekking tot de aanwezigheid van commissarissen bij vergaderingen is er voor verschillende constructies gekozen. De code van ICGN vermeldt dat de *board* geregeld moet vergaderen, maar geeft hierbij geen specifieke publicatieverplichtingen. In Duitsland moeten commissarissen die minder dan de helft van de vergaderingen hebben bijgewoond in het jaarverslag worden vermeld; in de VS is dit bij minder dan 75% al het geval. In Frankrijk dient “relevante informatie” met betrekking tot aanwezigheid in het jaarverslag te worden opgenomen, terwijl in Hong Kong, Singapore, het VK en Italië de aanwezigheid per commissaris moet worden weergegeven.

Betreffende de beloning van commissarissen wordt in de codes van Duitsland, Frankrijk, Singapore, het VK en Italië aangegeven dat de beloning van een commissaris samen dient te hangen met verantwoordelijkheden en daadwerkelijke aanwezigheid bij vergaderingen. In de ICGN en VK codes is expliciet opgenomen dat commissarissen geen prestatie gerelateerde beloning dienen te krijgen, terwijl dergelijke beloning in Duitsland gericht moet zijn op duurzame groei van de vennootschap en in Italië slechts een klein deel van de totale beloning mag behelzen. In Singapore wordt het aan de remuneratiecommissie overgelaten of aandelenbezit van commissarissen in de vennootschap gestimuleerd moet worden.

Er is een tweedeling betreffende bepalingen over de commitment en tijdsbesteding van commissarissen. Aan de ene kant staan in de codes van ICGN, Hong Kong, Singapore, het VK, Italië en de VS geen concrete beperkingen met betrekking tot het aantal *board* posities, mits de persoon in kwestie afdoende tijd beschikbaar heeft om aan zijn / haar verplichtingen te voldoen. Daar dient wel bij te worden opgemerkt dat in de codes van Singapore en Italië vermeld wordt dat de *board* zelf richtlijnen moet formuleren over het maximaal aantal *board* posities. Aan de andere kant wordt in de codes van Duitsland (maximaal drie) en Frankrijk (maximaal 4) een concrete beperking van het aantal *board* posities opgelegd.

De positie van de secretaris van de vennootschap komt in drie codes aan bod. In de codes van Hong Kong, het VK en Singapore wordt gemeld dat *alle directors* toegang tot de secretaris dienen te hebben, ook al valt de secretaris onder de voorzitter van de *board*. Voorts valt op dat in tegenstelling tot de Nederlandse code, alwaar de secretaris door de raad van bestuur (horende de raad van commissarissen) wordt benoemd en ontslagen, in andere codes is vastgelegd dat de secretaris door de *board of directors* wordt benoemd en ontslagen.

Een ander relevant thema is de *lead independent director*. In verscheidene codes wordt expliciet ingegaan op de rol die de *lead independent director* vervult binnen corporate governance. Diverse codes (ICGN, Singapore, het VK) benadrukken dat de *lead independent director* een communicatiekanaal tussen investeerders en de *board*, alsmede tussen de onafhankelijke *directors* en de voorzitter van de *board* (Italië). Daarnaast wordt erop gewezen dat de *lead independent director* vergaderingen voorziet in afwezigheid van de voorzitter van de *board* (ICGN, Singapore, het VK).

Board evaluatie wordt in alle codes behandeld, maar de mate van detail verschilt sterk per code. In Duitsland wordt volstaan met de bepaling dat de raad van

commissarissen geregeld de efficiency van haar activiteiten onderzoekt. In de VS zijn geen specifieke bepalingen over *board* evaluatie, al stellen de NYSE CG-guidelines dat elke vennootschap richtlijnen moet hebben en moet publiceren over de wijze waarop de jaarlijkse evaluatie plaatsvindt. Aan de andere kant van het spectrum geeft de Franse code een veelvoud aan bepalingen betreffende de frequentie en wijze van *board* evaluaties. In de codes van ICGN en Frankrijk is opgenomen dat de evaluatie periodiek dient te worden uitgevoerd met behulp van een externe partij; de codes van Singapore, het VK en Italië melden het gebruik van een externe *facilitator* als mogelijkheid.

Het delegeren van taken en besluitvorming komt als thema in slechts drie codes naar voren. In de code van Hong Kong zijn bepalingen opgenomen over het delegeren van taken en besluitvorming door de *board* aan commissies, *executive directors*, of management. In het VK zijn geen specifieke bepalingen over delegatie opgenomen, behalve de plicht dat in hoofdlijnen moet worden opgenomen in het jaarverslag welke beslissingen door de *board* moeten worden genomen en welke aan het management zijn gedelegeerd. Tot slot staat in de Italiaanse code dat organen waaraan bevoegdheden zijn gedelegeerd in elk geval driemaandelijks moeten rapporteren aan de *board*.

In alle codes wordt beschreven dat met enige regelmaat de *non-executive directors* in afwezigheid van de *executive directors* dienen te vergaderen (de zogeheten “executive sessions”). In sommige gevallen wordt geen concrete frequentie genoemd (Duitsland, Frankrijk, Singapore, het VK, de VS), in andere gevallen is dit minstens eenmaal per jaar (ICGN, Hong Kong, Italië).

Overwegingen betreffende kenmerken en taken van de raad van commissarissen

- *In afwijking van de Nederlandse code wordt in verschillende andere codes gemeld dat de onafhankelijkheid van commissarissen die langer dan negen jaar in de board zitten kritisch moet worden bekeken*
- *Bepalingen betreffende aanwezigheid van commissarissen zijn veelal concreter in andere codes dan de Nederlandse code; er wordt vaak gebruik gemaakt van een aanwezigheidsoverzicht per commissaris, of een afwezigheidsmelding van een individuele commissaris indien meer dan een bepaald percentage van de vergaderingen niet is bijgewoond*
- *In de Duitse en Franse codes worden, net als in de Nederlandse code, concrete beperkingen opgelegd met betrekking tot het aantal board posities; in de andere codes ligt de nadruk meer op eigen verantwoordelijkheid van de board en een afdoende capaciteit om de positie te kunnen vervullen*

- *De codes die aandacht besteden aan de secretaris van de vennootschap melden dat alle directors toegang tot de secretaris dienen te hebben. Voorts wordt in die codes gesteld dat de secretaris wordt benoemd en ontslagen door de board of directors; in de Nederlandse code is daarentegen bepaald dat de secretaris door de raad van bestuur wordt benoemd en ontslagen*
- *De lead independent director is in een aantal codes een rol toebedeeld als communicatiekanaal tussen investeerders en de board, alsmede bij vergaderingen in afwezigheid van de voorzitter van de board. De Nederlandse code kent geen aparte bepaling die ingaat op de lead independent director*
- *In meerdere codes wordt het gebruik van een externe facilitator ten behoeve van de board evaluatie genoemd*

M Rechten van aandeelhouders

Een van de rechten van aandeelhouders die is opgenomen in verscheidene codes (ICGN, Duitsland, Frankrijk, het VK en de VS) is de mogelijkheid om te stemmen over het beloningsbeleid. In drie codes wordt daarnaast aandacht besteed aan het openbaar maken van de uitkomsten van stemmingen tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders (AvA). De ICGN code schrijft voor dat de uitkomst van de stemming, de steminstructie en de hoeveelheid stemmen per resolutie direct na de vergadering op de website van de vennootschap dienen te worden geplaatst; in het VK dient dit zo snel mogelijk te gebeuren. In Singapore dient deze informatie in een gedetailleerd bericht te gebeuren. Een tweede thema dat naar voren komt is de voorwaarden tot het stellen van vragen tijdens de AvA. In verscheidene codes is opgenomen dat de voorzitter van de board, de voorzitters van de commissies en / of de externe accountant aanwezig dienen te zijn tijdens de AvA voor het beantwoorden van vragen (ICGN, Hong Kong). In de codes van Frankrijk, Singapore, het VK en Italië staat dat *alle* directors in beginsel bij de AvA aanwezig moeten zijn.

Overwegingen betreffende de rechten van aandeelhouders

- *In tegenstelling tot de Nederlandse code, wordt in diverse andere codes de aanwezigheid van alle directors bij de AvA aanbevolen*

3. Internationale vergelijking van de wijze van rapportering over naleving van codes

Onderzoeksmethode

Om inzicht te krijgen in de wijze waarop beursgenoteerde vennootschappen moeten rapporteren over de naleving van corporate governance codes zijn acht corporate governance codes geraadpleegd.⁶ Meer in het bijzonder bevatten de inleiding en/of preambule van corporate governance codes in de regel voorschriften over de wijze waarop rapportering over de naleving van corporate governance codes moet geschieden.

Onderzoeksbevindingen

Uit deze inventarisatie is gebleken dat in 4 gevallen (Hong Kong, Nederland, Singapore, en de Verenigde Staten) uitsluitend in het jaarverslag uiteen kan worden gezet waarom een bepaling niet is toegepast.⁷ Vennootschappen die een *Premium Listing* status hebben in het Verenigd Koninkrijk moeten informatie betreffende “comply-or-explain” in het jaarverslag opnemen. Vennootschappen die géén *Premium Listing* status hebben, kunnen er ook voor kiezen om de informatie niet in het jaarverslag op te nemen, maar deze als bijlage bij het jaarverslag te voegen, dan wel om de informatie op de website te zetten (in dit laatste geval dient in het jaarverslag een duidelijke verwijzing naar de website te worden opgenomen). Duitse beursgenoteerde vennootschappen zijn verplicht om in hun *Declaration of conformity*, die (in ieder geval) te raadplegen moet zijn op de website van de vennootschap, over hun toepassing van de Duitse code (op basis van *comply-or-explain*) te rapporteren. Franse vennootschappen kunnen kiezen om de informatie te presenteren in het jaarverslag ofwel in een afzonderlijk *Document de référence*. Italiaanse vennootschappen, tot slot, dienen in een afzonderlijk *Corporate governance report* te rapporteren op basis van *comply-or-explain* over de toepassing van de Italiaanse code.

4. Internationale vergelijking van de wijze van monitoring en herziening van codes

Onderzoeksmethode

Het laatste onderdeel van het onderzoek betreft het verkrijgen van een getrouw beeld over de systemen waarbinnen corporate governance codes worden geëvalueerd en, mogelijk, herzien door nationale commissies. Hiertoe zijn zeven corporate governance codes geraadpleegd.⁸ De inleiding en/of preambule van corporate governance codes bevatten in de regel informatie over het systeem waarbinnen de monitoring van corporate governance codes is georganiseerd. In de tweede plaats worden ook de

—
⁶ De ICGN-code bevat geen informatie aangaande “comply-or-explain”.

⁷ Ingeval van de Verenigde Staten bestaat de mogelijkheid om uit te leggen waarom in de auditcommissie géén financieel expert zitting heeft. Tevens bestaat de mogelijkheid om uit te leggen waarom de vennootschap ervoor gekozen heeft om geen gedragscode voor bestuurders (i.c. CEO, CFO of daarmee vergelijkbaar) in te stellen, dan wel juist aan die bestuurders een vrijwaring te verlenen. In beide gevallen dient de uitleg in Form 10-K dan wel 20-F te worden verschaft.

⁸ De Verenigde Staten en de ICGN zijn niet meegenomen in het onderzoek.

websites van nationale commissies belast met het monitoren van de naleving van codes geraadpleegd. Tevens is gebruik gemaakt van het artikel van Wymeersch (2014) getiteld “European corporate governance codes and their effectiveness”.⁹

Onderzoeksbevindingen

De resultaten van dit deel van het onderzoek zijn in de tabel op de volgende pagina kort weergegeven. Uit de tabel blijkt dat, voor zover er sprake is van het monitoren van corporate governance codes, dit vaak jaarlijks plaatsvindt (Duitsland, Frankrijk, Italië, Nederland en het VK). Wat betreft eventuele wijzigingen aan codes kan worden geconstateerd dat in het merendeel van de landen veranderingen met wisselende frequentie plaatsvinden.

⁹ Eddy Wymeersch (2014), “European corporate governance codes and their effectiveness” in M. Belcredi en G. Ferrarini (eds), *Boards and shareholders in European Listed Companies: Facts, Context, and Post-Crisis Reforms*, Cambridge (UK): Cambridge University Press.

Land	Mandaat instantie	Naam instantie	Frequentie monitoring	Frequentie wijzigen	Jaar meest recente code
Nederland	Overheidsmandaat	Monitoring Commissie	Jaarlijks sinds 2005	Onregelmatig	2008
Hong Kong	Privaat	Stock Exchange of Hong Kong	Periodiek	Onregelmatig	2014/2015
Duitsland	Overheidsmandaat	Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex	Jaarlijks ¹⁰	Normaal gesproken wordt de code elk jaar geëvalueerd	2015
Frankrijk	Privaat (Afepe en Medef)	High Committee van Afepe / Medef ¹¹	Jaarlijks	Onregelmatig	2013
UK	Overheidsmandaat	FRC (Financial reporting council)	Jaarlijks, in ieder geval sinds 2011	Normaal gesproken om het jaar	2014
Italië	Semi-privaat: initiatief lag bij Beurs van Milaan, vereniging(en) van vennootschappen en institutionele investeerders	Italian Corporate Governance Committee	Jaarlijks sinds 2012 ¹²	Onregelmatig	2015
Singapore	Semi-privaat (mandaat ligt sinds 2007 bij SGX (de beurs) en bij de Monetary Authority of Singapore (vergelijk DNB in Nederland).	Corporate Governance Council	Geen	Onregelmatig	2012

¹⁰ Volgens Wymeersch (2014) heeft de Regierungskommission geen rol in het monitoren van de toepassing van de Duitse code. Het Berlin Center of Corporate Governance (o.l.v. Alex von Werder) houdt zich hier voornamelijk mee bezig.

¹¹ Tot en met 2010 had de *Autorité de marchés financiers* (AMF) een belangrijke rol bij het monitoren van de toepassing van de Franse code.

¹² Bij het monitoren van de toepassing van de Italiaanse code maakt de *Italian Corporate Governance Committee* gebruik van onderzoek verricht door o.a. Consob (de Italiaanse beursautoriteit) en Assonime-Emittenti Titoli (*Association of the Italian joint stock companies*). Laatstgenoemde heeft sinds 2001 een jaarlijks rapport geschreven over de toepassing van de Italiaanse code.

BIJLAGE

A Risicobeheersing

A.1 Beleid

Code	Beschrijving van bepaling
Nederland	<ul style="list-style-type: none"> • Het bestuur is verantwoordelijk voor het beheersen van de risico's verbonden aan de ondernemingsactiviteiten • In het jaarverslag beschrijft het bestuur de voornaamste risico's gerelateerd aan de strategie van de vennootschap • Het bestuur legt de strategie die moet leiden tot het realiseren van de operationele en financiële doelstellingen van de vennootschap, alsmede de randvoorwaarden die bij de strategie worden gehanteerd, ter goedkeuring voor aan de raad van commissarissen • Het toezicht van de raad van commissarissen op het bestuur omvat onder andere de strategie en de risico's verbonden aan de ondernemingsactiviteiten • De raad van commissarissen bespreekt in ieder geval eenmaal per jaar de strategie en de voornaamste risico's verbonden aan de onderneming
ICGN	<ul style="list-style-type: none"> • De board of directors overziet en beoordeelt de aanpak voor risicomanagement, keurt deze goed en bepaalt met regelmaat of de aanpak effectief functioneert • Strategie en risico zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden en staan centraal bij alle board vergaderingen; verschillende plausibele uitkomsten als gevolg van beslissingen en acties dienen in acht genomen te worden • De board of directors dient een voorbeeldfunctie te hebben en een effectieve risicocultuur te creëren waarin openheid en het ter discussie stellen van meningen en aannames worden aangemoedigd • De organisatiecultuur met betrekking tot risico's en het proces om problemen te laten (de-)escaleren dient periodiek te worden geëvalueerd
Hong Kong	<ul style="list-style-type: none"> • De directors dienen in een apart onderdeel van het jaarverslag een beschrijving en analyse te geven van de prestaties van de vennootschap, een uitleg betreffende de wijze waarop de vennootschap waarde zal (blijven) genereren en de strategie om de doelstellingen van de vennootschap te bereiken • In het jaarverslag dienen de volgende onderdelen opgenomen te worden: <i>(aanbevolen bepaling)</i> <ul style="list-style-type: none"> ○ veranderingen in de aard en grootte van wezenlijke risico's ten opzichte van het voorgaande verslag, alsmede het vermogen van de vennootschap om te reageren op veranderingen in de organisatie en de omgeving ○ de reikwijdte en kwaliteit van het risicobeheersingssysteem ○ de mate en frequentie van communicatie over beheersingsresultaten met de board of directors, waardoor de controle binnen de vennootschap en de effectiviteit van het risicomanagement kan worden bepaald ○ wezenlijke tekortkomingen of zwakheden in controle die gedurende de huidige periode zijn geïdentificeerd, alsmede de mate waarin dit heeft geleid tot of kan leiden tot onvoorziene uitkomsten die de financiële prestaties

	van de vennootschap kunnen beïnvloeden
Duitsland	<ul style="list-style-type: none"> • De raad van bestuur coördineert de strategische aanpak van de vennootschap met de raad van commissarissen en bespreekt de huidige stand van zaken betreffende strategie-implementatie regelmatig met de raad van commissarissen • De raad van bestuur zorgt voor gepaste systemen qua risicomanagement en risicobeheersing binnen de vennootschap • De raad van bestuur licht de raad van commissarissen regelmatig, zonder vertraging en volledig, in over belangrijke zaken betreffende strategie, planning, ontwikkeling van de vennootschap, risico situaties, risicomanagement en compliance
Frankrijk	<ul style="list-style-type: none"> • De board of directors dient transacties van wezenlijk strategisch belang te overwegen en hierover te beslissen, indien nodig na een review van een ad hoc commissie • De interne regels van de board of directors dient het volgende toe te lichten: <ul style="list-style-type: none"> ○ situaties waarbij voorafgaande toestemming van de board of directors noodzakelijk is ○ het principe dat elke wezenlijke transactie buiten de reikwijdte van de vastgestelde strategie van de vennootschap voorafgaande toestemming van de board of directors vereist ○ de regels waarmee de board of directors wordt geïnformeerd over de financiële situatie, cash positie en verbintenissen van de vennootschap
Singapore	<ul style="list-style-type: none"> • De board of directors is verantwoordelijk voor het beheersen van de risico's • De board of directors ziet erop toe dat het management een adequaat risicomanagement- en interne controlesysteem opzet • De board of directors moet de aard en mate van significante risico's bepalen die zij wil aangaan om zijn strategische doelen te realiseren
UK	<ul style="list-style-type: none"> • De board of directors moet beslissen omtrent de aard en mate van significante risico's die zij wil aangaan om de strategische doelen te realiseren • De board of directors is verantwoordelijk voor het opzetten van een adequaat risicomanagement- en interne controlesysteem • De board of directors moet in het jaarverslag aangeven dat zij een gedegen analyse van de voornaamste risico's die de onderneming loopt, daaronder begrepen die risico die het bedrijfsmodel, toekomstige prestaties, solvabiliteit en liquiditeit kunnen bedreigen, heeft uitgevoerd. Tevens moet de board of directors in het jaarverslag die risico's beschrijven en aangeven welke maatregelen er zijn getroffen om de risico's te beheersen of te verkleinen
Italië	<ul style="list-style-type: none"> • De raad van commissarissen zal het risicoprofiel, zowel wat betreft de aard als wat betreft het niveau van de risico's, op een dusdanige manier vaststellen dat het consistent is met de strategische doelstellingen van de vennootschap, daarbij specifiek lettend op risico's die van invloed kunnen zijn op de sustainability van de activiteiten van de vennootschap op de middellange termijn
US	<ul style="list-style-type: none"> • Geen specifieke bepalingen

A.2 Vaststelling en rapportering effectiviteit van het risicobeheersingssysteem

Code	Beschrijving van bepaling
Nederland	<ul style="list-style-type: none"> • Het bestuur is verantwoordelijk voor de naleving van alle relevante wet- en regelgeving, het beheersen van de risico's verbonden aan de ondernemingsactiviteiten en voor de financiering van de vennootschap. Het bestuur rapporteert hierover aan en bespreekt de interne risicobeheersings- en controlesystemen met de raad van commissarissen en de auditcommissie • In de vennootschap is een op de vennootschap toegesneden intern risicobeheersings- en controlesysteem aanwezig. Als instrumenten van het interne risicobeheersings- en controlesysteem hanteert de vennootschap in ieder geval: a) risicoanalyses van de operationele en financiële doelstellingen van de vennootschap; b) een gedragscode; c) handleidingen voor de inrichting van de financiële verslaggeving en de voor de opstelling daarvan te volgen procedures; en d) een systeem van monitoring en rapportering • In het jaarverslag geeft het bestuur: {...} b) een beschrijving van de opzet en werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen met betrekking tot de voornaamste risico's in het boekjaar; en c) een beschrijving van eventuele belangrijke tekortkomingen in de interne risicobeheersings- en controlesystemen die in het boekjaar zijn geconstateerd, welke eventuele significante wijzigingen in die systemen zijn aangebracht, welke eventuele belangrijke verbeteringen van die systemen zijn gepland en dat één en ander met de auditcommissie en de raad van commissarissen is besproken • Ten aanzien van financiële verslaggevingsrisico's verklaart het bestuur in het jaarverslag dat de interne risicobeheersings- en controlesystemen een redelijke mate van zekerheid geven dat de financiële verslaggeving geen onjuistheden van materieel belang bevat en dat de risicobeheersings- en controlesystemen in het verslagjaar naar behoren hebben gewerkt. Het bestuur geeft hiervan een duidelijke onderbouwing
ICGN	<ul style="list-style-type: none"> • De board of directors is verantwoordelijk voor de accounting en rapportagesystemen binnen de vennootschap, compliance met internationale standaarden, de effectiviteit van de interne controle en de onafhankelijkheid van het externe auditproces • De board of directors moet in het jaarverslag bevestigen dat er een robuuste beoordeling van de stand van zaken van de vennootschap en mogelijke materiële risico's is uitgevoerd en of naar de mening van de board of directors de vennootschap aan haar verplichtingen zal kunnen blijven voldoen • Deze beschrijving van risico's betreft in elk geval: <ul style="list-style-type: none"> ○ risico's in de context van de strategie van de vennootschap ○ risico's met betrekking tot verwachte rendementen voor investeerders, met de nadruk op de belangrijkste gevolgen ○ de aanpak en processen voor risicobeheersing ○ op welke wijze in het verleden geleerde lessen zijn toegepast om toekomstige uitkomsten te verbeteren ○ de belangrijkste risico's met betrekking tot het business

	<p>model van de vennootschap en het bereiken van strategische doelstellingen, waaronder risico's die de levensvatbaarheid van de vennootschap kunnen bedreigen</p> <ul style="list-style-type: none"> • De board of directors is verantwoordelijk voor het oprichten en onderhouden van een effectief interne controle systeem dat past binnen internationale standaarden. De adequaatheid van het systeem wordt periodiek geëvalueerd • Indien er geen interne auditfunctie aanwezig is, dient dit uitvoerig te worden toegelicht in het jaarverslag, samen met een uitleg hoe een zekere mate van zekerheid betreffende de effectiviteit van het interne controlesysteem is bereikt
Hong Kong	<ul style="list-style-type: none"> • De board of directors is verantwoordelijk voor gedegen en effectieve interne controls die de investeringen van aandeelhouders en de bezittingen van de vennootschap waarborgen • De directors dienen in elk geval op jaarlijkse basis een evaluatie uit te voeren betreffende de effectiviteit van het interne controlesysteem en in het corporate governance verslag aan te geven dat deze evaluatie heeft plaatsgevonden. Deze evaluatie dient alle materiële controls te bevatten, waaronder financiële, operationele en compliance controls, en risicomanagement functies • De jaarlijkse evaluatie dient in het bijzonder de adequaatheid van de middelen, kwalificaties en ervaring van de medewerkers, trainingsprogramma's en het budget van de accounting en financiële rapportage functie van de vennootschap in acht te nemen • De jaarlijkse evaluatie dient de volgende onderdelen in het bijzonder te bevatten: <i>(aanbevolen bepaling)</i> <ul style="list-style-type: none"> ○ wijzigingen in de aard en omvang van significante risico's, vooral sinds het laatste jaarverslag, en het vermogen van de vennootschap om te reageren op deze wijzigingen in haar activiteiten en de externe omgeving ○ de omvang en kwaliteit van de onophoudelijke monitoring van risico's en het interne controlesysteem, en indien van toepassing, de activiteiten van haar interne auditfunctie en andere <i>assurance providers</i> ○ de mate en frequentie van communicatie betreffende monitoring resultaten binnen de board of directors (of haar commissies), waardoor de controle binnen de vennootschap en de effectiviteit van haar risicomanagement kan worden vastgesteld ○ significante tekortkomingen of zwakheden in de controle die gedurende de periode zijn geïdentificeerd. Tevens de mate waarin deze hebben geresulteerd in onvoorziene uitkomsten of gebeurtenissen die een materiële invloed hebben (gehad) op de financiële prestaties of toestand van de vennootschap ○ de effectiviteit van de processen voor financiële verslaggeving en naleving van <i>listing rules</i> • De vennootschap dient in het corporate governance verslag uiteen te zetten hoe gedurende de rapportageperiode gecompliceerd is met interne controle codeprovisies. Hieronder vallen onder andere: <i>(aanbevolen bepaling)</i>

	<ul style="list-style-type: none"> ○ het gebruikte proces om significante risico's te identificeren, evalueren en beheersen ○ verdere informatie om de risicobeheersingsprocessen en het interne controle systeem uit te leggen ○ de erkenning van de board of directors dat zij verantwoordelijk is voor het interne controlesysteem en de evaluatie van de effectiviteit hiervan ○ het gebruikte proces om de effectiviteit van het interne controlesysteem te evalueren ○ het gebruikte proces om tekortkomingen van materieel belang in de interne controle in relatie tot eventuele significante problemen op te lossen waarvan melding is gemaakt in het jaarverslag of de jaarrekening
Duitsland	<ul style="list-style-type: none"> • Geen specifieke bepalingen, behalve dat de auditcommissie toeziet op de interne controle en risicobeheersingssystemen
Frankrijk	<ul style="list-style-type: none"> • Met betrekking tot de effectiviteit van de interne controle en risicobeheersingssystemen, dient de auditcommissie er zorg voor te dragen dat deze systemen bestaan, geïmplementeerd zijn, en dat corrigerende acties zijn ondernomen in het geval van significante tekortkomingen of fouten. Om dit doel te bereiken dient de auditcommissie geïnformeerd te zijn over de belangrijkste bevindingen van de externe accountant en de interne audit • De auditcommissie dient de verantwoordelijken voor de interne audit en risicobeheersing te interviewen en haar mening te geven over de organisatie van hun diensten • De auditcommissie dient geïnformeerd te worden over het interne auditprogramma en interne auditrapporten, of een samenvatting daarvan, te ontvangen • De auditcommissie dient de risico's en materiële <i>off-balance-sheet</i> verplichtingen te evalueren, het belang van eventuele tekortkomingen of zwakheden die aan haar gecommuniceerd worden in te schatten en, indien nodig, de board of directors hierover te informeren
Singapore	<ul style="list-style-type: none"> • De board of directors is verantwoordelijk voor het beheersen van de risico's. De board of directors ziet erop toe dat het management een adequaat risicomanagement- en interne controlesysteem opzet. De board of directors moet de aard en mate van significante risico's bepalen die zij wil aangaan om zijn strategische doelen te realiseren • De board of directors zou risico-tolerantie en risicobeleid moeten vaststellen en zou toezicht moeten houden op het management wat betreft het ontwerpen, implementeren en monitoren van het risicomanagement- en interne controlesysteem • De board of directors zou, in ieder geval jaarlijks, de toereikendheid (adequacy) en effectiviteit van het risicomanagement- en interne controlesysteem moeten beoordelen. De evaluatie moet alle belangrijke beheersingsmaatregelen omvatten, inclusief de financiële, operationele, compliance, en ICT-beheersingsmaatregelen. De beoordeling kan intern plaatsvinden, maar ook met assistentie van een externe partij • In het jaarverslag zou de board of directors moeten rapporteren over de toereikendheid (adequacy) en effectiviteit van risicomanagement- en interne controlesysteem. De verschaft

	<p>informatie zou stakeholders in staat moeten stellen om een geïnformeerd oordeel te vormen over het risicomanagement- en interne controlesysteem van de vennootschap</p> <ul style="list-style-type: none"> • De board of directors moet in het jaarverslag tevens aangeven of ze van de CEO en CFO zekerheid (assurance) heeft gekregen (a) dat de financiële administratie op een juiste wijze zijn gevoerd en dat de financiële overzichten een getrouw beeld geven van de activiteiten en financiële situatie van de vennootschap en (b) omtrent de effectiviteit van het risicomanagement- en interne controlesysteem • De board of directors zou kunnen overgaan tot het instellen van een aparte risicocommissie, of kan beoordelen of andere middelen nodig zijn om zich te kwijten van haar taak om toezicht te houden op het risicomanagementsysteem
UK	<ul style="list-style-type: none"> • De board of directors is verantwoordelijk voor het bepalen van de aard en mate van de voornaamste risico's die worden genomen teneinde de strategische doelstellingen van de vennootschap te behalen. De board of directors is verantwoordelijk voor het in stand houden van een toegesneden risicomanagement en interne beheersingssysteem • Directors zouden in het jaarverslag moeten bevestigen dat zij een gedegen analyse/inschatting hebben gemaakt van de voornaamste risico's die de onderneming loopt, daaronder begrepen die risico's die het bedrijfsmodel, toekomstige prestaties, solvabiliteit of liquiditeit bedreigen. Ze moeten daarbij de betreffende risico's beschrijven, alsmede aangeven op welke wijze die risico's worden beheerst of gemitigeerd • Rekening houdend met de huidige (financiële) positie en voornaamste risico's, moeten de directors in het jaarverslag aangeven hoe ze de vooruitzichten van de vennootschap inschatten, voor welke periode en waarom ze juist die periode beschouwen. Tevens moeten ze daarbij moeten aangeven in hoeverre het redelijk is dat de vennootschap haar activiteiten kan voortzetten en haar verplichtingen kan nakomen, eventueel onder vermelding van specifieke opmerkingen of veronderstellingen • De board of directors moet toezicht houden op het risicomanagement en interne beheersingssysteem en zou, in ieder geval jaarlijks, de effectiviteit van dat systeem moeten beoordelen en hierover rapporteren in het jaarverslag. De evaluatie moet alle belangrijke beheersingsmaatregelen omvatten, inclusief de financiële, operationele en compliance beheersingsmaatregelen
Italië	<ul style="list-style-type: none"> • Elke vennootschap kent een intern beheersings- en risicomanagementsysteem bestaand uit beleid, procedures en organisatorische structuren die gericht zijn op het identificeren, meten, beheersen en het houden van toezicht op de voornaamste risico's. Zo'n systeem is een integraal onderdeel van de organisatie- en governancestructuur en is geënt op nationale en internationale best practices • Bij een intern beheersings- en risicomanagementsysteem zijn diverse personen betrokken, elk met hun eigen verantwoordelijkheden, te weten: <ul style="list-style-type: none"> ○ de board of directors, die verantwoordelijk is voor de strategische leiding over en een beoordeling van de

	<p>toereikendheid van het systeem. Binnen de board worden een of meerdere directors aangewezen die tot taak hebben het opzetten en handhaven van een effectief intern beheersings- en risicomanagementsysteem en een control- of risicocommissie die de board moet ondersteunen bij het nemen van haar beslissingen/beoordelingen omtrent het interne beheersings- en risicomanagementsysteem;</p> <ul style="list-style-type: none">○ het hoofd van de interne auditdienst: deze is verantwoordelijk voor het vaststellen van de werking en toereikendheid van het interne beheersings- en risicomanagementsysteem;○ de auditcommissie (of Board of Statutory Auditors) die toeziet op het interne beheersings- en risicomanagementsysteem <ul style="list-style-type: none">• De board of directors, horende de aanbevelingen van de control en risicocommissie, zal:<ul style="list-style-type: none">○ richtlijnen aangaande het interne beheersings- en risicomanagementsysteem vaststellen, op een dusdanige manier dat de voornaamste risico's juist worden geïdentificeerd, adequaat worden gemeten, beheerst en gemanaged○ ten minste jaarlijks de toereikendheid en effectiviteit van het interne beheersings- en risicomanagementsysteem beoordelen (daarbij mede rekening houdend met de ondernemingskarakteristieken en het risicoprofiel)○ in het CG-rapport een beschrijving opnemen van de belangrijkste elementen van het interne beheersings- en risicomanagementsysteem en daarbij aangeven hoe de werkzaamheden van de diverse functionarissen worden afgestemd○ de bevindingen van de externe accountant omtrent het interne beheersings- en risicomanagementsysteem evalueren, daarbij rekening houdend met de mening van de auditcommissie• De control en risicocommissie zal, bij het ondersteunen van de board of directors:<ul style="list-style-type: none">○ tezamen met de persoon verantwoordelijk voor het opstellen van de financiële verslagen, daarbij rekening houdend met de mening van externe accountant en de auditcommissie, beoordelen of de verslaggevingsregels juist en consistent zijn toegepast○ een aanbeveling geven m.b.t. specifieke aspecten wat betreft het identificeren van de voornaamste risico's die de vennootschap loopt○ de periodieke rapporten van de interne audit over het interne beheersings- en risicomanagementsysteem en andere rapporten die relevant zijn beoordelen○ tenminste elke zes maanden verslag uitbrengen aan de board of directors over (...) de verrichte werkzaamheden en over de toereikendheid van het interne beheersings- en risicomanagementsysteem○ de board of directors ondersteunen bij haar evaluaties en beslissingen op het gebied van het beheersen van risico's die het gevolg zijn van schadelijke handelingen waarvan de board op de hoogte is gekomen
--	---

	<ul style="list-style-type: none"> • De directors specifiek belast met het houden van toezicht op het interne beheersings- en risicomanagementsysteem zullen: <ul style="list-style-type: none"> ○ de belangrijkste bedrijfsrisico's identificeren en deze aan de board voorleggen ○ de door de board of directors vastgestelde richtlijnen implementeren op het moment dat hij zorg draagt voor het ontwerpen, implementeren en managen van het interne beheersings- en risicomanagementsysteem, daarbij continu de toereikendheid en effectiviteit van het systeem bewakend ○ het systeem aanpassen indien veranderingen in de operationele omgeving danwel op het gebied van wet- en regelgeving daarom vragen ○ verzoeken bij de interne accountantsdienst indienen om specifieke operationele gebieden te beoordelen en de mate van compliance met regels en interne procedure van operationele onderdelen vast te stellen ○ onmiddellijk verslag uitbrengen aan de control en risicocommissie (of de volledige board) over zaken en problemen die hij heeft ontdekt zodat de commissie (of de board) actie kan ondernemen
US	<ul style="list-style-type: none"> • SOX 302: CEO en CFO moeten verklaren (bij elke periodieke filing) dat: <ul style="list-style-type: none"> ○ dat zij verantwoordelijk zijn voor het instellen, in stand houden en regelmatig evalueren van interne openbaarmakingscontroles en procedures die zodanig zijn ingericht dat gegarandeerd is dat materiële informatie te hunner kennis is gebracht, met name gedurende de periode waarin periodieke verslaggeving wordt voorbereid, en ○ dat zij en de andere certificerende functionarissen aan de externe accountant en de auditcommissie ter kennis hebben gebracht alle significante tekortkomingen in de interne (financiële) controles, alsmede ieder geval van fraude door managers en werknemers die een belangrijke functie hebben in de interne (financiële) controles • SOX 404 <ul style="list-style-type: none"> ○ o.b.v. SOX 404 moeten de CEO en CFO jaarlijks expliciet een uitspraak doen over de betrouwbaarheid van de interne controls die in het bedrijf gehanteerd worden ○ tevens moet de externe accountant een expliciete verklaring toevoegen dat hij assurance verleent inzake de uitspraken van de CFO en de CEO

A.3 Risicocommissie

Code	Beschrijving van bepaling
Nederland	<ul style="list-style-type: none"> • Geen specifieke bepalingen
ICGN	<ul style="list-style-type: none"> • Hoewel de uiteindelijke verantwoordelijkheid voor het risicomanagement bij de voltallige board ligt, kan het instellen van een risicocommissie (een stand-alone risicocommissie, danwel een risicocommissie die gecombineerd is met nominatie en governance, strategie, audit of een andere commissie) een effectief mechanisme zijn om de transparantie, focus en onafhankelijke beoordeling van het risicomanagement binnen de vennootschap te versterken
Hong Kong	<ul style="list-style-type: none"> • Geen specifieke bepalingen
Duitsland	<ul style="list-style-type: none"> • Geen specifieke bepalingen
Frankrijk	<ul style="list-style-type: none"> • Geen specifieke bepalingen
Singapore	<ul style="list-style-type: none"> • De board of directors zou kunnen overgaan tot het instellen van een aparte risicocommissie of kan beoordelen of andere middelen nodig zijn om zich te kwijten van haar taak om toezicht te houden op het risicomanagementsysteem
UK	<ul style="list-style-type: none"> • Geen specifieke bepalingen
Italië	<ul style="list-style-type: none"> • Bij een interne beheersings- en risicomanagementsysteem zijn diverse personen betrokken, elk met hun eigen verantwoordelijkheden, te weten: <ul style="list-style-type: none"> ○ de board of directors, die verantwoordelijk is voor de strategische leiding over en een beoordeling van de toereikendheid van het systeem. Binnen de board worden een of meerdere directors aangewezen die tot taak hebben het opzetten en handhaven van een effectief interne beheersings- en risicomanagementsysteem en een control- of risicocommissie die de board moet ondersteunen bij het nemen van haar beslissingen/beoordelingen omtrent het interne beheersings- en risicomanagementsysteem {...} • De control- of risicocommissie bestaat uit onafhankelijke directors. Een andere mogelijkheid is dat de commissie bestaat uit non-executive directors, waarvan de meerderheid onafhankelijk is; in dit geval wordt de voorzitter van de commissie gekozen uit het midden van de onafhankelijke directors. {...} Tenminste één lid van de commissie heeft voldoende ervaring op het gebied van accounting en financiering, dan wel risicomanagement; e.e.a. ter oordeelsvorming van de board of directors op het moment van benoeming • De control en risicocommissie zal, bij het ondersteunen van de board of directors: <ul style="list-style-type: none"> ○ tezamen met de persoon verantwoordelijk voor het opstellen van de financiële verslagen, daarbij rekening houdend met de mening van de externe accountant en de auditcommissie, beoordelen of de verslaggevingsregels juist en consistent zijn toegepast ○ een aanbeveling geven m.b.t. specifieke aspecten wat betreft het identificeren van de voornaamste risico's die de vennootschap loopt ○ de periodieke rapporten van de interne audit over het interne beheersings- en risicomanagementsysteem en

	<p>andere rapporten die relevant zijn beoordelen</p> <ul style="list-style-type: none">○ tenminste elke zes maanden verslag uitbrengen aan de board of directors over (...) de verrichte werkzaamheden en over de toereikendheid van het interne beheersings- en risicomanagementsysteem○ de board of directors ondersteunen bij haar evaluaties en beslissingen op het gebied van het beheersen van risico's die het gevolg zijn van schadelijke handelingen waarvan de board op de hoogte is gekomen
US	<ul style="list-style-type: none">• Geen specifieke bepalingen

B Interne audit functie

Code	Beschrijving van bepaling
Nederland	<ul style="list-style-type: none"> • De interne auditor functioneert onder de verantwoordelijkheid van het bestuur • Er is een werkplan van de interne auditor • De interne auditor heeft toegang tot de externe accountant en de voorzitter van de auditcommissie • Indien de interne auditor ontbreekt evalueert de auditcommissie jaarlijks of er een behoefte voor deze functie bestaat; hierover wordt in het verslag van de raad van commissarissen gerapporteerd
ICGN	<ul style="list-style-type: none"> • De board of directors ziet toe op het inrichten en onderhouden van interne auditing • De interne auditor wordt vergeleken met internationale standaarden en periodiek getoetst op adequaatheid • Indien de interne auditor ontbreekt moeten de redenen hiervoor worden vermeld in het jaarverslag, alsmede op welke wijze de effectiviteit van interne controle is gewaarborgd
Hong Kong	<ul style="list-style-type: none"> • Vennootschappen zonder interne auditor dienen jaarlijks te evalueren of er een behoefte voor de interne audit functie bestaat; hierover wordt in het corporate governance verslag gerapporteerd (<i>aanbevolen bepaling</i>)
Duitsland	<ul style="list-style-type: none"> • De effectiviteit van het interne audit systeem wordt gewaarborgd door de auditcommissie
Frankrijk	<ul style="list-style-type: none"> • De auditcommissie dient geïnformeerd te worden over het programma en de hoofdbevindingen van de interne audit • De auditcommissie interviewt de verantwoordelijken voor de interne audit en geeft haar mening over hun dienstverlening • De auditcommissie dient interne audit verslagen of samenvattingen daarvan te ontvangen
Singapore	<ul style="list-style-type: none"> • De onderneming moet een effectieve, onafhankelijke interne audit opzetten en deze van voldoende middelen voorzien • Het hoofd van de interne auditdienst zou moeten rapporteren aan de voorzitter van de auditcommissie. De auditcommissie neemt beslissingen aangaande het inhuren, ontslaan, en belonen van het hoofd van de interne auditor en evalueert zijn functioneren • De interne auditor zou onbeperkte toegang tot alle documenten, verslagen, activa en personeel (inclusief de auditcommissie) moeten hebben • Het personeel van de interne auditor zou over relevante kennis (opleiding) en ervaring moeten beschikken • De interne auditor zou zich bij het inrichten van zijn werkzaamheden moeten laten leiden door erkende regels afkomstig van (inter)nationale beroepsorganisatie(s) zoals bijvoorbeeld de <i>Standards for the Professional Practice of Internal Auditing</i> van The Institute of Interne auditors • De auditcommissie zou minimaal jaarlijks effectiviteit en toereikendheid van de interne auditor moeten evalueren
UK	<ul style="list-style-type: none"> • De auditcommissie moet toezien op de effectiviteit van de activiteiten van de interne auditor. Indien er geen interne auditor is, zou de auditcommissie jaarlijks moeten evalueren of er een reden bestaat voor het inrichten van een interne auditor.

	<p>Indien zij de noodzaak hiertoe níet ziet, moet zij hierover een verklaring opnemen in het jaarverslag</p>
Italië	<ul style="list-style-type: none"> • De board of directors is verantwoordelijk voor het benoemen en ontslaan van het hoofd van de interne auditor en dient ervoor te zorgen dat deze persoon over voldoende middelen beschikt om zijn taken te kunnen uitvoeren • Het hoofd van de interne auditor: <ul style="list-style-type: none"> ○ moet jaarlijks en op continue basis de effectiviteit en toereikendheid van het interne controle systeem evalueren (overeenkomstig standaarden van de internationale beroepsorganisatie) en gaat daarbij uit van een door de board of directors goedgekeurd (audit)plan ○ mag geen verantwoordelijkheid dragen voor operationele activiteiten en moet rapporteren aan de board of directors ○ zou onbeperkte toegang moeten hebben tot alle informatie die nodig is voor het vervullen van zijn taken ○ zou periodieke rapportages moeten opstellen over zijn eigen activiteiten en over het risicomanagementsysteem van de onderneming. Deze rapportage zou een evaluatie van de toereikendheid van het interne controle en risicomanagementsysteem moeten omvatten ○ zou tijdig rapportages moeten opstellen over belangrijke gebeurtenissen ○ zou de eerder genoemde rapportages moeten sturen aan de voorzitters van de auditcommissie, de risk committee en de board of directors • De interne audit mag aan een externe organisatie worden uitbesteed, mits deze organisatie voldoende professioneel en onafhankelijk is. De keuze moet dan in het jaarverslag worden toegelicht
US	<ul style="list-style-type: none"> • Geen specifieke bepalingen

C Externe accountant

C.1 Externe accountant – uitsluiting voormalig partner als lid auditcommissie

Code	Beschrijving van bepaling
Nederland	<ul style="list-style-type: none"> • Geen specifieke bepalingen
ICGN	<ul style="list-style-type: none"> • Geen specifieke bepalingen
Hong Kong	<ul style="list-style-type: none"> • Een voormalig partner van de huidige externe accountant van de vennootschap mag geen deel uitmaken van de auditcommissie in het eerste jaar nadat hij/zij a) is gestopt als partner bij het accountantskantoor (dat de controle van de jaarrekening verzorgt), of b) nadat elk financieel belang van hem / haar binnen het externe accountantskantoor is verdwenen; het gaat erom welke relatie het laatste is geëindigd
Duitsland	<ul style="list-style-type: none"> • Geen specifieke bepalingen
Frankrijk	<ul style="list-style-type: none"> • Geen specifieke bepalingen
Singapore	<ul style="list-style-type: none"> • Een voormalig partner of director van de huidige externe accountant van de vennootschap mag in het eerste jaar nadat hij is gestopt bij het accountantskantoor geen zitting nemen in de auditcommissie van de vennootschap. Elke partner of director die nog enig financieel belang heeft in het accountantskantoor dat de externe controle van de jaarrekening van de vennootschap verzorgt mag geen zitting hebben in de auditcommissie
UK	<ul style="list-style-type: none"> • Geen specifieke bepalingen
Italië	<ul style="list-style-type: none"> • Geen specifieke bepalingen
US (SOX)	<ul style="list-style-type: none"> • Een accountantskantoor mag geen audit gerelateerde diensten verlenen aan vennootschappen zolang bij de vennootschap een CEO, CFO, controller of personen in een soortgelijke positie werkzaam zijn en die personen korter dan een jaar geleden in dienst waren van dat accountantskantoor en in enige hoedanigheid deelnamen aan de wettelijke controle van de jaarrekening van die vennootschap

C.2 Externe accountant – afwijkende mening auditcommissie

Code	Beschrijving van bepaling
Nederland	<ul style="list-style-type: none"> • Geen specifieke bepalingen
ICGN	<ul style="list-style-type: none"> • Geen specifieke bepalingen
Hong Kong	<ul style="list-style-type: none"> • Indien de board het oneens is met de auditcommissie betreffende de selectie, de benoeming, het ontslag, of het terugtreden van de externe accountant, dient er in het corporate governance verslag een statement van de auditcommissie met toelichting van haar aanbeveling te staan, alsmede de reden(en) waarom de board een andere visie heeft
Duitsland	<ul style="list-style-type: none"> • Geen specifieke bepalingen
Frankrijk	<ul style="list-style-type: none"> • Geen specifieke bepalingen
Singapore	<ul style="list-style-type: none"> • Geen specifieke bepalingen
UK	<ul style="list-style-type: none"> • De auditcommissie is primair verantwoordelijk voor het doen van een aanbeveling wat betreft de (her)benoeming en ontslag van de externe accountant. [...] Ingeval de board of directors de aanbeveling van de auditcommissie niet overneemt, dan moet in het jaarverslag en in elk document betreffende de (her)benoeming, een verklaring van de auditcommissie worden opgenomen waarin de (her)benoeming wordt beschreven met een uiteenzetting van de reden(en) waarom de board of directors tot een andere beslissing is gekomen
Italië	<ul style="list-style-type: none"> • Geen specifieke bepalingen
US	<ul style="list-style-type: none"> • Geen specifieke bepalingen

C.3 Eisen accountantsverslag

Code	Beschrijving van bepaling
Nederland	<ul style="list-style-type: none"> • Het verslag van de externe accountant ingevolge artikel 2:393 lid 4 BW bevat datgene wat de externe accountant met betrekking tot de controle van de jaarrekening en de daaraan gerelateerde controles onder de aandacht van het bestuur en de raad van commissarissen wil brengen. Daarbij kan aan de volgende onderwerpen worden gedacht: <ul style="list-style-type: none"> ○ Met betrekking tot de accountantscontrole: (1) informatie over zaken die van belang zijn voor de beoordeling van de onafhankelijkheid van de externe accountant; en (2) informatie over de gang van zaken tijdens de controle als ook de samenwerking met interne auditors en eventueel andere externe accountants, discussiepunten met het bestuur, een overzicht van niet aangepaste correcties, etc. ○ Met betrekking tot de financiële cijfers: (1) analyses van ontwikkelingen van het vermogen en resultaat, die niet in de te publiceren gegevens voorkomen en die naar de mening van de externe accountant bijdragen aan het inzicht in de financiële positie en resultaten van de vennootschap; (2) commentaar op de verwerking van eenmalige posten, de effecten van schattingen en de wijze waarop deze tot stand zijn gekomen, de keuze van accounting policies wanneer ook andere keuzes mogelijk waren, alsmede bijzondere effecten als gevolg daarvan en (3) opmerkingen over de kwaliteit van prognoses en budgetten. ○ Met betrekking tot de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen (inclusief de betrouwbaarheid en continuïteit van de geautomatiseerde gegevensverwerking) en de kwaliteit van de interne ○ Informatievoorziening: (1) verbeterpunten, geconstateerde leemten en kwaliteitsbeoordelingen; (2) opmerkingen over bedreigingen en risico's voor de vennootschap en de wijze waarop daarover in de te publiceren gegevens gerapporteerd dient te worden; (3) naleving van statuten, instructies, regelgeving, leningsconvenanten, vereisten van externe toezichthouders, etc.
ICGN	<ul style="list-style-type: none"> • Geen specifieke bepalingen
Hong Kong	<ul style="list-style-type: none"> • Geen specifieke bepalingen
Duitsland	<ul style="list-style-type: none"> • Geen specifieke bepalingen
Frankrijk	<ul style="list-style-type: none"> • Geen specifieke bepalingen
Singapore	<ul style="list-style-type: none"> • Geen specifieke bepalingen
UK	<ul style="list-style-type: none"> • Geen specifieke bepalingen
Italië	<ul style="list-style-type: none"> • Geen specifieke bepalingen
US	<ul style="list-style-type: none"> • Geen specifieke bepalingen

D Gedrag en cultuur binnen de onderneming

D.1 Gedragscode

Code	Beschrijving van bepaling
Nederland	<ul style="list-style-type: none"> • In de vennootschap is een op de vennootschap toegesneden intern risicobeheersings- en controlesysteem aanwezig. Als instrumenten van het interne risicobeheersings- en controlesysteem hanteert de vennootschap in ieder geval {...} een gedragscode, die op de website van de vennootschap wordt geplaatst • De auditcommissie richt zich in ieder geval op het toezicht op het bestuur ten aanzien van a) de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen, waaronder het toezicht op de naleving van de relevante wet- en regelgeving en het toezicht op de werking van gedragscodes
ICGN	<ul style="list-style-type: none"> • Hoge ethische standaarden dienen te worden gehanteerd in gedragscodes / ethiekcodes (of vergelijkbare instrumenten) die een cultuur van integriteit benadrukken, met inachtneming van het bestaan van verschillende ethische normen en juridische standaarden in verschillende landen. Deze standaarden dienen door te werken op alle operationele activiteiten van de vennootschap, waarmee wordt gewaarborgd dat de visie, missie, het business model en de doelen ethisch correct en aantoonbaar bij de waarden van de vennootschap passen • Codes dienen effectief gecommuniceerd te worden en geïntegreerd te worden in de strategie en operationele activiteiten van de vennootschap, waaronder risicobeheersingssystemen en beloningsstructuren
Hong Kong	<ul style="list-style-type: none"> • De reglementen van de board (of commissie(s) die deze functie uitoefenen) dienen op zijn minst te bevatten: het ontwikkelen, evalueren en monitoren van de gedragscode en compliance handleiding (indien aanwezig) van toepassing op werknemers en directors
Duitsland	<ul style="list-style-type: none"> • Geen specifieke bepalingen
Frankrijk	<ul style="list-style-type: none"> • Geen specifieke bepalingen
Singapore	<ul style="list-style-type: none"> • Het is de taak van de board of directors om de waarden en gedragsstandaarden (inclusief ethische gedragsregels) vast te stellen en om te verzekeren dat de verplichtingen richting de aandeelhouders en andere stakeholders duidelijk zijn en worden nageleefd
UK	<ul style="list-style-type: none"> • Geen specifieke bepalingen
Italië	<ul style="list-style-type: none"> • Geen specifieke bepalingen
US	<ul style="list-style-type: none"> • Vennootschappen moeten een gedragscode voor directors, managers en medewerkers vaststellen en deze gedragscode openbaar maken. Elke voor individuen gemaakte uitzondering op de gedragscode dient direct openbaar te worden gemaakt (NYSE CG) • De vennootschap moet openbaar maken of ze een gedragscode voor de CEO, CFO, controllers (of soortgelijke functies) heeft ingesteld. Indien dit niet het geval is moet de vennootschap de reden uitleggen waarom dit niet het geval is. In het kader van deze bepaling refereert een gedragscode aan schriftelijke regels die ongewenst gedrag zo veel mogelijk afschrikken en die: <ul style="list-style-type: none"> ○ eerlijke en ethische gedragingen bevorderen;

	<ul style="list-style-type: none">○ volledige, getrouwe, tijdige en begrijpbare verslaggeving en andere vormen van openbaarmaking stimuleren;○ compliance met relevante wet- en regelgeving bevorderen;○ leiden tot een snelle interne rapportering van schendingen van de gedragscode aan de juiste, daartoe aangewezen persoon;○ tot een gevoel van verantwoordelijkheid (<i>accountability</i>) voor naleving van de gedragscode leidt
--	--

D.2 Klokkenluidersregeling

Code	Beschrijving van bepaling
Nederland	<ul style="list-style-type: none"> Het bestuur draagt er zorg voor dat werknemers zonder gevaar voor hun rechtspositie de mogelijkheid hebben aan de voorzitter van het bestuur of aan een door hem aangewezen functionaris te rapporteren over vermeende onregelmatigheden binnen de vennootschap van algemene, operationele en financiële aard. Vermeende onregelmatigheden die het functioneren van bestuurders betreffen worden gerapporteerd aan de voorzitter van de raad van commissarissen. Deze klokkenluidersregeling wordt op de website van de vennootschap geplaatst
ICGN	<ul style="list-style-type: none"> Er dient een onafhankelijk, vertrouwelijk mechanisme aanwezig te zijn waarbij een werknemer, leverancier, of andere belanghebbende een specifieke bezorgdheid met betrekking tot een mogelijke of vermoedelijke overtreding van de ethische code van een vennootschap of lokale wetgeving kan uiten zonder angst voor vergelding
Hong Kong	<ul style="list-style-type: none"> De auditcommissie dient een klokkenluidersregeling in te stellen voor werknemers en andere belanghebbenden (bijv. klanten en leveranciers) om op een vertrouwelijke wijze bezorgdheid over mogelijke onjuistheden betreffende een zaak aangaande de vennootschap te uiten
Duitsland	<ul style="list-style-type: none"> Geen specifieke bepalingen
Frankrijk	<ul style="list-style-type: none"> Geen specifieke bepalingen
Singapore	<ul style="list-style-type: none"> De auditcommissie houdt toezicht op het beleid en de procedures die ervoor zorgen dat personen (zowel binnen als buiten de vennootschap) in vertrouwelijkheid mogelijke zorgen over onregelmatigheden in de verslaggeving of andere zaken kunnen rapporteren De auditcommissie zou er zorg voor moeten dragen dat de procedures dusdanig zijn opgezet dat ze een onafhankelijk onderzoek naar de geuite onregelmatigheden mogelijk maken, alsmede dat ze de mogelijkheid tot het nemen van de juiste maatregelen kunnen faciliteren Het bestaan van een klokkenluidersregeling moet in het jaarverslag worden gepubliceerd; voor zover mogelijk moet de vennootschap de procedure ook openbaar maken
UK	<ul style="list-style-type: none"> De auditcommissie houdt toezicht op het beleid en de procedures die ervoor zorgen dat personen (zowel binnen als buiten de vennootschap) in vertrouwelijkheid mogelijke zorgen over onregelmatigheden in de verslaggeving of andere zaken kunnen rapporteren De auditcommissie zou er zorg voor moeten dragen dat de procedures dusdanig zijn opgezet dat ze een onafhankelijk onderzoek naar de geuite onregelmatigheden mogelijk maken, alsmede dat ze de mogelijkheid tot het nemen van de juiste maatregelen kunnen faciliteren
Italië	<ul style="list-style-type: none"> Geen specifieke bepalingen
US	<ul style="list-style-type: none"> Ingeval van een succesvolle procedure heeft een klokkenluider recht op 10-30% van het bedrag dat de overheid terugvordert/oplegt. Specifieke personen (o.a. in verband met functie bij toezichtinstanties (waaronder de accountant)) zijn uitgesloten van de "premie" Verbod op ontslag/demotie/schorsing van klokkenluiders

E Benoeming en vertrek bestuurders

E.1 Benoemingsprocedure en –termijnen bestuurders

Code	Beschrijving van bepaling
Nederland	<ul style="list-style-type: none"> • Een bestuurder wordt benoemd voor een periode van maximaal vier jaar • Herbenoeming kan telkens voor een periode van maximaal vier jaar plaatsvinden • De belangrijkste elementen van het contract van een bestuurder met de vennootschap worden na het sluiten daarvan gepubliceerd, uiterlijk bij de oproeping voor de algemene vergadering waar de benoeming van de bestuurder wordt voorgesteld. Deze elementen betreffen in ieder geval de hoogte van het vaste salaris, de opbouw en hoogte van het variabel deel van de bezoldiging, de eventuele overeengekomen afvloeiingsregeling en/of vertrekvergoeding, de eventuele voorwaarden van een change of control clause in het contract met de bestuurder en andere aan de bestuurder in het vooruitzicht gestelde vergoedingen, pensioenafspraken en de toe te passen prestatiecriteria • De selectie- en benoemingscommissie richt zich in ieder geval op: <ol style="list-style-type: none"> a) het opstellen van selectiecriteria en benoemingsprocedures inzake commissarissen en bestuurders; b) de periodieke beoordeling van omvang en samenstelling van de raad van commissarissen en het bestuur en het doen van een voorstel voor een profielschets van de raad van commissarissen; c) de periodieke beoordeling van het functioneren van individuele commissarissen en bestuurders en de rapportage hierover aan de raad van commissarissen; d) het doen van voorstellen voor (her)benoemingen; en e) het toezicht op het beleid van het bestuur inzake selectiecriteria en benoemingsprocedures voor het hoger management
ICGN	<ul style="list-style-type: none"> • Het kan vereist zijn om directors jaarlijks, of in elk geval elke drie jaar, te laten benoemen • Aandeelhouders dienen apart te kunnen stemmen over de benoeming van elke director, waarbij elke director middels een simpele meerderheids-stemming wordt verkozen • Het proces voor de nominatie en (her-)benoeming van directors dient te worden bekendgemaakt, samen met informatie over de genomineerden betreffende: <ul style="list-style-type: none"> ○ de identiteit van board members en de motivering voor benoeming ○ kerncompetenties, kwalificaties en professionele achtergrond ○ recente board- en managementposities bij andere vennootschappen, evenals significante rollen bij non-profit organisaties / goede doelen ○ factoren die de onafhankelijkheid beïnvloeden, zoals relaties met controlerende aandeelhouders ○ zittingsduur ○ aanwezigheid bij vergaderingen van de board en commissies ○ eventueel aandelenbezit in de vennootschap

Hong Kong	<ul style="list-style-type: none"> • Er dient een formele, weloverwogen en transparante procedure aanwezig te zijn voor de benoeming van nieuwe directors. Er dienen plannen aanwezig te zijn voor de ordelijke opvolging van benoemingen • Alle directors dienen regelmatig deel te nemen aan herverkiezingen • Een vennootschap moet de redenen voor het ontslag of het terugtrekken van een director uitleggen • Alle directors die benoemd worden voor een onvoorziene vacature dienen deel te nemen aan een verkiezing door aandeelhouders tijdens de eerste algemene vergadering van aandeelhouders na de benoeming • Elke director, waaronder degenen die voor een specifieke periode benoemd zijn, dienen in elk geval elke drie jaar bij rotatie terug te treden
Duitsland	<ul style="list-style-type: none"> • De raad van commissarissen benoemt en ontslaat de leden van de raad van bestuur. Diversiteit zal ook in acht genomen worden bij het benoemen van de raad van bestuur • Samen met de raad van bestuur zorgt de raad van commissarissen ervoor dat er een opvolgingsplanning is voor de lange termijn • De raad van commissarissen kan voorbereidingen voor de benoeming van leden van de raad van bestuur, evenals het afhandelen van de arbeidsvoorwaarden - waaronder beloning – delegeren naar commissies • Voor eerste termijnbenoemingen dient de maximale benoemingstermijn van vijf jaar niet de regel te zijn • Een herbenoeming eerder dan een jaar voor het einde van de huidige benoemingstermijn met een gelijktijdige beëindiging van de huidige benoeming zal enkel onder bijzondere omstandigheden plaatsvinden • Er zal een leeftijdsgrens voor leden van de raad van bestuur worden gespecificeerd
Frankrijk	<ul style="list-style-type: none"> • Directors worden voor maximaal vier jaar benoemd, zodat aandeelhouders met enige regelmaat zichzelf kunnen uitspreken middels verkiezingen • Termijnen moeten getrupt worden aangegaan, zodat directors soepel kunnen worden vervangen • In het jaarverslag dienen de begin- en einddatum van de benoeming te worden vermeld • Indien de vergadering van aandeelhouders moet stemmen over de (her)benoeming van een director moet de agenda bij de vergadering een curriculum vitae van de kandidaat bevatten, los van statutaire vereisten • Hoewel het niet wettelijk vereist is, is het noodzakelijk dat de interne regels een minimumvereiste aan aandelenbezit in de eigen vennootschap voorschrijft, welke in het jaarverslag en / of in de agenda van de aandeelhoudersvergadering wordt vermeld • De benoemings- en nominatiecommissie speelt een cruciale rol bij het vormgeven van de toekomst van de vennootschap, aangezien deze belast is met het voorbereiden van de toekomstige bezetting van leidinggevende organen • Deze commissie stuurt voorstellen naar de board of directors, nadat alle relevante factoren in acht zijn genomen, waaronder de

	<p>gewenste balans betreffende opbouw en wijzigingen in aandelenbezit van de vennootschap, mannen en vrouwen in de board of directors, identificatie en evaluatie van mogelijke kandidaten, de wenselijkheid van verlenging van termijnen</p> <ul style="list-style-type: none"> • In het bijzonder dient de commissie een procedure te creëren voor de nominatie van toekomstige onafhankelijke directors en haar eigen evaluatie van mogelijke kandidaten te maken voordat de kandidaten op welke wijze dan ook benaderd worden • De commissie dient een plan te ontwikkelen voor de vervanging van executive directors, zodat oplossingen beschikbaar zijn in het geval van een onvoorziene vacature. Eventueel kan deze taak worden toevertrouwd aan een ad-hoc commissie. Het is logisch dat de voorzitter lid is van deze commissie, maar hoewel zijn / haar inzichten van belang zijn is het niet wenselijk dat hij / zij voorzitter van deze commissie is, aangezien hij / zij niet onafhankelijk is • De board benoemt de executive directors die belast worden met het besturen van de vennootschap in lijn met de strategie van de vennootschap
Singapore	<ul style="list-style-type: none"> • Er zou een formeel en transparant proces moeten zijn voor de (her)benoeming van de leden van de board of directors • De board of directors zou een nominatiecommissie moeten instellen die aanbevelingen doet voor alle board-benoemingen. {De lead independent director zou in ieder geval zitting in deze commissie moeten hebben}. De nominatiecommissie zou met aanbevelingen aan de board moeten komen over: <ul style="list-style-type: none"> ○ opvolging van de voorzitter (chairman of the board) en de CEO; ○ de benoeming en herbenoeming van leden van de board of directors ○ zaken die een belangrijk onderdeel zijn van het selectie- en benoemingsproces, zoals de samenstelling en verversing van de board of directors, met specifieke aandacht voor de benodigde vaardigheden, betrokkenheid, inbreng en prestaties van directors • Alle directors zouden regelmatig, in elk geval elke drie jaar, een herbenoemingstraject moeten ondergaan • In het jaarverslag moet een beschrijving van het selectie- en benoemingsproces zijn opgenomen
UK	<ul style="list-style-type: none"> • Er zou een formeel, gedegen en transparant proces moeten zijn voor de (her)benoeming van de leden van de board of directors • De board of directors moet zich ervan vergewissen dat er gedegen plannen voor de opvolging van directors en senior managementleden liggen die zorg dragen voor de aanwezigheid van voldoende kunde en ervaring en die voor voldoende verversing zorgen • Er zou een aparte benoemingscommissie moeten zijn die verantwoordelijk is voor het benoemingsproces en die met aanbevelingen voor de board komt. De voorzitter van de board of directors of een onafhankelijke non-executive director zou deze commissie moeten voorzitten, zij het dat de voorzitter van de board of directors géén voorzitter van de commissie mag zijn indien het gaat om zijn eigen positie/opvolging • De benoemingscommissie is verantwoordelijk voor het beoordelen in hoeverre binnen de board of directors sprake is

	<p>van de juiste balans aan capaciteiten, ervaring, onafhankelijkheid en kennis en moet op basis van de uitkomst van deze evaluatie een profielschets maken wat betreft de rol en capaciteiten die voor een vacante positie van belang zijn</p> <ul style="list-style-type: none"> • In een apart onderdeel van het jaarverslag licht de benoemingscommissie haar werk toe. Hierin besteedt ze aandacht aan het proces dat zij gevolgd heeft bij de benoeming van kandidaten, geeft zij een beschrijving van het beleid op gebied van diversiteit, inclusief wat geslacht betreft, welke meetbare, objectieve criteria zij hanteert om het beleid te implementeren en de mate waarin voortgang is geboekt op dit terrein. Het jaarverslag moet een verklaring bevatten indien gedurende het proces gebruik is gemaakt van een externe adviseur of indien er geen open procedure is gevolgd. Indien een extern adviseur is ingehuurd dan moet er duidelijk worden aangegeven in hoeverre de adviseur nog andere banden met de vennootschap heeft gehad
Italië	<ul style="list-style-type: none"> • De board of directors stelt uit haar midden een benoemingscommissie in • De benoemingscommissie is verantwoordelijk voor de volgende zaken: <ul style="list-style-type: none"> ○ het geven van advies aan de board over de omvang en samenstelling van de board of directors ○ het geven van adviezen over de benodigde vaardigheden binnen de board of directors ○ het doen van aanbevelingen van personen indien er sprake is van de benoeming van onafhankelijke leden van de board of directors • De board of directors moet nagaan in hoeverre het nodig is een plan voor de opvolging van executive directors in te stellen. De aanwezigheid van zo'n plan moet in het corporate governance rapport worden vermeld
US	<ul style="list-style-type: none"> • Vennootschappen moeten een benoemings- of corporate governancecommissie hebben die volledig uit onafhankelijke directors bestaat • Deze commissie houdt zich in ieder geval bezig met: <ul style="list-style-type: none"> ○ het identificeren van individuen die, gezien de door de board of directors vastgestelde criteria, gekwalificeerd zijn om director te worden ○ het doen van aanbevelingen richting de board over kandidaten die voor benoeming op de volgende algemene vergadering van aandeelhouders in aanmerking komen

E.2 Vertrekregeling bestuurders

Code	Beschrijving van bepaling
Nederland	<ul style="list-style-type: none"> • 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 • 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 • 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
ICGN	<ul style="list-style-type: none"> • Geen specifieke bepalingen
Hong Kong	<ul style="list-style-type: none"> • Het reglement van de remuneratiecommissie bevat in elk geval regels over het evalueren en goedkeuren van vergoedingen aan executive directors en senior managers in geval van beëindiging van het contract om te bepalen of die in lijn is met de contractuele condities en anderszins <u>fair en niet excessief</u> is
Duitsland	<ul style="list-style-type: none"> • Bij het sluiten van contracten met leden van de raad van bestuur dient er op gelet te worden dat vertrekvergoedingen, waaronder overige vergoedingen, niet meer bedragen dan <u>twee jaarsalarissen</u> (maximale ontslagvergoeding) en niet meer compenseert dan de resterende termijn van het contract. De maximale ontslagvergoeding wordt berekend op basis van de totale beloning voor het vorige volledige financiële jaar en, indien van toepassing, ook de verwachte totale beloning voor het huidige financiële jaar • Indien het contract wordt beëindigd vanwege een serieuze zaak waarvoor het bestuurslid verantwoordelijk is, zal dit bestuurslid geen vergoeding ontvangen • Vergoedingen beloofd in het kader van een vroegtijdige beëindiging van het contract vanwege een <i>change of control</i> zullen niet meer dan 150% van de maximale ontslagvergoeding bedragen
Frankrijk	<ul style="list-style-type: none"> • Het is onacceptabel dat executive directors waarvan de vennootschap heeft gefaald, of die zelf hebben gefaald, een ontslagvergoeding ontvangen bij vertrek. De wet geeft een sterke rol aan aandeelhouders door deze vooraf bepaalde vergoedingen, die betaald dienen te worden na beëindiging van het contract van een executive director, onderdeel te maken van de <i>related parties agreement</i>. Deze vereist volledige transparantie en maakt ontslagvergoedingen conditioneel aan prestatiecriteria. Deze prestatiecriteria moeten worden geëvalueerd over een periode van minimaal twee financiële jaren. Deze criteria worden geformuleerd door de board en dienen uitdagend te zijn, en mogen de schadeloosstelling van een executive director niet toestaan, tenzij zijn / haar vertrek is opgelegd en gelinkt aan een

	<p><i>change of control</i> of wijziging in strategie</p> <ul style="list-style-type: none"> • Een vertrekvergoeding voor een executive director is uitgesloten indien deze director ervoor kiest om de vennootschap te verlaten om een andere positie te accepteren, of een andere positie krijgt binnen dezelfde groep, of in de nabije toekomst baat heeft bij pensioenrechten • De vertrekvergoeding bedraagt, indien van toepassing, <u>maximaal twee</u> jaarsalarissen van vaste en variabele vergoeding. Indien er ook een non-competitie clause van toepassing is mag de optelsom van deze twee vergoedingen dit plafond niet overschrijden • Elke kunstmatige beloningsverhoging gedurende de periode voorafgaand aan het vertrek is verboden
Singapore	<ul style="list-style-type: none"> • De remuneratiecommissie zou arbeidscontracten van executive directors en <i>key managers</i> moeten beoordelen op mogelijke verplichtingen die voortvloeien uit de beëindiging van het contract, teneinde vaststellen dat dergelijke contracten redelijke en billijke vertrekvergoedingen omvatten die niet bovenmatig zijn • De remuneratiecommissie zou moeten streven naar vertrekregelingen die redelijk zijn en die falende managers niet 'beloont' • Het remuneratieverslag moet het totale bedrag dat aan de directors, de CEO en de 5 <i>key managers</i> (die niet tevens director of CEO zijn) is betaald aan vertrekvergoedingen, pensioen of andere verplichtingen vermelden
UK	<ul style="list-style-type: none"> • De remuneratiecommissie zou zorgvuldig moeten beoordelen welke beloningsverplichtingen in bestuurderscontracten ingeval van voortijdig ontslag zijn opgenomen. Het doel zou moeten zijn dat falende bestuurders niet worden beloond • (N.b. in aparte wetgeving zijn vereisten wat betreft disclosure opgenomen)
Italië	<ul style="list-style-type: none"> • Bij beëindiging van een dienstverband met een executive director of een algemeen manager maakt de vennootschap, via een persbericht, onverwijld gedetailleerde informatie bekend over de beëindiging. Het persbericht verschaft in ieder geval informatie over: <ul style="list-style-type: none"> ○ de overeengekomen vertrekvergoeding, inclusief bedrag en specificatie van de wijze/timing van betaling; ○ de rechten wat betreft prestatie-gerelateerde beloningen (inclusief op aandelen gebaseerde beloningen); ○ rechten op vergoedingen ná einde dienstverband; ○ de overeengekomen concurrentiebedingen; ○ enige andere vergoedingen voor enige andere reden; ○ de mate waarin de overeengekomen regeling conform het beloningsbeleid is; ○ informatie over de aanwezigheid of juist afwezigheid van enig mechanisme dat er op een objectieve manier zorg voor moet dragen dat falende managers niet worden beloond • De vennootschap moet in zijn bezoldigingsbeleid bepalen dat: {...} eventuele ontslagvergoedingen een bepaald vast bedrag niet te boven gaan dan wel maximaal een aantal malen het jaarsalaris mag omvatten • Het beleid zou dusdanig moeten zijn dat falende bestuurders

	niet bij ontslag worden beloond
US	<ul style="list-style-type: none">• Geen specifieke bepalingen

F Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Code	Beschrijving van bepaling
Nederland	<ul style="list-style-type: none"> • 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 • Het toezicht van de raad van commissarissen op het bestuur omvat onder andere: {...} g) de voor de onderneming relevante maatschappelijke aspecten van ondernemen
ICGN	<ul style="list-style-type: none"> • Leden van de board of directors zouden toezicht moeten houden op de effectiviteit van de bestuurs- en toezicht structuur van de vennootschap, de impact van de vennootschap op de omgeving (zowel qua milieu als qua sociale verantwoordelijkheden) en op het naleven van relevante wet- en regelgeving
Hong Kong	<ul style="list-style-type: none"> • Geen specifieke bepalingen
Duitsland	<ul style="list-style-type: none"> • Geen specifieke bepalingen
Frankrijk	<ul style="list-style-type: none"> • Geen specifieke bepalingen
Singapore	<ul style="list-style-type: none"> • De board of directors heeft tot taak om: {...} bij het formuleren van haar strategie rekening te houden met duurzaamheid (zoals milieu en sociale aspecten)
UK	<ul style="list-style-type: none"> • Geen specifieke bepalingen
Italië	<ul style="list-style-type: none"> • De raad van commissarissen zal het risicoprofiel, zowel wat betreft de aard als wat betreft het niveau van de risico's, op een dusdanige manier vaststellen dat het consistent is met de strategische doelstellingen van de vennootschap, daarbij specifiek lettend op risico's die van invloed kunnen zijn op de sustainability van de activiteiten van de vennootschap op de middellange termijn
US	<ul style="list-style-type: none"> • Geen specifieke bepalingen

G Beloning van bestuurders

G.1 Verantwoordelijkheden en bevoegdheden inzake de bezoldiging (en bezoldigingsbeleid)

Code	Beschrijving van bepaling
Nederland	<ul style="list-style-type: none"> • De raad van commissarissen stelt de bezoldiging van de individuele bestuurders vast, op voorstel van de remuneratiecommissie, een en ander binnen het door de algemene vergadering vastgestelde bezoldigingsbeleid • De raad van commissarissen heeft de bevoegdheid de waarde van een in een eerder boekjaar toegekende voorwaardelijke variabele bezoldigingscomponent beneden- of bovenwaarts aan te passen, wanneer deze naar zijn oordeel tot onbillijke uitkomsten leidt vanwege buitengewone omstandigheden in de periode waarin de vooraf vastgestelde prestatiecriteria zijn of dienden te worden gerealiseerd • Voorafgaand aan het opstellen van het bezoldigingsbeleid en voorafgaand aan de vaststelling van de bezoldiging van individuele bestuurders analyseert de raad van commissarissen de mogelijke uitkomsten van de variabele bezoldigingscomponenten en de gevolgen daarvan voor de bezoldiging van de bestuurders • De raad van commissarissen stelt de hoogte en de structuur van de bezoldiging van bestuurders mede vast aan de hand van uitgevoerde scenarioanalyses en met inachtneming van de beloningsverhoudingen binnen de onderneming • Bij de vaststelling van de hoogte en de structuur van de bezoldiging van bestuurders neemt de raad van commissarissen onder meer de resultatenontwikkeling, de ontwikkeling van de beurskoers van de aandelen en niet-financiële indicatoren die relevant zijn voor de lange termijn doelstellingen van de vennootschap in overweging, een en ander met inachtneming van de risico's die variabele bezoldiging voor de onderneming kan meebrengen • De remuneratiecommissie heeft in ieder geval de volgende taken <ol style="list-style-type: none"> a) het doen van een voorstel aan de raad van commissarissen betreffende het te voeren bezoldigingsbeleid; b) het doen van een voorstel inzake de bezoldiging van de individuele bestuurders ter vaststelling door de raad van commissarissen, in welk voorstel in ieder geval aan de orde komen: i) de bezoldigingsstructuur en ii) de hoogte van de vaste bezoldiging, de toe te kennen aandelen en/of opties en/of andere variabele bezoldigingscomponenten, pensioenrechten, afvloeiingsregelingen en overige vergoedingen, alsmede de prestatiecriteria en de toepassing daarvan • Het voorzitterschap van de remuneratiecommissie wordt niet vervuld door de voorzitter van de raad van commissarissen, noch door een voormalig bestuurder van de vennootschap, noch door een commissaris die bij een andere beursvennootschap bestuurder is • In de remuneratiecommissie neemt maximaal één commissaris zitting die bij een andere Nederlandse beursvennootschap bestuurder is • Indien de remuneratiecommissie ten behoeve van haar taken gebruik maakt van de diensten van een remuneratieadviseur, vergewist zij zich ervan dat de desbetreffende adviseur geen

	advies verstrekt aan de bestuurders van de vennootschap
ICGN	<ul style="list-style-type: none"> • Remuneratie dient zodanig ontworpen te zijn dat de belangen van de CEO en executives enerzijds en de vennootschap en haar investeerders anderzijds overeenkomen • Er dient een remuneratiecommissie te worden ingesteld die bestaat uit non-executive directors, waarvan de meerderheid onafhankelijk is • De hoofdtaken van de remuneratiecommissie dienen in de reglementen van de commissie te worden beschreven, waaronder: <ul style="list-style-type: none"> ○ de remuneratiefilosofie en het remuneratiebeleid vaststellen en aanbevelingen doen aan de board ○ het ontwikkelen, implementeren, monitoren en evalueren van korte-termijn en lange-termijn aandelen gerelateerde incentives en andere beloningen, waaronder pensioenafspraken voor alle executive directors ○ er zorg voor dragen dat belangenverstrengelingen tussen commissieleden en tussen de commissie en haar adviseurs worden geïdentificeerd en vermeden ○ het aanwijzen van een onafhankelijke remuneratieadviseur, waaronder selectie en contractuele afspraken, alsmede het bekendmaken van de identiteit van de adviseur en de consulting vergoedingen ○ het onderhouden van gepaste communicatie met aandeelhouders over beloning, zowel direct als via de board
Hong Kong	<ul style="list-style-type: none"> • De procedure voor het bepalen van het beloningsbeleid en alle remuneratiepakketten van directors dient formeel en transparant te zijn • Geen director dient betrokken te zijn bij het bepalen van de eigen remuneratie • De remuneratiecommissie dient de voorzitter van de board of directors en / of chief executive te consulteren met betrekking tot hun remuneratievoorstellen voor de overige executive directors • De reglementen van de remuneratiecommissie bevatten in elk geval de volgende onderdelen: <ul style="list-style-type: none"> ○ het doen van aanbevelingen aan de board over het beleid en de structuur van de beloning van alle directors en senior management, en het instellen van een formele en transparante procedure voor het ontwikkelen van remuneratiebeleid ○ het beoordelen en goedkeuren van de remuneratievoorstellen van het management met inachtneming van de zakelijke doelen en doelstellingen van de board ○ het bepalen van de remuneratiepakketten van individuele executive directors en senior management middels gedelegeerde bevoegdheid, OF het doen van aanbevelingen aan de board betreffende de remuneratiepakketten van individuele executive directors en senior management ○ het doen van aanbevelingen aan de board betreffende remuneratie van non-executive directors ○ het in acht nemen van salarissen betaald door vergelijkbare vennootschappen, de commitment in tijd en

	<p>verantwoordelijkheden, alsmede de arbeidsvoorwaarden elders in de groep</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ het beoordelen en goedkeuren van te betalen beloningen aan executive directors en senior management voor eventueel verlies, beëindiging, of benoeming, zodat deze consistent zijn met de contractuele afspraken en anderszins fair zijn en niet excessief ○ het beoordelen en goedkeuren van beloningsafspraken in de context van ontslag of beëindiging van directors door wangedrag, zodat deze consistent zijn met contractuele afspraken en anderszins redelijk en gepast zijn ○ er zorg voor dragen dat geen director of een van zijn vennoten betrokken is bij het bepalen van de eigen remuneratie <ul style="list-style-type: none"> • De remuneratiecommissie dient toegang te hebben tot onafhankelijk professioneel advies, indien nodig
Duitsland	<ul style="list-style-type: none"> • De voltallige raad van commissarissen is verantwoordelijk voor het beloningsbeleid van de raad van bestuur en evalueert deze regelmatig • De beloningsstructuur dient gericht te zijn op duurzame groei van de vennootschap • De monetaire vergoedingen dienen een vast en variabel deel te bevatten. De raad van commissarissen dient ervoor te zorgen dat de variabele beloning in het algemeen gebaseerd is op een meerjarige evaluatie. Er dient rekening gehouden te worden met zowel positieve als negatieve ontwikkelingen wanneer de variabele beloning wordt bepaald • Alle beloningsonderdelen moeten gepast zijn, zowel afzonderlijk als samen, en moeten in het bijzonder het nemen van onredelijke risico's ontmoedigen • De totale beloning van de individuele leden van de raad van bestuur wordt bepaald door de voltallige raad van commissarissen in een plenaire zitting. De beloning dient van een gepast niveau te zijn, gebaseerd op prestatiecriteria, waarbij rekening wordt gehouden met eventuele vergoedingen die de bestuurder ontvangt vanuit andere groepsmaatschappijen • Criteria voor het bepalen van de "redelijkheid" van de beloning omvatten de taken van individuele bestuurders, zijn / haar persoonlijke prestaties, de economische situatie, de prestaties en vooruitzichten van de vennootschap, alsmede het gangbare niveau van beloning binnen vergelijkbare vennootschappen en de beloningsstructuur in andere onderdelen van de vennootschap • Indien de raad van commissarissen gebruik maakt van een externe beloningsexpert, dan moet de raad van commissarissen er zorg voor dragen dat deze expert onafhankelijk is van de raad van bestuur en de vennootschap • Indien er een orgaan is dat zich bezighoudt met de contracten van bestuurders, dan worden de voorstellen door dit orgaan naar de voltallige raad van commissarissen gestuurd
Frankrijk	<ul style="list-style-type: none"> • De board of directors of raad van commissarissen is verantwoordelijk voor het bepalen van beloning voor executive directors, gebaseerd op voorstellen van de remuneratiecommissie • Om de beloning te kunnen bepalen dienen de volgende principes

	<p>te worden meegenomen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ volledigheid: alle onderdelen van beloning, zoals vaste en variabele onderdelen, opties, performance shares, etc. ○ balans: balans tussen de verschillende beloningsonderdelen ○ benchmark: geplaatst binnen de context van een bedrijfstak en de benchmark Europese of globale markt ○ consistentie: beloning voor een director moet consistent zijn met hoe dit voor anderen gebeurt ○ begrijpelijkheid: de regels moeten simpel, stabiel en transparant zijn ○ proportionaliteit: de beloning moet gebalanceerd zijn en rekening houden met de algemene belangen van de vennootschap, marktgebruiken en individuele prestaties <ul style="list-style-type: none"> • Om betrokkenheid op de lange termijn te stimuleren dienen aandelenopties, <i>performance shares</i> en meerjarige beloningsonderdelen gericht te zijn op het vergroten van de loyaliteit van executive directors. De toekenning van opties en / of <i>performance shares</i> moet overeenkomen met een beleid van kapitaalbetrokkenheid; de belangen van de begunstigden moeten gekoppeld worden aan de bijbehorende onzekerheid en geen directe additionele beloning zijn • Het algemene beleid betreffende opties en performance shares dient bediscussieerd te worden in de remuneratiecommissie en op basis van een aanbeveling van deze commissie goedgekeurd te worden door de board of directors • De voorzitter van de board of directors, CEO en overige executives dienen een significant en groeiend aantal <u>aandelen van de vennootschap te bezitten</u> tot aan het einde van hun zittingsduur, periodiek te bepalen door de board of directors of raad van commissarissen • In de remuneratiecommissie mogen geen executive directors plaatsnemen en de meerderheid van de leden moet onafhankelijk zijn. De voorzitter van de commissie dient een onafhankelijke director te zijn; het wordt aangeraden om ook een director die werknemers vertegenwoordigt als lid te hebben • De commissie levert verslagen met volledige informatie aan de board of directors. Wanneer het verslag van de remuneratiecommissie gepresenteerd wordt dient de board of directors te overleggen over de beloning van executive directors, waarbij de executive directors niet aanwezig zijn. De board of directors neemt alle uiteindelijke beslissingen
Singapore	<ul style="list-style-type: none"> • Er moet een formele en transparante procedure zijn voor het bepalen van het bezoldigingsbeleid en voor het vaststellen van individuele bezoldigingspakketten • Géén enkel lid van de board of directors zou over zijn eigen bezoldiging mogen beslissen • De board of directors zou een remuneratiecommissie moeten instellen; een commissie die voor de meerderheid uit onafhankelijke directors bestaat (de voorzitter moet sowieso onafhankelijk zijn) • De remuneratiecommissie gaat over alle bezoldigingsaspecten zoals vergoedingen voor directors, salarissen, bonussen, opties, op aandelen gebaseerde beloningen, pensioenen en dergelijke • De remuneratiecommissie zou aanbevelingen moeten doen aan

	<p>de board of directors over het algemene beleid t.a.v. de bezoldiging van leden van de board of directors en van <i>key management</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • De remuneratiecommissie zou ook aanbevelingen aan de board of directors moeten doen over bezoldigingspakketten van individuele board leden en van <i>key managers</i>
UK	<ul style="list-style-type: none"> • Er moet een formele en transparante procedure zijn voor het bepalen van het bezoldigingsbeleid en voor het vaststellen van individuele bezoldigingspakketten • Géén enkel lid van de board of directors zou over zijn eigen bezoldiging mogen beslissen • De board of directors zou een remuneratiecommissie moeten instellen; een commissie waarvan tenminste drie leden (twee in geval van kleinere vennootschappen) onafhankelijk zijn. Voor zover de voorzitter van de board of directors onafhankelijk is, mag hij ook zitting hebben in de remuneratiecommissie, doch níet als voorzitter van de remuneratiecommissie. • De remuneratiecommissie heeft als taak het vaststellen van de bezoldiging van alle executive directors en de voorzitter van de board of directors. De commissie zou ook met aanbevelingen moeten komen wat betreft de structuur en het niveau van de bezoldiging van <i>senior management</i>. Wat onder <i>senior management</i> moet worden verstaan is aan de board of directors; normaliter omvat het sowieso de eerste management laag onder board niveau • De remuneratiecommissie is ook verantwoordelijk voor het benoemen van beloningsconsultants • De voorzitter van de board of directors moet zich ervan vergewissen dat de voorzitter van de remuneratiecommissie contact onderhoudt over bezoldiging met de belangrijkste aandeelhouders • Aandeelhouders zouden uitgenodigd moeten worden om alle nieuwe LTIP-plannen en belangrijke wijzigingen daaraan goed te keuren • N.b.: conform the Companies Act hebben aandeelhouders sinds 2002 ook een “say-on-pay” (sinds 2013 is de stemming bindend)
Italië	<ul style="list-style-type: none"> • De board of directors stelt, op basis van aanbevelingen van het remuneratiecommissie, het bezoldigingsbeleid voor directors en voor <i>key management</i> vast • De remuneratiecommissie evalueert periodiek de adequate, consistentie en feitelijke toepassing van het bezoldigingsbeleid en komt mede op basis hiervan tot aanbevelingen aan de board of directors • De remuneratiecommissie komt met voorstellen voor de bezoldiging van executive directors voor wat betreft de bij de vaststelling van de variabele beloning te hanteren prestatiecriteria en houdt toezicht op de implementatie daarvan
US	<ul style="list-style-type: none"> • Vennootschappen hebben een remuneratiecommissie die uitsluitend uit onafhankelijke directors bestaat • De taken van de remuneratiecommissie omvatten het beoordelen en goedkeuren van performancecriteria gekoppeld aan de beloning van de CEO en het op basis van deze criteria vaststellen van de hoogte van de CEO beloning; het doen van voorstellen wat betreft de bezoldiging van andere top managers (<i>officers</i>) en het opstellen van de vereiste rapportage (<i>disclosures</i>) conform



	<p>reg S-K</p> <ul style="list-style-type: none">• De remuneratiecommissie kan zelfstandig beslissingen nemen over het al dan niet inhuren van een of meerdere onafhankelijke beloningsconsultants
--	--

G.2 Aanwezigheid van criteria die zorgen voor koppeling van het variabele deel van de bezoldiging aan ondernemingsprestaties

Code	Beschrijving van bepaling
Nederland	<ul style="list-style-type: none"> • 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 bezoldigingsstructuur, 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 • Bij de vaststelling van de hoogte en de structuur van de bezoldiging van bestuurders neemt de raad van commissarissen onder meer de resultatenontwikkeling, de ontwikkeling van de beurskoers van de aandelen en niet-financiële indicatoren die relevant zijn voor de lange termijn doelstellingen van de vennootschap in overweging, een en ander met inachtneming van de risico's die variabele bezoldiging voor de onderneming kan meebrengen
ICGN	<ul style="list-style-type: none"> • Prestatiemaatstaven dienen rekening te houden met risico's, zodat het nemen van ongepaste risico's ten koste van de vennootschap en haar investeerders niet beloond wordt • Prestatie gerelateerde elementen dienen robuust te zijn en gemeten te worden over tijdschalen, en met behulp van methodologieën die er voor zorgen dat prestatiebeloningen direct gekoppeld zijn aan duurzame waardevermeerdering
Hong Kong	<ul style="list-style-type: none"> • Geen specifieke criteria; wel een bepaling dat een aanzienlijk deel van de beloning van executive directors dient gekoppeld te zijn aan prestaties van de vennootschap en het individu (<i>aanbevolen bepaling</i>)
Duitsland	<ul style="list-style-type: none"> • De variabele beloning zal gekoppeld zijn aan uitdagende, relevante vergelijkingsparameters. Het veranderen met terugwerkende kracht van zulke prestatiedoelstellingen of vergelijkingsparameters is niet toegestaan
Frankrijk	<ul style="list-style-type: none"> • In principe mag vaste beloning alleen geëvalueerd worden over relatief lange perioden, bijvoorbeeld drie jaar. De variabele beloning moet bepaald worden door de board of directors voor een vaste periode en afhangen van het behalen van specifieke, vooraf bepaalde doelstellingen die consistent zijn met de strategie van de vennootschap • Kwantitatieve criteria moeten simpel, relevant, objectief, meetbaar en geschikt zijn voor de bedrijfsstrategie. Kwalitatieve criteria moeten specifiek gedefinieerd worden • De variabele beloning is een maximaal percentage van de vaste beloning

	<ul style="list-style-type: none"> • Aandeelkoersen dienen niet het enige criterium te zijn voor het meten van prestaties • Er is een set criteria voor het toekennen en uitoefenen van opties / <i>performance shares</i> (bijvoorbeeld; in lijn met IFRS, bepalen van maximaal percentage opties voor executive directors)
Singapore	<ul style="list-style-type: none"> • De hoogte en structuur van de bezoldiging zouden gekoppeld moeten zijn aan het lange termijn belang en de risicostrategie van de vennootschap [...] • Een belangrijk en passend deel van de beloning van executive directors en <i>key management</i> staf zou moeten bestaan uit variabele bezoldiging die gekoppeld is aan de prestaties van de onderneming en aan individuele prestaties. Dergelijke prestatie gerelateerde beloning zou in lijn moeten zijn met de belangen van de aandeelhouders en het lange-termijn succes van de vennootschap. Dergelijke prestatie gerelateerde beloning zou in lijn en symmetrisch moeten zijn met de risicostrategie van de onderneming en rekening moeten houden met het tijdsaspect verbonden aan risico's • Geschikte en betekenisvolle criteria zouden moeten worden gehanteerd bij de beoordeling van de prestaties van executive directors en <i>key management</i> staf
UK	<ul style="list-style-type: none"> • Bezoldiging van executive directors zou gekoppeld moeten zijn aan het lange termijn succes van de onderneming • Prestatie gerelateerde elementen zouden transparant en uitdagend moeten zijn en consequent toegepast • Bij het vaststellen van bezoldigingscontracten die prestatie gerelateerde elementen omvatten, moet de vennootschap zich laten leiden door de bepalingen opgenomen in Schedule A behorende bij deze code. Hierin is o.a. bepaald dat: <ul style="list-style-type: none"> ○ beloningsprikkels in lijn met het risicobeleid en de risico(management) systemen zouden moeten zijn ○ prestatiecriteria, inclusief niet-financiële criteria, zouden relevant en uitdagend moeten zijn; gericht op het lange-termijn succes van de onderneming
Italië	<ul style="list-style-type: none"> • De beloning van executive directors en van <i>key management</i> staf is dusdanig ingericht dat zij zich vooral richten op het creëren van aandeelhouderswaarde op de middellange termijn • De bezoldiging van executive directors en van <i>key management</i> staf bestaat voor een significant deel uit prestatieafhankelijke beloning, waar mogelijk ook niet-financiële, prestatiecriteria worden gehanteerd die vooraf zijn vastgesteld en die consequent worden toegepast • Het bezoldigingsbeleid bevat aanknopingspunten wat betreft de te hanteren prestatiecriteria, criteria waarbij de beloning is gekoppeld aan economische en andere (mogelijk niet-economische) prestaties. Het bezoldigingsbeleid bepaalt in ieder geval dat de prestatiecriteria vooraf worden vastgesteld, dat ze meetbaar zijn en dat ze gekoppeld zijn aan het creëren van aandeelhouderswaarde op de middellange termijn
US	<ul style="list-style-type: none"> • Geen specifieke bepalingen

G.3 Voorschriften met het oog op redelijkheid van de bezoldiging (“voorkoming excessieve bezoldiging”)

Code	Beschrijving van bepaling
Nederland	<ul style="list-style-type: none"> 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
ICGN	<ul style="list-style-type: none"> De board is verantwoordelijk voor een redelijke en billijke remuneratie, zowel qua structuur als omvang, die past binnen de context van de vennootschap als geheel
Hong Kong	<ul style="list-style-type: none"> Bezoldigingsniveaus dienen afdoende te zijn om directors die de vennootschap succesvol kunnen leiden aan te trekken en vast te houden zonder hen meer te betalen dan nodig is
Duitsland	<ul style="list-style-type: none"> De hoogte van de beloning zal gemaximeerd worden, zowel als geheel als voor individuele onderdelen
Frankrijk	<ul style="list-style-type: none"> Het voorkomen van excessieve bezoldiging is vervat in het proportionaliteitsprincipe: de beloning moet gebalanceerd zijn en rekening houden met de algemene belangen van de vennootschap, marktgebruiken en individuele prestaties
Singapore	<ul style="list-style-type: none"> De hoogte en de structuur van de bezoldiging zouden in lijn moeten zijn met het lange-termijn belang en risicobeleid van de ondernemingen De hoogte en de structuur van de bezoldiging zouden dusdanig moeten zijn dat gemotiveerde directors en managers (en <i>key personnel</i>) aangetrokken en behouden kunnen worden, en gemotiveerd zijn om als goede beheerders (<i>stewards</i>) op te treden Vennootschappen dienen er echter voor te waken dat hogere salarissen dan noodzakelijk worden betaald
UK	<ul style="list-style-type: none"> De remuneratiecommissie zou tot een oordeel moeten komen wat betreft de positionering van de vennootschap (qua bezoldiging) ten opzichte van andere vennootschappen. Ze moeten daarbij echter voorzichtig zijn, gezien het risico op een “haasje-over-effect” (<i>ratcheting up</i>) zonder dat daar overeenkomstige verbeteringen in ondernemingsprestaties en/of individuele prestaties tegenover staan De remuneratiecommissie dient ervoor te waken dat hogere salarissen dan noodzakelijk worden betaald De remuneratiecommissie moet ook rekening houden met betalings- en werkomstandigheden elders binnen de vennootschap, in het bijzonder op het moment dat over jaarlijkse salaristijgingen wordt besloten
Italië	<ul style="list-style-type: none"> Het bezoldigingsbeleid voor executive directors zou criteria moeten bevatten die ervoor zorgen dat het vaste en variabele deel van de bezoldiging in balans zijn met de strategische doelen van de vennootschap en het risicomangement beleid. Tevens moet rekening worden gehouden met de industrie waarin de vennootschap actief is, alsmede de aard van haar activiteiten. De vennootschap moet ervoor zorgen dat er bovengrenzen worden vastgesteld wat betreft het variabele deel van de bezoldiging
US	<ul style="list-style-type: none"> Geen specifieke bepalingen

G.4 Aanwezigheid van een claw back-regeling en, indien aanwezig, duidelijkheid omtrent criteria die aanleiding geven tot het terugvorderen van (een deel van de) bezoldiging

Code	Beschrijving van bepaling
Nederland	<ul style="list-style-type: none"> De raad van commissarissen heeft de bevoegdheid de variabele bezoldiging die is toegekend op basis van onjuiste (financiële) gegevens terug te vorderen van de bestuurder (claw back clause)
ICGN	<ul style="list-style-type: none"> Vennootschappen dienen bepalingen op te nemen in hun beloningsplannen die hen in staat stellen om betaling van elke beloning te onthouden (“malus”), of betaalde sommen terug te vorderen (“claw back”) in het geval van serieus wangedrag of materiële onjuistheden in de financiële rapportages van de vennootschap
Hong Kong	<ul style="list-style-type: none"> Geen claw back clause
Duitsland	<ul style="list-style-type: none"> Geen claw back clause, wel malus: indien de arbeidsovereenkomst wordt beëindigd vanwege een serieuze oorzaak waar de bestuurder verantwoordelijk voor is zullen geen betalingen aan de bestuurder worden gedaan
Frankrijk	<ul style="list-style-type: none"> Geen claw back clause
Singapore	<ul style="list-style-type: none"> Vennootschappen worden aangemoedigd om contractuele voorwaarden te hanteren die de vennootschap de mogelijkheid bieden om in uitzonderlijke omstandigheden, zoals het materieel onjuist presenteren van financiële resultaten en/of in het geval van serieus wangedrag dat tot schade voor de vennootschap leidt, het prestatie gerelateerde deel van de bezoldiging terug te vorderen van executive directors en <i>key management</i> personeel
UK	<ul style="list-style-type: none"> Bezoldigingscontracten zouden voorwaarden moeten omvatten die de vennootschap de mogelijkheid biedt om betaalde vergoedingen terug te vorderen of om nog te betalen vergoedingen in te houden. Tevens zou moeten worden gespecificeerd onder welke omstandigheden van deze mogelijkheden gebruik zou kunnen worden gemaakt
Italië	<ul style="list-style-type: none"> Het bezoldigingsbeleid voor executive directors zou moeten voorzien in contractuele regelingen die de vennootschap de mogelijkheid biedt om, indien achteraf blijkt dat financiële resultaten materieel (gedeeltelijk of in hun geheel) onjuist zijn gepresenteerd, betaalde variabele vergoedingen terug te vorderen of om nog te betalen variabele vergoedingen in te houden
US	<ul style="list-style-type: none"> Indien een vennootschap tot een herziening van financiële informatie moet overgaan als gevolg van materiële onjuistheden (<i>material noncompliance</i>) of als gevolg van serieus wangedrag, moeten de CEO en CFO een bedrag betalen aan de vennootschap (<i>reimburse</i>) dat gelijk is aan (1) alle bonussen en andere prestatie gerelateerde vergoedingen die door de vennootschap zijn betaald aan die persoon gedurende de twaalf maanden nadat die onjuiste financiële informatie openbaar is gemaakt (of bij de SEC is gedeponereerd indien eerder) en (2) elke winst die gerealiseerd is uit hoofde van de verkoop van effecten gedurende die 12 maanden (SOX, Section 304) Vennootschappen zijn verplicht om beleid vast te stellen en uit te voeren waarin is vastgelegd dat {...}, indien een vennootschap tot herziening van financiële informatie moet overgaan als gevolg

	<p>van materiële onjuistheden in de verslaggeving (<i>material noncompliance</i>), elke zittende of voormalige <i>executive officer</i> die in de periode van drie jaar voordat de cijfers zijn herzien prestatie gerelateerde beloningen (inclusief aandelenopties ontvangen als beloning) heeft ontvangen het bedrag moet terugbetalen dat hij/zij meer (“ten onrechte”) heeft gekregen. Het gaat dus om het excessieve bedrag dat de executive officer heeft gekregen op basis van de onjuiste financiële resultaten ten opzichte van het bedrag dat hij/zij zou hebben gekregen indien de financiële resultaten niet herzien zouden moeten worden (Dodd-Frank Act, Sec. 954)</p>
--	--

G.5. Aanwezigheid voorschriften wat betreft verslaggeving op gebied van bezoldiging

Code	Beschrijving van bepaling
Nederland	<ul style="list-style-type: none"> • Het verslag van de raad van commissarissen bevat de hoofdlijnen van het remuneratierapport betreffende het bezoldigingsbeleid van de vennootschap. Hierin wordt in begrijpelijke en inzichtelijke termen op transparante wijze verantwoording afgelegd over het gevoerde bezoldigingsbeleid en een overzicht gegeven van het te voeren bezoldigingsbeleid. In het remuneratierapport wordt de totale bezoldiging van individuele bestuurders, onderscheiden naar de verschillende componenten, op begrijpelijke en inzichtelijke wijze gepresenteerd • Het remuneratierapport van de raad van commissarissen bevat een verslag van de wijze waarop het bezoldigingsbeleid in het afgelopen boekjaar in praktijk is gebracht en een overzicht van het bezoldigingsbeleid dat het komende boekjaar en de daaropvolgende jaren door de raad wordt voorzien. Het rapport vermeldt hoe het gekozen bezoldigingsbeleid bijdraagt aan de realisatie van de lange termijn doelstellingen van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming, in overeenstemming met het risicoprofiel. Het rapport wordt op de website van de vennootschap geplaatst • In het rapport dient een negental onderdelen te worden gemeld met betrekking tot de verscheidende beloningsonderdelen • De belangrijkste elementen van het contract van een bestuurder met de vennootschap worden na het sluiten daarvan gepubliceerd, uiterlijk bij de oproeping voor de algemene vergadering waar de benoeming van de bestuurder wordt voorgesteld. Deze elementen betreffen in ieder geval de hoogte van het vaste salaris, de opbouw en hoogte van het variabel deel van de bezoldiging, de eventuele overeengekomen afvloeiingsregeling en/of vertrekvergoeding, de eventuele voorwaarden van een change of control clause in het contract met de bestuurder en andere aan de bestuurder in het vooruitzicht gestelde vergoedingen, pensioenafspraken en de toe te passen prestatiecriteria • 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
ICGN	<ul style="list-style-type: none"> • Een duidelijk, begrijpelijk en uitgebreid remuneratiebeleid, dat in lijn is met de strategische doelstellingen van de vennootschap op lange termijn dient te worden bekendgemaakt • Het remuneratieverslag dient ook te beschrijven hoe de aan individuele directors en de CEO toegekende beloningen zijn vastgesteld en “redelijk” worden geacht in de context van de onderliggende prestaties van de vennootschap in een gegeven jaar. Hieronder vallen ook <i>non-cash</i> items zoals director verzekeringen, bijkomende vergoedingen en eventuele ontslagvergoedingen
Hong Kong	<ul style="list-style-type: none"> • De remuneratiecommissie dient haar reglementen, waaronder haar rol en de door de board aan haar gedelegeerde autoriteit, bekend te maken door deze op de website van de Exchange en de eigen vennootschap te plaatsen • Vennootschappen dienen details van elke vorm van te betalen

	<p>beloning aan leden van het senior management per salarisgroep bekend te maken in het jaarverslag</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vennootschappen dienen details van elke vorm van te betalen beloning aan leden van het senior management op het niveau van het individu en met naam bekend te maken in het jaarverslag (<i>aanbevolen bepaling</i>) • Indien de board er voor kiest om een remuneratie of beloning goed te keuren waarmee de remuneratiecommissie het oneens is, dient de board de argumenten voor deze beslissing bekend te maken in het eerstvolgende corporate governance verslag (<i>aanbevolen bepaling</i>)
Duitsland	<ul style="list-style-type: none"> • De voorzitter van de raad van commissarissen dient de belangrijkste onderdelen van het beloningssysteem eenmaal toe te lichten tijdens de algemene vergadering; eventuele wijzigingen dienen vervolgens ook toegelicht te worden • De totale beloning van elk van de bestuurders dient te worden bekendgemaakt met naam, onderverdeeld in een vast en variabel deel. Dit geldt ook voor toegezegde vergoedingen aan bestuurders in geval van een vroegtijdig vertrek of ontslag van de bestuurder, alsmede eventuele wijzigingen in toezeggingen. De bekendmaking heeft plaatsgevonden indien er tijdens de algemene vergadering een resolutie hierover is aangenomen met een meerderheid van minimaal $\frac{3}{4}$ • Bekendmaking vindt plaats in de toelichting of het managementverslag. Een remuneratierapport dat onderdeel is van het managementverslag beschrijft het remuneratiesysteem voor bestuurders. Deze beschrijving is op een begrijpelijke wijze geschreven • Het remuneratieverslag dient ook informatie te bevatten over de aard van extra vergoedingen (<i>fringe benefits</i>) die door de vennootschap zijn verstrekt • Voor financiële jaren beginnend na 31 december 2013 dient voor elke bestuurder de volgende informatie bekendgemaakt te worden: <ul style="list-style-type: none"> ○ de vergoedingen gedurende het onderhavige jaar, waaronder extra vergoedingen, en de maximaal en minimaal haalbare vergoeding met betrekking tot variabele beloning ○ de allocatie van vaste beloning, korte termijn variabele beloning en lange termijn variabele beloning voor het onderhavige jaar, gespecificeerd voor de relevante referentie jaren ○ voor pensioenafspraken en andere voordelen worden de kosten in / voor het onderhavige jaar gemeld • De Duitse code geeft een specifiek template bestaande uit twee tabellen waarin de remuneratie in totaal en in onderdelen dient te worden toegelicht
Frankrijk	<ul style="list-style-type: none"> • Het algemene beleid met betrekking tot opties en <i>performance shares</i> wordt toegelicht in het jaarverslag en tijdens de algemene vergadering, gecombineerd met de evaluatie van een opzet-resolutie waarin de toekenning van opties of <i>performance shares</i> wordt goedgekeurd • De onderdelen van de variabele beloning moeten begrijpelijk zijn voor aandeelhouders en heldere en volledige informatie moet jaarlijks in het jaarverslag worden gegeven

	<ul style="list-style-type: none"> • Het jaarverslag dient een statement te bevatten waarin de activiteiten van de remuneratiecommissie gedurende het afgelopen financiële jaar worden beschreven • De Franse code geeft een specifiek template bestaande uit tien tabellen waarin de remuneratie in totaal en in onderdelen dient te worden toegelicht
Singapore	<ul style="list-style-type: none"> • Vennootschappen moeten in het jaarverslag informatie verstrekken over het bezoldigingsbeleid, de hoogte en samenstelling van de bezoldiging, alsmede over de procedure die is gevolgd bij de vaststelling van de bezoldiging. De verschafte informatie moet beleggers de mogelijkheid bieden om de koppeling tussen prestaties en de bezoldiging betaald aan de executive directors en <i>key management</i> personeel te zien • De vennootschap moet jaarlijks informatie over de bezoldiging van directors, de CEO en tenminste vijf <i>key managers</i> (die niet tevens director of CEO zijn) verschaffen. Dit remuneratieverslag kan een onderdeel zijn van het jaarverslag danwel als bijlage van het jaarverslag worden gepresenteerd. Het remuneratieverslag zou het voornaamste middel moeten zijn om over bezoldiging te communiceren • In het jaarlijkse remuneratieverslag moet worden opgenomen: <ul style="list-style-type: none"> ○ het totale bedrag dat is toegekend aan vertrek- en pensioenvergoedingen aan directors, de CEO en de vijf <i>key managers</i> ○ de bezoldiging van elke individuele director en de CEO, onder vermelding van naam. Tevens dient inzicht te worden gegeven in de bezoldigingscomponenten (ofwel percentages ofwel bedragen) in termen van vast/variabel en waarbij variabel is uitgesplitst naar bonus/prestatie gerelateerde vergoedingen/aandelenplannen/aandelenopties/andere lange-termijn prestatie gerelateerde vergoedingen. ○ wat betreft de vijf <i>key managers</i> kan de vennootschap volstaan met het geven van de namen en het verschaffen van bovengenoemde informatie in bandbreedtes van S\$ 250,000. Tevens dient het totaal bedrag dat aan bezoldiging aan de vijf <i>key managers</i> is betaald te worden gepresenteerd. Het wordt aanbevolen om voor elke persoon behorende tot de vijf <i>key managers</i> op individuele basis de informatie te verschaffen ○ informatie over de bezoldiging die is uitgekeerd aan familieleden van directors of de CEO, voor zover zij meer dan S\$50,000 ontvangen. De vennootschap verschaft in ieder geval inzicht in de aard van de familieband, informatie over bezoldiging kan geschieden op basis van bandbreedtes van S\$50,000 • het remuneratieverslag zou inzicht moeten bieden in de voor de bepaling van de korte-termijn en lange-termijn prestatie gerelateerde vergoedingen te hanteren criteria. Tevens moet het remuneratieverslag inzicht bieden in de reden waarom voor die prestatiecriteria is gekozen, alsmede moet worden aangegeven in hoeverre de criteria zijn behaald
UK	<ul style="list-style-type: none"> • Regels wat betreft bestuurdersbezoldiging in de (toelichting op de) jaarrekening op te nemen informatie is vastgelegd in de Companies Act 2006 en in het bijzonder in Chapter 6 (Quoted

	companies: directors' remuneration report). Meer in het bijzonder zijn nadere (wettelijke) voorschriften te vinden in Schedule 8 van “The Large and Medium-sized Companies and Groups (Accounts and Reports) (Amendment) Regulations 2013”
Italië	<ul style="list-style-type: none">• Geen specifieke bepalingen
US	<ul style="list-style-type: none">• Regels wat betreft bestuurdersbezoldiging in de (toelichting op de) jaarrekening op te nemen informatie is vastgelegd in Item 406 van Reg SK (veel, zeer uitgebreide en gedetailleerde voorschriften)

G.6 Aandacht voor de loonkloof tussen bestuurders en werknemers

Code	Beschrijving van bepaling
Nederland	<ul style="list-style-type: none"> • Bij de vaststelling van de totale bezoldiging wordt de invloed ervan op de beloningsverhoudingen binnen de onderneming meegewogen
ICGN	<ul style="list-style-type: none"> • De board is verantwoordelijk voor een redelijke en billijke remuneratie, zowel qua structuur als omvang, die past binnen de context van de vennootschap als geheel
Hong Kong	<ul style="list-style-type: none"> • Geen specifieke bepalingen
Duitsland	<ul style="list-style-type: none"> • De raad van commissarissen dient rekening te houden met de relatie tussen de beloning van bestuurders en senior management enerzijds, en de werknemers in het algemeen anderzijds, in het bijzonder met betrekking tot de ontwikkeling over de tijd, waarbij de raad van commissarissen dient te bepalen op welke wijze er tussen senior managers en de relevante werknemers gedifferentieerd dient te worden
Frankrijk	<ul style="list-style-type: none"> • Niet direct, maar er wordt wel gemeld dat beloning zoveel mogelijk rekening moet houden met de reacties van andere stakeholders en publieke opinie
Singapore	<ul style="list-style-type: none"> • Geen specifieke bepalingen
UK	<ul style="list-style-type: none"> • De remuneratiecommissie moet ook rekening houden met betalings- en werkomstandigheden elders binnen de vennootschap, in het bijzonder op het moment dat over jaarlijkse salaristijgingen wordt besloten
Italië	<ul style="list-style-type: none"> • Geen specifieke bepalingen
US	<ul style="list-style-type: none"> • De Securities and Exchange Commission zou op basis van de Dodd-Frank Act met een wijziging van Reg S-K 229.402 moeten komen op basis waarin (beursgenoteerde) vennootschappen in hun jaarlijkse (en andere) filings informatie moeten opnemen waaruit op te maken is: <ul style="list-style-type: none"> ○ de mediaan van alle totale vergoeding betaald aan alle personeelsleden (uitgezonderd de CEO of vergelijkbare functie) van de vennootschap (A); ○ de totale vergoeding betaald aan de CEO (of vergelijkbare functie) (B); en ○ de ratio van (A) en (B) • (Sinds 5 augustus j.l. is de regel aangenomen en wordt per 19 oktober van kracht)

H Diversiteit

Code	Beschrijving van bepaling
Nederland	<ul style="list-style-type: none"> • De raad van commissarissen stelt een profielschets voor zijn omvang en samenstelling op [...] • In de profielschets wordt ingegaan op de voor de vennootschap relevante aspecten van diversiteit in de samenstelling van de raad en wordt vermeld welke concrete doelstelling de raad ten aanzien van diversiteit hanteert. 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 profielschets wordt algemeen verkrijgbaar gesteld en op de website van de vennootschap geplaatst
ICGN	<ul style="list-style-type: none"> • Er dient een beleid omtrent diversiteit aanwezig te zijn waarin meetbare doelen voor het bereiken van gepaste diversiteit binnen het senior management en de board of directors (zowel executive als non-executive) staan • Er wordt gerapporteerd over de voortgang met betrekking tot het bereiken van dergelijke doelen • Mogelijke onderdelen van diversiteit zijn geslacht, nationaliteit, en bijzondere vaardigheden die de board of directors nodig heeft
Hong Kong	<ul style="list-style-type: none"> • De board of directors dient een balans van vaardigheden, ervaring en diversiteit in perspectieven te hebben die passen bij de activiteiten van de vennootschap • De board of directors dient er zorg voor te dragen dat wijzigingen in haar samenstelling niet tot onnodige verstoringen leiden • De nominatiecommissie, of de board of directors, dient een beleid te hebben met betrekking tot diversiteit van directors en dient dit beleid of een samenvatting daarvan in het corporate governance verslag te vermelden • Board diversiteit zal verschillen per vennootschap en elke vennootschap dient haar eigen business model en specifieke vereisten in acht te nemen. De onderliggende gedachte voor de factoren die gebruikt worden dienen te worden vermeld • Diversiteit kan worden bereikt door verschillende factoren in acht te nemen, waaronder geslacht, leeftijd, culturele en educatieve achtergrond, en professionele ervaring
Duitsland	<ul style="list-style-type: none"> • Wanneer management vacatures binnen de vennootschap worden ingevuld dient de raad van bestuur diversiteit in acht te nemen, met een nadruk op een gepaste aanwezigheid van vrouwen. De raad van bestuur formuleert targets om het aandeel van vrouwen in de <u>twee managementlagen onder de raad van bestuur</u> toe te laten nemen • Bij de benoeming van leden van de raad van bestuur dient de raad van commissarissen ook diversiteit mee te nemen • De raad van commissarissen formuleert targets in termen van het aandeel van vrouwen binnen de raad van commissarissen • Er dient een leeftijdslimiet te worden gespecificeerd voor de leden van de raad van bestuur • De raad van commissarissen dient op zo'n manier te zijn samengesteld dat de leden als groep de kennis, vaardigheden en

	<p>expertise hebben om hun taken op een juiste manier uit te voeren. De raad van commissarissen formuleert concrete doelen met betrekking tot haar samenstelling, waarbij de specifieke aard en internationale activiteiten van de vennootschap, mogelijke belangenverstrengelingen, het aantal onafhankelijke commissarissen, een gespecificeerde leeftijdslimiet en een reguliere zittingsduur, alsmede diversiteit worden meegenomen</p> <ul style="list-style-type: none"> • In beursgenoteerde vennootschappen waarop de Codeterminatie Wet, de Codeterminatie Wet voor de IJzer en Staal Industrie, en de Codeterminatie Extensie Wet van toepassing is zal de raad van commissarissen voor minstens 30% uit vrouwen en voor minstens 30% uit mannen bestaan. In andere vennootschappen die vallen onder de Gelijkheidswet zal de raad van commissarissen de targets voor het aandeel van vrouwen vaststellen. Aanbevelingen van de raad van commissarissen aan de bevoegde verkiezingslichamen zullen deze doelen in acht nemen. De specifieke doelen van de raad van commissarissen en de status van de implementatie dienen te worden gepubliceerd in het corporate governance verslag
Frankrijk	<ul style="list-style-type: none"> • Elke board dient te bepalen wat de gewenste balans is van haar eigen samenstelling en die van haar commissies, in het bijzonder met betrekking tot de vertegenwoordiging van mannen en vrouwen, nationaliteiten en de diversiteit van vaardigheden, en dient gepaste actie te ondernemen om de aandeelhouders en de markt te verzekeren dat haar taken met de benodigde onafhankelijkheid en objectiviteit worden uitgevoerd. In de referentiedocumenten dienen de doelen, methoden en resultaten van dit beleid te worden gepubliceerd • Met betrekking tot de vertegenwoordiging van mannen en vrouwen is het doel dat elke board een aandeel van minstens 20% vrouwen in een periode van drie jaar en 40% vrouwen in een periode van zes jaar na de aandeelhoudersvergadering van 2010 zal bereiken en behouden, danwel vanaf de datum dat de aandelen van de vennootschap geregistreerd (<i>listed</i>) zijn op een gereguleerde markt • Directors die permanente vertegenwoordigers zijn van juridische entiteiten en directors die werknemers-aandeelhouders vertegenwoordigen worden meegenomen bij het bepalen van deze percentages, maar dit is niet het geval voor directors die werknemers vertegenwoordigen • Indien de board uit minder dan negen leden bestaat dient het verschil tussen het aantal directors van beide geslachten na zes jaar maximaal twee te bedragen
Singapore	<ul style="list-style-type: none"> • De board of directors en diens commissies zouden uit leden moeten bestaan die als groep beschikt over de juiste balans van en diversiteit aan capaciteiten, ervaring, geslacht en kennis van de onderneming. In de board of directors en commissies moet kennis op het gebied van verslaggeving of financiering, bestuurs- of managementervaring, de kennis van de industrie, ervaring met strategische planning en kennis van de klanten van de onderneming aanwezig zijn
UK	<ul style="list-style-type: none"> • De werving en benoeming van kandidaten moet geschieden op basis van objectieve criteria waarbij de voordelen van diversiteit, inclusief geslachtsdiversiteit, binnen de board of director specifieke aandacht krijgt

	<ul style="list-style-type: none"> • De benoemingscommissie is verantwoordelijk voor het beoordelen in hoeverre binnen de board of directors sprake is van de juiste balans aan capaciteiten, ervaring, onafhankelijkheid en kennis en dient op basis van de uitkomst van deze evaluatie een profielschets te maken wat betreft de rol en capaciteiten die voor een vacante positie van belang zijn • In een apart onderdeel van het jaarverslag licht de benoemingscommissie haar werk toe. Hierin besteedt ze aandacht aan het proces dat zij gevolgd heeft bij de benoeming van kandidaten, geeft zij een beschrijving van het beleid op gebied van diversiteit, inclusief wat geslacht betreft, welke meetbare, objectieve criteria zij hanteert om het beleid te implementeren en de mate waarin voortgang is geboekt op dit terrein
Italië	<ul style="list-style-type: none"> • De board of directors bestaat uit uitvoerende en toezichthoudende leden die allen in afdoende mate competent en professioneel zijn • Tijdens discussies binnen vergaderingen van de board of directors brengen de toezichthoudende leden hun specifieke kennis en ervaring in teneinde tot weloverwogen besluiten te komen • Elk jaar evalueert de board of directors haar effectiviteit en die van de commissies, alsmede haar omvang en samenstelling. Daarbij let de board of directors op de professionele vaardigheden, ervaring (waaronder managementervaring), geslacht van de leden en de zittingsduur (in aantal jaren) van de leden
US	<ul style="list-style-type: none"> • Geen specifieke bepalingen

I Executive committee

Code	Beschrijving van bepaling
Nederland	<ul style="list-style-type: none">• Geen specifieke bepalingen
ICGN	<ul style="list-style-type: none">• Geen specifieke bepalingen
Hong Kong	<ul style="list-style-type: none">• Geen specifieke bepalingen
Duitsland	<ul style="list-style-type: none">• Geen specifieke bepalingen
Frankrijk	<ul style="list-style-type: none">• Geen specifieke bepalingen
Singapore	<ul style="list-style-type: none">• Geen specifieke bepalingen
UK	<ul style="list-style-type: none">• Geen specifieke bepalingen
Italië	<ul style="list-style-type: none">• Geen specifieke bepalingen. Het enige dat wordt voorgeschreven is dat de board of directors in het corporate governance verslag informatie geeft over het aantal en de gemiddelde duur van de vergaderingen van het executive committee gehouden gedurende het boekjaar, alsmede informatie over de mate van aanwezigheid van individuele leden
US	<ul style="list-style-type: none">• Geen specifieke bepalingen

J One tier board

Code	Beschrijving van bepaling
Nederland	<ul style="list-style-type: none"> • Geen specifieke bepalingen
ICGN	<ul style="list-style-type: none"> • Geen specifieke bepalingen
Hong Kong	<ul style="list-style-type: none"> • Geen specifieke bepalingen
Duitsland	<ul style="list-style-type: none"> • Geen specifieke bepalingen
Frankrijk	<ul style="list-style-type: none"> • De Franse code geeft aan dat vennootschappen en de keuze hebben tussen het one tier en het two tier systeem en dat binnen het one tier structuur er ook nog voor kan worden gekozen om de functie van chairman en CEO al dan niet te scheiden. In de code wordt benadrukt dat er geen specifieke voorkeur bestaat. • Indien, binnen het one tier structuur, er voor wordt gekozen om de functie van chairman en CEO te scheiden, dan moeten de taken van de chairman in het Document de reference of in het jaarverslag worden beschreven. Tevens dient in of het Document de reference of in het jaarverslag de reden voor het al dan niet scheiden van de functies van chairman en CEO te worden verschaft.
Singapore	<ul style="list-style-type: none"> • Geen specifieke bepalingen
UK	<ul style="list-style-type: none"> • Geen specifieke bepalingen
Italië	<ul style="list-style-type: none"> • Indien de vennootschap van plan is over te stappen op een nieuw management- en beheersingssysteem, moeten de directors de aandeelhouders en de financiële markten informeren over de redenen van die overstap, alsmede moeten ze daarbij aangeven op welke wijze zij denken de bepalingen uit de Code toe te gaan passen binnen de nieuwe structuur • In het eerste corporate governance verslag dat gepubliceerd wordt na de overstap moet de vennootschap in detail beschrijven hoe de bepalingen uit de Code worden toegepast. Dergelijke informatie moet ook worden verschaft in nadien gepubliceerde rapporten, waarbij specifiek aandacht moet worden besteed aan veranderingen in de toepassing van de bepalingen uit de Code
US	<ul style="list-style-type: none"> • Geen specifieke bepalingen

L Kenmerken en taken van de RvC

L.1 Onafhankelijkheid

Code	Beschrijving van bepaling
Nederland	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Alle</u> commissarissen, met uitzondering van maximaal één persoon, zijn onafhankelijk • De Code geeft een <u>uitputtende</u> lijst van criteria en stelt o.a. dat een commissaris als onafhankelijk kan worden aangemerkt indien hij/zij (of partner of aanverwant tot in de tweede graad) <i>bijvoorbeeld</i> niet in de <u>vijf jaar voorafgaand</u> aan de benoeming werknemer of bestuurder van de vennootschap is geweest; in het jaar voorafgaand aan de benoeming geen belangrijke zakelijke relatie met de vennootschap (of gelieerde vennootschap) had; géén bestuurslid is van een vennootschap waarin een bestuurslid van de vennootschap waarop hij toezicht houdt commissaris is; en (in)direct geen aandelenpakket van ten minste tien procent in de vennootschap bezit • Het verslag van de RvC vermeldt dat is voldaan aan de best practice bepaling mbt onafhankelijkheid en, indien van toepassing, geeft daarbij aan welke commissaris de raad als niet-onafhankelijk beschouwt
ICGN	<ul style="list-style-type: none"> • In het jaarverslag worden de onafhankelijke commissarissen benoemd met een toelichting waarom deze personen als onafhankelijk worden beschouwd; deze zijn in staat om onafhankelijk hun oordeel te vormen zonder enige externe invloed • Er zijn geen criteria die de onafhankelijkheid van een commissaris per definitie aantasten, maar er dient in elk geval voor de volgende situaties een toelichting gegeven te worden indien de board of directors een director toch als onafhankelijk beschouwd: <ul style="list-style-type: none"> ○ de director heeft / had een uitvoerende functie binnen de vennootschap of was een partner / bestuurder / senior medewerker bij een organisatie die substantiële diensten aan de vennootschap heeft geleverd en er is geen afdoende periode verstreken tussen het beëindigen van deze functie en het zijn van onafhankelijke director ○ de director heeft een extra beloning van de vennootschap ontvangen los van de <i>director's fee</i>, neemt deel aan het optieplan van de vennootschap of een prestatie-gerelateerd beloningssysteem, of neemt deel aan het pensioenplan van de vennootschap ○ de director heeft of had familiebanden met een van de adviseurs, directors, of senior managers van de vennootschap ○ de director heeft <i>cross-directorships</i> of significante banden met andere directors door betrokkenheid in andere vennootschappen of organen; is een significante aandeelhouder van de vennootschap, danwel geassocieerd met een significante aandeelhouder van de vennootschap ○ de director is genomineerd als director (geweest) namens een minderheidsaandeelhouder of de staat ○ de director is al zodanig lang director dat zijn / haar onafhankelijkheid kan zijn aangetast

Hong Kong	<ul style="list-style-type: none"> • De vennootschap moet afdoende (onafhankelijke) non-executive directors hebben van een afdoende kaliber om de besluitvorming te kunnen beïnvloeden • De onafhankelijke directors worden benoemd bij alle communicatie vanuit de vennootschap waarbij de namen van directors worden vermeld • De vennootschap houdt op de website bij welke directors als onafhankelijk worden beschouwd • De onafhankelijkheid van de directors wordt vastgesteld door de nominatiecommissie • De onafhankelijkheid van een director kan in het geding komen indien hij / zij meer dan negen jaar zitting heeft gehad. Bij een zitting langer dan negen jaar dient een nadere benoeming in een aparte resolutie goedgekeurd te worden door de aandeelhouders. De documentatie bij deze resolutie moet argumenten bevatten waarom deze persoon nog steeds onafhankelijk is en herkozen zou moeten worden
Duitsland	<ul style="list-style-type: none"> • De raad van commissarissen zal naar eigen inzicht een adequaat aantal onafhankelijke leden bevatten • Een commissaris is in elk geval niet onafhankelijk indien hij / zij persoonlijke of zakelijke relaties heeft met de vennootschap, de uitvoerende organen, een controlerende aandeelhouder, of een organisatie die geassocieerd is met een dergelijke aandeelhouder waardoor <u>een substantiële en niet-tijdelijke</u> belangenverstremgeling bestaat • Maximaal twee voormalige leden van de raad van bestuur mogen zitting hebben in de raad van commissarissen • Commissarissen vervullen geen bestuursfuncties of vergelijkbare taken bij belangrijke concurrenten van de vennootschap • Leden van de raad van bestuur mogen geen commissaris worden van de vennootschap binnen twee jaar na het einde van hun aanstelling, tenzij ze worden benoemd op grond van een motie ingediend door aandeelhouders die minstens 25% van de stemrechten binnen de vennootschap bezitten. In dergelijke gevallen is een benoeming tot voorzitter van de raad van commissarissen een uitzondering die moet worden gerechtvaardigd aan de algemene vergadering van aandeelhouders
Frankrijk	<ul style="list-style-type: none"> • Een director is onafhankelijk indien hij / zij geen enkele relatie met de vennootschap, de groep waartoe deze behoort, of het management ervan heeft (bijv. significante aandeelhouder, werknemer) die de beoordeling kan beïnvloeden • Kwaliteit en commitment van directors zijn de belangrijkste criteria, maar er moet een dermate percentage onafhankelijke directors aanwezig zijn dat de verwachtingen van de markt tegemoet worden gekomen en de kwaliteit van besluitvorming verbetert • In vennootschappen met gespreid aandelenbezit dient <u>de helft</u> van de directors onafhankelijk te zijn, voor vennootschappen met geconcentreerd is dit 1/3. Directors die werknemers(aandeelhouders) vertegenwoordigen tellen niet mee voor het bepalen van deze percentages • Op basis van een jaarlijkse analyse van de benoemingscommissie moet de board of directors de status van elke director melden in het jaarverslag en tijdens de aandeelhoudersvergadering

	<p>wanneer directors benoemd worden; hierdoor is de board of directors ook verantwoordelijk voor het identificeren van onafhankelijke directors</p> <ul style="list-style-type: none"> • De board of directors kan een bepaalde director niet als onafhankelijk beschouwen, zelfs indien deze persoon aan de criteria voldoet, als gevolg van bijzondere omstandigheden met betrekking tot de persoon of de vennootschap, vanwege de structuur van de vennootschap, of om andere redenen. Het <u>tegenovergestelde</u> is ook mogelijk (niet voldaan aan criteria, wel onafhankelijk) • De criteria om onafhankelijkheid te bepalen zijn als volgt: <ul style="list-style-type: none"> ○ de director is geen werknemer of bestuurder van de vennootschap, of een medewerker of director van het moederbedrijf of een onderdeel daarvan en is dit de afgelopen <u>vijf jaar</u> ook niet geweest ○ de director is geen bestuurder van een onderneming waar de vennootschap direct of indirect bestuursfuncties bezet ○ de director is geen klant, leverancier, investeringsbankier of commerciële bankier met een wezenlijk belang in de vennootschap • De evaluatie van het wezenlijke belang met de vennootschap moet bediscussieerd worden in de board of directors en de volgende criteria die hiervoor gebruikt worden moeten expliciet in de reglementen te vinden zijn: <ul style="list-style-type: none"> ○ geen directe familieband met een executive director (“close ties”) ○ geen auditor geweest van de vennootschap in de afgelopen vijf jaar ○ geen director geweest van de vennootschap voor meer dan twaalf jaar • Indien de vennootschap dit kan onderbouwen op basis van de criteria kan een executive director ook voorzitter van de board of directors zijn • Directors die aandeelhouders met een meerderheidsbelang vertegenwoordigen kunnen als onafhankelijk beschouwd worden mits deze aandeelhouders de vennootschap niet controleren. Desondanks, indien een director meer dan 10% van de aandelen of stemmen bezit dient de board op grond van een verslag van de nominatie- of benoemingscommissie systematisch te onderzoeken of een director als onafhankelijk kan worden beschouwd met het oog op de kapitaalstructuur van de vennootschap en mogelijke belangenverstrengeling
Singapore	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Tenminste 1/3</u> van de board of directors moet onafhankelijk zijn van het bestuur/management én van 10%-aandeelhouders • Indien (a) er sprake is van CEO dualiteit of (b) de CEO en chairman directe familie van elkaar zijn of (c) de voorzitter van de board of directors onderdeel is van het management team of (d) de voorzitter van de board of directors niet een onafhankelijke <i>director</i> is, dan moet tenminste de helft onafhankelijk zijn • <u>Geen</u> uitputtende/voorschrijvende lijst van criteria: centraal staat het oordeel of relaties “<i>could interfere, or be reasonably perceived to interfere, with the exercise of the director's independent business judgement with a view to the best interests of the company</i>”. Code bevat een indicatieve lijst van

	<p>voorbeelden wanneer de board of directors moet uitleggen (en de aard van de relatie volledig weergeven) waarom een <i>director</i> als wél onafhankelijk wordt gezien. Opvallende voorbeelden: commissaris of familielid in de eerste graad heeft een dienstverband bij vennootschap of heeft deze gehad in <u>drie</u> jaar voorafgaand aan benoeming; en commissaris of familielid <u>tot in de eerste graad</u> thans of het afgelopen jaar direct of indirect 10% (of meer) van het aandelenkapitaal van de vennootschap bezat</p> <ul style="list-style-type: none"> • Echter, indien director meer dan negen jaar in de board of directors zit moet worden uitgelegd waarom deze nog steeds als onafhankelijk kan worden beschouwd
UK	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Geen</u> uitputtende/voorschrijvende lijst van criteria: centraal staat “<i>The board should determine whether the director is independent in character and judgement and whether there are relationships or circumstances which are likely to affect, or could appear to affect, the director’s judgement</i>” • Naast traditionele criteria (ook hier drie-jaarstermijn) moet ook uitleg gegeven worden waarom een director nog steeds als onafhankelijk kan worden beschouwd indien deze meer dan negen jaar in de board of directors zit • Tenminste de <u>helft</u> van de board of directors (afgezien van de voorzitter) moet onafhankelijk zijn. In het geval van kleinere vennootschappen betekent dit minimaal twee leden
Italië	<ul style="list-style-type: none"> • Een <u>adequaate</u> aantal non-executive directors moet onafhankelijk zijn van het bestuur/management. Voor grote bedrijven (opgenomen in FTSE-Mib index) geldt een minimum van 1/3 (naar beneden afronden). Er geldt een absolute ondergrens van tenminste twee onafhankelijke leden • Onafhankelijkheid van een director wordt bij benoeming en jaarlijks door de board of directors geëvalueerd. De resultaten hiervan worden aan de markt medegedeeld • Lijst is indicatief (ook hier wordt uitgegaan van een drie jaar periode voorafgaand aan benoeming)
US (NYSE)	<ul style="list-style-type: none"> • Meerderheid van de board moet onafhankelijk zijn • Uitputtende, voorschrijvende lijst van criteria: <ul style="list-style-type: none"> ○ de board of directors moet per director bevestigen dat deze direct of indirect geen materiële relaties heeft met de vennootschap ○ een director is niet onafhankelijk in geval van een aantal specifiek benoemde gevallen; lijst lijkt uitputtend te zijn (ook hier <u>drie jaar</u> termijn voor beoordelen eerdere dienstverbanden). Opvallend is dat een persoon als niet onafhankelijk kwalificeert indien hij/zij (of familielid!) in dienst is van de audit firm die de jaarrekening controleert (of andere diensten verricht), danwel hij/zij of familielid in de drie jaar voorafgaand aan benoeming partner was bij zo’n audit firm én bij de opdracht actief was

L.2 Zittingsduur

Code	Beschrijving van bepaling
Nederland	<ul style="list-style-type: none"> Een commissaris kan maximaal driemaal voor een periode van vier jaar zitting hebben in de raad van commissarissen
ICGN	<ul style="list-style-type: none"> Onafhankelijke directors dienen voor een gepaste termijn zitting te hebben die hen in staat stelt op een juiste manier hun taken te vervullen zonder de onafhankelijkheid van de board aan te tasten De zittingsduur van elke director dient regelmatig geëvalueerd te worden door de benoemingscommissie om verfrissing en diversiteit mogelijk te maken
Hong Kong	<ul style="list-style-type: none"> Onafhankelijke directors dienen benoemd te worden voor een beperkte termijn, met de mogelijkheid tot herbenoeming Een zittingsduur van meer dan negen jaar kan relevant zijn voor het bepalen van de onafhankelijkheid van een director. Indien een onafhankelijke director meer dan negen jaar zitting heeft dient de herbenoeming middels een aparte resolutie goedgekeurd te worden door de aandeelhouders. In de documentatie behorende bij deze resolutie wordt door de board of directors gemeld waarom deze persoon nog steeds als onafhankelijk wordt beschouwd en waarom herbenoeming op zijn plaats is
Duitsland	<ul style="list-style-type: none"> Enkel melding dat de raad van commissarissen zelf concrete doelstellingen dient te formuleren met betrekking tot de zittingsduur van commissarissen
Frankrijk	<ul style="list-style-type: none"> Directors dienen voor maximaal vier jaar benoemd te worden, waarbij de rotatie zo is vormgegeven dat niet alle leden tegelijkertijd hoeven te worden vervangen De begin- en einddatum van de huidige zittingsperiode van elke director dient in het jaarverslag gemeld te worden
Singapore	<ul style="list-style-type: none"> <u>Indirect</u> een bepaling gezien de extra evaluatie en rapportage eis wat betreft onafhankelijkheid voor alle directors die negen - of meer - jaar in de board of directors zitten. Uitleg moet worden opgenomen in het jaarverslag waarom die director nog steeds als onafhankelijk kán worden gezien
UK	<ul style="list-style-type: none"> <u>Indirect</u> een bepaling gezien de extra evaluatie en rapportage eis wat betreft onafhankelijkheid voor alle directors die negen - of meer - jaar in de board of directors zitten. Uitleg moet worden opgenomen in het jaarverslag waarom die director nog steeds als onafhankelijk kán worden gezien Tevens: non-executive directors moeten voor een specifieke duur worden benoemd. Elke (her)benoeming (na) voor meer dan zes jaar moet kritisch worden geëvalueerd
Italië	<ul style="list-style-type: none"> <u>Indirect</u> een bepaling gezien de extra evaluatie en rapportage eis wat betreft onafhankelijkheid voor alle directors gedurende de laatste twaalf jaar die negen of meer jaar in de board hebben gezeten
US	<ul style="list-style-type: none"> <u>Geen specifieke bepaling.</u> Echter, de NYSE CG-guidelines stellen dat elke vennootschap CG guidelines moet hebben (en deze moet publiceren) waarin (o.a.) aandacht kán worden geschonken aan beleid wat betreft de maximale duur dat een non-executive director in de board of directors mag zitten

L.3 Aanwezigheid vergaderingen Raad van Commissarissen

Code	Beschrijving van bepaling
Nederland	<ul style="list-style-type: none"> • 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
ICGN	<ul style="list-style-type: none"> • De board moet geregeld vergaderen en directors dienen afdoende tijd vrij te maken voor de voorbereiding en het bijwonen van vergaderingen • <u>Geen publicatieverplichtingen</u>
Hong Kong	<ul style="list-style-type: none"> • De board moet geregeld vergaderen, minstens vier keer per jaar (ruwweg elk kwartaal) • Directors worden geacht actief deel te nemen aan vergaderingen, in persoon of digitaal • Het jaarverslag verschaft informatie over het aantal vergaderingen van de board of directors (en sub-commissies) in het betreffende (boek)jaar én vermeldt tevens <u>de aanwezigheid van elk individueel lid</u>
Duitsland	<ul style="list-style-type: none"> • Indien een lid van de raad van commissarissen (minder dan) de helft van de vergaderingen heeft bijgewoond wordt dit <u>vermeld in het verslag</u> van de raad van commissarissen • Participatie via de telefoon of video-conferentie is toegestaan, maar dient een uitzondering te zijn
Frankrijk	<ul style="list-style-type: none"> • Het aantal vergaderingen van de board en de commissies dat gedurende het jaar heeft plaatsgevonden dient in het jaarverslag te worden vermeld • In het jaarverslag wordt melding gemaakt van <u>relevante informatie</u> met betrekking tot aanwezigheid van directors
Singapore	<ul style="list-style-type: none"> • Het jaarverslag verschaft informatie over het aantal vergaderingen van de board of directors (en sub-commissies) in het betreffende (boek)jaar én vermeldt tevens <u>de aanwezigheid van elk individueel lid</u>
UK	<ul style="list-style-type: none"> • Het jaarverslag verschaft informatie over het aantal vergaderingen van de board of directors (en sub-commissies) in het betreffende (boek)jaar én vermeldt tevens <u>de aanwezigheid van elk individueel lid</u>
Italië	<ul style="list-style-type: none"> • Het <u>corporate governance verslag</u> vermeldt (onder andere) {...} het aantal en de gemiddelde duur van de vergaderingen van de board of directors en het executive committee in het betreffende boekjaar en vermeldt <u>per individueel lid een aanwezigheidspercentage</u>
US (Reg SK)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Filings</i> vermelden het aantal reguliere en bijzondere (extra) vergaderingen van de board of directors van het afgelopen boekjaar. Hierbij wordt tevens elke director genoemd die minder dan 75% van de vergaderingen heeft bijgewoond • <i>Filings</i> moeten informatie bevatten over het beleid van de vennootschap wat betreft aanwezigheid tijdens vergaderingen • Indien er afzonderlijke board-commissies zijn dan dient de informatie ook voor de commissies opgenomen te worden

L.4 Beloning commissarissen

Code	Beschrijving van bepaling
Nederland	<ul style="list-style-type: none"> • De algemene vergadering stelt de bezoldiging van de commissarissen vast. De bezoldiging van een commissaris is niet afhankelijk van de resultaten van de vennootschap • Aan een commissaris worden bij wijze van bezoldiging geen aandelen en/of rechten op aandelen toegekend
ICGN	<ul style="list-style-type: none"> • Beloning van onafhankelijke directors moet gestructureerd zijn om de onafhankelijkheid, objectiviteit en afstemming met de belangen van investeerders te waarborgen • Onafhankelijke directors dienen geen prestatie gerelateerde beloning te krijgen
Hong Kong	<ul style="list-style-type: none"> • Geen bepalingen
Duitsland	<ul style="list-style-type: none"> • Beloning van commissarissen is vastgelegd in een resolutie van de algemene vergadering van aandeelhouders of in de statuten • Commissarissen ontvangen beloning die gepast is voor hun taken en de toestand van de vennootschap • Indien prestatie gerelateerde beloning wordt toegezegd dient deze gericht te zijn op duurzame groei van de vennootschap • De individuele beloning van commissarissen wordt vermeld in het verslag van de raad van bestuur, opgesplitst naar onderdelen. Betalingen gedaan door de vennootschap aan commissarissen voor verleende diensten dienen afzonderlijk en individueel vermeld te worden
Frankrijk	<ul style="list-style-type: none"> • Beloning van directors dient rekening te houden met het niveau van verantwoordelijkheden en de benodigde tijd om aan deze verantwoordelijkheden te voldoen, alsmede de daadwerkelijke aanwezigheid van directors bij vergaderingen van de board of directors en commissies • Deelname aan vergaderingen van gespecialiseerde commissies leidt tot een hogere beloning. Daarnaast kunnen individuele taken, zoals vicepresident of lead director, leiden tot een hogere beloning • De regels voor allocatie van beloning voor directors en de individuele uitkeringen dienen in het jaarverslag vermeld te worden
Singapore	<ul style="list-style-type: none"> • Beloning moet in relatie staan tot de bijdrage en verantwoordelijkheden van de non-executive directors • De beloning van non-executive directors mag niet dusdanig hoog zijn dat hun onafhankelijke oordeelsvorming gecompromitteerd kan raken • De remuneratiecommissie moet beoordelen in hoeverre er een programma moet zijn dat het aandelenbezit van non-executive directors in de vennootschap stimuleert teneinde het belang van de non-executive director en de aandeelhouders meer op een lijn te krijgen
UK	<ul style="list-style-type: none"> • Beloning non-executive directors wordt door de board of directors of, voor zover is bepaald in de statuten, door de aandeelhouders bepaald. Er is de mogelijkheid tot delegatie aan een afzonderlijke commissie, waarvan de CEO lid kan zijn • Beloning moet in relatie staan tot bijdrage en verantwoordelijkheden van de non-executive directors • Aan een non-executive director worden bij wijze van bezoldiging geen aandelen en/of rechten op aandelen toegekend. Indien

	<p>deze, in uitzonderingsgevallen, tóch worden toegekend dan moeten aandeelhouders dit voorafgaand hebben goedgekeurd en moet de non-executive director de aandelen aanhouden tot ten minste één jaar nadat de non-executive director de board verlaat</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aandelen- of optiebezit kan relevant zijn bij de beoordeling of een NED onafhankelijk is.
Italië	<ul style="list-style-type: none"> • Beloning moet in relatie staan tot de bijdrage en verantwoordelijkheden van non-executive directors • Beloning mag, behoudens een klein deel, niet gekoppeld zijn aan de prestaties van de vennootschap • Aan een commissaris worden bij wijze van bezoldiging geen aandelen en/of rechten op aandelen toegekend, tenzij de aandeelhouders dit hebben goedgekeurd.
US	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Geen specifieke bepaling.</u> Echter, de NYSE CG-guidelines stellen dat elke vennootschap CG guidelines moet hebben (en deze moet publiceren) waarin (o.a.) in elk geval aandacht wordt geschonken aan de vergoeding van (<i>outside</i>) directors. Daarbij wordt in de NYSE CG-guidelines aangegeven dat de board zich ervan bewust moet zijn dat twijfels omtrent de onafhankelijkheid van directors kan ontstaan indien directors vergoedingen krijgen die hoger zijn dan gebruikelijk (dit kan ook omvatten: hoge donaties aan goede doelen waaraan een director gelieerd is)

L.5 Commitment/tijdsbesteding commissarissen

Code	Beschrijving van bepaling
Nederland	<ul style="list-style-type: none"> Het aantal commissariaten van één persoon bij Nederlandse beursvennootschappen is zodanig beperkt dat een goede taakvervulling is gewaarborgd en bedraagt niet meer dan vijf, waarbij het voorzitterschap van een raad van commissarissen dubbel telt
ICGN	<ul style="list-style-type: none"> Het aantal en de aard van board benoemingen van directors, in het bijzonder van de voorzitter van de board of directors en executive directors, moet zorgvuldig worden afgewogen en beoordeeld op regelmatige basis De mate waarin een director de capaciteit heeft om meerdere directoraten te vervullen moet duidelijk worden vermeld <u>Geen concrete beperkingen</u>
Hong Kong	<ul style="list-style-type: none"> Elke director moet in staat zijn om voldoende tijd en aandacht te geven aan de zaken van de vennootschap en dient een benoeming af te wijzen indien dit niet het geval is Bij de benoeming dient een director aan de vennootschap aan te geven hoeveel andere benoemingen hij / zij heeft bij andere organisaties en wijzigingen hierin op een tijdige wijze door te geven De identiteit van de andere organisaties en de vereiste tijd om aan verplichtingen aldaar te voldoen moet worden vermeld; de board bepaalt zelf hoe vaak dit dient te gebeuren <u>Geen concrete beperkingen</u>
Duitsland	<ul style="list-style-type: none"> Elke commissarissen dient afdoende tijd beschikbaar hebben om zijn / haar taken te vervullen Leden van de raad van bestuur mogen <u>maximaal drie commissariaten</u> vervullen bij andere vennootschappen buiten de eigen groep Bij het voorstel tot benoeming tot de raad van commissarissen tijdens de algemene vergadering van aandeelhouders dient de raad van commissarissen er zorg voor te dragen dat de kandidaat afdoende tijd aan de functie kan besteden
Frankrijk	<ul style="list-style-type: none"> De director moet voldoende tijd en aandacht aan zijn / haar verplichtingen geven Een non-executive director heeft <u>niet meer dan vier boardposities</u> in beursgenoteerde vennootschappen buiten de eigen groep Een executive director heeft niet meer dan twee boardposities bij andere vennootschappen buiten de eigen groep De director houdt de board op de hoogte over eventuele wijzigingen in directoraten
Singapore	<ul style="list-style-type: none"> Bij benoeming krijgt elke non-executive director een formele brief waarin de non-executive director wordt geïnformeerd over diens taken en plichten Indien een non-executive director meerdere positie heeft dan moet hij er zelf voor zorgen dat hij voldoende tijd en aandacht besteedt aan de vennootschap De <u>board of directors</u> (van de vennootschap) moet richtlijnen hebben aangaande de benodigde tijdsbesteding alsmede het maximum aantal andere “toegestane” posities bij andere beursgenoteerde vennootschappen
UK	<ul style="list-style-type: none"> Non-executive directors moeten voldoende tijd aan de

	<p>vennootschap besteden</p> <ul style="list-style-type: none"> • Voorafgaand aan benoeming moeten non-executive directors inzicht geven in hun andere belangrijke bezigheden en hierover moet in het jaarverslag informatie worden opgenomen • De board of directors zou er niet mee moeten instemmen dat een fulltime executive director een voorzitterschap of meer dan één non-executive director-positie bij een FTSE 100 vervult¹³
Italië	<ul style="list-style-type: none"> • Non-executive directors mogen slechts andere posities als director aannemen indien dat hun taakvervulling niet in de weg staat • De <u>board of directors</u> (van de vennootschap) moet met richtlijnen komen aangaande het maximale aantal andere posities dat een non-executive director bij andere (te benoemen typen) van ondernemingen kan aanhouden
US	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Geen specifieke bepaling</u>. Echter, de NYSE CG-guidelines stellen dat elke vennootschap CG guidelines moet hebben (en deze moet publiceren) waarin (o.a.) aandacht kán worden geschonken aan beleid wat betreft het maximale aantal boardposities dat een non-executive director mag hebben

¹³ Uiteraard is hier ook II.1.8 (Een bestuurder houdt niet meer dan twee commissariaten bij beursvennootschappen. Een bestuurder is geen voorzitter van de raad van commissarissen van een beursvennootschap.) van belang.

L.6 Positie secretaris

Code	Beschrijving van bepaling
Nederland	<ul style="list-style-type: none"> • De voorzitter van de raad van commissarissen wordt in zijn rol ondersteund door de secretaris van de vennootschap • De raad van commissarissen wordt ondersteund door de secretaris van de vennootschap. De secretaris ziet er op toe dat juiste procedures worden gevolgd en dat wordt gehandeld in overeenstemming met de wettelijke en statutaire verplichtingen. Hij ondersteunt de voorzitter van de raad van commissarissen in de daadwerkelijke organisatie van de raad van commissarissen (informatie, agendering, evaluatie, opleidingsprogramma, etc.) • De secretaris wordt, al dan niet op initiatief van de raad van commissarissen, benoemd en ontslagen door het bestuur, na verkregen goedkeuring door de raad van commissarissen
ICGN	<ul style="list-style-type: none"> • Geen specifieke bepalingen
Hong Kong	<ul style="list-style-type: none"> • De secretaris dient te rapporteren aan de voorzitter van de board of directors en / of de CEO • <u>Alle directors dienen toegang</u> te hebben tot het advies en de diensten van de secretaris om er voor te zorgen dat board procedures, alsmede alle relevante juridische zaken correct worden gevolgd • De secretaris dient een werknemer van de vennootschap te zijn en kennis te hebben van de dagelijkse gang van zaken. Indien een externe dienstverlener wordt ingeschakeld als secretaris dient de vennootschap de identiteit bekend te maken van een medewerker met afdoende senioriteit (bijv. het hoofd juridische zaken of de CFO) die benaderd kan worden door de externe secretaris • De board dient de benoeming en het ontslag van de secretaris goed te keuren; hiervoor is een fysieke vergadering noodzakelijk (een geschreven resolutie is niet afdoende)
Duitsland	<ul style="list-style-type: none"> • Geen specifieke bepalingen
Frankrijk	<ul style="list-style-type: none"> • Geen specifieke bepalingen
Singapore	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Alle non-executive directors</u> zouden direct en onafhankelijk toegang tot de secretaris moeten hebben • De taken van de secretaris moeten helder zijn omschreven en omvatten in ieder geval het efficiënt laten verlopen van de board meetings, alsmede het zorg dragen voor naleving van alle relevante wet- en regelgeving • De secretaris valt onder de voorzitter van de board of directors • De secretaris is aanwezig bij alle board meetings • De board of directors in haar geheel neemt beslissingen aangaande de benoeming en het ontslag van de secretaris
UK	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Alle non-executive directors</u> zouden direct en onafhankelijk toegang tot de secretaris moeten hebben • De taken van de secretaris omvatten in ieder geval het efficiënt laten verlopen van de board meetings, alsmede het zorg dragen voor naleving van alle relevante wet- en regelgeving • De secretaris valt onder de voorzitter van de board of directors • De board of directors in haar geheel neemt beslissingen aangaande de benoeming en het ontslag van de secretaris
Italië	<ul style="list-style-type: none"> • Geen specifieke bepalingen
US	<ul style="list-style-type: none"> • Geen specifieke bepalingen

L.7 Lead (senior) independent director

Code	Beschrijving van bepaling
Nederland	<ul style="list-style-type: none"> • Geen specifieke bepalingen (ook niet bij one tier structuur)
ICGN	<ul style="list-style-type: none"> • Indien de voorzitter van de board of directors niet onafhankelijk is dient de vennootschap maatregelen te nemen, zoals het benoemen van een lead independent director, om eventuele problemen te voorkomen • De board moet uitleggen waarom voor een leiderschapsstructuur is gekozen en moet deze blijven beoordelen • De lead independent director biedt aan investeerders en directors een waardevol communicatiekanaal indien ze zaken met betrekking tot de voorzitter van de board of directors wensen te bespreken • De non-executive directors dienen onder leiding van de lead independent director op gepaste momenten en minstens eenmaal per jaar te vergaderen in afwezigheid van de voorzitter van de board of directors
Hong Kong	<ul style="list-style-type: none"> • Geen specifieke bepalingen
Duitsland	<ul style="list-style-type: none"> • Geen specifieke bepalingen
Frankrijk	<ul style="list-style-type: none"> • Geen specifieke bepalingen
Singapore	<ul style="list-style-type: none"> • Indien (a) er sprake is van CEO dualiteit of (b) de CEO en voorzitter van de board of directors directe familie van elkaar zijn of (c) de voorzitter van de board of directors onderdeel is van het management team of (d) de voorzitter van de board of directors niet een onafhankelijke director is, dan moet er een lead independent director worden benoemd • De lead independent director is het aanspreekpunt voor aangelegenheden waarbij contact tussen aandeelhouders enerzijds en CEO/CFO/voorzitter van de board of directors anderzijds niet succesvol is gebleken dan wel niet passend is • Onafhankelijke non-executive directors moeten periodiek, onder voorzitterschap van de lead independent director, bijeenkomen (na de meeting stelt de lead director de voorzitter van de board of directors op de hoogte) • De lead independent director zou deel moeten uitmaken van de benoemingscommissie
UK	<ul style="list-style-type: none"> • De board of directors zou een senior independent director moeten aanwijzen • De senior independent director is het aanspreekpunt voor aangelegenheden waarbij contact tussen aandeelhouders enerzijds en CEO/CFO/voorzitter van de board of directors anderzijds niet succesvol is gebleken dan wel niet passend is • Evaluatie van het functioneren van de voorzitter van de board of directors geschiedt onder leiding van de senior independent director • De senior independent director zou met (grote) aandeelhouders moeten vergaderen om zich te op de hoogte te stellen van hun visie
Italië	<ul style="list-style-type: none"> • Ingeval er sprake is van (a) CEO dualiteit, danwel indien (b) de voorzitter van de board of directors de persoon is die de meerderheid van de aandelen van de vennootschap bezit, moet de board of directors een lead independent director aanwijzen • Indien de vennootschap tot de FTSE-Mib behoort dan moet de board of directors een lead independent director aanwijzen

	<p>indien de meerderheid van de onafhankelijke directors daarom vraagt</p> <ul style="list-style-type: none">• De lead independent director is het eerste aanspreekpunt voor alle onafhankelijke directors en werkt samen met de voorzitter van de board of directors om voor tijdige informatieverschaffing aan de directors te zorgen.
US	<ul style="list-style-type: none">• Geen specifieke bepalingen

L.8 Boardevaluatie

Code	Beschrijving van bepaling
Nederland	<ul style="list-style-type: none"> • Jaarlijkse evaluatie van het functioneren van de raad van commissarissen, commissies en individuele leden (buiten aanwezigheid leden van de raad van bestuur) • Jaarlijkse bespreking van het gewenste profiel en de samenstelling en competentie van de raad van commissarissen • Jaarlijkse evaluatie van het functioneren van de raad van bestuur, en individuele leden van de raad van bestuur (buiten aanwezigheid van de raad van bestuur) • 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
ICGN	<ul style="list-style-type: none"> • De nominatiecommissie evalueert het proces om het functioneren van individuele directors, de secretaris, de commissies en de board of directors als geheel grondig te kunnen beoordelen voorafgaand aan herbenoeming • De board of directors dient ook periodiek, bij voorkeur elke drie jaar, een externe partij in te schakelen om de evaluatie uit te voeren • De non-executive directors, geleid door de lead independent director, zijn verantwoordelijk voor de beoordeling van het functioneren van de voorzitter van de board of directors, waarbij de meningen van de executive leden worden meegenomen • De board of directors moet het evaluatieproces en, waar mogelijk, eventuele relevante problemen die hieruit voortvloeien (alsmede ondernomen acties) bekendmaken
Hong Kong	<ul style="list-style-type: none"> • De nominatiecommissie dient de structuur, grootte en samenstelling (waaronder de vaardigheden, kennis en ervaring) van de board of directors in elk geval jaarlijks te evalueren en aanbevelingen te doen over mogelijke wijzigingen binnen de board of directors om de strategie van de vennootschap te complementeren • De board of directors dient haar eigen functioneren geregeld te evalueren (<i>aanbevolen bepaling</i>)
Duitsland	<ul style="list-style-type: none"> • De raad van commissarissen onderzoekt geregeld de efficiency van haar activiteiten
Frankrijk	<ul style="list-style-type: none"> • De board of directors als geheel alsmede de commissies moeten van tijd tot tijd geëvalueerd worden in termen van samenstelling, organisatie en functioneren • De board of directors dient na te denken over de gewenste balans in termen van algehele samenstelling en die van de commissies om te bepalen of deze adequaat is • De evaluatie dient drie doelen: <ul style="list-style-type: none"> ○ bepalen op welke manier de board of directors functioneert ○ controleren of belangrijke zaken op de juiste manier worden voorbereid en besproken ○ de daadwerkelijke bijdrage aan het werk van de board of directors meten van elke director op basis van competentie en betrokkenheid tijdens discussies • De evaluatie dient op de volgende wijze te worden uitgevoerd: <ul style="list-style-type: none"> ○ eenmaal per jaar dient het eigen functioneren als

	<p>agendapunt te worden opgenomen</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ er dient in elk geval elke drie jaar een formele evaluatie te zijn. Deze evaluatie kan plaatsvinden onder toezicht van de benoemings- of nominatiecommissie of een onafhankelijke director, met behulp van een externe consultant ○ de aandeelhouders dienen elk jaar geïnformeerd te worden in het jaarverslag over de evaluaties en, indien van toepassing, stappen die genomen zijn als gevolg hiervan <ul style="list-style-type: none"> • Het is aanbevolen dat de non-executive directors periodiek vergaderen zonder de executive directors. Op zulke momenten wordt het functioneren van de voorzitter van de board of directors, CEO en <i>deputy chief executive</i> geëvalueerd en wordt gereflecteerd op de toekomst van het uitvoerend management van de vennootschap
Singapore	<ul style="list-style-type: none"> • Er moet een formele jaarlijkse evaluatie zijn van het functioneren van de board of directors, de board commissies en van de individuele leden • De benoemingscommissie neemt beslissingen over de criteria op basis waarvan het functioneren wordt beoordeeld. De board of directors is verantwoordelijk voor goedkeuring van deze criteria, waarbij er tevens voor continuïteit van criteria wordt gezorgd • Het verslag van de board of directors vermeldt op welke wijze de evaluatie van de board of directors, de afzonderlijke commissies, en de individuele commissarissen heeft plaatsgevonden. Indien hierbij een externe facilitator betrokken is, dan moet het jaarverslag informatie over de onafhankelijkheid van deze persoon bevatten • De voorzitter van de board draagt er zorg voor dat er overeenkomstig de uitkomsten van de individuele evaluatie wordt gehandeld. Dit kan leiden tot voorstellen tot het benoemen van nieuwe kandidaten en/of het ontslag van zittende directors
UK	<ul style="list-style-type: none"> • Er moet een formele jaarlijkse evaluatie zijn van het functioneren van de board of directors, de board commissies en van de individuele leden • Bij de evaluatie wordt rekening gehouden met het gewenste profiel en de samenstelling van de board of directors • De voorzitter van de board of directors draagt er zorg voor dat er overeenkomstig de uitkomsten van de individuele evaluatie wordt gehandeld. Dit kan leiden tot voorstellen tot het benoemen van nieuwe kandidaten en/of het ontslag van zittende directors • Het verslag van de board of directors vermeldt op welke wijze de evaluatie van de raad van commissarissen, de afzonderlijke commissies, en de individuele directors heeft plaatsgevonden. Indien hierbij een externe facilitator betrokken is, dan moet het jaarverslag informatie over de onafhankelijkheid van deze persoon bevatten • (Tenminste) elke drie jaar moet de evaluatie van de board of directors van een FTSE top 350 vennootschap extern worden gedaan. Het jaarverslag vermeldt informatie over de onafhankelijkheid van deze externe facilitator • Evaluatie van de voorzitter van de board of directors geschiedt

	door de non-executive directors onder leiding van de senior independent director (daarbij rekening houdend met de meningen van de executive directors)
Italië	<ul style="list-style-type: none">• Er moet een formele jaarlijkse evaluatie zijn van het functioneren van de board of directors en de board commissies• Indien hierbij een externe facilitator betrokken is, dan moet het jaarverslag informatie over de onafhankelijkheid van deze persoon vermelden• De board of directors moet de aandeelhouders informeren in hoeverre de resultaten van de evaluaties aanleiding geven tot het aanbrengen van aanpassingen in de board of directors• Het corporate governance verslag vermeldt op welke wijze de evaluatie van de board of directors en de afzonderlijke commissies heeft plaatsgevonden
US	<ul style="list-style-type: none">• <u>Geen specifieke bepaling</u>. Echter, de NYSE CG-guidelines stellen dat elke vennootschap CG guidelines moet hebben (en deze moet publiceren) waarin (o.a.) aandacht wordt geschonken aan de wijze waarop de vennootschap invulling heeft gegeven aan de jaarlijkse evaluatie

L.9 Delegatie bevoegdheden

Code	Beschrijving van bepaling
Nederland	<ul style="list-style-type: none"> • Geen specifieke bepalingen
ICGN	<ul style="list-style-type: none"> • Geen specifieke bepalingen
Hong Kong	<ul style="list-style-type: none"> • De board dient geen zaken te delegeren aan een board commissie, executive directors, of management indien het vermogen van de board als geheel om te functioneren daardoor negatief wordt beïnvloed • De vennootschap dient formeel vast te leggen welke functies bij de board liggen en welke zijn gedelegeerd aan het management. Deze regelingen dienen periodiek te worden beoordeeld om er voor te zorgen dat ze nog steeds passen bij de vereisten van de vennootschap • Directors dienen een duidelijk beeld te hebben van de delegatieregelingen die van kracht zijn. Vennootschappen dienen formele aanstellingsbrieven te gebruiken waarin de belangrijkste voorwaarden en condities van de aanstelling zijn vastgelegd
Duitsland	<ul style="list-style-type: none"> • Geen specifieke bepalingen
Frankrijk	<ul style="list-style-type: none"> • Geen specifieke bepalingen
Singapore	<ul style="list-style-type: none"> • Geen specifieke bepalingen
UK	<ul style="list-style-type: none"> • Geen specifieke bepaling. Slechts de plicht om in het jaarverslag informatie op hoofdlijnen op te nemen aangaande de beslissingen die door de board moeten worden genomen en welke aan het management zijn gedelegeerd
Italië	<ul style="list-style-type: none"> • Indien de Board managementbevoegdheden aan de voorzitter van de board of directors heeft gedelegeerd, dan moeten de redenen hiervoor in het corporate governance verslag worden vermeld • De board of directors moet de frequentie aanduiden waarmee de organen aan wie bevoegdheden zijn gedelegeerd moeten rapporteren. Deze frequentie mag niet lager dan eenmaal per drie maand liggen
US	<ul style="list-style-type: none"> • Geen specifieke bepalingen

L.10 Vergaderen zonder executive board leden/ executive sessions

Code	Beschrijving van bepaling
Nederland	<ul style="list-style-type: none"> • Geen specifieke bepalingen
ICGN	<ul style="list-style-type: none"> • De voorzitter van de board of directors moet regelmatig vergaderingen houden met de non-executive directors in afwezigheid van de executive directors. Daarnaast moeten de non-executive directors, onder leiding van de lead independent director, op gepaste momenten en in elk geval eenmaal per jaar, vergaderen in afwezigheid van de voorzitter van de board of directors
Hong Kong	<ul style="list-style-type: none"> • De voorzitter van de board of directors moet in elk geval jaarlijks vergaderen met de non-executive directors (waaronder onafhankelijke non-executive directors) in afwezigheid van de executive directors
Duitsland	<ul style="list-style-type: none"> • Indien nodig vergadert de raad van commissarissen zonder de raad van bestuur
Frankrijk	<ul style="list-style-type: none"> • Het wordt aanbevolen dat de non-executive directors periodiek vergaderen zonder de executive directors, waarbij de interne reglementen van de board, alsmede het functioneren van de voorzitter van de board of directors, CEO en <i>deputy chief executive</i> worden besproken
Singapore	<ul style="list-style-type: none"> • Non-executive directors worden aangemoedigd om regelmatig te vergaderen zonder dat leden van het management daarbij aanwezig zijn
UK	<ul style="list-style-type: none"> • De voorzitter van de board of directors zou vergaderingen moeten houden met de non-executive directors zonder dat de executive directors daarbij aanwezig zijn
Italië	<ul style="list-style-type: none"> • De onafhankelijke directors zouden tenminste één keer per jaar in afzondering moeten vergaderen
US (NYSE)	<ul style="list-style-type: none"> • De non-management (<i>outside</i>) directors moeten op regelmatig ingeplande momenten in <i>executive sessions</i> in afwezigheid van het management vergaderen

M Rechten van aandeelhouders

M.1 Goedkeuring aandeelhouders remuneratie bestuurders

Code	Beschrijving van bepaling
Nederland	<ul style="list-style-type: none"> • Het bezoldigingsbeleid wordt door de algemene vergadering van aandeelhouders vastgesteld (zie ook Boek 2 BW, artikel 135) • (Tevens is in Boek 2 BW (art 135) bepaald dat aandeelhouders: <ul style="list-style-type: none"> ◦ De bezoldiging van bestuurders, met inachtneming van het beleid, vaststellen, tenzij bij de statuten een ander orgaan is aangewezen. ◦ beloningsregelingen in de vorm van aandelen of rechten op aandelen voor raad van bestuur moeten goedkeuren)
ICGN	<ul style="list-style-type: none"> • Aandeelhouders moeten de mogelijkheid hebben om te stemmen over het beloningsbeleid, in het bijzonder in gevallen waar significante wijzigingen aan de beloningsstructuur zijn voorgesteld, of wanneer een significant aantal aandeelhouders tegen een remuneratieresolutie heeft gestemd • Aandelen gerelateerde beloningsplannen dienen in het bijzonder worden goedgekeurd door aandeelhouders alvorens te worden geïmplementeerd • <u>Geen specifieke bepaling over de goedkeuring van remuneratie van bestuurders</u>
Hong Kong	<ul style="list-style-type: none"> • Geen specifieke bepalingen
Duitsland	<ul style="list-style-type: none"> • De algemene vergadering van aandeelhouders keurt het beloningsbeleid voor leden van de raad van bestuur goed • De totale beloning van elk van de leden van de raad van bestuur moet gespecificeerd bekendgemaakt worden. Bekendmaking heeft plaatsgevonden indien de algemene vergadering van aandeelhouders een resolutie hierover met driekwart meerderheid heeft aangenomen
Frankrijk	<ul style="list-style-type: none"> • De board moet de beloning van elke executive director gespecificeerd bekendmaken tijdens de algemene vergadering van aandeelhouders • Deze bekendmaking wordt gevolgd door een <u>raadgevende stem</u> van aandeelhouders, waarbij het aangeraden is om één resolutie te hebben over de CEO of voorzitter van het management board, en één resolutie voor de vice-CEOs of andere leden van het management board • Indien de aandeelhouders een resolutie afwijzen moet de board of directors, gebaseerd op het advies van de remuneratiecommissie, deze zaak tijdens een andere vergadering bespreken en het resultaat van deze bespreking <u>onmiddellijk op de website</u> van de vennootschap plaatsen. Hierin wordt uitgelegd hoe er zal worden omgegaan met de mening van de aandeelhouders
Singapore	<ul style="list-style-type: none"> • Geen specifieke bepalingen
UK	<ul style="list-style-type: none"> • In de <u>UK Corporate governance code</u> is vastgelegd dat aandeelhouders uitgenodigd zouden moeten worden om te stemmen over alle nieuwe LTIP alsmede over alle belangrijke wijzigingen aan bestaande LTIP • Sinds 2002 hebben conform de <u>Companies Act</u> aandeelhouders een niet-bindende stem over het al dan niet goedkeuren van het remuneratieverslag; sinds 2013 is deze stem bindend geworden. Bovendien moeten ze conform Section 439A (Quoted

	<p>companies: members' approval of directors' remuneration policy) het beleid vaststellen en kan conform Section 226B een director alleen bezoldiging ontvangen indien vooraf het beleid en/of de specifieke vergoeding is goedgekeurd</p>
Italië	<ul style="list-style-type: none"> • Geen specifieke bepalingen
US	<ul style="list-style-type: none"> • Op basis van de Dodd-Frank Act moeten de aandeelhouders tenminste elke drie jaar de gelegenheid hebben om tijdens een aparte resolutie over de aan executive directors toegekende bezoldiging te stemmen • Elke zes jaar moet er een stemming binnen de algemene vergadering van aandeelhouders (aparte resolutie) plaatsvinden over de frequentie waarmee aandeelhouders over de bezoldiging kunnen stemmen (keuze is: elk jaar, om het jaar, elke drie jaar) • Indien aan een executive director enige (uitgestelde) vergoeding zal worden toegekend in het kader van een overname, fusie, en soortgelijke transacties ("Golden parachute") dan moeten aandeelhouders hierover tijdens een aparte resolutie stemmen, tenzij e.e.a. al in het kader van de 'reguliere' <i>say-on-pay vote</i> is goedgekeurd • De voorgaande stemmingen zijn niet bindend voor de board of directors

M.2 Disclosure van stemmen

Code	Beschrijving van bepaling
Nederland	<ul style="list-style-type: none"> • Geen specifieke bepalingen
ICGN	<ul style="list-style-type: none"> • De uitkomst van de stemming, de steminstructie (afzonderlijk vermeld voor “voor”, “tegen” en “stemonthouding”) en de stemhoeveelheden van elke resolutie dienen direct na de vergadering op de website van de vennootschap te worden geplaatst • Indien een door de board gesteunde resolutie weerstand heeft gekregen van een significant deel van de stemmen dient de vennootschap vervolgens uit te leggen welke acties zijn ondernomen om de zorgen die leiden tot de tegenstem van aandeelhouders te begrijpen en hoe hierop gereageerd is
Hong Kong	<ul style="list-style-type: none"> • Geen specifieke bepalingen
Duitsland	<ul style="list-style-type: none"> • Geen specifieke bepalingen
Frankrijk	<ul style="list-style-type: none"> • Geen specifieke bepalingen
Singapore	<ul style="list-style-type: none"> • Vennootschappen zouden {...} een gedetailleerde aankondiging moeten doen waarin de uitkomst van de stemming wordt gecommuniceerd (onder vermelding van het aantal uitgebrachte stemmen, het aantal stemmen voor en tegen en de bijbehorende percentages)
UK	<ul style="list-style-type: none"> • Voor elke resolutie, waarbij handmatig is gestemd, moet de vennootschap er zorg voor dragen dat de navolgende informatie zo snel mogelijk op de website van de vennootschap wordt geplaatst (per resolutie): <ul style="list-style-type: none"> ○ het aantal uitgebrachte, geldige stemmen; ○ het aantal stemmen vóór de resolutie; ○ het aantal stemmen tegen de resolutie; ○ het aantal stemonthoudingen betreffende die resolutie
Italië	<ul style="list-style-type: none"> • Geen specifieke bepalingen
US	<ul style="list-style-type: none"> • Geen specifieke bepalingen

M.3 Het stellen van vragen tijdens de algemene vergadering van aandeelhouders

Code	Beschrijving van bepaling
Nederland	<ul style="list-style-type: none"> • De voorzitter van de algemene vergadering is verantwoordelijk voor een goede vergaderorde teneinde een zinvolle discussie in de vergadering te faciliteren • Indien een aandeelhouder een onderwerp op de agenda heeft laten plaatsen, licht hij dit ter vergadering toe en beantwoordt hij zo nodig vragen hierover • De externe accountant kan over zijn verklaring omtrent de getrouwheid van de jaarrekening worden bevraagd door de algemene vergadering. De externe accountant woont daartoe deze vergadering bij en is daarin bevoegd het woord te voeren
ICGN	<ul style="list-style-type: none"> • Er dient een redelijke mogelijkheid te zijn voor aandeelhouders als geheel om tijdens de algemene vergadering vragen te stellen of opmerkingen te maken over hoe de vennootschap bestuurd wordt en om aan de externe accountant vragen te stellen over de audit
Hong Kong	<ul style="list-style-type: none"> • De voorzitter van de board dient aanwezig te zijn bij de algemene vergadering. Hij / zij dient ook de voorzitters van de commissies uit te nodigen. In hun afwezigheid dient de voorzitter een ander lid van de commissie uit te nodigen; indien dit niet lukt nodigt hij / zij een aangewezen gedelegeerde uit. Deze personen dienen aanwezig te zijn om vragen tijdens de algemene vergadering te beantwoorden • De voorzitter van de onafhankelijke boardcommissie (indien van toepassing) dient ook aanwezig te zijn om vragen te beantwoorden betreffende een <i>connected transaction</i> of een andere transactie die onafhankelijke goedkeuring van aandeelhouders nodig heeft • Het management van de vennootschap dient ervoor te zorgen dat de externe accountant aanwezig is bij de algemene vergadering om vragen te beantwoorden over het gedrag van de audit, de voorbereiding en inhoud van het accountantsverslag, het accountingbeleid en de onafhankelijkheid van de accountant
Duitsland	<ul style="list-style-type: none"> • Elke aandeelhouder heeft het recht om te participeren in de algemene vergadering, te spreken over zaken die op de agenda staan en inhoudelijk relevante vragen en voorstellen in te dienen
Frankrijk	<ul style="list-style-type: none"> • Aandeelhoudersvergaderingen zijn niet enkel een moment voor bestuursorganen om te rapporteren over de situatie van de vennootschap en het functioneren van de board of directors en haar commissies, maar ook een mogelijkheid voor een oprechte en open dialoog met aandeelhouders • <u>De directors dienen aanwezig te zijn</u> bij vergaderingen met aandeelhouders
Singapore	<ul style="list-style-type: none"> • Aandeelhouders zouden in de gelegenheid moeten zijn om effectief deel te nemen aan en te stemmen tijdens de aandeelhoudersvergaderingen • Vennootschappen zouden adequate regels in hun statuten moeten opnemen die “stemmen op afstand” (<i>absentia voting</i>) mogelijk maken • <u>Alle directors</u> zouden de aandeelhoudersvergaderingen moeten bijwonen. In het bijzonder zouden de voorzitter van de board of directors, de voorzitters van de auditcommissie,

	<p>nominatiecommissie en remuneratiecommissie de vergaderingen moeten bijwonen en vragen van aandeelhouders tijdens de vergaderingen moeten beantwoorden. De externe accountant zou ook aanwezig moeten zijn om vragen over de accountantscontrole en de accountantsverklaring te beantwoorden</p>
UK	<ul style="list-style-type: none"> • De board of directors zou aandeelhoudersvergaderingen moeten gebruiken om te communiceren met de beleggers en zou hun deelname aan die vergaderingen moeten aanmoedigen • De voorzitter van de board of directors zou ervoor moeten zorgdragen dat de voorzitters van de auditcommissie, nominatiecommissie en remuneratiecommissie beschikbaar zijn voor het beantwoorden van vragen, alsmede dat <u>alle directors aanwezig zijn</u> tijdens de aandeelhoudersvergaderingen
Italië	<ul style="list-style-type: none"> • De board of directors moet initiatieven ontplooiën gericht op het stimuleren van deelname van aandeelhouders tijdens aandeelhoudersvergaderingen en op het stimuleren van het gemak waarmee aandeelhouders hun rechten kunnen uitoefenen • Normaliter moeten <u>alle directors aanwezig</u> zijn tijdens de aandeelhoudersvergaderingen • Aandeelhoudersvergaderingen bieden ook een mogelijkheid om informatie over de vennootschap te verschaffen. Meer in het bijzonder zou de board of directors tijdens aandeelhoudersvergaderingen in moeten gaan op de uitgevoerde en geplande activiteiten en zou zich naar haar beste kunnen aandeelhouders dusdanig van informatie te voorzien dat zij op een geïnformeerde manier hun stem op de individuele resoluties kunnen uitbrengen
US	<ul style="list-style-type: none"> • Geen specifieke bepalingen