

REGLEMENT HOUDENDE PRINCIPES EN BEST PRACTICES VOOR DE RAAD VAN COMMISSARISSEN

DIT REGLEMENT ("**reglement**") is vastgesteld door de raad van commissarissen (de "**raad van commissarissen**") van Havenbedrijf Rotterdam N.V. (de "**vennootschap**") op 27 november 2013.

Artikel 1

Status en inhoud van de regels

- 1.1 Dit reglement is opgesteld op grond van artikel 32 lid 2 van de statuten van de vennootschap en dient ter aanvulling op de regels en voorschriften die (van tijd tot tijd) op de raad van commissarissen van toepassing zijn op grond van Nederlands recht of de statuten van de vennootschap.
- 1.2 Waar dit reglement strijdig is met Nederlands recht of de statuten van de vennootschap, zullen deze laatsten prevaleren. Waar dit reglement verenigbaar is met de statuten, maar strijdig met Nederlands recht, zal dit laatste prevaleren.
Indien een van de bepalingen uit dit reglement niet of niet meer geldig is, tast dit de geldigheid van de overige bepalingen niet aan. De raad van commissarissen zal de ongeldige bepalingen vervangen door geldige bepalingen waarvan het effect, gegeven de inhoud en strekking daarvan, zoveel mogelijk gelijk is aan die van de ongeldige bepalingen.
- 1.3 Bij dit reglement zijn de volgende bijlagen gevoegd, welke integraal onderdeel uitmaken van dit reglement:

Bijlage A:	de profielschets van de omvang en samenstelling voor de raad van commissarissen.
Bijlage B:	het rooster van aftreden voor leden van de raad van commissarissen.
Bijlage C:	het reglement voor de auditcommissie van de raad van commissarissen.
Bijlage D:	het reglement voor de remuneratiecommissie van de raad van commissarissen.
Bijlage E:	het "pas toe of leg uit" verslag als bedoeld in de Code (zoals hieronder gedefinieerd).
- 1.4 Dit reglement vervangt het op 2 maart 2010 vastgestelde "reglement houdende principes en best practices voor de raad van commissarissen". In de code worden onder andere enkele best practices voor de raad van commissarissen en zijn commissies geformuleerd. In Bijlage E bij dit reglement is aangegeven waar gevolg is gegeven aan deze best practices, en indien hieraan geen gevolg is gegeven, de reden voor afwijking daarvan.
- 1.5 De algemene directie van de vennootschap (de "**directie**") heeft bij unaniem besluit verklaard:

- a) toepassing te geven aan, en zich gebonden te achten aan verplichtingen van, dit reglement voor zover dat op hem en zijn afzonderlijke leden van toepassing is (waaronder onder meer de artikelen 4.2, 7.5, 11.4, 12, 13.2, 13.3, 13.4, 14.2 en 14.4.; van dit reglement);
 - b) bij toetreding van nieuwe leden van de directie, deze leden een verklaring als bedoeld sub a) hierboven te laten afleggen.
- 1.6 De externe accountant van de vennootschap heeft verklaard toepassing te geven aan, en zich gebonden te achten aan verplichtingen van, dit reglement voor zover dat op hem van toepassing is (waaronder onder meer de artikelen 9.3 en 11.5, en artikel 4.2. van het reglement van de auditcommissie).
- 1.7 Dit reglement is gepubliceerd op, en kan worden gedownload van, de website van de vennootschap: www.portofrotterdam.com.

Artikel 2

Taak van de raad van commissarissen

- 2.1 De taak van de raad van commissarissen is het houden van toezicht op het bestuur van de vennootschap en de algemene gang van zaken betreffende de vennootschap en de met haar verbonden onderneming en staat het bestuur met raad terzijde. De raad van commissarissen richt zich bij de vervulling van zijn taak naar het belang van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming; de raad weegt daartoe de in aanmerking komende belangen van de bij de vennootschap betrokkenen (waaronder de aandeelhouders) af. De raad van commissarissen is zelf verantwoordelijk voor de kwaliteit van zijn functioneren.
- 2.2 Tot de taak van de raad van commissarissen wordt onder meer gerekend:
- a) het houden van toezicht en (al dan niet voorafgaande) controle op, en het adviseren van de directie omtrent: (i) de realisatie van de doelstellingen van de vennootschap, (ii) de strategie en de risico's verbonden aan de ondernemingsactiviteiten, (iii) de opzet en werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen, (iv) het financiële verslaggevingsproces, (v) de naleving van de wet- en regelgeving, (vi) de verhouding met aandeelhouders, en (vii) de voor de onderneming relevante maatschappelijke aspecten van ondernemen;
 - b) het openbaar maken, naleven en handhaven van de corporate governance structuur van de vennootschap;
 - c) het selecteren en voordragen van de externe accountant van de vennootschap;
 - d) ondertekening van de jaarrekening ex art. 2:101 BW;
 - e) het vaststellen van de bezoldiging (met inachtneming van voornoemd bezoldigingsbeleid) en de contractuele arbeidsvoorwaarden van de leden van de directie;
 - f) het evalueren en beoordelen van het functioneren van de directie en de raad van commissarissen alsmede van hun individuele leden (met inbegrip van een beoordeling van de profielschets voor de raad van commissarissen en het introductie-, opleidings- en trainingsprogramma (zie de artikelen 3.1 en 8));

- g) het in behandeling nemen van, en beslissen omtrent, gemelde potentiële tegenstrijdige belangen als bedoeld in artikel 11 tussen de vennootschap enerzijds en leden van de directie, de externe accountant en/of de grootaandeelhouder(s) anderzijds (zie artikel 11);
- h) het in behandeling nemen van, en beslissen omtrent, gemelde vermeende onregelmatigheden die het functioneren van leden van de directie betreffen als bedoeld in artikel 12.

- 2.3 De raad van commissarissen stelt op en publiceert jaarlijks na afloop van het boekjaar van de vennootschap een verslag over het functioneren en de werkzaamheden van de raad van commissarissen en zijn commissies in dat boekjaar. Het verslag bevat in ieder geval de informatie waarnaar wordt verwezen in de artikelen 3.4, 3.6, 5.3, 10.4, 17.1 en 17.2. Het verslag vermeldt tevens op welke wijze de evaluatie van de raad van commissarissen, de afzonderlijke commissies en de individuele commissarissen heeft plaatsgevonden.

Artikel 3

Samenstelling, deskundigheid en onafhankelijkheid van de raad van commissarissen.

- 3.1 De raad van commissarissen bestaat thans uit een door de algemene vergadering vast te stellen aantal van ten minste vijf en ten hoogste negen leden. De raad van commissarissen stelt een profielschets van zijn omvang en samenstelling op, rekening houdende met de aard van de onderneming, haar werkzaamheden en de gewenste deskundigheid, ervaring en onafhankelijkheid van zijn leden. De raad van commissarissen evalueert de profielschets jaarlijks. De huidige profielschets van de raad van commissarissen is weergegeven in **Bijlage A** bij dit reglement.
- 3.2 De samenstelling van de raad van commissarissen zal zodanig zijn dat de combinatie van ervaring, deskundigheid en onafhankelijkheid van zijn leden voldoet aan de profielschets zoals weergegeven in **Bijlage A** en de raad van commissarissen het best in staat stelt zijn diverse verplichtingen jegens de vennootschap en de bij de vennootschap betrokkenen (waaronder de aandeelhouders) te voldoen, in overeenstemming met toepasselijke wet- en regelgeving. De raad van commissarissen streeft naar een gemengde samenstelling, onder meer met betrekking tot geslacht en leeftijd.

De onderlinge taakverdeling tussen de leden van de raad van commissarissen volgt uit de profielschets zoals weergegeven in **Bijlage A**.

- 3.3 Bij de samenstelling van de raad van commissarissen moeten de volgende vereisten in acht worden genomen:
- a) elk van zijn leden moet in staat zijn om de hoofdlijnen van het totale beleid van de vennootschap en haar onderneming te beoordelen;
 - b) elk van zijn leden moet in de profielschets van **Bijlage A** passen en middels zijn/haar deelname aan de raad van commissarissen (bij (her)benoeming en nadien) zal de raad van commissarissen als geheel moeten zijn samengesteld in overeenstemming met artikel 3.2;

- c) ten minste één van zijn leden moet relevante kennis en ervaring hebben opgedaan op financieel administratief/ accounting terrein bij beursgenoteerde vennootschappen of bij andere grote rechtspersonen;
- d) elk van zijn leden, met uitzondering van maximaal één persoon, moet onafhankelijk zijn als bedoeld in artikel 3.4;
- e) geen van zijn leden mag worden benoemd na de derde zittingsperiode van vier jaar, dan wel na het twaalfde jaar in functie;
- f) tot commissaris van de vennootschap kunnen niet worden benoemd personen die tevens commissaris of niet uitvoerend bestuurder of lid van een toezichthoudend orgaan dat bij of krachtens de statuten van een rechtspersoon is ingesteld zijn bij vijf of meer Nederlandse grote rechtspersonen in de zin van artikel 2:142a lid 2 sub c BW (waaronder de vennootschap), waarbij een voorzitterschap dubbel telt;
- g) de voorzitter van de raad van commissarissen mag geen voormalig bestuurder van de vennootschap zijn.

3.4 Een lid van de raad van commissarissen wordt niet als onafhankelijk aangemerkt (en derhalve wel als onafhankelijk aangemerkt indien geen van het onderstaande op hem/haar van toepassing is) indien hij/zij, danwel zijn/haar echtgenoot, geregistreerde partner of een andere levensgezel, pleegkind of bloed- of aanverwant tot in de tweede graad:

- a) in de vijf jaar voorafgaande aan de benoeming tot commissaris werknemer of bestuurder van de vennootschap (inclusief gelieerde vennootschappen als bedoeld in artikel 1 van de Wet melding zeggenschap in ter beurse genoteerde vennootschappen 1996) is geweest;
- b) een persoonlijke financiële vergoeding van de vennootschap ontvangt, anders dan de vergoeding die voor de verrichte werkzaamheden als commissaris wordt ontvangen, en voorzover zij niet past in de normale uitoefening van bedrijf;
- c) in het jaar voorgaande aan de benoeming tot commissaris een belangrijke zakelijke relatie met de vennootschap of een aan haar gelieerde vennootschap heeft gehad. Daaronder wordt in ieder geval begrepen het geval dat een commissaris, of een kantoor waarvan hij aandeelhouder, vennoot, medewerker of adviseur is, is opgetreden als adviseur van de vennootschap (consultant, externe accountant, notaris en advocaat) en het geval dat de commissaris bestuurder of medewerker is van een bankinstelling waarmee de vennootschap een duurzame en significante relatie onderhoudt;
- d) bestuurslid is van een vennootschap waarin een bestuurslid van de vennootschap (waarop hij toezicht houdt) commissaris is (kruisverbanden);
- e) een aandelenpakket van ten minste tien procent in de vennootschap houdt (daarbij meegerekend het aandelenbezit van natuurlijke personen of juridische lichamen die met hem/haar samenwerken op grond van een uitdrukkelijke juridische of stilzwijgende, mondelinge of schriftelijke overeenkomst);
- f) bestuurder of commissaris is bij, of anderszins vertegenwoordiger is van, een rechtspersoon welke ten minste tien procent van de aandelen in de vennootschap houdt, tenzij het gaat om groepsmaatschappijen;
- g) gedurende de voorgaande twaalf maanden tijdelijk heeft voorzien in het bestuur bij belet en ontstentenis van bestuursleden.

- h) een aandelenpakket van ten minste vijf procent in (beursgenoteerde) vennootschappen houdt die gevestigd zijn in het havengebied van de vennootschap en die een belangrijke relatie met de vennootschap hebben;

De raad van commissarissen verklaart in het verslag van de raad van commissarissen dat naar zijn oordeel is voldaan aan het bepaalde in artikel 3.3 sub d. Ook geeft de raad van commissarissen daarin aan welke commissarissen hij eventueel als niet-onafhankelijk beschouwt.

- 3.5 De raad van commissarissen kan één of meer leden als "gedelegeerd" commissaris aanwijzen. Een gedelegeerd commissaris is een commissaris met een bijzondere taak. De delegatie kan niet verder gaan dan de taken die de commissaris zelf heeft en omvat niet het besturen van de vennootschap; zij strekt tot intensiever toezicht en advies en meer geregeld overleg met de directie. Het gedelegeerd commissariaat is slechts van tijdelijke aard. De delegatie kan niet de taak en bevoegdheid van de raad van commissarissen wegnemen. De gedelegeerd commissaris blijft lid van de raad van commissarissen.
- 3.6 Elk lid van de raad van commissarissen is verplicht de voorzitter van die raad de informatie te verschaffen die nodig voor de vaststelling, en indien van toepassing, het bijhouden, van zijn/haar:
 - a) geslacht;
 - b) leeftijd;
 - c) beroep;
 - d) hoofdfunctie;
 - e) nationaliteit;
 - f) nevenfuncties voor zover relevant voor de vervulling van de taak als commissaris;
 - g) tijdstip van eerste benoeming;
 - h) de lopende termijn waarvoor hij is benoemd.

De voorzitter ziet erop toe dat deze informatie wordt gepubliceerd in het verslag van de raad van commissarissen.

Artikel 4

Voorzitter, vice-voorzitter en de secretaris van de vennootschap.

- 4.1 De raad van commissarissen benoemt één van zijn leden tot voorzitter met inachtneming van het bepaalde in artikel 3.3. sub g. De voorzitter benoemt een vice-voorzitter. De voorzitter bepaalt de agenda, leidt de vergaderingen van de raad van commissarissen, ziet toe op het naar behoren functioneren van de raad van commissarissen en zijn commissies, draagt zorg voor een adequate informatievoorziening aan de commissarissen, zorgt ervoor dat er voldoende tijd bestaat voor de besluitvorming, draagt zorg voor het introductie- en opleidings- of trainingsprogramma voor de commissarissen, is namens de raad van commissarissen het voornaamste aanspreekpunt voor de directie, initieert de evaluatie van het functioneren van de raad van commissarissen en van de directie en draagt als voorzitter zorg voor een ordelijk en efficiënt verloop op de algemene vergadering van aandeelhouders van de vennootschap (de "**algemene vergadering**").

De voorzitter van de raad van commissarissen ziet op het volgende toe;

- a) het volgen door de leden van de raad van commissarissen van hun introductie-, en opleidings- of trainingsprogramma;
- b) de tijdige en adequate informatieverschaffing aan de leden van de raad van commissarissen als nodig voor het naar behoren uitoefenen van hun taak;
- c) het zorgdragen voor ruimschoots voldoende tijd voor het inwinnen van advies, beraadslaging en besluitvorming door de raad van commissarissen;
- d) het aansturen van de commissies van de raad van commissarissen en het toezien op het naar behoren functioneren daarvan;
- e) het zorgdragen voor de jaarlijkse evaluatie en beoordeling van het functioneren van de leden van de directie en de raad van commissarissen;
- f) het zorgdragen voor de benoeming van een vice-voorzitter van de raad van commissarissen;
- g) de contacten met de directie en de (centrale) ondernemingsraad naar behoren verlopen en het tijdig en zorgvuldig informeren van de andere leden van de raad van commissarissen omtrent de uitkomsten daarvan;
- h) het ontvangen van, en het beslissen omtrent, meldingen van potentiële tegenstrijdige belangen als bedoeld in artikel 11;
- i) het ontvangen van, en beslissen omtrent, gemelde vermeende onregelmatigheden die het functioneren van leden van de directie betreffen als bedoeld in artikel 12;
- j) het zorgdragen voor de woordvoering namens de raad van commissarissen naar buiten toe en het erop toezien dat geen van de leden van de raad van commissarissen naar buiten toe optreedt tenzij met voorafgaande toestemming van de voorzitter van de raad van commissarissen.

De vice-voorzitter van de raad van commissarissen fungeert als aanspreekpunt voor individuele commissarissen en bestuurders met betrekking tot het functioneren van de voorzitter van de raad van commissarissen

- 4.2 De raad van commissarissen wordt ondersteund door de secretaris van de vennootschap. De secretaris van de vennootschap wordt al dan niet op initiatief van de raad van commissarissen benoemd en ontslagen door de directie na verkregen goedkeuring van de raad van commissarissen. De secretaris van de vennootschap is met name verantwoordelijk voor:
- a) het volgen van de juiste procedures en het handelen in overeenstemming met de wettelijke en statutaire verplichtingen (met inbegrip van de verplichtingen uit hoofde van de code en dit reglement);
 - b) het ondersteunen van de voorzitter van de raad van commissarissen in de daadwerkelijke organisatie van de raad van commissarissen (informatie, agendering, evaluatie, etc.);
 - c) het introductie-, opleidings- en trainingsprogramma;
 - d) de jaarlijkse planning voor de te behandelen onderwerpen op de vergaderingen van de raad van commissarissen.

Artikel 5

De raad van commissarissen en commissies

- 5.1 Indien de raad van commissarissen uit meer dan vier leden bestaat, zal deze ten minste twee kerncommissies kennen, te weten: een auditcommissie en een remuneratiecommissie. De commissies worden door de raad van commissarissen uit zijn midden in- en samengesteld. De (gehele) raad van commissarissen blijft verantwoordelijk voor besluiten, ook als deze zijn voorbereid door een van de commissies van de raad van commissarissen.
- 5.2 De raad van commissarissen stelt voor iedere commissie een reglement op, houdende de commissies' principes en best practices (taak, samenstelling, vergaderingen, etc.). De huidige reglementen van de commissies zijn weergegeven in **Bijlagen C** en **D**.
- 5.3 De samenstelling van de commissies, het aantal commissie vergaderingen en de belangrijkste vergaderonderwerpen daarin zullen worden vermeld in het verslag van de raad van commissarissen.
- De reglementen en de samenstelling van de commissies worden op de website van de vennootschap als bedoeld in artikel 1.7 geplaatst.
- 5.4 Indien één of meer van de in artikel 5.1 genoemde commissies niet (meer) is ingesteld, gelden de beginselen en practices als vermeld in de relevante bijlage voor de raad van commissarissen.
- 5.5 De raad van commissarissen ontvangt van elk van de commissies een verslag van haar beraadslagingen en bevindingen.

Artikel 6

(Her)benoeming, zittingsperiode en aftreden

- 6.1 De leden van de raad van commissarissen worden benoemd op de wijze als voorzien in de statuten. Bij herbenoeming wordt rekening gehouden met de wijze waarop de kandidaat zijn taak als commissaris heeft vervuld. Commissarissen nemen in de raad van commissarissen zitting voor een periode van maximaal vier jaar, en komen daarna in aanmerking voor herbenoeming, met dien verstande dat de zittingsperiode van een lid nooit langer kan zijn dan drie 4-jaarstermijnen, of indien van toepassing, twaalf jaar.
- 6.2 De raad van commissarissen stellen een rooster van aftreden op om te voorkomen, voor zover mogelijk, dat herbenoemingen tegelijkertijd plaatsvinden. Het huidige rooster van aftreden is weergegeven in **Bijlage B** bij dit reglement. Onverminderd artikel 6.3. treden leden van de raad van commissarissen af overeenkomstig het rooster van aftreden.

- 6.3 Leden van de raad van commissarissen treden tussentijds af bij onvoldoende functioneren, structurele onverenigbaarheid van belangen of wanneer dit anderszins naar het oordeel van de raad van commissarissen is geboden.
- 6.4 Leden van de raad van commissarissen die tijdelijk voorzien in het bestuur bij belet en ontstentenis van leden van de directie treden (tijdelijk) uit de raad van commissarissen om de bestuurszaak op zich te nemen.

Artikel 7

Vergoeding

- 7.1 De raad van commissarissen doet van tijd tot tijd een voorstel omtrent de vergoeding van de voorzitter en de overige leden van de raad van commissarissen aan de algemene vergadering. De vergoeding van de leden van de raad van commissarissen is niet afhankelijk van de resultaten van de vennootschap. Indien de commissarissen BTW over hun vergoeding in rekening dienen te brengen, zal de vennootschap dit voldoen. Vijftig procent van de vergoeding zal eind juni worden uitgekeerd en het restant van de vergoeding zal eind december worden uitgekeerd.
- 7.2 Bij het vaststellen van de bezoldiging van de raad van commissarissen dient het volgende vereiste in acht te worden genomen: geen van zijn leden mag persoonlijke leningen of garanties van de vennootschap accepteren, anders dan in de normale uitoefening van bedrijf en na goedkeuring van de raad van commissarissen. Leningen mogen niet worden kwijtgescholden.
- 7.3 De vennootschap vergoedt jaarlijks een nader door de algemene vergadering te bepalen bedrag aan de leden van de raad van commissarissen. De onkostenvergoeding wordt geacht te zijn inbegrepen in deze vergoeding. Leden van de raad van commissarissen zijn niet gerechtigd onkosten bij de vennootschap te declareren tenzij de betreffende commissaris (schriftelijke) voorafgaande toestemming heeft van de voorzitter van de raad van commissarissen.
- 7.4 De vergoeding (onkostenvergoeding) en overige overeengekomen voorwaarden, waaronder de datum waarop de betreffende vergoedingen worden gedaan, worden vastgesteld door de algemene vergadering en dienen schriftelijk te worden vastgelegd in een overeenkomst tussen de vennootschap en de betreffende commissaris. De toelichting bij de jaarrekening geeft een volledig en gedetailleerd overzicht omtrent het bedrag en de structuur van de vergoeding van leden van de raad van commissarissen.
- 7.5 Leden van de raad van commissarissen worden door de vennootschap gevrijwaard, onder de voorwaarden opgenomen in een daartoe op te stellen overeenkomst, voor alle kosten (daaronder begrepen advocaten honoraria, boetes, schikkingsbedragen, etc.) die zij hebben gemaakt in verband met civielrechtelijke, strafrechtelijke of administratief rechtelijke procedures waarin zij zijn betrokken vanwege het feit dat zij commissaris van de vennootschap zijn of waren. De vennootschap sluit ten behoeve van de leden van de raad van commissarissen een aansprakelijkheidsverzekering af om deze kosten (voor zover mogelijk) te dekken.

Artikel 8**Introductie programma en doorlopende training en opleiding**

- 8.1 Elk lid van de raad van commissarissen volgt na benoeming een door de vennootschap samengesteld en gefinancierd introductieprogramma, waarin aandacht wordt besteed aan:
- a) algemene financiële en juridische zaken;
 - b) de financiële verslaggeving door de vennootschap;
 - c) specifieke aspecten die eigen zijn aan de vennootschap en haar ondernemingsactiviteiten;
 - d) de verantwoordelijkheden van de leden van de raad van commissarissen.
- 8.2 De raad van commissarissen beoordeelt jaarlijks op welke onderdelen leden van de raad van commissarissen gedurende hun benoemingsperiode behoefte hebben aan nadere training of opleiding.

Artikel 9**Vergaderingen van de raad van commissarissen (agenda, telefonisch vergaderen, deelname, notulen)**

- 9.1 De raad van commissarissen vergadert ten minste vier maal in het jaar en voorts telkenmale wanneer de voorzitter, dan wel twee of meer commissarissen, dan wel een lid van het bestuur zulks nodig acht. De vergaderingen worden in de regel gehouden ten kantore van de vennootschap, maar mogen ook elders plaatsvinden. Vergaderingen kunnen ook telefonisch of middels video conferencing plaatsvinden, mits alle deelnemende leden elkaar tegelijkertijd kunnen verstaan.
- 9.2 Bij frequente afwezigheid wordt het betreffende lid van de raad van commissarissen daarop door de voorzitter aangesproken en om uitleg verzocht. De vennootschap vermeldt in haar jaarverslag welke leden van de raad van commissarissen frequent bij vergaderingen afwezig zijn geweest.
- 9.3 Tenzij de raad van commissarissen anders besluit, worden de vergaderingen van de raad van commissarissen bijgewoond door een of meer leden van de directie, met uitzondering van de vergaderingen die handelen over:
- a) de beoordeling van het functioneren van de directie en zijn individuele leden, en de conclusies die hieraan moeten worden verbonden;
 - b) de beoordeling van het functioneren van de raad van commissarissen en zijn individuele leden, en de conclusies die hieraan moeten worden verbonden;
 - c) het gewenste profiel, de samenstelling en competentie van de raad van commissarissen;
 - d) de potentiële tegenstrijdige belangen van bestuurders als bedoeld in artikel 11.

De externe accountant van de vennootschap neemt deel aan elke vergadering van de raad van commissarissen waarin het onderzoek van de jaarrekening en haar vaststelling, en indien van

toepassing, goedkeuring aan de orde worden gesteld. De externe accountant ontvangt de financiële informatie die ten grondslag ligt aan de vaststelling van de kwartaal- en/of halfjaarcijfers en overige tussentijdse berichten en wordt in de gelegenheid gesteld om op alle informatie te reageren.

- 9.4 Vergaderingen worden bijeengeroepen door de secretaris van de vennootschap namens de voorzitter, dan wel twee of meer verzoekende commissarissen, dan wel een lid van het bestuur. Voorzover praktisch uitvoerbaar zullen de aankondiging, de agenda en de stukken van te bespreken onderwerpen zeven dagen voor aanvang van de vergadering aan de leden van de raad van commissarissen en de directie worden verstrekt.
- 9.5 De secretaris van de vergadering stelt notulen van de vergadering op. In de regel worden deze vastgesteld tijdens de eerstvolgende vergadering; indien echter alle leden van de raad van commissarissen met de inhoud van de notulen instemmen kan de vaststelling daarvan ook eerder plaatsvinden. De notulen worden ten blijke van hun vaststelling getekend door de voorzitter en worden zo spoedig mogelijk aan de andere leden van de raad van commissarissen gezonden. Uittreksels van de vastgestelde notulen kunnen worden ondertekend en verstrekt door de secretaris van de vennootschap. Uittreksels worden in beginsel enkel verstrekt voor intern gebruik aan leden van het bestuur en aan de accountant.

Artikel 10

Besluiten van de raad van commissarissen (quorum, stemmen, onderwerpen ter discussie)

- 10.1 De raad van commissarissen kan in vergadering slechts rechtsgeldige besluiten nemen indien de meerderheid van zijn leden aanwezig of vertegenwoordigd is, met dien verstande dat leden die een tegenstrijdig belang hebben als bedoeld in artikel 11 niet meetellen voor de berekening van dit quorum.
- De raad van commissarissen kan ook buiten vergadering besluiten indien geen van de leden bezwaar heeft aangetekend tegen deze wijze van besluitvorming, met dien verstande dat leden die een tegenstrijdige belang hebben als bedoeld in artikel 11 niet deelnemen aan de besluitvorming. Het besluit dat op dergelijke wijze is genomen wordt schriftelijk vastgelegd en ondertekend door de voorzitter, waarbij eventuele schriftelijk ontvangen reacties worden aangehecht. Het nemen van een besluit buiten vergadering dient te worden gemeld in de eerst volgende vergadering van de raad van commissarissen.
- 10.2 Onverminderd artikel 11 kan de raad van commissarissen in of buiten vergadering rechtsgeldig besluiten nemen met algemene meerderheid van stemmen. Indien er sprake is van staking van de stemmen, wordt het voorstel geacht te zijn verworpen.
- 10.3 De steeds terugkerende vergaderonderwerpen zijn in ieder geval het budget en de financiële resultaten van de vennootschap, belangrijke besluiten waarop de raad van commissarissen actie moet nemen, management development, veiligheid en milieu, de strategie van de vennootschap en veranderingen daarin (b.v. de lange termijn strategie, kapitaalinvesteringen die buiten het budget van

de vennootschap vallen, kapitaalsstructuren voor de lange termijn, opzetten nieuwe bedrijfsonderdelen, belangrijke acquisities en afstotingen) en verslagen van de afzonderlijke commissies van de raad van commissarissen.

10.4 De raad van commissarissen bespreekt ten minste éénmaal in het jaar:

- a) het functioneren van de raad van commissarissen en dat van zijn individuele leden, en de conclusies die hieraan moeten worden verbonden;
- b) het gewenste profiel, samenstelling en competentie van de raad van commissarissen;
- c) het functioneren van de directie en dat van zijn individuele leden, en de conclusies die hieraan moeten worden verbonden;
- d) het introductie-, training- en opleidingsprogramma als bedoeld in artikel 8;
- e) de strategie en de risico's verbonden aan de onderneming en de uitkomsten van de beoordeling door de directie van de opzet en de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen, alsmede eventuele significante wijzigingen hierin.

Van het houden van de besprekingen wordt melding gemaakt in het verslag van de raad van commissarissen.

Artikel 11

Tegenstrijdig belang

- 11.1 Een commissaris neemt niet deel aan de discussie/vergadering en de besluitvorming over een onderwerp of transactie, indien een commissaris direct of indirect een persoonlijk tegenstrijdig belang heeft met de vennootschap als bedoeld in artikel 11.2. Indien hierdoor geen besluit van de raad van commissarissen kan worden genomen, wordt het besluit genomen door de algemene vergadering. De voorzitter van de raad van commissarissen ziet erop toe dat alle transacties waarbij een indirect en persoonlijk tegenstrijdig belang heeft gespeeld, worden gepubliceerd in het jaarverslag met vermelding van het tegenstrijdig belang en de verklaring dat de artikelen 11.1, 11.2 en 11.3 zijn nageleefd.
- 11.2 Een direct of indirect persoonlijk tegenstrijdig belang ("**tegenstrijdig belang**") ten aanzien van een commissaris bestaat in ieder geval indien:
- a) de vennootschap voornemens is een transactie aan te gaan met een rechtspersoon waarin de commissaris een persoonlijk materieel financieel belang onderhoudt;
 - b) de vennootschap voornemens is een transactie aan te gaan met een rechtspersoon waarvan een lid van de directie of raad van commissarissen een familierechtelijke verhouding heeft met de echtgenoot, geregistreerde partner of een andere levensgezel, pleegkind of bloed- of aanverwant tot in de tweede graad is van de commissaris;
 - c) de vennootschap voornemens is een transactie aan te gaan met een rechtspersoon waarbij de commissaris een bestuurs- of toezichhoudende functie vervult;
 - d) naar toepasselijk recht een tegenstrijdig belang bestaat, of geacht wordt te bestaan;
 - e) de voorzitter, of indien van toepassing de vice-voorzitter, van de raad van commissarissen heeft geoordeeld dat een tegenstrijdig belang bestaat, of geacht wordt te bestaan.

- 11.3 Elk lid van de raad van commissarissen (anders dan de voorzitter van de raad van commissarissen) meldt ieder potentieel tegenstrijdig belang terstond aan de voorzitter van de raad van commissarissen. Elk lid van de raad van commissarissen dat een (potentieel) tegenstrijdig belang heeft, verschaft hierover alle relevante informatie aan de voorzitter van de raad van commissarissen, inclusief de informatie inzake zijn/haar echtgenoot, geregistreerde partner of een andere levensgezel, pleegkind en bloed- en aanverwanten tot in de tweede graad. De voorzitter van de raad van commissarissen zal – indien hij/zij dit noodzakelijk acht – het potentieel tegenstrijdig belang bespreken met de raad van commissarissen. In alle gevallen anders dan die genoemd in artikel 11.2 sub d) en e) zal de voorzitter van de raad van commissarissen bepalen of een gemeld (potentieel) tegenstrijdig belang een tegenstrijdig belang is op grond waarvan artikel 11.1 geldt.

Indien de voorzitter van de raad van commissarissen een potentieel tegenstrijdig belang heeft, meldt hij dit terstond aan de vice-voorzitter van de raad van commissarissen. De voorzitter verschaft hierover alle relevante informatie aan de vice-voorzitter van de raad van commissarissen, inclusief de informatie inzake zijn/haar echtgenoot, geregistreerde partner of een andere levensgezel, pleegkind en bloed- en aanverwanten tot in de tweede graad. De vice-voorzitter van de raad van commissarissen bespreekt – indien hij/zij dit noodzakelijk acht – het potentieel tegenstrijdig belang met de raad van commissarissen. In alle gevallen anders dan die genoemd in artikel 11.2 sub d) en e) bepaalt de vice-voorzitter van de raad van commissarissen of een gemeld (potentieel) tegenstrijdig belang een tegenstrijdig belang is op grond waarvan artikel 11.1 geldt.

- 11.4 Artikel 11.2 geldt *mutatis mutandis* voor de leden van de directie, met dien verstande dat de verwijzing naar de voorzitter van de raad van commissarissen in artikel 11.2 sub e) moet worden gelezen als een verwijzing naar de raad van commissarissen. Tevens wordt een tegenstrijdig belang geacht aanwezig te zijn indien de vennootschap voornemens is een transactie aan te gaan met een natuurlijke of rechtspersoon die ten minste tien procent van de aandelen in de vennootschap houdt.

Elk lid van de directie meldt ieder potentieel tegenstrijdig belang terstond aan de voorzitter van de raad van commissarissen. Elk lid van de directie dat een (potentieel) tegenstrijdig belang heeft, verschaft hierover alle relevante informatie aan de voorzitter van de raad van commissarissen, inclusief de informatie inzake zijn/haar echtgenoot, geregistreerde partner of een andere levensgezel, pleegkind en bloed- en aanverwanten tot in de tweede graad. In alle gevallen anders dan die genoemd in artikel 11.2 sub d) en e) bepaalt de raad van commissarissen of een gemeld (potentieel) tegenstrijdig belang een tegenstrijdig belang is, als gevolg waarvan een lid van de directie geen deel neemt aan de beraadslaging en besluitvorming ten aanzien van de transactie en indien hierdoor geen bestuursbesluit kan worden genomen het besluit wordt genomen door de raad van commissarissen. De voorzitter van de raad van commissarissen ziet erop toe dat deze transacties worden gepubliceerd in het jaarverslag met de vermelding van het tegenstrijdig belang en de verklaring dat dit artikel 11.4 is nageleefd.

- 11.5 Een tegenstrijdig belang ten aanzien van de externe accountant van de vennootschap bestaat in ieder geval indien:
- a) de niet- controle werkzaamheden voor de vennootschap van de externe accountant (waaronder in ieder geval marketing, advies op het gebied van management consultancy of informatie technologie, het verlenen van interim management diensten en het ontwerpen van informatiesystemen), de onafhankelijkheid van de externe accountant ten aanzien van de controle werkzaamheden ter discussie stelt; ter beoordeling van de vraag of er sprake is van een tegenstrijdig belang zijn de op dat moment geldende Nivra richtlijnen van toepassing.
 - b) de verantwoordelijke compagnon binnen het kantoor van de externe accountant zonder rotatie meer dan een aaneengesloten periode van 7 jaar belast is geweest met de controle werkzaamheden voor de vennootschap;
 - c) naar toepasselijk recht een tegenstrijdig belang bestaat, of geacht wordt te bestaan;
 - d) de raad van commissarissen heeft geoordeeld dat een tegenstrijdig belang bestaat, of geacht wordt te bestaan.

De externe accountant, alsmede elk lid van de directie en de raad van commissarissen, meldt ieder potentieel tegenstrijdig belang aangaande de externe accountant terstond aan de voorzitter van de raad van commissarissen. De externe accountant, alsmede elk lid van de directie en de raad van commissarissen, verschaft hierover alle relevante informatie aan de voorzitter van de raad van commissarissen. In alle gevallen anders dan die genoemd sub c) en d) hierboven bepaalt de raad van commissarissen of een gemeld (potentieel) tegenstrijdig belang een tegenstrijdig belang is, als gevolg waarvan maatregelen moeten worden getroffen waardoor het tegenstrijdig belang wordt opgeheven, waaronder heroverweging van de aanstelling van de externe accountant.

De voorzitter van de raad van commissarissen ziet erop toe dat deze maatregelen worden gepubliceerd in het jaarverslag met vermelding van het tegenstrijdig belang en de verklaring dat dit artikel 11.5 is nageleefd.

Artikel 12

Klokkenluiders

- 12.1 De directie draagt er zorg voor dat werknemers zonder gevaar voor hun rechtspositie de mogelijkheid hebben te rapporteren over vermeende onregelmatigheden van algemene, operationele en financiële aard binnen de vennootschap aan de voorzitter van de directie of een door hem/haar aangewezen functionaris.
- 12.2 Vermeende onregelmatigheden die het functioneren van leden van de directie betreffen, worden gerapporteerd aan de voorzitter van de raad van commissarissen.
- 12.3 De klokkenluidersregeling wordt op de website van de vennootschap als bedoeld in artikel 1.7. geplaatst.

Artikel 13**Informatie, relatie met de directie**

- 13.1 De raad van commissarissen en zijn afzonderlijke leden hebben een eigen verantwoordelijkheid om van het bestuur en de externe accountant alle informatie te verlangen die de raad van commissarissen behoeft om zijn taak als toezichthoudend orgaan goed te kunnen uitoefenen. Indien de raad van commissarissen dit geboden acht kan hij informatie inwinnen van functionarissen en externe adviseurs van de vennootschap. De directie stelt hiervoor de nodige middelen ter beschikking. De raad van commissarissen kan verlangen dat functionarissen en externe adviseurs van de vennootschap bij zijn vergaderingen aanwezig zijn.
- 13.2 De directie verschaft de raad van commissarissen tijdig en (zo mogelijk schriftelijk) met informatie over de feiten en ontwikkelingen aangaande de vennootschap die de raad nodig mocht hebben voor het naar behoren uitoefenen van zijn taak.
- 13.3 De directie zal de raad van commissarissen twee maal in het jaar een verslag doen toekomen, dat is opgesteld in een vorm zoals van tijd tot tijd overeen te komen, en waarin gedetailleerde informatie wordt gegeven over onder meer financiële aangelegenheden, marketing, investeringen en personeel. Bij dit verslag zal een brief van de directie worden gevoegd waarin de directie een uitleg geeft aan, en opmerkingen plaatst over, het verslag en nadere informatie verschaft over zijn beleid.
- 13.4 Onverminderd het bovenstaande, voorziet de directie de raad van commissarissen jaarlijks van een begroting voor het komende jaar, een recente versie van zijn lange termijn plannen en de hoofdlijnen van het strategisch beleid, de algemene en financiële risico's, het beheers- en controlesysteem van de vennootschap en de naleving van alle relevante wet- en regelgeving. Tevens legt de directie jaarlijks een verklaring af dat hij de raad van commissarissen alle relevante informatie heeft verstrekt die nodig is heeft voor het naar behoren uitoefenen van diens taak. Deze documenten worden tijdig verstrekt opdat de raad van commissarissen uiterlijk in december van het lopende jaar daaraan zijn goedkeuring kan geven.
- 13.5 Indien een lid van de raad van commissarissen de beschikking krijgt over informatie (van een andere bron dan de directie of de raad van commissarissen) die voor de raad van commissarissen nuttig is om diens taken naar behoren uit te oefenen, zal hij deze informatie zo spoedig mogelijk ter beschikking stellen aan de voorzitter van de raad van commissarissen. De voorzitter informeert vervolgens de gehele raad van commissarissen.

Artikel 14**Relatie met de aandeelhouders**

- 14.1 In overeenstemming met de statuten van de vennootschap worden algemene vergaderingen gehouden op verzoek van het bestuur of de raad van commissarissen. De (leden van de) raad van commissarissen die de vergadering bijeenroept/bijeenroepen, zal/ zullen ervoor zorgdragen dat deze

tijdig plaatsvindt en dat de aandeelhouders worden geïnformeerd over alle relevante feiten en omstandigheden met betrekking tot de vergaderonderwerpen.

- 14.2 De voorzitter van de directie alsmede een ander lid van de directie en de voorzitter van de raad van commissarissen, zijn bij de algemene vergaderingen aanwezig, tenzij zij om gegronde redenden verhinderd zijn. Overige leden van de directie en de raad van commissarissen kunnen aanwezig zijn. In overeenstemming met de statuten van de vennootschap zit de voorzitter van de raad van commissarissen de algemene vergadering voor en beslist omtrent de inhoud van de besluiten. Onverminderd hetgeen is bepaald in artikel 2:13 BW Burgerlijk Wetboek, zal de uitkomst van de stemming, zoals door de voorzitter geconstateerd en uitgesproken, beslissend zijn.
- 14.3 De raad van commissarissen verschaft de algemene vergadering alle verlangde informatie, tenzij zwaarwichtig belangen van de vennootschap, of een wettelijk voorschrift of rechtsregel zich daartegen verzet. Indien de raad van commissarissen zich op een dergelijk zwaarwichtig belang beroept, wordt dit expliciet toegelicht.
- 14.4 Elke substantiële wijziging in de corporate governance structuur van de vennootschap en in de naleving van de code wordt onder een apart agendapunt ter bespreking aan de algemene vergadering voorgelegd.

Artikel 15

Relatie met de ondernemingsraad

- 15.1 Ieder jaar stelt de raad van commissarissen een schema op voor het bijwonen door één of meer van zijn leden van de overlegvergaderingen van de ondernemingsraad voor zover deze overlegvergaderingen door die leden moeten worden bijgewoond op grond van de wet of krachtens een overeenkomst met de (centrale) ondernemingsraad. Het bijwonen van dergelijke overlegvergaderingen is verplicht op grond van artikel 24, lid 1 van de Wet op de ondernemingsraden. In deze vergaderingen wordt overleg gevoerd over algemene gang van zaken van de vennootschap en de voorstellen als bedoeld in artikel 25, lid 1 van de Wet op de ondernemingsraden. Ook kan de raad van commissarissen andere vergaderingen met de (centrale) ondernemingsraad beleggen.
- 15.2 Ieder jaar wordt een lijst van beschikbare leden van de raad van commissarissen opgesteld voor het bijwonen van vergaderingen van de (centrale) ondernemingsraad waarbij hun deelname niet wettelijk wordt voorgeschreven.
- 15.3 De voorzitter van de raad van commissarissen is hoofdverantwoordelijke voor het onderhouden en coördineren van de contacten met de (centrale) ondernemingsraad. Indien een lid van de raad van commissarissen wordt uitgenodigd voor het bijwonen van een vergadering met de (centrale) ondernemingsraad, zal hij dergelijke uitnodiging uitsluitend accepteren na voorafgaand overleg met de voorzitter.

- 15.4 De ondernemingsraad is met de raad van commissarissen en de directie van de vennootschap een driehoeksconvenant overeengekomen waarin onder meer (procedure) afspraken zijn gemaakt ten aanzien van de benoeming van commissarissen.

Artikel 16

Geheimhouding

Elk lid van de raad van commissarissen is verplicht ten aanzien van alle informatie en documentatie verkregen in het kader van zijn lidmaatschap de nodige discretie en, waar het vertrouwelijke informatie betreft, geheimhouding in acht te nemen. Leden, en oud leden, van de raad van commissarissen zullen vertrouwelijke informatie niet buiten de raad van commissarissen of de directie brengen of openbaar maken aan het publiek of op andere wijze ter beschikking van derden stellen, tenzij de vennootschap deze informatie openbaar heeft gemaakt of is vastgesteld dat deze informatie al bij het publiek bekend is.

Artikel 17

Incidentele buitenwerkingstelling, wijziging

- 17.1 Onverminderd het bepaalde in de artikelen 1.2 en 14.4, kan de raad van commissarissen bij besluit incidenteel beslissen geen toepassing te geven aan dit reglement. Van een dergelijk besluit wordt melding gemaakt in het verslag van de raad van commissarissen.
- 17.2 Onverminderd het bepaalde in de artikelen 1.2 en 14.4, kan de raad van commissarissen dit reglement bij besluit wijzigen. Van een dergelijk besluit wordt melding gemaakt in het verslag van de raad van commissarissen.

Artikel 18

Toepasselijke recht en forum

- 18.1 Dit reglement is onderworpen aan, en moet worden uitgelegd door toepassing van, Nederlands recht.
- 18.2 De rechtbank te Rotterdam is bij uitsluiting bevoegd om kennis te nemen van ieder geschil (waaronder mede wordt verstaan geschillen betreffende het bestaan, de geldigheid en beëindiging van dit reglement) met betrekking tot dit reglement.

Havenbedrijf Rotterdam N.V. (www.portofrotterdam.com)**Doel en impact**

Doel van het Havenbedrijf Rotterdam is de versterking van de concurrentiepositie van de Rotterdamse haven als logistiek knooppunt én industriecomplex van wereldniveau. Niet alleen in omvang, maar ook in kwaliteit.

Het Havenbedrijf kan en wil impact maken en richt zich daarom op de versnelling van de verduurzaming in de haven, met een CO₂ reductie van 55% in 2030 als harde doelstelling. Daarnaast is zij partner in de digitalisering van de haven en logistieke ketens. De kerntaken van het Havenbedrijf zijn de duurzame ontwikkeling, beheer en exploitatie van de haven, het handhaven van de vlotte en veilige afhandeling van de scheepvaart en het ondersteunen van de toekomstbestendigheid van de Rotterdamse haven.

De Rotterdamse haven is als logistiek knooppunt en industrieel cluster van strategisch en economisch belang voor de regionale, nationale en Europese economie. Het Havenbedrijf Rotterdam creëert waarde voor eigen werknemers en financiële waarde voor aandeelhouders. Daarnaast creëert Havenbedrijf Rotterdam ook een bredere maatschappelijke waarde zoals werkgelegenheid, effecten op het klimaat en de leefomgeving.

Aandeelhouders en publiek belang

De aandelen in Havenbedrijf Rotterdam N.V. worden gehouden door de gemeente Rotterdam (70,83%) en de Nederlandse Staat (29,17%).

Door hun belang in het Havenbedrijf Rotterdam N.V. borgen de aandeelhouders voorts de volgende publieke belangen:

- de nautische veiligheid in de haven
- de continuïteit en kwaliteit van de haven Rotterdam als vitale schakel in de mainport, efficiënte marktverhoudingen en duurzaam ruimtegebruik
- de verduurzaming van het havenindustriële complex en een aanjagersrol in de energietransitie

Het door het Havenbedrijf beheerde gebied grenst aan verschillende gemeenten. Een goede samenwerking met deze gemeenten op het gebied van publieke opgaven als verstedelijking en het creëren van een gezonde leefomgeving is van groot belang.

De scheepvaartafwikkeling in de haven van Rotterdam is aangemerkt als vitaal proces. De Divisie Havenmeester zorgt 24 uur per dag voor orde en veiligheid in de haven van Rotterdam. Hiervoor voert de divisie een aantal publiekrechtelijke taken uit. De bevoegdheden zijn door het Rijk, gemeente Rotterdam, Schiedam, Vlaardingen, Dordrecht, Zwijndrecht en Papendrecht aan de Havenmeester overgedragen.

Missie, visie en kerntaken

Missie

Havenbedrijf Rotterdam creëert economische en maatschappelijke waarde door samen met klanten en stakeholders duurzame groei te realiseren in de haven van wereldklasse.

Visie

Havenbedrijf Rotterdam verbetert de Rotterdamse haven continu tot de meest veilige, efficiënte en duurzame ter wereld. Voor klanten creëert Havenbedrijf Rotterdam waarde door het ontwikkelen van ketens, netwerken en clusters, zowel in Europa als in groeiemarkten wereldwijd.

Kerntaken

Duurzaam ontwikkelen, beheren en exploiteren van de haven.

Handhaven veilige en vlotte afhandeling van de scheepvaart.

Bij het uitvoeren van de kerntaken treedt Havenbedrijf Rotterdam op als ondernemende ontwikkelaar, matchmaker, facilitator, aanjager, regisseur, investeerder en initiator.

Ondernemingsstrategie

Havenbedrijf Rotterdam richt zich in de ondernemingsstrategie op drie speerpunten. Centraal staat het genereren van maatschappelijke en economische impact die verder gaat dan alleen volume vergroten. Het gaat ook om relevantie en kwaliteit. Met de activiteiten stelt Havenbedrijf Rotterdam klanten in staat succesvol te kunnen ondernemen. De strategie van het havenbedrijf richt zich op een drietal pijlers:

- Slimme partner in logistieke ketens
- Versneller van duurzaamheid in de haven
- Ondernemende en slagvaardige organisatie

Zie voor de ondernemingsstrategie: [Missie, visie en strategie | Port of Rotterdam](#)

Financiële cijfers

In 2021 had Havenbedrijf Rotterdam een balanstotaal van ruim EUR 6,2 miljard. Het bedrijfsresultaat voor rente, afschrijvingen en belastingen (EBITDA) bedroeg over 2021 512,2 miljoen euro.

In 2020 waren 1263 mensen in dienst bij Havenbedrijf Rotterdam N.V.

Kerncijfers van het Havenbedrijf Rotterdam over 2021 in het kort:



Trends en toekomst haven

Belangrijke trends en ontwikkelingen hebben invloed op de toekomst van de haven:

Versneller van verduurzaming in de haven

- Klimaatverandering en milieubelasting noodzaken een urgente energietransitie en duurzame bedrijfsvoering.
- Groene waterstof ontwikkelt zich van 'mogelijkheid' naar een door overheid en bedrijfsleven breed gedragen strategie.
- Toenemende assertiviteit van de EU op het gebied van klimaatmaatregelen via het Fitfor-55-pakket, met onder andere extra belasting op CO via Emission Trade System en border tax.

Slimme partner in logistieke ketens

- Het belang van het uitwisselen van real-time informatie over de hele logistieke keten neemt sterk toe.
- De toename van mogelijkheden voor informatie-uitwisseling leidt tot het verschuiven van de machtsverhoudingen in de logistieke keten.
- Toenemende handel tussen Azië en Europa door sterke Chinese economie. Mede door COVID-19 en geopolitieke ontwikkelingen in Oost-Europa verandert de structuur van de wereldhandel en ontstaan capaciteitsproblemen in logistieke ketens.

Slagvaardige en ondernemende organisatie

- COVID-19 zorgt voor een toename van het hybride werken. Dit brengt vragen met zich mee over bijvoorbeeld het waarborgen van cohesie binnen de organisatie.
- Het inzicht groeit dat de wendbaarheid van organisaties een belangrijk rol speelt bij het slagen van transities.
- De mismatch op de arbeidsmarkt en met name het tekort aan technisch geschoold personeel vormt een bedreiging voor de voortgang op het gebied van digitalisering en het slagen van de energie- en grondstoffentransitie.

Governance

Het Havenbedrijf Rotterdam is een niet-beursgenoteerde naamloze vennootschap. De governance van het Havenbedrijf Rotterdam is gebaseerd op een verlicht structuurregime. Het Havenbedrijf Rotterdam kent een two-tier bestuursstructuur. De Algemene directie heeft de leiding over de onderneming; de onafhankelijke Raad van Commissarissen houdt toezicht op de Algemene directie en de gang van zaken in de onderneming. De aandeelhouders oefenen invloed uit op de naamloze vennootschap door middel van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders.

De bevoegdheden van de Raad van Commissarissen en de Algemene Vergadering van Aandeelhouders zijn onder meer vastgelegd in de wet, de statuten en de aandeelhoudersovereenkomst.

Hoewel de naamloze vennootschap niet beursgenoteerd is, past het Havenbedrijf Rotterdam de principes en best practices toe uit de Nederlandse Corporate Governance Code.

Algemene directie

De algemene directie van het Havenbedrijf Rotterdam bestaat uit de CEO (Allard Castelein), COO (Boudewijn Siemons) en CFO (Vivienne de Leeuw).

Raad van Commissarissen

De raad van commissarissen van het Havenbedrijf Rotterdam bestaat uit mevrouw Miriam Maes (president-commissaris), de heer Wouter van Bente (voorzitter Remuneratiecommissie), mevrouw Nynke Dalstra (voorzitter Auditcommissie) en de heer Koos Timmermans.

Taak van de raad van commissarissen

De raad van commissarissen van het Havenbedrijf houdt toezicht op het bestuur van de vennootschap en de algemene gang van zaken en geeft advies.

Tot de taak van de raad van commissarissen wordt onder meer gerekend:

- a) het houden van toezicht en (al dan niet voorafgaande) controle op, en het adviseren van de directie omtrent: (i) de realisatie van de doelstellingen van de vennootschap, (ii) de strategie en de risico's verbonden aan de ondernemingsactiviteiten, (iii) de opzet en werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen, (iv) het financiële verslaggevingsproces, (v)

de naleving van de wet- en regelgeving, (vi) de verhouding met aandeelhouders en het onderhouden van deze relaties, en (vii) de voor de onderneming relevante maatschappelijke aspecten van ondernemen en de door het havenbedrijf gediende publieke belangen;

- b) het openbaar maken, naleven en handhaven van de corporate governance structuur van de vennootschap;
- c) het selecteren en voordragen van de externe accountant van de vennootschap;
- d) ondertekening van de jaarrekening ex art. 2:101 BW;
- e) het vaststellen van de bezoldiging en de contractuele arbeidsvoorwaarden van de leden van de directie;
- f) het evalueren en beoordelen van het functioneren van de directie en de raad van commissarissen alsmede van hun individuele leden;
- g) het in behandeling nemen van, en beslissen omtrent, gemelde potentiële tegenstrijdige belangen;
- h) het in behandeling nemen van, en beslissen omtrent, gemelde vermeende onregelmatigheden die het functioneren van leden van de directie betreffen.

De raad van commissarissen zorgt voor een evenwichtige en effectieve besluitvorming waarbij rekening wordt gehouden met de belangen van stakeholders. De commissarissen zorgen ervoor dat zij bij de uitoefening van hun taken over informatie beschikken die nodig is voor een goede besluitvorming.

Samenstelling

De raad van commissarissen van Havenbedrijf Rotterdam bestaat thans uit een door de algemene vergadering vastgesteld aantal van vijf leden. Uitbreiding kan plaatsvinden tot maximaal negen leden.

De raad van commissarissen streeft in haar samenstelling naar een evenwichtige man/vrouw verhouding, waarbij de raad van commissarissen voor minimaal 40% uit vrouwen en minimaal 40% uit mannen zal bestaan. Daarnaast wordt gestreefd naar diversiteit en inclusie binnen de raad van commissarissen voor wat betreft arbeidsvermogen, culturele diversiteit, leeftijd en LHBTI+.

De raad van commissarissen is zodanig samengesteld dat benodigde deskundigheid, achtergrond, competenties en onafhankelijkheid aanwezig zijn om hun taken naar behoren te kunnen vervullen.

De raad van commissarissen is zodanig samengesteld dat de leden ten opzichte van elkaar, het bestuur en welk deelbelang dan ook onafhankelijk en kritisch kunnen opereren.

Deskundigheid gezamenlijk noodzakelijk aanwezig in de hele RvC

Elke commissaris dient in staat te zijn om de hoofdlijnen van het totale beleid te beoordelen. Elke commissaris beschikt over de specifieke deskundigheid die noodzakelijk is voor de vervulling van zijn taak. De raad van commissarissen dient als team te functioneren en zodoende dienen de

kennis, deskundigheid en achtergrond van zijn afzonderlijke leden te worden gezien in het kader van de raad van commissarissen als geheel. De volgende aspecten (van de bedrijfsvoering van de onderneming c.q. kennis en ervaring van specifieke branches) moeten tezamen zijn vertegenwoordigd in voltallige raad van commissarissen:

Kennis en Ervaring:

- Ruime kennis en bestuurlijke ervaring op Board niveau en goed begrip van corporate governance
- Kennis van en ervaring met de nautisch-maritieme wereld en haven infrastructuur
- Kennis van en ervaring met veiligheid (maritieme; organisatie)
- Ruime ervaring met business- to business klanten management
- Ervaring met Profit & Loss verantwoordelijkheden, met name in financiën, significante kapitaal investeringen, accountantscontrole en risico management
- Ervaring met politiek bestuurlijke verhoudingen, openbaar bestuur (gemeente, Rijk, Europa/Brussel) en public affairs
- Ervaring met het kunnen inleven en afwegen van belangen binnen het publieke domein en van aandeelhouders
- Ruime kennis en ervaring met het bepalen van de ondernemingsstrategie en meerjaren plannen
- Ervaring met en kennis van de energietransitie, met name op niveau van de benodigdheden voor de klanten van de haven
- Ervaring met maatschappelijk verantwoord ondernemen en met de bepaling en invulling van ESG doelstellingen
- Ervaring met human resource management, successie planning en arbeidsverhoudingen
- Ervaring met digitalisering, data beheer en cyber security

Begrip van:

- Internationale business-to- business omgeving
- Begrip van juridische zaken
- Begrip van asset management
- Financiële en juridische deal structuring (Equity & Debt/ Project Finance)
- Connectie met Rotterdam
- Begrip van Innovatie trajecten

Persoonlijke kwaliteiten

Elke commissaris dient te beschikken over de volgende persoonlijke kwaliteiten:

- Op afstand toezicht kunnen houden.
- Zakelijke nuchterheid & besluitvaardigheid.
- Private en publieke belangen kunnen inschatten op effect op de vennootschap.
- Redeneren vanuit de door het havenbedrijf te dienen publieke belangen.
- Communicatieve vaardigheden gericht op samenwerking.
- Betrokkenheid bij mens en organisatie.

Bijzonderheden

Het Havenbedrijf streeft naar raad die een evenwichtige afspiegeling is van de brede samenleving. Kwaliteit geeft in de werving altijd de doorslag.

BIJLAGE B Rooster van aftreden van de Raad van Commissarissen**1 ALGEMEEN**

- 1.1 Onderstaand rooster van aftreden is vastgesteld op basis van artikel [...] van het reglement van de Raad van Commissarissen en is voor het laatst bijgewerkt op 1 november 2022.
- 1.2 De zittingstermijn van een Commissaris eindigt bij afloop van de jaarlijkse Algemene Vergadering in het hieronder aangegeven jaar.

2 ROOSTER VAN AFTREDEN

Naam	Huidige termijn	Datum huidige benoeming of herbenoeming	Laatste jaar huidige termijn
Maes	Tweede termijn	1 januari 2020	2023
Van Benten	Tweede termijn	1 september 2022	2026
Dalstra	Eerste termijn	15 december 2020	2024
Timmermans	Eerste termijn	1 oktober 2021	2025

BIJLAGE C**REGLEMENT VAN
DE AUDITCOMMISSIE VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN**

Dit reglement is op 27 november 2013 vastgesteld op grond van artikel 5.2 van het reglement van de raad van commissarissen.

Artikel 1**Taak van de auditcommissie**

- 1.1. Onverminderd artikel 5.1. van het reglement van de raad van commissarissen, adviseert de auditcommissie de raad van commissarissen omtrent haar taak en bereidt de besluitvorming van de raad van commissarissen daaromtrent voor. De auditcommissie is dan ook een adviescommissie voor de raad van commissarissen en neemt als zodanig geen verantwoordelijkheden van de raad van commissarissen over.
- 1.2. Tot de taak van de auditcommissie behoort:
 - a) het houden van toezicht en (al dan niet voorafgaande) controle op, en het adviseren van de directie omtrent de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen, waaronder het toezicht op de naleving van de relevante wet- en regelgeving en toezicht op de werking van gedragscodes;
 - b) toezicht op de financiële informatieverzorging door de vennootschap (keuze van accountingpolicy's, toepassing en beoordeling van effecten van nieuwe regels, inzicht in de behandeling van "schattingsposten" in de jaarrekening, prognoses, werk van in- en externe accountants ter zake, etc.);
 - c) toezicht op de naleving van aanbevelingen en opvolging van opmerkingen van in- en externe accountants;
 - d) toezicht op het functioneren van de interne accountantsdienst, in het bijzonder het mede vaststellen van het werkplan voor de interne accountantsdienst en het kennis nemen van haar beraadslagingen en bevindingen;
 - e) toezicht op het beleid van de vennootschap met betrekking tot taxplanning;
 - f) toezicht op de financiering van de vennootschap in brede zin, met name op de financiële structuur (lees: solvabiliteit en kosten van financiering);
 - g) toezicht op de toepassingen van informatie- en communicatietechnologie (ICT);
 - h) het onderhouden van regelmatige contacten met, en het toezicht op, de relatie met de externe accountant, waaronder, in het bijzonder, (i) het beoordelen van de onafhankelijkheid, bezoldiging en de eventuele niet-controle werkzaamheden voor de vennootschap, van de externe accountant, (ii) het vaststellen van de betrokkenheid van de externe accountant met betrekking tot de inhoud en publicatie van de financiële verslaggeving door de vennootschap anders dan de

- jaarrekening, en (iii) het kennis nemen van onregelmatigheden met betrekking tot de inhoud van financiële verslaggeving zoals moge worden gemeld door de externe accountant;
- i) de voordracht tot benoeming door de algemene vergadering van een externe accountant;
- 1.3. De auditcommissie stelt een verslag van haar vergaderingen op en stuurt dit verslag naar de raad van commissarissen.
- 1.4. Ten minste éénmaal in het jaar brengt de auditcommissie tezamen met de directie aan de raad van commissarissen verslag uit over de ontwikkelingen in de relatie met de externe accountant, waaronder in het bijzonder zijn onafhankelijkheid met inbegrip van de wenselijkheid van rotatie van verantwoordelijke partners binnen een kantoor van externe accountants dat met de controle is belast en het verrichten van niet- controle werkzaamheden voor de vennootschap. De selectie en voordracht van de externe accountant hangt mede af van de uitkomsten van dit verslag.
- 1.5. Ten minste éénmaal in de twee jaar maakt de auditcommissie tezamen met de directie een grondige beoordeling van het functioneren van de externe accountant in de diverse entiteiten en hoedanigheden waarin de externe accountant functioneert. De belangrijkste conclusies hiervan worden aan de algemene vergadering medegedeeld ten behoeve van de voordracht tot benoeming van de externe accountant.
- 1.6. De externe accountant ontvangt de financiële informatie die ten grondslag ligt aan de vaststelling van de kwartaal- en/of halfjaarcijfers en overige tussentijdse berichten en wordt in de gelegenheid gesteld om op alle informatie te reageren en te adviseren.

Artikel 2

Samenstelling, deskundigheid en onafhankelijkheid van de auditcommissie

- 2.1. De auditcommissie bestaat uit minimaal twee leden.
- 2.2. Onverminderd artikel 3.3 van het reglement van de raad van commissarissen, worden bij de samenstelling van de auditcommissie de volgende vereisten in acht genomen:
- a) ten minste één van haar leden heeft relevante kennis en ervaring in de boekhouding en de financiële administratie van beursgenoteerde vennootschappen of andere grote ondernemingen;
 - b) elk van haar leden met uitzondering van maximaal één persoon, is onafhankelijk als bedoeld in artikel 3.3 sub d van het reglement van de raad van commissarissen;
 - c) noch de voorzitter van raad van commissarissen, noch één of meer (voormalige) leden van de directie, is (tegelijkertijd) voorzitter van de auditcommissie.

Artikel 3

Voorzitter

Met inachtneming van het bepaalde in artikel 2 van dit reglement, benoemt de raad van commissarissen één van de leden van de commissie tot voorzitter. De voorzitter is vooral verantwoordelijk voor het naar behoren functioneren van de auditcommissie. Hij/zij treedt op als woordvoerder van de auditcommissie en hij/zij zal het belangrijkste aanspreekpunt voor de raad van commissarissen zijn.

Artikel 4

Auditcommissie vergaderingen (commissie agenda, deelnemers en notulen)

- 4.1. De auditcommissie vergadert ten minste twee maal in het jaar en voorts zo vaak als één of meer van zijn leden noodzakelijk acht. De vergaderingen worden in de regel gehouden ten kantore van de vennootschap, maar mogen ook elders plaatsvinden.
- 4.2. De externe accountant van de vennootschap kan in voorkomende gevallen de voorzitter van de auditcommissie verzoeken om bij een vergadering van de auditcommissie te zijn. De auditcommissie kan de externe accountant verzoeken om bij een vergadering aanwezig te zijn.

Bij de vergaderingen van de auditcommissie zijn de voorzitter van de directie (de President-Directeur of CEO) en de bestuurder verantwoordelijk voor financiële zaken (de Directeur Financiën & ICT of CFO) aanwezig. Daarnaast vergadert de auditcommissie tenminste éénmaal in het jaar met de externe accountant van de vennootschap, buiten aanwezigheid van leden van de directie en (vertegenwoordigers van) de interne accountantsdienst.

- 4.3. Vergaderingen worden bijeengeroepen door de persoon die zo'n vergadering verzoekt. Voorzover praktisch uitvoerbaar worden de aankondiging en de agenda van te bespreken onderwerpen zeven dagen voor aanvang van de vergadering aan de leden van de auditcommissie verstrekt.
- 4.4. Van de vergadering worden notulen bijgehouden. In de regel worden deze vastgesteld tijdens de eerstvolgende vergadering; indien echter alle leden van de auditcommissie met de inhoud van de notulen instemmen kan de vaststelling daarvan ook eerder plaatsvinden. De notulen worden ten blijke van hun vaststelling getekend door de voorzitter en worden zo spoedig mogelijk aan de andere leden van de auditcommissie gezonden.

Artikel 5

Overeenkomstige toepassing van het reglement van de raad van commissarissen

De artikelen 1.1, 1.2, 10.1, 10.2, 17 en 18 van het reglement van de raad van commissarissen zijn overeenkomstig op dit reglement van toepassing.

**REGLEMENT VAN DE
REMUNERATIECOMMISSIE VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN**

Dit reglement is op 2 maart 2010 vastgesteld op grond van artikel 5.2 van het reglement van de raad van commissarissen.

Artikel 1**Taak van de remuneratiecommissie**

- 1.1. Onverminderd artikel 5.1. van het reglement van de raad van commissarissen, adviseert de remuneratiecommissie de raad van commissarissen omtrent haar taak en bereidt de besluitvorming van de raad van commissarissen daaromtrent voor.
- 1.2. Tot de taak van de remuneratiecommissie behoort:
 - a) Het, mede aan de hand van de uitgevoerde scenarioanalyse als bedoeld onder c), doen van een voorstel aan de raad van commissarissen betreffende het te voeren bezoldigingsbeleid voor leden van de directie ter vaststelling door de raad van commissarissen;
 - b) het, mede aan de hand van de uitgevoerde scenarioanalyse als bedoeld onder c), doen van een voorstel inzake de bezoldiging van individuele leden van de directie in welk voorstel in ieder geval aan de orde komen: (i) de bezoldigingsstructuur, (ii) de hoogte van de vaste bezoldiging, variabele bezoldigingscomponenten, pensioenrechten, afvloeiingsregelingen en overige vergoedingen, alsmede de prestatiecriteria en de toepassing daarvan;
 - c) het analyseren van de mogelijke uitkomsten van de variabele bezoldigingscomponenten en de gevolgen daarvan voor de bezoldiging van de bestuurders voorafgaand aan de taken hiervoor genoemd onder a) en b);
 - d) het opmaken van het remuneratierapport over het gevoerde bezoldigingsbeleid vast te stellen door de raad van commissarissen. Het remuneratierapport van de raad van commissarissen bevat een verslag van de wijze waarop het bezoldigingsbeleid in het afgelopen boekjaar in de praktijk is gebracht, en bevat een overzicht van het bezoldigingsbeleid dat het komende boekjaar en de daarop volgende jaren door de raad van commissarissen 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 overzicht bevat in ieder geval de informatie als beschreven in II.2.13 van de code. Een samenvatting van het remuneratierapport wordt opgenomen in het jaarverslag van de vennootschap;
 - e) het doen van een voorstel tot selectiecriteria en benoemingsprocedures inzake commissarissen en, bestuurders;

- f) de periodieke beoordeling van omvang en samenstelling van de raad van commissarissen en directie en het doen van een voorstel voor een profielschets van de raad van commissarissen;
- g) de periodieke beoordeling van het functioneren van individuele commissarissen en bestuurders en de rapportage hierover aan de raad van commissarissen;
- h) het voorstellen voor (her)benoemingen;
- i) het toezicht op het beleid van het bestuur inzake selectiecriteria en benoemingsprocedures voor hoger management;
- j) het zonodig doen van een voorstel aan de raad van commissarissen de waarde van een in een eerder boekjaar toegekende voorwaardelijk variabele bezoldigingscomponent voor de leden van de directie beneden- of bovenwaarts aan te passen, wanneer deze, naar het oordeel van de remuneratiecommissie, tot onbillijke uitkomsten leidt vanwege buitengewone omstandigheden in de periode waarin de vooraf vastgestelde prestatiecriteria zijn of dienden te worden gerealiseerd;
- k) het zonodig doen van een voorstel aan de raad van commissarissen de variabele bezoldiging die is toegekend op basis van onjuiste (financiële) gegevens terug te vorderen van de leden van de algemene directie

- 1.3. De remuneratiecommissie stelt een verslag van haar vergaderingen op en stuurt dit verslag naar de raad van commissarissen.

Artikel 2

Samenstelling, deskundigheid en onafhankelijkheid van de remuneratiecommissie

- 2.1. De bezoldigingcommissie bestaat uit twee leden.
- 2.2. Onverminderd artikel 3.3 van het reglement van de raad van commissarissen, worden bij de samenstelling van de remuneratiecommissie de volgende vereisten in acht genomen:
- a) elk van haar leden, met uitzondering van maximaal één persoon, is onafhankelijk als bedoeld in artikel 3.3 sub d) van het reglement van de raad van commissarissen;
 - b) noch de voorzitter van raad van commissarissen, noch één of meer (voormalige) leden van de directie is (tegelijkertijd) voorzitter van de remuneratiecommissie;

Artikel 3

Voorzitter

Met inachtneming van het bepaalde in artikel 2 van dit reglement, benoemt de remuneratiecommissie één van de leden van de commissie tot voorzitter. De voorzitter is met name verantwoordelijk voor het naar behoren functioneren van de remuneratiecommissie. Hij/zij treedt op als woordvoerder van de remuneratiecommissie en hij/zij is het belangrijkste aanspreekpunt voor de raad van commissarissen.

Artikel 4

Remuneratiecommissie vergaderingen (commissie agenda, deelnemers en notulen)

- 4.1. De remuneratiecommissie vergadert ten minste twee maal in het jaar en voorts zo vaak als één of meer van zijn leden noodzakelijk acht. De vergaderingen worden in de regel worden gehouden ten kantore van de vennootschap, maar mogen ook elders plaatsvinden.
- 4.2. Tenzij de remuneratiecommissie anders beslist, worden vergaderingen van de remuneratiecommissie niet bijgewoond door een of meer leden van de directie.
- 4.3. Vergaderingen zullen worden bijeengeroepen door de persoon die zo'n vergadering verzoekt. Voorzover praktisch uitvoerbaar zullen de aankondiging en de agenda van te bespreken onderwerpen zeven dagen voor aanvang van de vergadering aan de leden van de remuneratiecommissie worden verstrekt.
- 4.4. Van de vergadering worden notulen bijgehouden. In de regel worden deze vastgesteld tijdens de eerstvolgende vergadering; indien echter alle leden van de remuneratiecommissie met de inhoud van de notulen instemmen kan de vaststelling daarvan ook eerder plaatsvinden. De notulen worden ten blijke van hun vaststelling getekend door de voorzitter en worden zo spoedig mogelijk aan de andere leden van de remuneratiecommissie gezonden.

Artikel 5

Overeenkomstige toepassing van het reglement van de raad van commissarissen

De artikelen 1.1, 1.2, 10.1, 10.2, 17 en 18 van het reglement van de raad van commissarissen zijn overeenkomstig op dit reglement van toepassing.

Het Havenbedrijf Rotterdam is een niet-beursgenoteerde naamloze vennootschap. De governance van het Havenbedrijf Rotterdam is gebaseerd op een verlicht structuurregime. Hoewel de naamloze vennootschap niet beursgenoteerd is, past het Havenbedrijf Rotterdam de principes en best practices toe uit de Nederlandse Corporate Governance Code. Hierbij hanteren wij het 'pas toe of leg uit'-principe.

ONDERWERP CODE	BASIS OF UITWERKING IN	VOLLEDIGE TOEPASSING	TOELICHTING INDIEN GEEN VOLLEDIGE TOEPASSING
HOOFDSTUK 1. LANGE TERMIJN WAARDECREATIE			
1.1. Principe 1.1. Lange termijn waardecreatie			
Het bestuur is verantwoordelijk voor de continuïteit van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming. Het bestuur richt zich op de lange termijn waardecreatie van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming en weegt daartoe de in aanmerking komende belangen van de <i>stakeholders</i> . De raad van commissarissen houdt toezicht op het bestuur terzake.	Reglement Adir	ja	
1.1.1 Strategie voor de lange termijn waardecreatie			
Het bestuur ontwikkelt een visie op lange termijn waardecreatie van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming en formuleert een daarbij passende strategie. Afhankelijk van de marktdynamiek kunnen korte termijn aanpassingen van de strategie nodig zijn. Bij het vormgeven van de strategie wordt in ieder geval aandacht besteed aan: i. de implementatie en haalbaarheid van de strategie; ii. het door de vennootschap gevolgde bedrijfsmodel en de markt waarin de vennootschap en de met haar verbonden onderneming opereren; iii. kansen en risico's voor de vennootschap; iv. de operationele en financiële doelen van de vennootschap en de invloed ervan op de toekomstige positie in relevante markten; v. de belangen van de <i>stakeholders</i>; en vi. andere voor de vennootschap en de met haar verbonden onderneming relevante aspecten van ondernemen, zoals milieu, sociale en personeelsaangelegenheden, de keten waarin de onderneming opereert, eerbiediging van mensenrechten en bestrijding van corruptie en omkoping.	Ondernemingsstrategie	ja	
1.1.2 Betrokkenheid raad van commissarissen			
Het bestuur betreft de raad van commissarissen tijdig bij het formuleren van de	Ondernemingsstrategie	ja	

ONDERWERP CODE	BASIS OF UITWERKING IN	VOLLEDIGE TOEPASSING	TOELICHTING INDIEN GEEN VOLLEDIGE TOEPASSING
strategie ter realisatie van lange termijn waardecreatie. Het bestuur legt verantwoording af aan de raad van commissarissen over de strategie en toelichting daarop.			
1.1.3 Rol raad van commissarissen			
De raad van commissarissen houdt toezicht op de wijze waarop het bestuur de strategie voor lange termijn waardecreatie uitvoert. De raad van commissarissen bespreekt regelmatig de strategie, de uitvoering van de strategie en de daarmee samenhangende voornaamste risico's. In het verslag van de raad van commissarissen legt de raad verantwoording af over de wijze waarop de raad van commissarissen betrokken was bij de totstandkoming en toezicht houdt op de uitvoering van de strategie.	Reglement RvC, Verslag van de RvC opgenomen in Bestuursverslag	Ja	
1.1.4 Verantwoording bestuur			
In het bestuursverslag geeft het bestuur een toelichting op zijn visie op lange termijn waardecreatie en op de strategie ter realisatie daarvan en licht toe op welke wijze in het afgelopen boekjaar is bijgedragen. Daarbij wordt zowel van de korte als lange termijn ontwikkelingen verslag gedaan.	Bestuursverslag	Ja	
Principe 1.2 Risicobeheersing			
De vennootschap beschikt over adequate interne risicobeheersings- en controlesystemen. Het bestuur is verantwoordelijk voor het identificeren en beheersen van de risico's verbonden aan de strategie en de activiteiten van de vennootschap.	Reglement Adir	Ja	
1.2.1 Risicobeoordeling			
Het bestuur inventariseert en analyseert de risico's die verbonden zijn aan de strategie en de activiteiten van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming. Zij stelt de risicobereidheid vast en besluit welke maatregelen tegenover de risico's worden gezet.		Ja	
1.2.2 Implementatie			
Op basis van de risicobeoordeling ontwerpt, implementeert en onderhoudt het		Ja	

ONDERWERP CODE	BASIS OF UITWERKING IN	VOLLEDIGE TOEPASSING	TOELICHTING INDIEN GEEN VOLLEDIGE TOEPASSING
bestuur adequate interne risicobeheersings- en controlesystemen. Deze systemen worden voor zover relevant geïntegreerd in de werkprocessen binnen de vennootschap en de met haar verbonden onderneming en zijn bekend bij diegenen voor wier werk zij relevant zijn.			
1.2.3 Monitoring werking			
Het bestuur monitort de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen en voert ten minste jaarlijks een systematische beoordeling uit van de opzet en de werking van de systemen. Deze monitoring heeft betrekking op alle materiële beheersingsmaatregelen, gericht op strategische, operationele, <i>compliance</i> en verslaggevingsrisico's. Hierbij wordt onder meer rekening gehouden met geconstateerde zwaktes, misstanden en onregelmatigheden, signalen van klokkenluiders, geleerde lessen en bevindingen van de interne audit functie en externe accountant. Waar nodig worden verbeteringen in interne risicobeheersings- en controlesystemen doorgevoerd.		Ja	
Principe 1.3 Interne audit functie			
De interne audit functie heeft als taak de opzet en de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen te beoordelen. Het bestuur is verantwoordelijk voor de interne audit functie. De raad van commissarissen houdt toezicht op de interne audit functie en heeft regelmatig contact met diegene die de functie vervult.	Reglement Auditcie Audit Charter	Ja	
1.3.1 Benoeming en ontslag			
Het bestuur benoemt en ontslaat de leidinggevende interne auditor. Zowel de benoeming als het ontslag van de leidinggevende interen auditor wordt, samen met een advies van de auditcommissie, ter goedkeuring voorgelegd aan de raad van commissarissen.	Reglement Auditcie	Ja	
1.3.2 Beoordeling interne audit functie			
Het bestuur beoordeelt jaarlijks de wijze waarop de interne audit functie de taak uitvoert en betreft hierbij het oordeel van de auditcommissie.	Reglement Auditcie	Ja	

ONDERWERP CODE	BASIS OF UITWERKING IN	VOLLEDIGE TOEPASSING	TOELICHTING INDIEN GEEN VOLLEDIGE TOEPASSING
1.3.3 Werkplan van de interne audit functie			
De interne audit functie stelt een werkplan op en betreft hierbij het bestuur, de auditcommissie en de externe accountant. Het werkplan wordt ter goedkeuring voorgelegd aan het bestuur en vervolgens aan de raad van commissarissen. In dit werkplan wordt aandacht besteed aan de interactie met de externe accountant.	Reglement Adir, Interne auditplan	ja	
1.3.4 Uitvoering werkzaamheden			
De interne audit functie beschikt over voldoende middelen om het werkplan uit te voeren en heeft toegang tot informatie die voor de uitvoering van haar werkzaamheden van belang is. De interne audit functie heeft direct toegang tot de auditcommissie en de externe accountant. Vastgelegd wordt op welke wijze de auditcommissie door de interne audit functie wordt geïnformeerd.	Interne auditplan	Ja	
1.3.5 Rapportages bevindingen			
De interne audit functie rapporteert onderzoeksresultaten aan het bestuur, rapporteert de kern van de resultaten aan de auditcommissie en informeert de externe accountant. In de onderzoeksresultaten van de interne audit functie wordt in ieder geval aandacht besteed aan: i. gebreken in de effectiviteit van de interne risicobeheersings- en controlesystemen; ii. bevindingen en observaties die van wezenlijke invloed zijn op het risicoprofiel van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming; en iii. tekortkomingen in de opvolging van aanbevelingen van de interne audit functie.	Internal Audit rapport	Ja	
1.3.6 Ontbreken interne audit dienst			
Indien voor de interne audit functie geen interne audit dienst is ingericht, beoordeelt de raad van commissarissen jaarlijks, mede op basis van een advies van de auditcommissie, of adequate alternatieve maatregelen zijn getroffen en beziet of de behoefte bestaat om een interne audit dienst in te richten. De raad van commissarissen neemt de conclusies alsmede eventuele aanbevelingen en	Reglement RvC	Ja	

ONDERWERP CODE	BASIS OF UITWERKING IN	VOLLEDIGE TOEPASSING	TOELICHTING INDIEN GEEN VOLLEDIGE TOEPASSING
alternatief getroffen maatregelen die daaruit voortkomen, op in het verslag van de raad van commissarissen.			
Principe 1.4 Verantwoording over risicobeheersing			
Het bestuur legt verantwoording af over de effectiviteit van de opzet en de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen.	Reglement Adir	Ja	
1.4.1 Verantwoording aan raad van commissarissen			
Het bestuur bespreekt de effectiviteit van de opzet en de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen als bedoeld in best practice bepalingen 1.2.1 tot en met 1.2.3 met de auditcommissie en legt daarover verantwoording af aan de raad van commissarissen.	Reglement adir	Ja	
1.4.2 Verantwoording in het bestuursverslag			
Het bestuur legt in het bestuursverslag verantwoording af over: i. de uitvoering van de risicobeoordeling en beschrijft de voornaamste risico's waarvoor de vennootschap zich geplaagd ziet in relatie tot haar risicobereidheid. Hierbij kan gedacht worden aan strategische, operationele, <i>compliance</i> en verslaggevingsrisico's; ii. de opzet en werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen over het afgelopen boekjaar; iii. eventuele belangrijke tekortkomingen in de interne risicobeheersings- en controlesystemen die in het boekjaar zijn geconstateerd, welke eventuele significante wijzigingen in die systemen zijn aangebracht, welke eventuele belangrijke verbeteringen van die systemen zijn voorzien en dat deze onderwerpen besproken zijn met de auditcommissie en de raad van commissarissen; en iv. de gevoeligheid van de resultaten van de vennootschap voor materiële wijzigingen in externe omstandigheden.	Bestuursverslag	Ja	
1.4.3 Verklaring van het bestuur			
Het bestuur verklaart in het bestuursverslag met een duidelijke onderbouwing dat: i. het verslag in voldoende mate inzicht geeft in tekortkomingen in de	Bestuursverslag	ja	

ONDERWERP CODE	BASIS OF UITWERKING IN	VOLLEDIGE TOEPASSING	TOELICHTING INDIEN GEEN VOLLEDIGE TOEPASSING
ii. werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen; voornoemde systemen een redelijke mate van zekerheid geven dat de financiële verslaggeving geen onjuistheden van materieel belang bevat; iii. het naar de huidige stand van zaken gerechtvaardigd is dat de financiële verslaggeving is opgesteld op going concern basis; en iv. in het verslag de materiële risico's en onzekerheden zijn vermeld die relevant zijn ter zake van de verwachting van de continuïteit van de vennootschap voor een periode van twaalf maanden na opstelling van het verslag.			
Principe 1.5 Rol raad van commissarissen			
De raad van commissarissen houdt toezicht op het beleid van het bestuur en de algemene gang van zaken in de vennootschap en de met haar verbonden onderneming. Hierbij richt de raad zich tevens op de effectiviteit van de interne risicobeheersings- en controlesystemen van de vennootschap en de integriteit en kwaliteit van de financiële verslaggeving.	Reglement RvC	Ja	
1.5.1 Taken en verantwoordelijkheden auditcommissie			
De auditcommissie bereidt de besluitvorming van de raad van commissarissen voor over het toezicht op de integriteit en kwaliteit van de financiële verslaggeving van de vennootschap en op de effectiviteit van de interne risicobeheersings- en controlesystemen van de vennootschap. Zij richt zich onder meer op het toezicht op het bestuur ten aanzien van: i. de relatie met en de naleving van aanbevelingen en opvolging van opmerkingen van de interne auditor en de externe accountant; ii. de financiering van de vennootschap; iii. de toepassing van informatie- en communicatietechnologie door de vennootschap, waaronder risico's op het gebied van <i>cybersecurity</i>; en iv. het belastingbeleid van de vennootschap.	Reglement Auditcie	Ja	
1.5.2 Aanwezigheid bestuur, interne auditor en externe accountant bij overleg auditcommissie			

ONDERWERP CODE	BASIS OF UITWERKING IN	VOLLEDIGE TOEPASSING	TOELICHTING INDIEN GEEN VOLLEDIGE TOEPASSING
De bestuurder verantwoordelijk voor financiële zaken, de interne auditor en de externe accountant zijn aanwezig bij vergaderingen van de auditcommissie, tenzij de auditcommissie anders bepaalt. De auditcommissie bepaalt of en wanneer de voorzitter van het bestuur bij haar vergaderingen aanwezig is.	Reglement Auditcie	Ja	CEO is tevens aanwezig.
1.5.3 Verslag auditcommissie			
De auditcommissie brengt verslag uit aan de raad van commissarissen over de beraadslaging en bevindingen. In dit verslag wordt in ieder geval vermeld: i. de wijze waarop de effectiviteit van de opzet en de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen, bedoeld in best practice bepalingen 1.21 tot en met 1.2.3 is beoordeeld; ii. de wijze waarop de effectiviteit van het interne en externe audit proces is beoordeeld; iii. materiële overwegingen inzake de financiële verslaggeving; en iv. de wijze waarop de materiële risico's en onzekerheden, bedoeld in best practice bepaling 1.4.3, zijn geanalyseerd en besproken en wat de belangrijkste bevindingen van de auditcommissie zijn.	Reglement Auditcie	Ja	
1.5.4 De raad van commissarissen bespreekt de onderwerpen waarover de auditcommissie op basis van best practice bepaling 1.5.3 verslag uitbrengt.		Ja	
Principe 1.6 Benoeming en beoordeling functioneren externe accountant			
De raad van commissarissen doet de voordracht tot benoeming van de externe accountant aan de algemene vergadering en houdt toezicht op het functioneren van de externe accountant.	Reglement RvC	Ja	
1.6.1 Functioneren & benoeming			
De auditcommissie rapporteert jaarlijks aan de raad van commissarissen over het functioneren van en de ontwikkelingen in de relatie met de externe accountant. De auditcommissie geeft advies aan de raad van commissarissen over de voordracht van benoeming of herbenoeming dan wel ontslag van de externe accountant en bereidt de selectie van de externe accountant voor. Bij voornoemde werkzaamheden betreft de auditcommissie de observaties van het bestuur. Mede op grond hiervan	Reglement Auditcie	Ja	

ONDERWERP CODE	BASIS OF UITWERKING IN	VOLLEDIGE TOEPASSING	TOELICHTING INDIEN GEEN VOLLEDIGE TOEPASSING
bepaalt de raad van commissarissen zijn voordracht aan de algemene vergadering tot benoeming van de externe accountant.			
1.6.2 Informeren externe accountant over functioneren			
De raad van commissarissen licht de externe accountant op hoofdlijnen in over de rapportages omtrent zijn functioneren.		Ja	
1.6.3 Opdracht			
De auditcommissie doet een voorstel aan de raad van commissarissen voor de opdracht voor controle van de jaarrekening aan de externe accountant. Het bestuur faciliteert dit. Bij het formuleren van de opdracht is aandacht voor de reikwijdte van het accountantsonderzoek, de te hanteren materialiteit en het honorarium van het accountantsonderzoek. De raad van commissarissen stelt de opdracht vast.	Voorstel tot benoeming van de externe accountant	Ja	
1.6.4 Verantwoording			
De belangrijkste conclusies van de raad van commissarissen over de voordracht en de uitkomsten van het selectieproces van de externe accountant worden aan de algemene vergadering meegedeeld.	Verslag AvA	Ja	
1.6.5 Vertrek van de externe accountant			
De vennootschap publiceert een persbericht bij een tussentijdse beëindiging van de relatie met de externe accountantsorganisatie. In het persbericht wordt de reden van de tussentijdse beëindiging toegelicht.	Persbericht	Ja	
Principe 1.7 Uitvoering werkzaamheden externe accountant			
De auditcommissie bespreekt met de externe accountant het auditplan en de bevindingen van de externe accountant naar aanleiding van zijn uitgevoerde werkzaamheden. Het bestuur en de raad van commissarissen onderhouden reguliere contacten met de externe accountant.		Ja	
1.7.1 Informatievoorziening aan externe accountant			
Het bestuur draagt zorg voor dat de externe accountant tijdig alle informatie ontvangt die nodig is voor de uitvoering van zijn werkzaamheden. Het bestuur stelt de externe accountant in de gelegenheid om op de verstrekte informatie te reageren.	Reglement Adir	Ja	

ONDERWERP CODE	BASIS OF UITWERKING IN	VOLLEDIGE TOEPASSING	TOELICHTING INDIEN GEEN VOLLEDIGE TOEPASSING
1.7.2 Auditplan en bevindingen externe accountant			
De externe accountant bespreekt het concept auditplan met het bestuur, alvorens het aan de auditcommissie voor te leggen. De auditcommissie bespreekt jaarlijks met de externe accountant:	Auditplan	Ja	
i. de reikwijdte en materialiteit van het auditplan en de belangrijkste risico's van de jaarverslaggeving die de externe accountant heeft benoemd in het auditplan; en ii. mede aan de hand van de daaraan ten grondslag liggende documenten, de bevindingen en de uitkomsten van de controlewerkzaamheden bij de jaarrekening en de <i>management letter</i>.			
1.7.3 Publicatie financiële berichten			
De auditcommissie beoordeelt of, en zo ja op welke wijze de externe accountant wordt betrokken bij de inhoud en publicatie van financiële berichten anders dan de jaarrekening.		Ja	
1.7.4 Overleg met externe accountant buiten aanwezigheid bestuur			
De auditcommissie overlegt zo vaak als zij dit noodzakelijk acht, doch ten minste eenmaal per jaar, buiten aanwezigheid van het bestuur met de externe accountant.	Reglement Auditcie	Ja	
1.7.5 Inzage discussiepunten tussen externe accountant en bestuur			
De raad van commissarissen krijgt inzage in de belangrijkste discussiepunten tussen de externe accountant en het bestuur naar aanleiding van de concept management letter dan wel het concept accountantsverslag.	Concept accountantsverslag	Ja	
1.7.6 Aanwezigheid externe accountant bij vergaderingen raad van commissarissen			
De externe accountant woont in ieder geval de vergadering van de raad van commissarissen bij waarin het verslag van de externe accountant van het onderzoek van de jaarrekening wordt besproken.		Ja	
HOOFDSTUK 2. EFFECTIEF BESTUUR EN TOEZICHT			
Principe 2.1 Samenstelling en omvang			

ONDERWERP CODE	BASIS OF UITWERKING IN	VOLLEDIGE TOEPASSING	TOELICHTING INDIEN GEEN VOLLEDIGE TOEPASSING
Het bestuur en de raad van commissarissen zijn zodanig samengesteld dat benodigde deskundigheid, achtergrond, competenties en – in het geval van de raad van commissarissen – onafhankelijkheid aanwezig zijn om hun taken naar behoren te kunnen vervullen. De omvang van beide organen is daarop toegesneden.	Reglement Adir, Reglement RvC	Ja	
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.	Profielschets	Ja	
2.1.2 Personalialia Van elke commissaris wordt in het verslag van de raad van commissarissen opgave gedaan van: i. geslacht; ii. leeftijd; iii. nationaliteit; iv. hoofdfunctie; v. nevenfuncties voor zover deze relevant zijn voor de vervulling van de taak als commissaris; vi. tijdstip van eerste benoeming; en vii. de lopende termijn waarvoor de commissaris is benoemd.	Verslag RvC bij jaarrekening	Ja	
2.1.3 <i>Executive committee</i> Indien het bestuur werkt met een <i>executive committee</i> , houdt het bestuur rekening met de <i>checks and balances</i> die onderdeel uitmaken van het <i>two-tier</i> systeem. Dit			De Vennootschap kent een Directieteam, waarin naast de Algemene directie leden van het senior management

ONDERWERP CODE	BASIS OF UITWERKING IN	VOLLEDIGE TOEPASSING	TOELICHTING INDIEN GEEN VOLLEDIGE TOEPASSING
betekent onder meer het waarborgen van de 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.			plaatsnemen. In het Directieteam wordt overleg gevoerd over de belangrijke besluiten. Het Directieteam wordt tevens geïnformeerd over belangrijke ontwikkelingen. Besluitvorming vindt in Directieteam plaats conform Reglement Adir indien ten minste twee leden Algemene directie aanwezig zijn. Over de keuze voor het werken met een Directieteam, de rol, taak en samenstelling en de wijze van contact tussen RvC en Directieteam wordt geen verantwoording afgelegd.
2.1.4 Deskundigheid Elke commissaris en elke bestuurder beschikt over de specifieke deskundigheid die noodzakelijk is voor de vervulling van zijn taak. Elke commissaris dient geschikt te zijn om de hoofdlijnen van het totale beleid te beoordelen.	Reglement RvC	Ja	
2.1.5 Diversiteitsbeleid De raad van commissarissen stelt een diversiteitsbeleid op voor de samenstelling van het bestuur, de raad van commissarissen en, indien aanwezig, het <i>executive committee</i>. 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.		Nee	Gedeeltelijke toepassing. De Vennootschap stelt een diversiteitsbeleid op. Bij het opstellen en vaststellen van een profiel voor de invulling van een vacature in de Algemene directie of de Raad van Commissarissen worden relevante elementen uit het diversiteitsbeleid meegenomen.
2.1.6 Verantwoording over diversiteit			
In de corporate governance verklaring worden het diversiteitsbeleid en de uitvoering daarvan toegelicht. Hierbij wordt ingegaan op:	Jaarrekening	Ja	

ONDERWERP CODE	BASIS OF UITWERKING IN	VOLLEDIGE TOEPASSING	TOELICHTING INDIEN GEEN VOLLEDIGE TOEPASSING
i. de doelstellingen van het beleid; ii. de wijze waarop het beleid is uitgevoerd; en iii. de resultaten van het beleid in het afgelopen boekjaar. Indien de samenstelling van het bestuur en de raad van commissarissen afwijkt van de doelstellingen van het diversiteitsbeleid van de vennootschap en/of van het streefcijfer voor de verhouding man-vrouw, indien en voor zover dit bij of krachtens de wet is bepaald, wordt in de corporate governance verklaring tevens toegelicht wat de stand van zaken is, welke maatregelen worden genomen om de nagestreefde situatie wel te bereiken en op welke termijn.			
2.1.7 Onafhankelijkheid raad van commissarissen De raad van commissarissen is zodanig samengesteld dat de leden ten opzichte van elkaar, het bestuur en welk deelbelang dan ook onafhankelijk en kritisch kunnen opereren. Om de onafhankelijkheid te borgen, is de raad van commissarissen samengesteld met inachtneming van het volgende: i. op maximaal één commissaris is een van de criteria van toepassing zoals bedoeld in best practice bepaling 2.1.8 onderdelen i. tot en met v.; ii. het aantal commissarissen waarop de criteria van toepassing zijn zoals bedoeld in best practice bepaling 2.1.8 is tezamen minder dan de helft van het totaal aantal commissarissen; en iii. per aandeelhouder, of groep van verbonden aandeelhouders, die direct of indirect meer dan tien procent van de aandelen in het kapitaal van de vennootschap houdt, is maximaal één commissaris die kan gelden als met hem verbonden of hem vertegenwoordigend als bedoeld in best practice bepaling 2.1.8 onderdelen vi. en vii.	Reglement RvC	Ja	
2.1.8 Onafhankelijkheid commissarissen			
Een commissaris is niet onafhankelijk indien de betrokken commissaris, dan wel zijn	Reglement RvC	Ja	

ONDERWERP CODE	BASIS OF UITWERKING IN	VOLLEDIGE TOEPASSING	TOELICHTING INDIEN GEEN VOLLEDIGE TOEPASSING
echtgenoot, geregistreerde partner of andere levensgezel, pleegkind of bloed- of aanverwant tot in de tweede graad. i. In de vijf jaar voorafgaand aan de benoeming werknemer of bestuurder van de vennootschap (inclusief gelieerde vennootschappen als bedoeld in artikel 5:48 Wet op het financieel toezicht) is geweest; ii. een persoonlijke financiële vergoeding van de vennootschap of van een aan haar gelieerde vennootschap ontvangt, anders dan de vergoeding die voor de als commissaris verrichte werkzaamheden wordt ontvangen en voor zover zij niet past in de normale uitoefening van het bedrijf; iii. in het jaar voorafgaand aan de benoeming een belangrijke zakelijke relatie met de vennootschap of een aan haar gelieerde vennootschap heeft gehad. Daaronder worden in ieder geval begrepen het geval dat de commissaris, of een kantoor waarvan hij aandeelhouder, vennoot, medewerker of adviseur is, is opgetreden als adviseur van de vennootschap (consultant, externe accountant, notaris of advocaat) en het geval dat de commissaris bestuurder of medewerker is van een bankinstelling waarmee de vennootschap een duurzame en significante relatie onderhoudt; iv. bestuurder is van een vennootschap waarin een bestuurder van de vennootschap waarop hij toezicht houdt commissaris is; v. gedurende de voorafgaande twaalf maanden tijdelijk heeft voorzien in het bestuur bij belet en ontstentenis van bestuurders; vi. een aandelenpakket in de vennootschap houdt van ten minste tien procent, daarbij meegerekend het aandelenbezit van natuurlijke personen of juridische lichamen die met hem samenwerken op grond van een uitdrukkelijke of stilzwijgende, mondelinge of schriftelijke overeenkomst; vii. bestuurder of commissaris is bij of anderszins vertegenwoordiger is van een rechtspersoon die direct of indirect ten minste tien procent van de			

ONDERWERP CODE	BASIS OF UITWERKING IN	VOLLEDIGE TOEPASSING	TOELICHTING INDIEN GEEN VOLLEDIGE TOEPASSING
aandelen in de vennootschap houdt, tenzij het gaat om groepsmaatschappijen.			
2.1.9 Onafhankelijkheid voorzitter raad van commissarissen			
De voorzitter van de raad van commissarissen is geen voormalig bestuurder van de vennootschap en is onafhankelijk in de zin van best practice bepaling 2.1.8.	Reglement RvC	Ja	
2.1.10 Verantwoording onafhankelijkheid commissarissen			
Het verslag van de raad van commissarissen vermeldt dat naar het oordeel van de raad is voldaan aan de eisen voor onafhankelijkheid, bedoeld in best practice bepalingen 2.1.7 tot en met 2.1.9 en geeft daarbij aan (indien van toepassing, welke commissaris(sen) de raad als niet-onafhankelijk beschouwt.	Reglement RvC, verslag RvC bij jaarrekening	Ja	
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. Het functioneren van het bestuur en de raad van commissarissen als collectief en het functioneren van individuele bestuurders en commissarissen wordt regelmatig geëvalueerd.		Ja	
2.2.1 Benoemings- en herbenoemingstermijnen bestuurders			
Een bestuurder wordt benoemd voor een periode van maximaal vier jaar. Herbenoeming kan telkens voor een periode van maximaal vier jaar plaatsvinden en wordt tijdig voorbereid. Bij voorbereiding van de benoeming of herbenoeming worden de doelstellingen ten aanzien van diversiteit uit best practice bepaling 2.1.5 in overweging genomen.	Statuten	Ja	
2.2.2 Benoemings- en herbenoemingstermijnen commissarissen			
Een commissaris wordt benoemd voor een periode van vier jaar en kan daarna éénmalig voor een periode van vier jaar worden herbenoemd. De commissaris kan nadien wederom worden herbenoemd voor een benoemingstermijn van twee jaar die daarna met maximaal twee jaar kan worden verlengd. Herbenoeming na een periode	Reglement RvC	Ja	

ONDERWERP CODE	BASIS OF UITWERKING IN	VOLLEDIGE TOEPASSING	TOELICHTING INDIEN GEEN VOLLEDIGE TOEPASSING
van acht jaar wordt gemotiveerd in het verslag van de raad van commissarissen. Bij benoeming of herbenoeming wordt de profielschets, bedoeld in best practice bepaling 2.1.1, in acht genomen.			
2.2.3 Tussentijds aftreden			
Een commissaris of bestuurder treedt tussentijds af bij onvoldoende functioneren, structurele onverenigbaarheid van belangen of wanneer dit anderszins naar het oordeel van de raad van commissarissen is geboden. Bij tussentijds aftreden van een bestuurder of commissaris brengt de vennootschap een persbericht uit waarin de reden voor vertrek wordt genoemd.	Reglement RvC	Ja	
2.2.4 Opvolging			
De raad van commissarissen draagt zorg voor dat de vennootschap over een gedegen plan beschikt voor de opvolging van bestuurders en commissarissen, dat is gericht op het in balans houden van de benodigde deskundigheid, ervaring en diversiteit. Bij het opstellen van het plan wordt de profielschets van de raad van commissarissen, bedoeld in best practice bepaling 2.1.1, in acht genomen. Tevens stelt de raad van commissarissen een rooster van aftreden vast om zoveel mogelijk te voorkomen dat commissarissen tegelijk aftreden. Het rooster van aftreden wordt op de website van de vennootschap geplaatst.	Rooster van aftreden	Ja	
2.2.5 Taken selectie- en benoemingscommissie			
De selectie- en benoemingscommissie bereidt de besluitvorming van de raad van commissarissen voor en brengt verslag uit aan de raad van commissarissen van haar beraadslagingen en bevindingen. De selectie- en benoemingscommissie richt zich in ieder geval op: i. het opstellen van selectiecriteria en benoemingsprocedures inzake bestuurders en commissarissen; ii. de periodieke beoordeling van de omvang en samenstelling van het bestuur en de raad van commissarissen en het doen van een voorstel voor een profielschets van de raad van commissarissen;	Reglement Remuneratiecommissie	Ja	

ONDERWERP CODE	BASIS OF UITWERKING IN	VOLLEDIGE TOEPASSING	TOELICHTING INDIEN GEEN VOLLEDIGE TOEPASSING
iii. de periodieke beoordeling van het functioneren van individuele bestuurders en commissarissen en de rapportage hierover aan de raad van commissarissen; iv. het opstellen van een plan voor de opvolging van bestuurders en commissarissen; v. het doen van voorstellen voor (her)benoemingen; en vi. het toezicht op het beleid van het bestuur inzake selectiecriteria en benoemingsprocedures voor het hoger management.			
2.2.6 Evaluatie raad van commissarissen			
De raad van commissarissen evalueert ten minste eenmaal per jaar buiten aanwezigheid van het bestuur zijn eigen functioneren, het functioneren van de afzonderlijke commissarissen 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, de onderlinge interactie en de interactie met het bestuur; 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.	Reglement RvC		
2.2.7 Evaluatie bestuur			
De raad van commissarissen evalueert ten minste eenmaal per jaar buiten aanwezigheid van het bestuur zowel het functioneren van het bestuur als collectief als dat van de individuele bestuurders en bespreekt de conclusies die aan de evaluatie worden verbonden, zulks mede in het licht van opvolging van bestuurders. Ook het bestuur evalueert ten minste eenmaal per jaar zijn eigen functioneren als collectief en dat van de individuele bestuurders.	Reglement RvC, Reglement Adir	Ja	
2.2.8 Verantwoording evaluatie			
Het verslag van de raad van commissarissen vermeldt:	Verslag RvC bij	Ja	

ONDERWERP CODE	BASIS OF UITWERKING IN	VOLLEDIGE TOEPASSING	TOELICHTING INDIEN GEEN VOLLEDIGE TOEPASSING
i. op welke wijze de evaluatie van de raad van commissarissen, de afzonderlijke commissarissen en de individuele commissarissen heeft plaatsgevonden; ii. op welke wijze de evaluatie van het bestuur en de individuele bestuurders heeft plaatsgevonden; en iii. wat is of wordt gedaan met de conclusies van de evaluaties.	jaarrekening		
Principe 2.3 Inrichting van de raad van commissarissen en verslag			
De raad van commissarissen draagt zorg dat hij effectief functioneert. De raad van commissarissen stelt commissies in om de besluitvorming van de raad voor te bereiden. Het voorgaande doet geen afbreuk aan de verantwoordelijkheid van de raad van commissarissen voor het inwinnen van informatie en het vormen van een onafhankelijk oordeel.	Reglement RvC	Ja	
2.3.1 Reglement raad van commissarissen			
De taakverdeling binnen de raad van commissarissen, alsmede de werkwijze van de raad worden neergelegd in een reglement. De raad van commissarissen neemt in het reglement een passage op over zijn omgang met het bestuur, de algemene vergadering, indien aanwezig, het medezeggenschapsorgaan en, indien ingesteld, het <i>executive committee</i> . Het reglement wordt op de website van de vennootschap geplaatst.	Reglement RvC, website	Ja	
2.3.2 Instellen commissies			
Indien de raad van commissarissen uit meer dan vier leden bestaat, stelt hij uit zijn midden een auditcommissie, een remuneratiecommissie en een selectie- en benoemingscommissie in. Onverlet de collegiale verantwoordelijkheid van de raad, is het de taak van deze commissies om de besluitvorming van de raad van commissarissen voor te bereiden. Indien de raad van commissarissen besluit om geen audit-, remuneratie- of een selectie- en benoemingscommissie in te stellen, dan gelden de best practice bepalingen die betrekking hebben op deze commissie(s) voor de gehele raad van commissarissen.	Reglement RvC	Ja	
2.3.3 Reglement commissies			

ONDERWERP CODE	BASIS OF UITWERKING IN	VOLLEDIGE TOEPASSING	TOELICHTING INDIEN GEEN VOLLEDIGE TOEPASSING
De raad van commissarissen stelt voor de audit-, remuneratie- en selectie- en benoemingscommissie een reglement op. Het reglement geeft aan wat de rol en verantwoordelijkheid van de desbetreffende commissie zijn, haar samenstelling is en op welke wijze zij haar taak uitoefent. De reglementen worden op de website van de vennootschap geplaatst.	Reglement Auditcie, Reglement Remuneratiecommissie	Ja	
2.3.4 Samenstelling commissies			
Het voorzitterschap van de audit- en remuneratiecommissie wordt niet vervuld door de voorzitter van de raad van commissarissen, noch door een voormalig bestuurder van de vennootschap. Meer dan de helft van de leden van de commissies is onafhankelijk in de zin van best practice bepaling 2.1.8.	Reglement RvC	Ja	
2.3.5 Verslag commissies			
De raad van commissarissen ontvangt van elk van de commissies een verslag van de beraadslagingen en bevindingen. In het verslag van de raad van commissarissen doet de raad verslag van de uitvoering van de taakopdracht van de commissies in het boekjaar. Daarin wordt vermeld de samenstelling van de commissies, het aantal vergaderingen van de commissies en de belangrijkste onderwerpen die in de vergaderingen aan de orde zijn gekomen.		Ja	
2.3.6 Voorzitter raad van commissarissen			
De voorzitter van de raad van commissarissen ziet er in ieder op toe dat: i. de contacten van de raad van commissarissen met het bestuur, indien aanwezig, het medezeggenschapsorgaan en de algemene vergadering naar behoren verlopen; ii. de raad van commissarissen een vicevoorzitter kiest; iii. voldoende tijd bestaat voor de beraadslaging en besluitvorming door de raad van commissarissen; iv. commissarissen tijdig alle informatie ontvangen die nodig is voor de goede uitoefening van hun taak; v. de raad en zijn commissies naar behoren functioneren; vi. individuele bestuurders en commissarissen ten minste jaarlijks worden		Ja	

ONDERWERP CODE	BASIS OF UITWERKING IN	VOLLEDIGE TOEPASSING	TOELICHTING INDIEN GEEN VOLLEDIGE TOEPASSING
beoordeeld op hun functioneren; vii. commissarissen en bestuurders hun introductieprogramma volgen; viii. commissarissen en bestuurders hun opleidings- of trainingsprogramma volgen; ix. het bestuur de activiteiten ten aanzien van cultuur uitvoert; x. de raad van commissarissen signalen uit de met de vennootschap verbonden onderneming opvangt en zorgt dat (vermoedens van) materiële misstanden en onregelmatigheden onverwijld aan de raad van commissarissen worden gerapporteerd; xi. de algemene vergadering ordelijk en efficiënt verloopt; xii. effectieve communicatie met aandeelhouders plaats kan vinden; en xiii. de raad van commissarissen tijdig en nauw betrokken wordt bij een fusie- of overnameproces. De voorzitter van de raad van commissarissen heeft regelmatig overleg met de voorzitter van het bestuur.			
2.4.7 Vicevoorzitter raad van commissarissen			
De vicevoorzitter van de raad van commissarissen vervangt bij gelegenheid de voorzitter.	Reglement RvC	Ja	
2.3.8 Gedelegeerd commissaris			
Een gedelegeerd commissaris is een commissaris met een bijzondere taak. De delegatie kan niet verder gaan dan de taak die de raad van commissarissen zelf heeft en omvat niet het besturen van de vennootschap. Zij strekt tot intensiever toezicht en advies en meer geregeld overleg met het bestuur. Het gedelegeerd commissariaat is slechts van tijdelijke aard. De delegatie kan niet de taak en bevoegdheid van de raad van commissarissen wegnemen. De gedelegeerd commissaris blijft lid van de raad van commissarissen en doet regelmatig verslag van de uitvoering van zijn bijzondere taak aan de voltallige raad.	Reglement RvC	Ja	
2.3.9 Tijdelijke bestuursfunctie commissaris			

ONDERWERP CODE	BASIS OF UITWERKING IN	VOLLEDIGE TOEPASSING	TOELICHTING INDIEN GEEN VOLLEDIGE TOEPASSING
De commissaris die tijdelijk voorziet in het bestuur bij belet en ontstentenis van bestuurders treedt uit de raad van commissarissen om de bestuurszaak op zich te nemen.	Reglement RvC	Ja	
2.3.10 Secretaris van de vennootschap			
De raad van commissarissen wordt ondersteund door de secretaris van de vennootschap. De secretaris: i. ziet erop toe dat de juiste procedures worden gevolgd en dat wordt gehandeld in overeenstemming met de wettelijke en statutaire verplichtingen; ii. faciliteert de informatievoorziening van het bestuur en de raad van commissarissen; en iii. ondersteunt de voorzitter van de raad van commissarissen in de organisatie van de raad, waaronder de informatievoorziening, agendering van vergaderingen, evaluaties en opleidingsprogramma's. 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. Indien de secretaris ook werkzaamheden verricht voor het bestuur en signaleert dat de belangen van het bestuur en de raad van commissarissen uiteenlopen, waardoor onduidelijk is welke belangen de secretaris dient te behartigen, meldt hij dit bij de voorzitter van de raad van commissarissen.	Reglement RvC	Ja	
2.3.11 Verslag raad van commissarissen			
Een verslag van de raad van commissarissen maakt deel uit van de jaarstukken van de vennootschap. In dit verslag legt de raad van commissarissen verantwoording af over het uitgeoefende toezicht in het afgelopen boekjaar, waarbij in ieder geval	Reglement RvC	Ja	

ONDERWERP CODE	BASIS OF UITWERKING IN	VOLLEDIGE TOEPASSING	TOELICHTING INDIEN GEEN VOLLEDIGE TOEPASSING
verslag wordt gedaan over de onderwerpen, bedoeld in de best practice bepalingen 1.1.3, 2.1.2, 2.1.10, 2.2.8, 2.3.5 en 2.4.4, en indien van toepassing over de onderwerpen, bedoeld in best practice bepalingen 1.3.6 en 2.2.2.			
Principe 2.4 Besluitvorming en functioneren			
Het bestuur en de raad van commissarissen dragen zorg voor een evenwichtige en effectieve besluitvorming waarbij rekening wordt gehouden met de belangen van <i>stakeholders</i> . Door het bestuur wordt een goede en tijdige informatievoorziening opgezet. Het bestuur en de raad van commissarissen houden hun kennis en vaardigheden op peil en besteden voldoende tijd aan hun taken en verantwoordelijkheden. Zij zorgen ervoor dat zij bij de uitoefening van hun taken over informatie beschikken die nodig is voor een goede besluitvorming.	Reglement RvC	Ja	
2.4.1 Stimuleren openheid & aanspreekbaarheid			
Het bestuur en de raad van commissarissen zijn elk verantwoordelijk voor het stimuleren van openheid en aanspreekbaarheid binnen het orgaan waar zij deel van uitmaken en de organen onderling.	Reglement RvC, Reglement Adir	Ja	
2.4.2 Nevenfuncties			
Bestuurders en commissarissen melden nevenfuncties vooraf aan de raad van commissarissen en minimaal jaarlijks worden de nevenfuncties in de vergadering van de raad van commissarissen besproken. De aanvaarding van een commissariaat door een bestuurder behoeft de goedkeuring van de raad van commissarissen.	Reglement RvC, Reglement Adir	Ja	
2.4.3 Aanspreekpunt voor functioneren van commissarissen en bestuurders			
De voorzitter van de raad van commissarissen is namens de raad het voornaamste aanspreekpunt voor het bestuur, commissarissen en voor aandeelhouders over het functioneren van bestuurders en commissarissen. De vicevoorzitter fungeert als aanspreekpunt voor individuele commissarissen en bestuurders over het functioneren van de voorzitter.	Reglement RvC	Ja	
2.4.4 Aanwezigheid bij vergadering raad van commissarissen			
Commissarissen worden geacht aanwezig te zijn bij vergaderingen van de raad van	Reglement RvC,	Ja	

ONDERWERP CODE	BASIS OF UITWERKING IN	VOLLEDIGE TOEPASSING	TOELICHTING INDIEN GEEN VOLLEDIGE TOEPASSING
commissarissen en bij vergaderingen van commissies waarvan zij deel uitmaken. Indien commissarissen frequent afwezig zijn bij deze vergaderingen, worden zij daarop aangesproken. Het verslag van de raad van commissarissen vermeldt het aanwezigheidspercentage van elke commissaris bij de vergaderingen van de raad van commissarissen en van de commissies.	verslag RvC bij jaarrekening		
2.4.5 Introductieprogramma commissarissen			
Alle commissarissen volgen een op de functie toegesneden introductieprogramma. Het introductieprogramma besteedt in ieder geval aandacht aan algemene financiële, sociale en juridische zaken, de financiële verslaggeving door de vennootschap, de specifieke aspecten die eigen zijn aan de desbetreffende vennootschap en haar ondernemingsactiviteiten, de cultuur en – indien aanwezig – de relatie met het medezeggenschapsorgaan en de verantwoordelijkheden van een commissaris.		Ja	
2.4.6 Ontwikkeling			
Het bestuur en de raad van commissarissen beoordelen ieder jaarlijks voor hun eigen orgaan op welke onderdelen commissarissen en bestuurders gedurende hun benoemingsperiode behoefte hebben aan training of opleiding.	Evaluatie	Ja	
2.4.7 Waarborgen informatievoorziening			
Het bestuur draagt zorg voor het instellen en handhaven van interne procedures die ervoor zorgen dat alle relevante informatie tijdig bij het bestuur en bij de raad van commissarissen bekend is. De raad van commissarissen houdt toezicht op de instelling en uitvoering van deze procedures.	Reglement Adir	Ja	
2.4.8 Verantwoordelijkheid commissarissen voor inwinnen informatie			
De raad van commissarissen en iedere commissaris afzonderlijk heeft een eigen verantwoordelijkheid om van het bestuur, de interne audit functie, de externe accountant en – indien aanwezig – het medezeggenschapsorgaan de informatie in te winnen die de raad van commissarissen nodig heeft om zijn taak als toezichthoudend orgaan goed te kunnen uitoefenen.	Reglement RvC	Ja	
2.4.9 Inwinnen informatie bij functionarissen en externen			

ONDERWERP CODE	BASIS OF UITWERKING IN	VOLLEDIGE TOEPASSING	TOELICHTING INDIEN GEEN VOLLEDIGE TOEPASSING
Indien de raad van commissarissen dit geboden acht, kan hij informatie inwinnen van functionarissen en externe adviseurs van de vennootschap. De vennootschap stelt hiertoe de benodigde middelen ter beschikking. De raad van commissarissen kan verlangen dat bepaalde functionarissen en externe adviseurs bij zijn vergaderingen aanwezig zijn.	Reglement RvC	Ja	
Principe 2.5 Cultuur			
Het bestuur is verantwoordelijk voor het vormgeven van een cultuur die is gericht op lange termijn waardecreatie van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming. De raad van commissarissen houdt toezicht op de activiteiten van het bestuur ter zake.	Reglement Adir	Ja	
5.1 Verantwoordelijkheid bestuur voor cultuur			
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. Het bestuur is verantwoordelijk voor de inbedding en het onderhouden van de waarden in de vennootschap en de met haar verbonden onderneming. Daarbij wordt onder meer aandacht besteed aan: i. de strategie en het bedrijfsmodel; ii. de omgeving waarin de onderneming opereert; en iii. 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.	Reglement Adir	Ja	
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.	Reglement Adir	Ja	

ONDERWERP CODE	BASIS OF UITWERKING IN	VOLLEDIGE TOEPASSING	TOELICHTING INDIEN GEEN VOLLEDIGE TOEPASSING
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.	Jaarlijks gesprek RvC/OR	Ja	
2.5.4 Verantwoording over cultuur			
In het bestuursverslag geeft het bestuur een toelichting op: i. de waarden en de wijze waarop deze worden ingebed in de vennootschap en de met haar verbonden onderneming; en ii. de werking en naleving van de gedragscode.	Bestuursverslag	Ja	
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.	Reglement Adir, Bedrijfscode	Ja	
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. 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.	Reglement Adir, Bedrijfscode	Ja	
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.	Reglement Adir	Ja	

ONDERWERP CODE	BASIS OF UITWERKING IN	VOLLEDIGE TOEPASSING	TOELICHTING INDIEN GEEN VOLLEDIGE TOEPASSING
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.			
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.	?	Ja	
2.6.4 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.	Reglement RvC	Ja	
Principe 2.7 Voorkomen belangenverstrengeling			
Elke vorm van belangenverstrengeling tussen de vennootschap en haar bestuurders of commissarissen wordt vermeden. Om te vermijden dat belangenverstrengeling plaats vindt, worden adequate maatregelen getroffen. De raad van commissarissen is verantwoordelijk voor de besluitvorming over de omgang met belangenverstrengeling bij bestuurders, commissarissen en grootaandeelhouders in relatie tot de vennootschap.	Reglement RvC, Reglement Adir	Ja	
2.7.1 Voorkomen belangenverstrengeling			

ONDERWERP CODE	BASIS OF UITWERKING IN	VOLLEDIGE TOEPASSING	TOELICHTING INDIEN GEEN VOLLEDIGE TOEPASSING
Bestuurders en commissarissen zijn alert op belangenverstrengeling en zullen in ieder geval: i. niet in concurrentie met de vennootschap treden; ii. geen (substantiële) schenkingen van de vennootschap voor zichzelf, voor hun echtgenoot, geregistreerde partner of een andere levensgezel, pleegkind of bloed- of aanverwant tot in de tweede graad vorderen of aannemen; iii. ten laste van de vennootschap geen ongerechtvaardigde voordelen verschaffen aan derden; iv. geen zakelijke kansen die aan de vennootschap toekomen benutten voor zichzelf of voor hun echtgenoot, geregistreerde partner of een andere levensgezel, pleegkind of bloed- of aanverwant tot in de tweede graad.	Reglement RvC, Reglement Adir	Ja	
2.7.2 Reglement			
Het reglement van de raad van commissarissen bevat regels voor de wijze waarop omgegaan dient te worden met belangenverstrengeling, waaronder tegenstrijdig belang, van bestuurders en commissarissen in relatie tot de vennootschap. Het reglement beschrijft voor welke transacties goedkeuring van de raad van commissarissen is vereist. Tevens stelt de vennootschap regels op voor het bezit van en transacties in effecten door bestuurders en commissarissen anders dan die uitgegeven door de vennootschap.	Reglement RvC,	Ja	
2.7.3 Melding			
Een tegenstrijdig belang kan bestaan wanneer de vennootschap voornemens is een transactie aan te gaan met een rechtspersoon: i. waarin een bestuurder of commissaris persoonlijk een materieel financieel belang houdt; of ii. waarvan een bestuurder of commissaris een familierechtelijke verhouding heeft met een bestuurder of commissaris van de vennootschap.	Reglement RvC, Reglement Adir	Ja	

ONDERWERP CODE	BASIS OF UITWERKING IN	VOLLEDIGE TOEPASSING	TOELICHTING INDIEN GEEN VOLLEDIGE TOEPASSING
Een bestuurder meldt een potentieel tegenstrijdig belang bij een transactie die van materiële betekenis is voor de vennootschap en/of voor de desbetreffende bestuurder onverwijld aan de voorzitter van de raad van commissarissen en aan de overige leden van het bestuur. De bestuurder verschaft daarover alle relevante informatie, inclusief de voor de situatie relevante informatie inzake zijn echtgenoot, geregistreerde partner of een andere levensgezel, pleegkind en bloed- en aanverwanten tot in de tweede graad. Een commissaris meldt een potentieel tegenstrijdig belang bij een transactie die van materiële betekenis is voor de vennootschap en/of voor de desbetreffende commissaris onverwijld aan de voorzitter van de raad van commissarissen en verschaft daarover alle relevante informatie, inclusief de voor de situatie relevante informatie inzake zijn echtgenoot, geregistreerde partner of een andere levensgezel, pleegkind en bloed- en aanverwanten tot in de tweede graad. Indien de voorzitter van de raad van commissarissen een potentieel tegenstrijdig belang heeft, meldt hij dit onverwijld aan de vicevoorzitter van de raad van commissarissen. De raad van commissarissen besluit buiten aanwezigheid van de betrokken bestuurder of commissaris of sprake is van een tegenstrijdig belang.			
2.7.4 Verantwoording transacties bestuurders en commissarissen			
Alle transacties waarbij tegenstrijdige belangen van bestuurders of commissarissen spelen, worden tegen op de markt gebruikelijke condities overeengekomen. Besluiten tot het aangaan van transacties waarbij tegenstrijdige belangen van bestuurders of commissarissen spelen die van materiële betekenis zijn voor de vennootschap en/of voor de desbetreffende bestuurders of commissarissen behoeven goedkeuring van de raad van commissarissen. Dergelijke transacties worden gepubliceerd in het bestuursverslag, met vermelding van het tegenstrijdig belang en de verklaring dat best practice bepalingen 2.7.3 en 2.7.4 zijn nageleefd.	Reglement RvC, Reglement Adir	Ja	
2.7.5 Verantwoording transacties grootaandeelhouder			

ONDERWERP CODE	BASIS OF UITWERKING IN	VOLLEDIGE TOEPASSING	TOELICHTING INDIEN GEEN VOLLEDIGE TOEPASSING
Alle transacties tussen de vennootschap en natuurlijke of rechtspersonen die ten minste tien procent van de aandelen in de vennootschap houden, worden tegen op de markt gebruikelijke condities overeengekomen. Besluiten tot het aangaan van transacties met deze personen die van materiële betekenis zijn voor de vennootschap en/of voor deze personen behoeven goedkeuring van de raad van commissarissen. Dergelijke transacties worden gepubliceerd in het bestuursverslag, met de verklaring dat best practice bepaling 2.7.5 is nageleefd.		Ja	
2.7.6 Persoonlijke leningen			
De vennootschap verstrekt aan haar bestuurders en commissarissen geen persoonlijke leningen, garanties en dergelijke, tenzij in de normale uitoefening van het bedrijf tegen de daarvoor voor het gehele personeel geldende voorwaarden en na goedkeuring van de raad van commissarissen. Leningen worden niet kwijtgescholden.		Ja	
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.	Nvt		
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 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 tijdig en	Nvt		

ONDERWERP CODE	BASIS OF UITWERKING IN	VOLLEDIGE TOEPASSING	TOELICHTING INDIEN GEEN VOLLEDIGE TOEPASSING
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.	Nvt		
2.8.3 Standpunt bestuur ten aanzien van onderhands bod			
Indien een onderhands bod op een bedrijfsonderdeel of een deelneming waarvan de waarde de in artikel 2:107a, lid 1, onderdeel c, BW bedoelde grens overschrijdt in de openbaarheid is gebracht, deelt het bestuur van de vennootschap zo spoedig mogelijk zijn standpunt over het bod, alsmede de motivering van dit standpunt, openbaar mede.	Nvt		
HOOFDSTUK 3. BELONINGEN			
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.	Beloningsbeleid		
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	Reglement Remuneratiecommissie		

ONDERWERP CODE	BASIS OF UITWERKING IN	VOLLEDIGE TOEPASSING	TOELICHTING INDIEN GEEN VOLLEDIGE TOEPASSING
vergadering.			
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.	Reglement Remuneratiecommissie	Nee	Gedeeltelijke toepassing. Er is geen sprake van een beursnotering of van bezit van aandelen of opties.
3.1.3 Beloning executive committee			
Indien het bestuur werkt met een <i>executive committee</i> , informeert het bestuur de raad van commissarissen over de beloning van de leden van het <i>executive committee</i> , niet zijnde statutaire bestuurders. Het bestuur bespreekt deze beloning jaarlijks met de raad van commissarissen.			De Vennootschap kent een Directieteam, waarin naast de Algemene directie leden van het senior management plaatsnemen. In het Directieteam wordt overleg gevoerd over de belangrijke besluiten. Het Directieteam wordt tevens geïnformeerd over belangrijke

ONDERWERP CODE	BASIS OF UITWERKING IN	VOLLEDIGE TOEPASSING	TOELICHTING INDIEN GEEN VOLLEDIGE TOEPASSING
			ontwikkelingen. Besluitvorming vindt in Directieteam plaats conform Reglement Adir indien ten minste twee leden Algemene directie aanwezig zijn. Over de beloning van de leden van het Directieteam wordt niet gerapporteerd aan de RvC
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. En ontoereikende vervulling van taken wordt niet beloond.	Reglement Remuneratiecommissie	Ja	
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.	Reglement Remuneratiecommissie	Ja	
3.2.2 Visie bestuurder eigen beloning			
Bij het formuleren van het voorstel voor de beloningen van bestuurders neemt de remuneratiecommissie kennis van de visie van de individuele bestuurders met betrekking tot de hoogte en structuur van hun eigen beloning. De remuneratiecommissie vraagt de bestuurders hierbij aandacht te besteden aan de aspecten, bedoeld in best practice bepaling 3.1.2.	Reglement Remuneratiecommissie	Ja	
3.2.3 Ontslagvergoeding			
De vergoeding bij ontslag bedraagt maximaal eenmaal het jaarsalaris (het "vaste"	Beloningsbeleid	Ja	De hoogte van de ontslagvergoeding zal

ONDERWERP CODE	BASIS OF UITWERKING IN	VOLLEDIGE TOEPASSING	TOELICHTING INDIEN GEEN VOLLEDIGE TOEPASSING
deel van de beloning). Een ontslagvergoeding wordt niet uitgekeerd wanneer de overeenkomst voortijdig wordt beëindigd op initiatief van de bestuurder of wanneer de bestuurder ernstig verwijtbaar dan wel nalatig heeft gehandeld.			maximaal het laatst genoten vaste jaarsalaris bedragen. Deze vergoeding is verrekenbaar met een evt. ontslagvergoeding.
Principe 3.3 Beloning raad van commissarissen			
De raad van commissarissen doet aan de algemene vergadering een duidelijk en begrijpelijk voorstel voor een passende eigen beloning. De beloning voor commissarissen stimuleert een adequate uitoefening van de functie en is niet afhankelijk van de resultaten van de vennootschap.	Reglement RvC	Ja	
3.3.1 Tijdsbesteding en verantwoordelijkheid			
De beloning van de commissarissen reflecteert de tijdsbesteding en de verantwoordelijkheden van de functie.		Ja	
3.3.2 Beloning commissarissen			
Aan een commissaris worden bij wijze van beloning geen aandelen en/of rechten op aandelen toegekend.		Ja	
3.3.3 Aandelenbezit			
Het aandelenbezit van een commissaris in de vennootschap waarvan hij commissaris is, is ter belegging op de lange termijn.	Nvt		
Principe 3.4 Verantwoording uitvoering beloningsbeleid			
In het remuneratierapport legt de raad van commissarissen op een inzichtelijke wijze verantwoording af over de uitvoering van het beloningsbeleid. Het rapport wordt geplaatst op de website van de vennootschap.	Reglement Remuneratiecommissie	Nee	Gedeeltelijke toepassing. De RvC stelt een remuneratierapport op. Het remuneratierapport wordt niet op de website geplaatst. Een samenvatting wordt opgenomen in het jaarverslag.
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	Reglement Remuneratiecommissie		

ONDERWERP CODE		BASIS OF UITWERKING IN	VOLLEDIGE TOEPASSING	TOELICHTING INDIEN GEEN VOLLEDIGE TOEPASSING
ii. praktijk is gebracht; van de wijze waarop de uitvoering van het beloningsbeleid bijdraagt aan lange termijn waardecreatie; iii. dat scenarioanalyses in overweging zijn genomen; iv. van de beloningsverhoudingen binnen de vennootschap en de met haar verbonden onderneming en indien van toepassing de wijzigingen in deze verhoudingen ten opzichte van voorgaande boekjaar; v. indien een bestuurder een variabele beloning ontvangt, de wijze waarop deze beloning bijdraagt aan lange termijn waardecreatie, de vooraf vastgestelde en meetbare prestatiecriteria waarvan de variabele beloning afhankelijk is gesteld en de relatie tussen de beloning en de prestatie; en vi. indien een (voormalig) bestuurder een ontslagvergoeding ontvangt, de reden voor deze vergoeding.				
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.			Nee	Geen plaatsing op de website. Samenvatting remuneratie wordt opgenomen in het jaarverslag.
HOOFDSTUK 4. ALGEMENE VERGADERING				
Principe 4.1 De algemene vergadering				
De algemene vergadering kan een zodanige invloed uitoefenen op het beleid van het bestuur en de raad van commissarissen van de vennootschap, dat zij een volwaardige rol speelt in het systeem van <i>checks and balances</i> binnen de vennootschap. Goede corporate governance veronderstelt een volwaardige deelname van aandeelhouders aan de besluitvorming in de algemene vergadering.				
4.1.1 Toezicht raad van commissarissen				
Het toezicht van de raad van commissarissen op het bestuur omvat mede het		Reglement RvC	Ja	

ONDERWERP CODE	BASIS OF UITWERKING IN	VOLLEDIGE TOEPASSING	TOELICHTING INDIEN GEEN VOLLEDIGE TOEPASSING
toezicht op de verhouding met aandeelhouders.			
4.1.2 Vergaderorde			
De voorzitter van de algemene vergadering is verantwoordelijk voor een goede vergaderorde teneinde een zinvolle discussie in de vergadering te faciliteren.		Ja	
4.1.3 Agenda			
Op de agenda van de algemene vergadering wordt vermeld, welke punten ter bespreking en welke punten ter stemming zijn. De volgende onderwerpen worden als aparte agendapunten behandeld: i. materiële wijzigingen in de statuten; ii. voorstellen omtrent de benoeming van bestuurders en commissarissen; iii. het reservering- en dividendbeleid van de vennootschap (de hoogte en bestemming van reservering, de hoogte van het dividend en de dividendvorm); iv. het voorstel tot uitkering van dividend; v. de goedkeuring van het door het bestuur gevoerde beleid (décharge van bestuurders); vi. de goedkeuring van het door de raad van commissarissen uitgeoefende toezicht (décharge van commissarissen); vii. elke substantiële verandering in de corporate governance structuur van de vennootschap en in de naleving van deze Code; en viii. de benoeming van de externe accountant.	Agenda AvA	Ja	
4.1.4 Voorstel tot goedkeuring of machtiging			
Een voorstel tot goedkeuring of machtiging door de algemene vergadering wordt schriftelijk toegelicht. Het bestuur gaat in de toelichting in op alle feiten en omstandigheden die relevant zijn voor de te verlenen goedkeuring of machtiging. De toelichting bij de agenda wordt op de website van de vennootschap geplaatst.		Nee	Gedeeltelijke toepassing. De Vennootschap kent een bij de aard van de Vennootschap passende procedure, conform afspraak met de aandeelhouders. Voorstellen tot goedkeuring worden toegelicht, waarbij in wordt gegaan op alle feiten en

ONDERWERP CODE	BASIS OF UITWERKING IN	VOLLEDIGE TOEPASSING	TOELICHTING INDIEN GEEN VOLLEDIGE TOEPASSING
			omstandigheden die relevant zijn. De toelichting wordt niet op de website geplaatst.
4.1.5 Toelichting aandeelhouder bij uitoefening agenderingsrecht			
Indien een aandeelhouder een onderwerp op de agenda heeft laten plaatsen, licht hij dit ter vergadering toe en beantwoordt hij zo nodig vragen hierover.		Ja	
4.1.6 Agendering door aandeelhouder			
Een aandeelhouder oefent het agenderingsrecht slechts uit nadat hij daaromtrent in overleg is getreden met het bestuur. Wanneer één of meer aandeelhouders het voornemen hebben de agendering te verzoeken van een onderwerp dat kan leiden tot wijziging van de strategie van de vennootschap, bijvoorbeeld door het ontslag van één of meer bestuurders of commissarissen, wordt het bestuur in de gelegenheid gesteld een redelijke termijn in te roepen om hierop te reageren (de responstijd). De mogelijkheid van het inroepen van de responstijd geldt ook voor een voornemen als hiervoor bedoeld dat strekt tot rechterlijke machtiging voor het bijeenroepen van een algemene vergadering op grond van artikel 2:110 BW. De desbetreffende aandeelhouder respecteert de door het bestuur ingeroepen responstijd, bedoeld in best practice bepaling 4.1.7.		Ja	
4.1.7 Inroepen responstijd			
Indien het bestuur een responstijd inroept, is dit een redelijke periode die niet langer duurt dan 180 dagen, gerekend vanaf het moment waarop het bestuur door één of meer aandeelhouders op de hoogte wordt gesteld van het voornemen tot agendering tot aan de dag van de algemene vergadering waarop het onderwerp zou moeten worden behandeld. Het bestuur gebruikt de responstijd voor nader beraad en constructief overleg, in ieder geval met de desbetreffende aandeelhouder(s), en verkent de alternatieven. Aan het einde van de responstijd doet het bestuur verslag van dit overleg en de verkenning aan de algemene vergadering. De raad van commissarissen ziet hierop toe.		Ja	

ONDERWERP CODE	BASIS OF UITWERKING IN	VOLLEDIGE TOEPASSING	TOELICHTING INDIEN GEEN VOLLEDIGE TOEPASSING
De responstijd wordt per algemene vergadering slechts eenmaal ingeroepen, geldt niet ten aanzien van een aangelegenheid waarvoor reeds eerder een responstijd is ingeroepen en geldt evenmin wanneer een aandeelhouder als gevolg van een geslaagd openbaar bod over ten minste driekwart van het geplaatste kapitaal beschikt.			
4.1.8 Aanwezigheid voorgedragen bestuurders en commissarissen			
Bestuurders en commissarissen die worden voorgedragen voor benoeming zijn aanwezig tijdens de algemene vergadering waar over hun voordracht wordt gestemd.	Agenda AvA	Ja	Bestuurders en commissarissen worden uitgenodigd voor de AvA
4.1.9 Aanwezigheid externe accountant			
De externe accountant kan over zijn verklaring omtrent de getrouwheid van de jaarrekening worden bevraagd door de algemene vergadering. De externe accountant woont daartoe deze vergadering bij en is bevoegd daarin het woord te voeren.	Agenda AvA	Ja	
4.1.10 Verslag algemene vergadering			
Het verslag van de algemene vergadering wordt uiterlijk drie maanden na afloop van de vergadering op verzoek ter beschikking gesteld aan de aandeelhouders, waarna aandeelhouders gedurende de daarop volgende drie maanden de gelegenheid hebben op het verslag te reageren. Het verslag wordt vervolgens vastgesteld op de wijze die in de statuten is bepaald.		Ja	
Principe 4.2 Informatieverschaffing en voorlichting			
Het bestuur en de raad van commissarissen dragen zorg voor een adequate informatieverschaffing en voorlichting aan de algemene vergadering.		Ja	
4.2.1 Motivering beroep zwaarwichtig belang			
Indien het bestuur en de raad van commissarissen met een beroep op een zwaarwichtig belang der vennootschap de algemene vergadering niet alle verlangde informatie verstrekken, wordt dit beroep gemotiveerd toegelicht.		Ja	
4.2.2 Beleid bilaterale contacten met aandeelhouders			
De vennootschap formuleert een beleid op hoofdlijnen inzake bilaterale contacten	Nvt		De Vennootschap is niet beursgenoteerd

ONDERWERP CODE	BASIS OF UITWERKING IN	VOLLEDIGE TOEPASSING	TOELICHTING INDIEN GEEN VOLLEDIGE TOEPASSING
met aandeelhouders en plaatst dit beleid op haar website.			
4.2.3 Bijeenkomsten en presentaties			
Analistenbijeenkomsten, analistenpresentaties, presentaties aan (institutionele) beleggers en persconferenties worden vooraf via de website van de vennootschap en persberichten aangekondigd. Analistenbijeenkomsten en presentaties aan beleggers vinden niet plaats kort voor de publicatie van de reguliere financiële informatie. Alle aandeelhouders kunnen deze bijeenkomsten en presentaties gelijktijdig volgen door middel van webcasting, telefoon, of anderszins. De presentaties worden na afloop van de bijeenkomsten op de website van de vennootschap geplaatst.	Nvt		
4.2.4 Plaatsing informatie op afzonderlijk gedeelte website			
De vennootschap plaatst en actualiseert de voor aandeelhouders relevante informatie die zij krachtens het op haar van toepassing zijnde vennootschapsrecht en effectenrecht dient te publiceren of deponeren op een afzonderlijk gedeelte van de website van de vennootschap.	Nvt		
4.2.5 Contacten bestuur met pers en analisten			
De contacten tussen het bestuur enerzijds en de pers en financieel analisten anderzijds worden zorgvuldig en met inachtneming van de toepasselijke wet- en regelgeving behandeld en gestructureerd. De vennootschap verricht geen handelingen die de onafhankelijkheid van analisten ten opzichte van de vennootschap en vice versa aantasten.	Nvt		
4.2.6 Overzicht beschermingsmaatregelen			
Het bestuur geeft in het bestuursverslag een overzicht van alle uitstaande of potentieel inzetbare beschermingsmaatregelen tegen een overname van zeggenschap over de vennootschap en geeft daarbij aan onder welke omstandigheden en door wie deze beschermingsmaatregelen naar verwachting kunnen worden ingezet.	Nvt		
Principe 4.3 Uitbrengen van stemmen			
Deelname van zoveel mogelijk aandeelhouders aan de besluitvorming in de	Nvt		

ONDERWERP CODE	BASIS OF UITWERKING IN	VOLLEDIGE TOEPASSING	TOELICHTING INDIEN GEEN VOLLEDIGE TOEPASSING
algemene vergadering is in het belang van de <i>checks and balances</i> van de vennootschap. De vennootschap stelt, voor zover het in haar mogelijkheid ligt, aandeelhouders in de gelegenheid op afstand te stemmen en met alle (andere) aandeelhouders te communiceren.			
4.3.1 Stemmen naar eigen inzicht			
Een aandeelhouder stemt naar eigen inzicht. Van een aandeelhouder die gebruik maakt van stemadviezen van derden wordt verwacht dat hij zich een eigen oordeel vormt over het stembeleid of de door deze adviseur verstrekte stemadviezen.	Nvt		
4.3.2 Verstrekken stemvolmachten of steminstructies			
De vennootschap biedt aandeelhouders en andere stemgerechtigden de mogelijkheid om voorafgaand aan de algemene vergadering stemvolmachten respectievelijk steminstructies aan een onafhankelijke derde te verstrekken.	Nvt		
4.3.3 Ontnemen bindende karakter voordracht of ontslag			
De algemene vergadering van een niet-structuurvennootschap kan een besluit tot het ontnemen van het bindende karakter aan een voordracht tot benoeming van een bestuurder of commissaris en/of een besluit tot ontslag van een bestuurder of commissaris nemen bij volstreekte meerderheid van de uitgebrachte stemmen. Aan deze meerderheid kan de eis worden gesteld dat zij een bepaald gedeelte van het geplaatste kapitaal vertegenwoordigt, welk deel niet hoger dan een derde wordt gesteld. Indien dit gedeelte ter vergadering niet is vertegenwoordigd, maar een volstreekte meerderheid van de uitgebrachte stemmen het besluit tot het ontnemen van het bindende karakter aan de voordracht of tot het ontslag steunt, dan kan in een nieuwe vergadering die wordt bijeengeroepen het besluit bij volstreekte meerderheid van stemmen worden genomen, onafhankelijk van het op deze vergadering vertegenwoordigd gedeelte van het kapitaal.	Nvt		De Vennootschap heeft beperkt structuurregime
4.3.4 Stemrecht financieringspreferente aandelen			
Het stemrecht op financieringspreferente aandelen wordt gebaseerd op de reële waarde van de kapitaalinbreng.	Nvt		

ONDERWERP CODE	BASIS OF UITWERKING IN	VOLLEDIGE TOEPASSING	TOELICHTING INDIEN GEEN VOLLEDIGE TOEPASSING
4.3.5 Publiceren stembeleid institutionele beleggers			
Institutionele beleggers (pensioenfondsen, verzekeraars, beleggingsinstellingen, vermogensbeheerders) plaatsen jaarlijks in ieder geval op hun website hun beleid ten aanzien van het uitoefenen van het stemrecht op aandelen die zij houden in beursvennootschappen.			
4.3.6 Verslag uitvoering stembeleid institutionele beleggers			
Institutionele beleggers plaatsen jaarlijks op hun website en/of hun bestuursverslag een verslag van de uitvoering van hun beleid voor het uitoefenen van het stemrecht in het desbetreffende boekjaar. Daarnaast brengen zij ten minste eenmaal per kwartaal op hun website verslag uit of en hoe zij als aandeelhouder hebben gestemd op algemene vergaderingen. Dit verslag wordt op de website van de institutionele belegger geplaatst.	Nvt		
Principe 4.4 Certificering van aandelen			
Certificering van aandelen kan een middel zijn om te voorkomen dat door absenteïsme ter algemene vergadering een (toevallige) meerderheid van aandeelhouders de besluitvorming naar haar hand zet. Certificering van aandelen wordt niet gebruikt als beschermingsmaatregel. Het bestuur van het administratiekantoor verleent aan certificaathouders die daarom vragen onder alle omstandigheden en onbepakt stemvolmachten. De aldus gevolmachtigde certificaathouders kunnen het stemrecht naar eigen inzicht uitoefenen. Het bestuur van het administratiekantoor geniet het vertrouwen van de certificaathouders. Certificaathouders hebben de mogelijkheid om kandidaten voor het bestuur van het administratiekantoor aan te bevelen. De vennootschap verstrekt aan het administratiekantoor geen informatie die openbaar is gemaakt.	Nvt		
4.4.1 Bestuur administratiekantoor			
Het bestuur van het administratiekantoor geniet het vertrouwen van certificaathouders en opereert onafhankelijk van de vennootschap die de certificaten heeft uitgegeven. De administratievoorwaarden bepalen in welke gevallen en onder welke voorwaarden certificaathouders het administratiekantoor kunnen verzoeken een vergadering van	Nvt		

ONDERWERP CODE	BASIS OF UITWERKING IN	VOLLEDIGE TOEPASSING	TOELICHTING INDIEN GEEN VOLLEDIGE TOEPASSING
certificaathouders bijeen te roepen.			
4.4.2 Benoeming bestuurders			
De bestuurders van het administratiekantoor worden benoemd door het bestuur van het administratiekantoor, na aankondiging van de vacature op de website van het administratiekantoor. De vergadering van certificaathouders kan aan het bestuur van het administratiekantoor personen voor benoeming tot bestuurder aanbevelen. In het bestuur van het administratiekantoor nemen geen (voormalig) bestuurders, (voormalig) commissarissen, werknemers of vaste adviseurs van de vennootschap zitting.	Nvt		
4.4.3 Benoemingstermijn bestuur			
Een bestuurder kan tweemaal voor een periode van vier jaar zitting hebben in het bestuur van het administratiekantoor en nadien tweemaal voor een periode van twee jaar. Herbenoeming na een periode van acht jaar wordt gemotiveerd in het verslag van het bestuur van het administratiekantoor.	Nvt		
4.4.4 Aanwezigheid op de algemene vergadering			
Het bestuur van het administratiekantoor is aanwezig op de algemene vergadering en geeft daarin, desgewenst, een verklaring over zijn voorgenomen stemgedrag.	Nvt		
4.4.5 Uitoefening stemrecht			
Bij de uitoefening van zijn stemrechten richt het administratiekantoor zich primair naar het belang van de certificaathouders en houdt het rekening met het belang van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming.	Nvt		
4.4.6 Periodiek verslag			
Het administratiekantoor doet periodiek, doch ten minste eenmaal per jaar, verslag van zijn activiteiten. Het verslag wordt op de website van de vennootschap geplaatst.	Nvt		
4.4.7 Inhoud verslag			
In het onder best practice bepaling 4.4.6 bedoelde verslag wordt ten minste aandacht besteed aan: i. het aantal gecertificeerde aandelen, alsmede een toelichting op	Nvt		

ONDERWERP CODE	BASIS OF UITWERKING IN	VOLLEDIGE TOEPASSING	TOELICHTING INDIEN GEEN VOLLEDIGE TOEPASSING
wijzigingen daarin; ii. de in het boekjaar verrichte werkzaamheden; iii. het stemgedrag in de gedurende het boekjaar gehouden algemene vergaderingen; iv. het door het administratiekantoor vertegenwoordigde percentage van de uitgebrachte stemmen tijdens de onder iii. bedoelde vergaderingen; v. de beloning van de bestuursleden van het administratiekantoor; vi. het aantal gehouden vergaderingen van het bestuur alsmede de belangrijkste onderwerpen die daarbij aan de orde zijn geweest; vii. de kosten van de activiteiten van het administratiekantoor; viii. de eventueel door het administratiekantoor ingewonnen externe adviezen; ix. de (neven)functies van de bestuurders; en x. de contactgegevens van het administratiekantoor.			
4.4.8 Stemvolmachten			
Het administratiekantoor verleent zonder enige beperkingen en onder alle omstandigheden stemvolmachten aan certificaathouders die daar om vragen. Iedere certificaathouder kan het administratiekantoor een bindende steminstructie geven voor de aandelen die het administratiekantoor van hem houdt.	Nvt		
HOOFDSTUK 5. ONE-TIER BESTUURSSTRUCTUUR			
Principe 5.1 One-tier bestuursstructuur			
De samenstelling en het functioneren van het bestuur waarvan zowel uitvoerende als niet uitvoerende bestuurders deel uitmaken moeten zodanig zijn dat het toezicht door niet uitvoerende bestuurders naar behoren kan worden uitgevoerd en onafhankelijk toezicht is gewaarborgd.	Nvt		
5.1.1 Samenstelling bestuur			
Het bestuur bestaat in meerderheid uit niet uitvoerende bestuurders. De onafhankelijkheidsvereisten in de zin van best practice bepalingen 2.1.7 en 2.1.8 zijn	Nvt		

ONDERWERP CODE	BASIS OF UITWERKING IN	VOLLEDIGE TOEPASSING	TOELICHTING INDIEN GEEN VOLLEDIGE TOEPASSING
van toepassing op de niet uitvoerende bestuurders.			
5.1.2 Voorzitter van het bestuur			
De voorzitter van het bestuur leidt de vergaderingen van het bestuur. Hij ziet er op toe dat het bestuur als collectief alsmede de commissies van het bestuur evenwichtig zijn samengesteld en naar behoren functioneren.	Nvt		
5.1.3 Onafhankelijkheid voorzitter van het bestuur			
De voorzitter van het bestuur is geen uitvoerende bestuurder (geweest) van de vennootschap en is onafhankelijk in de zin van best practice bepaling 2.1.8.	Nvt		
5.1.4 Samenstelling commissies			
Uitsluitend niet uitvoerende bestuurders maken deel uit van de commissies, bedoeld in best practice bepaling 2.3.2. Het voorzitterschap van de audit- of remuneratiecommissie wordt niet vervuld door de voorzitter van het bestuur, noch door een voormalig uitvoerende bestuurder van de vennootschap.	Nvt		
5.1.5 Verantwoording toezicht niet uitvoerende bestuurders			
De niet uitvoerende bestuurders leggen verantwoording af over het uitgeoefende toezicht in het afgelopen boekjaar, waarbij in ieder geval verslag wordt gedaan over de onderwerpen, bedoeld in de best practice bepalingen 1.1.3, 2.1.2, 2.1.10, 2.2.8, 2.3.5 en 2.4.4, en indien van toepassing van de onderwerpen, bedoeld in best practice bepalingen 1.3.6 en 2.2.2.	Nvt		