

Reactie SBI Formaat op het consultatiedocument van de Monitoringcommissie voor actualisatie van de Nederlandse Corporate Governance Code

Doorn, 15 april 2022

SBI Formaat

[E steunpuntgovernance@sbiformaat.nl](mailto:E_steunpuntgovernance@sbiformaat.nl)

T 0343 473 367 / 333



Inleiding

SBI Formaat maakt graag gebruik van de oproep van De Monitoring Commissie Corporate Governance Code voor een reactie op het consultatiedocument dat is gericht op het actueel, toekomstgericht en relevant houden van de huidige Code.

SBI Formaat is marktleider op het gebied van training en advies medezeggenschap. Onze specialisten bieden ook ondersteuning aan medezeggenschapsorganen bij vraagstukken rond Governance. SBI Formaat is aangesloten bij de Alliantie 'Medezeggenschap en governance' en het landelijk Netwerk van SDG Houses. Onze missie en visie richt zich op het bevorderen van duurzaamheid van bedrijven en het bevorderen van volwassen arbeidsverhoudingen en *good governance*.

Binnen de governancestructuur van ondernemingen behoort de medezeggenschap een belangrijke plaats in te nemen en is de actualisering van de Code een goede gelegenheid om die plaats prominenter te regelen dan in de huidige Code het geval is. Niet alleen aandeelhouders, maar ook werknemers zijn "institutioneel belanghebbenden", in die zin dat beide stakeholders voor hun bestaan (inkomen) van de (lange termijn) waardecreatie van de vennootschap afhankelijk zijn. Aan deze afhankelijkheid ontleen zij resp. hun zeggenschapsrechten en medezeggenschapsrechten.

Door in de Code bij verschillende bepalingen en in toelichtende teksten een meer vanzelfsprekende plaats toe te kennen aan de medezeggenschap, wordt bevorderd dat de medezeggenschap deel uit gaat maken van de besluitvormingsprocessen binnen de onderneming. Een goed voorbeeld daarvan vinden wij de geactualiseerde Zorgbrede Governancecode 2022. Dit brengt tevens de "ideale situatie" dichterbij zoals de SER Commissie Bevordering Medezeggenschap het in haar werkplan 2022 schetst, waarbij bestuur, raad van commissarissen en de medezeggenschap vanuit hun eigen rol en verantwoordelijkheid hun eigen denkproces doorlopen en partijen elkaar én het proces beïnvloeden met als resultaat: rijkere kennis, betere besluitvorming en meer draagvlak voor de keuzes die bestuur en toezichthouder uiteindelijk maken.

Met het oog op het hier voorgaande stellen wij de onderstaande aanpassingen voor. Deze hebben wij voor het leesgemak **in rode tekst** aangegeven. Wij hopen dat onze voorstellen gehoor vinden bij uw Commissie.

Tekstvoorstellen SBI Formaat "actualisatie Nederlandse Corporate Governance Code 2022"

A Toelichting bij de voorstellen voor actualisatie

Aanleiding: (...) ESG-doelen, met klimaatverandering als een van de belangrijkste thema's (...).

Het doel van de Code is het met of in relatie tot wet- en regelgeving bewerkstelligen van een deugdelijk en transparant stelsel van *checks and balances* binnen Nederlandse beursvennootschappen en het daartoe reguleren van de verhoudingen tussen het bestuur, de raad van commissarissen en de algemene vergadering/aandeelhouders. (..) *(voorstel toevoeging SBI Formaat) en de medezeggenschap.*

(Toelichting SBI Formaat)

Het ligt in de rede dat de medezeggenschap onderdeel is van een deugdelijk en transparant stelsel van *checks and balances*. Mede gezien vanuit de voorbeeldfunctie van de Code en bron van inspiratie voor andere ondernemingen.

Andere ondernemingen en instellingen beschouwen de Code vaak als inspiratiebron en kiezen ervoor om de Code vrijwillig toe passen of gebruiken elementen uit de Code voor het inrichten van hun governance.

B + C Tekstvoorstellen actualisatie

H1 Lange termijn waardecreatie

1.1.1 Strategie voor lange termijn waardecreatie

Nieuwe tekst

Het bestuur is verantwoordelijk voor de continuïteit van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming. Het bestuur richt zich op de lange termijn waardecreatie van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming, *geeft zich rekenschap van de effecten van het handelen van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming in de productie- en waardeketen*, en weegt daartoe de in aanmerking komende belangen van de stakeholders. De raad van commissarissen houdt toezicht op het bestuur terzake. *(voorstel toevoeging SBI Formaat) De raad van commissarissen betreft de medezeggenschap bij dit toezicht.*

Toelichting

Van bestuurders en commissarissen wordt verwacht dat zij duurzaam handelen door zich bij de uitoefening van hun taken te richten op creatie van waarde op de lange termijn. Bij het bepalen van de strategie en het nemen van beslissingen staat de houdbaarheid daarvan op de lange termijn centraal en geven bestuurders en commissarissen zich rekenschap van de effecten van het handelen van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming in de productie- en waardeketen en worden belangen van stakeholders zorgvuldig gewogen. Stakeholders zijn groepen en individuen die direct of indirect het bereiken van de doelstellingen van de vennootschap beïnvloeden of erdoor worden beïnvloed: werknemers, aandeelhouders en andere kapitaalverschaffers, toeleveranciers, afnemers en andere belanghebbenden. Eveneens verlangt lange termijn waardecreatie bewustzijn van en anticiperen op ontwikkelingen in nieuwe technologieën en veranderingen in businessmodellen. Voldoende oog voor de bredere context waarin de met de vennootschap verbonden onderneming opereert draagt bij aan het bestendig succes en sluit daarmee aan bij het belang van de vennootschap. (..)

1.1.1 (Toelichting SBI Formaat)

Een medezeggenschapsorgaan wordt ingesteld in het belang van het goed functioneren van de vennootschap in al haar doelstellingen. Het ligt in de rede om in de Code, als het gaat om de continuïteit en de lange termijn waardecreatie van de onderneming, aan te sluiten bij deze wettelijke rol van de medezeggenschap. Het opnemen in de Code van een jaarlijks driehoeksoverleg ondersteunt het bestuur in haar verantwoordelijkheden zoals in 1.1.1 geformuleerd.

1.1.4. Verantwoording bestuur

Nieuwe tekst

In het bestuursverslag geeft het bestuur een toelichting op zijn visie op lange termijn waardecreatie en op de strategie ter realisatie daarvan en licht *het bestuur* toe op welke wijze in het afgelopen boekjaar daaraan is bijgedragen. Daarbij wordt *tevens verslag gedaan over de ESG-strategie en de geformuleerde doelstellingen, welke effecten de bedrijfsvoering heeft gehad in de productie- en waardeketen (waar mogelijk*

gekwantificeerd en gemonetariseerd), hoe de belangen van stakeholders daarin zijn meegewogen, welke acties in dat kader zijn genomen, en de mate waarin de gestelde doelstellingen zijn behaald. Daarbij wordt zowel van de korte als de lange termijn ontwikkelingen verslag gedaan. *(voorstel toevoeging SBI Formaat)* Bij dit verslag voegt het bestuur het standpunt van de medezeggenschap.

1.3.3 Werkplan van de interne audit functie

Nieuwe tekst

De interne audit functie stelt een werkplan op en betreft hierbij in overleg met het bestuur, de auditcommissie en de externe accountant. Het werkplan wordt ter goedkeuring voorgelegd aan het bestuur en vervolgens aan de raad van commissarissen *(voorstel toevoeging SBI Formaat)* Het bestuur verstrekt een exemplaar van het werkplan aan de medezeggenschap. In dit werkplan wordt aandacht besteed aan de interactie met de externe accountant.

H2 Effectief bestuur en toezicht

Principe 2.1 Samenstelling en omvang

Nieuwe tekst

Het bestuur en, de raad van commissarissen en het *executive committee* (indien aanwezig) zijn zodanig samengesteld dat benodigde er een goede balans is tussen de deskundigheid, achtergrondervaring, competenties, persoonlijke kwaliteiten, leeftijd, genderidentiteit, nationaliteit, (culturele) achtergrond, en – in het geval van de raad van commissarissen – benodigde onafhankelijkheid aanwezig zijn om, dat zij hun taken naar behoren te kunnen vervullen. De omvang van beide de organen is daarop toegesneden.

Toelichting

Een diverse samenstelling van het bestuur, de raad van commissarissen en het executive committee (indien van toepassing), draagt bij aan effectief bestuur en toezicht. Voor een waardevolle discussie zijn diversiteit van opvattingen, tegenspraak maar ook teamwork en cohesie essentiële voorwaarden. Diversiteit in deskundigheid, ervaring, competenties, persoonlijke kwaliteiten, leeftijd, genderidentiteit, nationaliteit en (culturele) achtergrond leidt tot verschillende perspectieven die op hun beurt mogelijke group think kunnen helpen voorkomen. Waar een grote mate van diversiteit aanwezig is, zal evenwel extra oog moeten zijn voor de cohesie binnen een orgaan. (voorstel aanvulling op de toelichting 2.1, SBI Formaat): Hier past ook het bespreken van het profiel van de raad van commissarissen met de medezeggenschap en afspraken over de procedure die gevolgd wordt bij het toepassen van , indien aan de orde, het versterkt voordrachtrecht van de medezeggenschap.

2.1.1 Profielschets

De raad van commissarissen stelt een profielschets op, rekening houdend met de aard en de activiteiten van de met de vennootschap verbonden onderneming. In de profielschets wordt ingegaan op:

- i. de gewenste deskundigheid en achtergrond van de commissarissen;
- ii. de gewenste gemengde samenstelling van de raad van commissarissen, bedoeld in best practice bepaling 2.1.5;
- iii. de omvang van de raad van commissarissen; en
- iv. de onafhankelijkheid van de commissarissen.

De profielschets wordt op de website van de vennootschap geplaatst.

(voorstel toevoeging aan bepaling 2.1.1, SBI Formaat)

Voorafgaand aan publicatie op de website bespreekt de raad van commissarissen de profielschets met de medezeggenschap om diens standpunt te vernemen. Indien aan de orde, maakt de raad van commissarissen ook afspraken met de medezeggenschap over de procedure die gevolgd wordt bij het toepassen van het versterkt voordrachtrecht van de medezeggenschap.

2.1.3 Executive committee

Indien het bestuur werkt met een *executive committee*, houdt het bestuur rekening met de *checks and balances* die onderdeel uitmaken van het *two-tier* systeem. Dit betekent onder meer het waarborgen van deskundigheid en verantwoordelijkheden van het bestuur en een adequate informatievoorziening aan de raad van commissarissen. De raad van commissarissen houdt hier toezicht op en heeft daarbij specifiek aandacht voor de dynamiek en de verhouding tussen het bestuur en het *executive committee*.

In het bestuursverslag wordt verantwoording afgelegd over:

- i. de keuze voor het werken met een *executive committee*;
- ii. de rol, taak en samenstelling van het *executive committee*; en
- iii. de wijze waarop het contact tussen de raad van commissarissen en het *executive committee* is vormgegeven.

(voorstel toevoeging iv, aan de bepaling 2.1.3, SBI Formaat)

iv. de wijze waarop de medezeggenschap is geïnformeerd en betrokken over de instelling van de *executive committee*, hoe de *executive committee* zich tot de medezeggenschap verhoudt en de nakoming van afspraken met de medezeggenschap.

2.1.5 Diversiteitsbeleid

Nieuwe tekst **Beleid inzake Diversiteit en Inclusie (D&I beleid)**

De vennootschap heeft een D&I beleid voor de onderneming. Het D&I beleid stelt onder meer passende en

ambitieuze doelen om een goede balans te bereiken in genderdiversiteit en bevat concrete doelstellingen ten aanzien van de voor de vennootschap relevante aspecten van D&I voor de samenstelling van het bestuur, de raad van commissarissen, het *executive committee* (indien aanwezig), en, indien deze groep breder is, een nader door het bestuur te bepalen categorie werknemers in leidinggevende functies (“subtop”).

De raad van commissarissen stelt een diversiteitsbeleid op het D&I beleid vast voor de samenstelling van het bestuur, de raad van commissarissen en, indien aanwezig, het *executive committee*. In het beleid wordt ingegaan op de concrete doelstellingen ten aanzien van diversiteit en de voor de vennootschap relevante aspecten van diversiteit, zoals nationaliteit, leeftijd, geslacht en achtergrond inzake opleiding en beroepservaring. (indien aanwezig). Het bestuur stelt het D&I beleid vast voor de subtop en het overige werknemersbestand, onder toezicht van de raad van commissarissen. *(voorstel toevoeging 2.1.5, SBI Formaat)* Het bestuur en de raad van commissarissen zorgen ervoor dat het standpunt van de medezeggenschap hierbij wordt betrokken.

2.1.6 Verantwoording over diversiteit

Nieuwe Tekst

2.1.6. Verantwoording over diversiteit D&I beleid

In de corporate governance verklaring worden het D&I beleid en de uitvoering daarvan toegelicht. Hierbij wordt ingegaan op:

- i. de doelstellingen van het D&I beleid;
- ii. de wijze waarop het D&I beleid is uitgevoerd; en
- iii. de resultaten van het D&I beleid in het afgelopen boekjaar en – waar relevant en mogelijk – inzicht in instroom, doorstroom en retentie van divers talent in de organisatie.

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

(voorstel toevoeging 2.1.6, SBI Formaat). Ook wordt in de corporate governance verklaring toegelicht op welke wijze het bestuur en de raad van commissarissen, de medezeggenschap bij het D&I beleid en het eventueel afwijken daarvan heeft betrokken.

Principe 2.2 Benoeming, opvolging en evaluatie

De raad van commissarissen draagt zorg voor een formele en transparante procedure voor het benoemen en herbenoemen van bestuurders en commissarissen en voor een gedegen plan voor opvolging. Daarbij wordt rekening gehouden met het diversiteitsbeleid. *(voorstel aanvulling 2.2, SBI Formaat)* Daarbij wordt ook rekening gehouden met verschillende scenario's, zowel betrekking hebbend op de normale wijze van opvolging volgens een rooster van aftreden, als ook op noodscenario's. Het diversiteitsbeleid en de verschillende scenario's worden met de medezeggenschap besproken. Tevens wordt de rol van de medezeggenschap in de

scenario's opgenomen. Het functioneren van het bestuur en de raad van commissarissen als collectief en het functioneren van individuele bestuurders en commissarissen wordt regelmatig geëvalueerd.

(Toelichting 2.2 SBI Formaat)

Gegeven de rol die de medezeggenschap vervult bij opvolging van bestuurders en commissarissen vanuit het WOR-adviesrecht en het BW-versterkt aanbevelingsrecht van kandidaten, ligt het in de rede dat de Code daarbij aansluit.

2.2.6 Evaluatie raad van commissarissen

Nieuwe tekst

De raad van commissarissen evalueert ten minste eenmaal per jaar buiten aanwezigheid van het bestuur zijn eigen functioneren, het functioneren van de afzonderlijke commissies van de raad en dat van de individuele commissarissen, en bespreekt de conclusies die aan de evaluatie worden verbonden. Hierbij wordt aandacht besteed aan:

- i. inhoudelijke aspecten, **gedrag en cultuur**, onderlinge interactie en **samenwerking**, en de interactie met het bestuur *(voorstel toevoeging SBI Formaat:)* en met de medezeggenschap;
- ii. zaken die zich in de praktijk hebben voorgedaan waaruit lessen kunnen worden getrokken; en
- iii. het gewenste profiel, de samenstelling, competenties en deskundigheid van de raad van commissarissen.

Toelichting 2.2.6 en 2.2.7

Doel van de evaluaties is een kritische reflectie op het functioneren van commissarissen en bestuurders. Periodieke Jaarlijkse evaluatie kan de kwaliteit van het functioneren van de raad van commissarissen en het bestuur bevorderen en eraan bijdragen dat bij voorbereiding van de (her)benoeming van een commissaris of een bestuurder de juiste keuzes worden gemaakt, ook in verband met de gepaste (diverse) samenstelling van de raad van commissarissen en het bestuur. De wijze waarop evaluatie zal plaatsvinden kan, naar keuze van de vennootschap, verschillen. Evaluatie kan collectief plaatsvinden, op individuele basis tussen de voorzitter en de leden afzonderlijk, of met hulp van een externe adviseur deskundige. Iedere commissaris en bestuurder moet zich tijdens de evaluatie in vertrouwen kunnen uitspreken. Het wordt aanbevolen om de jaarlijkse evaluatie periodiek onder begeleiding van een externe deskundige te doen plaatsvinden. In aansluiting op bepaling 2.2.8 bevat het verslag van de raad van commissarissen een samenvatting van het evaluatieproces en de hieruit voortvloeiende acties.

(Toelichting 2.2.6 en 2.2.7, SBI Formaat)

Bij het evalueren van het eigen functioneren van bestuur en raad van commissarissen is ook de relatie met de medezeggenschap van belang. Binnen het driehoeksoverleg van bestuurder, raad van commissarissen en medezeggenschap behoren zij van elkaar te weten wat de formele rol van de drie organen is en hun taakopvatting. Bestuur, toezichthouder en medezeggenschap stellen een visie op over hun eigen taakopvatting en spreken deze naar elkaar toe uit.

Principe 2.5 Cultuur

2.5.1 Verantwoordelijkheid bestuur voor cultuur

Nieuwe tekst

Het bestuur stelt voor de vennootschap en de met haar verbonden onderneming waarden vast die bijdragen aan een cultuur gericht op lange termijn waardecreatie en bespreekt deze met de raad van commissarissen *(voorstel toevoeging 2.5.1, SBI Formaat)* en met de medezeggenschap. Het bestuur is verantwoordelijk voor de inbedding en het onderhouden van de waarden in de vennootschap en de met haar verbonden onderneming. Het bestuur stimuleert gedrag dat aansluit bij de waarden en draagt deze waarden uit door het tonen van voorbeeldgedrag.

Daarbij wordt onder meer aandacht besteed aan:

- › de strategie en het bedrijfsmodel;
- › de omgeving waarin de onderneming opereert; en
- › de bestaande cultuur binnen de onderneming en of het gewenst is daar wijzigingen in aan te brengen.

~~Het bestuur stimuleert gedrag dat aansluit bij de waarden en draagt deze waarden uit door het tonen van voorbeeldgedrag.~~

2.5.2 Gedragscode

Het bestuur stelt een gedragscode op en ziet toe op de werking en de naleving ervan door zichzelf en de werknemers van de vennootschap. Het bestuur informeert de raad van commissarissen over de bevindingen en observaties ten aanzien van de werking en de naleving. De gedragscode wordt op de website van de vennootschap geplaatst.

2.5.3 Medezeggenschap

Indien de vennootschap een medezeggenschapsorgaan heeft ingesteld, wordt in het overleg tussen het bestuur, de raad van commissarissen en het medezeggenschapsorgaan ook gesproken over gedrag en cultuur in de vennootschap en de met haar verbonden onderneming. *(voorstel toevoeging 2.5.3, SBI Formaat)*
De uitkomst van het overleg over gedrag en cultuur integreert het bestuur in de gedragscode zoals bedoeld in 2.5.2.

Principe 2.6 Misstanden en onregelmatigheden

Het bestuur en de raad van commissarissen zijn alert op signalen van (vermoedens van) misstanden en onregelmatigheden. Het bestuur stelt een procedure in zodat meldingen van (vermoedens van) misstanden en onregelmatigheden kunnen worden gedaan en geeft adequate opvolging aan deze meldingen. De raad van commissarissen houdt toezicht op het bestuur ter zake.

2.6.1 Regeling voor melden van (vermoedens van) misstanden en onregelmatigheden

Het bestuur stelt een regeling op voor het melden van (vermoedens van) misstanden en onregelmatigheden binnen de vennootschap en de met haar verbonden onderneming. *(voorstel toevoeging 2.6.1, SBI Formaat)*
Deze procedure behoeft de instemming van de ondernemingsraad (indien aanwezig) op grond van artikel 27 lid 1 sub m WOR. De regeling wordt op de website van de vennootschap geplaatst. Het bestuur draagt zorg dat werknemers zonder gevaar voor hun rechtspositie de mogelijkheid hebben een melding te doen.

2.6.2 Informeren voorzitter raad van commissarissen

De voorzitter van de raad van commissarissen wordt door het bestuur onverwijld geïnformeerd over signalen van (vermoedens van) materiële misstanden en onregelmatigheden binnen de vennootschap en de met haar verbonden onderneming. Wanneer (het vermoeden van) een misstand of onregelmatigheid het functioneren van een bestuurder betreft, kan een werknemer dit rechtstreeks aan de voorzitter van de raad van commissarissen melden. *(voorstel toevoeging SBI Formaat)* *De ondernemingsraad wordt door de bestuurder of door de raad van commissarissen periodiek geïnformeerd over binnengekomen meldingen en de afhandeling daarvan.*

2.6.3 Melding externe accountant

De externe accountant informeert de voorzitter van de auditcommissie onverwijld wanneer hij bij de uitvoering van zijn opdracht een misstand of onregelmatigheid constateert of vermoedt. Wanneer (het vermoeden van) een misstand of onregelmatigheid het functioneren van een bestuurder betreft, meldt de externe accountant dit aan voorzitter van de raad van commissarissen *(voorstel toevoeging 2.6.3, SBI Formaat)* en aan de voorzitter van de ondernemingsraad.

2.6.4 Melding interne auditfunctie

De interne audit functie informeert het bestuur en de voorzitter van de auditcommissie onverwijld wanneer hij bij de uitvoering van zijn opdracht een materiële misstand of onregelmatigheid constateert of vermoedt. Wanneer (het vermoeden van) een materiële misstand of onregelmatigheid het functioneren van een bestuurder betreft, meldt de interne audit functie dit aan de voorzitter van de raad van commissarissen *(voorstel toevoeging 2.6.4, SBI Formaat)* en aan de voorzitter van de ondernemingsraad.

2.6.5 Toezicht door raad van commissarissen

De raad van commissarissen houdt toezicht op de werking van de meldingsprocedure van (vermoedens van) misstanden en onregelmatigheden, op passend en onafhankelijk onderzoek naar signalen van misstanden en onregelmatigheden en, indien een misstand of onregelmatigheid is geconstateerd, een adequate opvolging van eventuele aanbevelingen tot herstelacties. Om de onafhankelijkheid van onderzoek te borgen heeft de raad van commissarissen in gevallen waarin het bestuur zelf betrokken is, de mogelijkheid om zelf een onderzoek te initiëren naar signalen van misstanden en onregelmatigheden en dit onderzoek aan te sturen.

(*voorstel toevoeging 2.6.5, SBI Formaat*) De raad van commissarissen legt daarbij ook zijn oor te luisteren bij de medezeggenschap.

Principe 2.8 Overnamesituaties

Bij een overnamebod op de (certificaten van) aandelen in de vennootschap, bij een onderhands bod op een bedrijfsonderdeel of een deelneming waarvan de waarde de in artikel 2:107a, lid 1, onderdeel c, BW bedoelde grens overschrijdt, en/of bij andere ingrijpende wijzigingen in de structuur van de vennootschap, zorgen zowel het bestuur als de raad van commissarissen voor een zorgvuldige weging van de betrokken belangen van de stakeholders en het voorkomen van belangenverstrengeling voor commissarissen of bestuurders. Het bestuur en de raad van commissarissen laten zich bij hun handelen leiden door het belang van de vennootschap en de daarmee verbonden onderneming.

2.8.1 Betrekken raad van commissarissen

Wanneer een overnamebod op de (certificaten van) aandelen in de vennootschap wordt voorbereid, bij een onderhands bod op een bedrijfsonderdeel of een deelneming waarvan de waarde de in artikel 2:107a, lid 1, onderdeel c, BW bedoelde grens overschrijdt, en/of bij een andere ingrijpende wijziging in de structuur van de vennootschap, draagt het bestuur zorg dat de raad van commissarissen (*voorstel toevoeging SBI Formaat*) en de medezeggenschap (mede op grond van het WOR-adviesrecht) tijdig en nauw wordt betrokken bij het overnameproces en/of de wijziging van de structuur.

2.8.2 Informeren raad van commissarissen over verzoek tot inzage door concurrerende bieder

Indien op de (certificaten van) aandelen in de vennootschap een overnamebod is aangekondigd of uitgebracht en het bestuur een verzoek van een derde concurrerende bieder ontvangt om inzage te verschaffen in de gegevens van de vennootschap, dan bespreekt het bestuur dit verzoek onverwijld met de raad van commissarissen (*voorstel toevoeging SBI Formaat*) en met de medezeggenschap.

Principe 3.1 Beloningsbeleid bestuur

Het beloningsbeleid voor bestuurders is duidelijk en begrijpelijk, is gericht op lange termijn waardecreatie van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming en houdt rekening met de interne beloningsverhoudingen binnen de onderneming. Het beloningsbeleid zet bestuurders niet aan tot gedrag in hun eigen belang noch tot het nemen van risico's die niet passen binnen de geformuleerde strategie en de vastgestelde risicobereidheid. De raad van commissarissen is verantwoordelijk voor het formuleren van het beloningsbeleid en de implementatie daarvan. Het bestuur en de raad van commissarissen zorgen voor betrokkenheid van de medezeggenschap. (*voorstel toevoeging SBI Formaat:*) Mede vanuit het gestelde in artikel 23 lid 2/lid 7 WOR en in aanvulling daarop, kan bilateraal overleg tussen de medezeggenschap en de raad van commissarissen plaatsvinden. Daarvan wordt vooraf mededeling gedaan aan het bestuur.

3.1.1 Voorstel beloningsbeleid

De remuneratiecommissie doet een duidelijk en begrijpelijk voorstel aan de raad van commissarissen betreffende het te voeren beloningsbeleid voor het bestuur. De raad van commissarissen legt het beleid ter vaststelling voor aan de algemene vergadering. Voorafgaande

3.1.2 Beloningsbeleid

Bij het formuleren van het beloningsbeleid worden in ieder geval de volgende aspecten in overweging genomen:

- i. de doelstellingen voor de strategie ter uitvoering van lange termijn waardecreatie, zoals bedoeld in best practice bepaling 1.1.1;
- ii. vooraf uitgevoerde scenarioanalyses;
- iii. de beloningsverhoudingen binnen de vennootschap en de met haar verbonden onderneming;
- iv. de ontwikkeling van de beurskoers van de aandelen;
- v. een passende verhouding van het variabele deel van de beloning ten opzichte van het vaste deel. Het variabele deel van de beloning is gekoppeld aan vooraf vastgestelde en meetbare prestatiecriteria, die overwegend een lange termijn karakter hebben;
- vi. indien aandelen worden toegekend, de voorwaarden waaronder dit gebeurt. Aandelen worden ten minste voor een periode van vijf jaar na toekenning aangehouden; en

vii. indien opties worden toegekend, de voorwaarden waaronder dit gebeurt en de voorwaarden waaronder de opties vervolgens kunnen worden uitgeoefend. Opties worden in ieder geval de eerste drie jaar na toekenning niet uitgeoefend.

(voorstel toevoeging viii, aan bepaling 3.1.2, SBI Formaat)

viii het standpunt van de medezeggenschap.

Onder scenarioanalyses wordt verstaan dat de raad van commissarissen bij het opstellen van het beloningsbeleid en voorafgaand aan de vaststelling van de beloning van individuele bestuurders een analyse maakt van mogelijke uitkomsten van de variabele beloningscomponenten en de gevolgen daarvan voor de beloning van de bestuurders. De raad van commissarissen stelt vast of de uitkomst van de scenarioanalyses leidt tot een passende beloning en of er maatregelen nodig zijn om de beloning te begrenzen.

(Toelichting 3.1.2 SBI Formaat)

Actief informatie zoeken behoort bij de taakopvatting van een toezichthoudend orgaan. De medezeggenschap is een belangrijke informatiebron bij het beoordelen van het functioneren van het bestuur en het vinden van een antwoord op de vraag in hoeverre de afgesproken doelen zijn behaald.

Als er een (100+) ondernemingsraad is dient het gesprek over de beloning en de arbeidsvoorwaardelijke regelingen van het bestuur en het totaal aan vergoedingen dat wordt verstrekt aan de raad van commissarissen, jaarlijks in het artikel 23 lid 2/lid 7 WOR-overleg met de bestuurder en in aanwezigheid van de raad van commissarissen, op de agenda te staan. Daarnaast kan de medezeggenschap ook direct met de raad van commissarissen in gesprek gaan over onder meer de criteria en doelen van het beloningsbeleid en de verhouding tot de totale beloningsstructuur. Is sprake van een beloning van het executive committee waarover de raad van commissarissen beslist, behoort ook dat onderwerp van gesprek met de medezeggenschap te zijn.

De raad van commissarissen zal met het bestuur tevens nieuwe prestatieafspraken maken en ligt het in de rede dat de medezeggenschap van de hoofdlijnen en de belangrijkste afspraken op de hoogte wordt gesteld. *Het verdient o.i. aanbeveling om dit in de Code expliciet op te nemen.* Een aantal van de gemaakte prestatieafspraken waar een beloningscomponent aan gekoppeld is kunnen immers van invloed zijn op houding en gedrag van individuele bestuurders in het medezeggenschapsoverleg, bijvoorbeeld als die prestatieafspraken betrekking hebben op het sluiten, verkopen of anderszins vervreemden van een bedrijfsonderdeel.

3.1.3 Beloning executive committee

Indien het bestuur werkt met een *executive committee*, informeert het bestuur de raad van commissarissen over de beloning van de leden van het *executive committee*, niet zijnde statutair bestuurders. Het bestuur bespreekt deze beloning jaarlijks met de raad van commissarissen *(voorstel toevoeging 3.1.3, SBI Formaat)* en met de medezeggenschap.

Principe 3.2 Vaststelling beloningen bestuur

De raad van commissarissen stelt de beloning van de individuele bestuurders vast, binnen de grenzen van het door de algemene vergadering vastgestelde beloningsbeleid. De remuneratiecommissie bereidt de besluitvorming van de raad van commissarissen voor over de vaststelling van beloningen. Een ontoereikende vervulling van taken wordt niet beloond.

3.2.1 Voorstel remuneratiecommissie

De remuneratiecommissie doet een voorstel aan de raad van commissarissen inzake de beloningen van individuele bestuurders. Het voorstel wordt in overeenstemming met het beloningsbeleid opgesteld en gaat in ieder geval in op de beloningsstructuur, de hoogte van de vaste en variabele beloningscomponenten, de gehanteerde prestatiecriteria, de uitgevoerde scenarioanalyses en de beloningsverhoudingen binnen de vennootschap en de met haar verbonden onderneming *(voorstel toevoeging 3.2.1, SBI Formaat)* Bij dit voorstel wordt het standpunt betrokken van de medezeggenschap.

3.4.1 Remuneratierapport

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

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

(voorstel toevoeging vii, in deze bepaling 3.4.1, SBI Formaat)

vii. de wijze waarop het standpunt van de medezeggenschap is betrokken.

Toelichting 3.4.1 Remuneratierapport

De wettelijke eisen aan het remuneratierapport zijn neergelegd in de artikelen 2:135b en 2:383c tot en met 2:383e BW. Best practice bepaling 3.1.4 3.4.1, onderdeel iv ii, bepaalt dat informatie over de beloningsverhoudingen binnen de vennootschap en de met haar verbonden onderneming onderdeel is van het remuneratierapport in het remuneratierapport wordt toegelicht hoe de uitvoering van het beloningsbeleid bijdraagt aan lange termijn waardecreatie. Toegelicht wordt wat de verhouding is tussen de beloning van de bestuurders en een door de vennootschap vast te stellen representatieve referentiegroep. onder meer hoe de totale bezoldiging van bestuurders strookt met het bezoldigingsbeleid en hoe bij de uitvoering van het beloningsbeleid rekening is gehouden met ESG-doelstellingen en op welke wijze daarmee wordt bijgedragen aan het creëren van waarde op de lange termijn. (voorstel toevoeging in deze toelichting 3.4.1, SBI Formaat:) Gezien de rol van de medezeggenschap vanuit de WOR (artikelen 23 lid 2, 31d en 28) wordt hierbij ook het standpunt van de medezeggenschap betrokken.

Onder het begrip beloningsverhoudingen als bedoeld in best practice bepaling 3.4.1.iv wordt verstaan de verhouding tussen (i) de totale jaarlijkse beloning van de CEO en (ii) de gemiddelde jaarlijkse beloning van de werknemers van de vennootschap en de groepsmaatschappijen waarvan de vennootschap de financiële gegevens consolideert, waarbij:

- › *a) de totale jaarlijkse beloning van de CEO alle beloningscomponenten omvat (zoals vaste beloning, variabele beloning in cash (bonus), het op aandelen gebaseerde deel van de beloning, sociale premies, pensioen, onkostenvergoeding, et cetera), zoals opgenomen in de (geconsolideerde) jaarrekening op IFRS-grondslag;*
- › *b) de gemiddelde jaarlijkse beloning van de werknemers wordt vastgesteld door de totale loonkosten in het boekjaar (zoals opgenomen in de (geconsolideerde) jaarrekening op IFRS-grondslag) te delen door het gemiddeld aantal FTE gedurende het boekjaar. Daarbij wordt pro rato rekening gehouden met inhuur van externe medewerkers, voor zover deze worden ingehuurd voor ten minste drie maanden gedurende het boekjaar; en*
- c) de waarde van het op aandelen gebaseerde deel van de beloning wordt bepaald op het moment van toekenning in lijn met de daarop toepasselijke voorschriften onder IFRS.*

Ook wordt toegelicht of er wijzigingen zijn in deze verhoudingen de beloningsverhoudingen ten opzichte van het voorgaande boekjaar. Naast de informatie die ten minste mag worden verwacht op basis van de voormelde invulling van het begrip beloningsverhoudingen als bedoeld in best practice bepaling 3.4.1.iv, kan aanvullende informatie worden verstrekt. Bijvoorbeeld de beloningsverhoudingen voor andere bestuurders (naast de CEO), de beloningsverhoudingen uitgesplitst naar de belangrijkste regio's waar de vennootschap actief is en/of de beloningsverhoudingen voor bepaalde referentiegroepen van werknemers.

Ook materiële vergoedingen die in uitzonderlijke gevallen worden toegekend, maken onderdeel uit van het remuneratierapport.

Voor de invulling van het remuneratierapport kunnen vennootschappen verder de Guidelines on the standardised presentation of the remuneration report under Directive 2007/36/EC, as amended by Directive (EU) 2017/828 als leidraad gebruiken, ook als die nog niet in definitieve vorm zijn gepubliceerd.

3.4.2 Overeenkomst bestuurder

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

H4 Algemene Vergadering

(Voorstel SBI Formaat): Een verwijzing toevoegen naar het spreekrecht van de ondernemingsraad in de AVA, op grond van BW 2:107a, 2:134a, 2:135a, 2:144a (standpunt kenbaar maken over benoemingen, schorsing, ontslag en over beloningen van bestuurders en commissarissen en over het beloningsbeleid en belangrijke bestuursbesluiten zoals bedoeld in 2:107a lid 1 BW).

NALEVING VAN DE CODE

Het bestuur en de raad van commissarissen zijn verantwoordelijk voor de corporate governance van de vennootschap en voor de naleving van deze Code. Naleving van de Code is gebaseerd op het ‘pas toe of leg uit’-principe. Anders dan wetgeving biedt de Code flexibiliteit, omdat deze ruimte biedt om af te wijken van de principes en best practice bepalingen. Het bestuur en de raad van commissarissen leggen aan de algemene vergadering verantwoording af over de naleving van de Code en voorzien eventuele afwijkingen van de principes en best practice bepalingen van een inhoudelijke en inzichtelijke uitleg.

De hoofdlijnen van de corporate governance van de vennootschap worden elk jaar, mede aan de hand van de principes die in deze Code zijn genoemd, in een afzonderlijk hoofdstuk in het bestuursverslag uiteengezet of op de website van de vennootschap geplaatst. Daar geeft de vennootschap uitdrukkelijk aan in hoeverre zij de in deze Code opgenomen principes en best practice bepalingen opvolgt en zo niet, waarom en in hoeverre zij daarvan afwijkt.

Van belang is dat de uitleg bij afwijking in ieder geval de volgende elementen bevat:

- i. de wijze waarop de vennootschap is afgeweken van het principe of de best practice bepaling;
- ii. de redenen voor afwijking;
- iii. indien de afwijking tijdelijk is en langer dan één boekjaar duurt, wordt aangegeven wanneer de vennootschap voornemens is het principe of de best practice bepaling weer na te leven; en
- iv. in voorkomend geval, een beschrijving van de alternatieve maatregel die is genomen en een uiteenzetting hoe die maatregel de doelstelling van het principe respectievelijk de best practice bepaling bereikt, of een verduidelijking hoe de maatregel bijdraagt tot een goede corporate governance van de vennootschap.

Aandeelhouders, bedrijven die zijn gespecialiseerd in rating van de corporate governance van beursvennootschappen en adviseurs over het gebruik van stemrecht op aandelen dienen zich een zorgvuldig oordeel te vormen over de redengeving voor elk van de afwijkingen van de principes en de best practice bepalingen. Zowel aandeelhouders als het bestuur en de raad van commissarissen dienen open te staan om met elkaar in gesprek te gaan over de reden waarom een principe of best practice bepaling niet is toegepast. *(voorstel toevoeging SBI Formaat:) Het bestuur en de raad van commissarissen betrekken daarbij het standpunt van de medezeggenschap.* Het is aan de aandeelhouders om het bestuur en de raad van commissarissen over de naleving van de Code ter verantwoording te roepen. Uitgangspunt hierbij is de erkenning dat corporate governance een kwestie van maatwerk is en dat afwijkingen gerechtvaardigd kunnen zijn. Vennootschappen en aandeelhouders hebben een gedeelde verantwoordelijkheid om zelfregulering volgens het ‘pas toe of leg uit’-principe goed te laten werken zodat het een effectief alternatief kan vormen voor wetgeving.
