

# Beginselen van goed NBA-bestuur

## INHOUDSOPGAVE

Beginselen van goed NBA-bestuur.....	1
INHOUDSOPGAVE .....	1
INLEIDING .....	2
HOOFDSTUK 1. LANGETERMIJNWAARDECREATIE .....	3
Principe 1.1 Langetermijnwaardecreatie.....	3
Principe 1.2 Risicobeheersing .....	3
Principe 1.3 Verantwoording over risicobeheersing .....	4
Principe 1.4 Rol van het bestuur.....	4
Principe 1.5 Benoeming en beoordeling functioneren externe accountant .....	5
Principe 1.6 Uitvoering werkzaamheden externe accountant.....	5
HOOFDSTUK 2. EFFECTIEF BESTUUR EN TOEZICHT .....	7
Principe 2.1 Samenstelling en omvang.....	7
Principe 2.2 Benoeming, opvolging en evaluatie .....	7
Principe 2.3 Inrichting van bestuur en bestuursverslag .....	9
Principe 2.4 Besluitvorming en functioneren.....	10
Principe 2.5 Cultuur.....	11
Principe 2.6 Misstanden en onregelmatigheden.....	12
Principe 2.7 Voorkomen belangenverstremming .....	13
HOOFDSTUK 3. BELONINGEN .....	15
Principe 3.1 Beloningsbeleid directie .....	15
Principe 3.2 Vaststelling beloningen directie .....	15
Principe 3.3 Beloning bestuursleden .....	15
Principe 3.4 Verantwoording uitvoering beloningsbeleid .....	16
HOOFDSTUK 4. LEDENVERGADERING .....	17
Principe 4.1 De ledenvergadering.....	17
Principe 4.2 Informatieverschaffing en voorlichting .....	17
Principe 4.3 Uitbrengen van stemmen.....	17

# INLEIDING

De Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA) is een bij wet ingestelde organisatie die tot taak heeft de goede beroepsuitoefening door accountants te bevorderen. Dat de NBA (en daarmee het accountantsberoep in Nederland) bij wet geregeld is, is met name een gevolg van de bijzondere rol die het accountantsberoep vervult binnen het economisch verkeer. Dit economisch verkeer kan immers alleen maar goed functioneren door het vertrouwen dat zij heeft in financiële informatie. Financiële informatie, die is opgesteld dan wel getoetst door een onafhankelijke deskundige: de accountant. Vanwege deze bijzondere (vertrouwens)positie van het accountantsberoep, wordt door het maatschappelijk verkeer niet alleen zeer kritisch gekeken naar het functioneren van het accountantsberoep maar ook naar het functioneren van (het bestuur van) de beroepsorganisatie van accountants. Hierdoor staan gebeurtenissen in het beroep en de beroepsorganisatie snel in het middelpunt van de publieke belangstelling. Zij worden afgemeten aan de hoge verwachtingen die het maatschappelijk verkeer in het algemeen en de gebruikers van financiële informatie in het bijzonder, hebben van het beroep en diens beroepsorganisatie.

Een van de manieren om bij te dragen aan het maatschappelijk vertrouwen is transparant te zijn over de wijze waarop de functie wordt vervuld. Dat geldt niet alleen voor het accountantsberoep, maar ook voor het bestuur van de beroepsorganisatie van accountants. Het is om deze reden dat het bestuur van de NBA reeds in 2013 heeft besloten om een gedragscode op te stellen over de wijze waarop het bestuur van de NBA dient te worden vormgegeven. Deze gedragscode was gebaseerd op de code die ook veelvuldig in het Nederlandse bedrijfsleven wordt gehanteerd (de Nederlandse Corporate Governance Code, editie 2008), die vervolgens is toegesneden op de specifieke situatie van de NBA. In het kader van een in maart 2020 gepubliceerde zelfreflectie, heeft het bestuur van de NBA besloten deze gedragscode te actualiseren. Uitgegaan is van editie 2016 van Nederlandse Corporate Governance Code, die vervolgens is bewerkt en afgestemd op de aard en omvang van de NBA. Het bestuur heeft die versie in mei 2020 vastgesteld en onderschreven.

Met het opstellen en onderschrijven van deze gedragscode brengt het bestuur van de NBA tot uitdrukking dat de stand van het accountantsberoep met zich brengt dat er helderheid dient te bestaan over de gehanteerde normen ('noblesse oblige') en dat de NBA daarin een voorbeeldrol heeft te vervullen. Tevens wordt daarmee onderstreept dat bij het besturen van de beroepsorganisatie NBA niet alleen rekening moet worden gehouden met de belangen van de aangesloten accountants maar vooral ook met het publiek belang.

# HOOFDSTUK 1. LANGETERMIJNWAARDECREATIE

## Principe 1.1 Langetermijnwaardecreeatie

Het bestuur is verantwoordelijk voor de continuïteit van de NBA. Het richt zich daarbij op de langetermijnwaardecreeatie van de NBA en haar leden en weegt daartoe de in aanmerking komende belangen van de *stakeholders*. De ledenvergadering houdt toezicht op het bestuur ter zake.

### 1.1.1 Strategie voor langetermijnwaardecreeatie

Het bestuur ontwikkelt een visie op de langetermijnwaardecreeatie door de NBA. Directie en managementteam formuleren een daarbij passende strategie. Afhankelijk van de omstandigheden kunnen kortetermijnaanpassingen 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. de kansen en risico's voor de NBA en haar leden;
- iii. de operationele en financiële doelen van de NBA en de invloed ervan op de toekomstige positie in relevante markten;
- iv. het publiek belang;
- v. de belangen van de *stakeholders*; en
- vi. andere voor de NBA relevante aspecten, zoals milieu, sociale en personeelsaangelegenheden, eerbiediging van mensenrechten en bestrijding van corruptie en omkoping.

### 1.1.2 Betrokkenheid bestuur

Directie en managementteam betrekken het bestuur tijdig bij het formuleren van de strategie ter invulling van de realisatie van langetermijnwaardecreeatie door de NBA. Directie en managementteam leggen verantwoording af aan het bestuur over de strategie en de toelichting daarop.

### 1.1.3 Rol van bestuur

Het bestuur houdt toezicht op de wijze waarop directie en managementteam de strategie voor langetermijnwaardecreeatie uitvoeren.

### 1.1.4 Verantwoording bestuur

In het bestuursverslag geeft het bestuur een toelichting op zijn visie op de langetermijnwaardecreeatie en op de strategie ter realisatie daarvan en licht toe op welke wijze in het afgelopen boekjaar daaraan is bijgedragen. Daarbij wordt zowel van de korte- als langetermijnontwikkelingen verslag gedaan.

## Principe 1.2 Risicobeheersing

De NBA beschikt over adequate interne risicobeheersings- en controlesystemen. Directie en managementteam zijn verantwoordelijk voor het identificeren en beheersen van de risico's verbonden aan de strategie en de activiteiten van de NBA.

### 1.2.1 Risicobeoordeling

Directie en managementteam inventariseren en analyseren de risico's die verbonden zijn aan de strategie en de activiteiten van de NBA. Zij adviseren hierover het bestuur, dat vervolgens de risicobereidheid vaststelt en besluit welke maatregelen tegenover de risico's worden gezet.

### 1.2.2 Implementatie

Op basis van de risicobeoordeling ontwerpen, implementeren en onderhouden directie en managementteam adequate interne risicobeheersings- en controlesystemen. Deze systemen worden voor zover relevant geïntegreerd in de werkprocessen binnen de NBA en zijn bekend bij diegenen voor wier werk zij relevant zijn.

### 1.2.3 Monitoring werking

Directie en managementteam monitoren de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen. Deze monitoring heeft betrekking op alle materiële beheersingsmaatregelen, gericht op strategische, operationele, *compliance*- en verslaggevingsrisico's. Hierbij wordt onder meer rekening gehouden met geconstateerde zwaktes, misstanden en onregelmatigheden, signalen van klokkenluiders, geleerde lessen en bevindingen van de externe accountant. Waar nodig worden verbeteringen in interne risicobeheersings- en controlesystemen doorgevoerd.

## Principe 1.3 Verantwoording over risicobeheersing

Directie en managementteam leggen verantwoording af over de effectiviteit van de opzet en de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen.

### 1.3.1 Verantwoording aan bestuur

Directie en managementteam bespreken de effectiviteit van de opzet en de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen als bedoeld in bepalingen 1.2.1 tot en met 1.2.3 met de audit- en riskcommissie en leggen daarover verantwoording af aan het bestuur.

### 1.3.2 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 NBA zich geplaatst ziet in relatie tot de risicobereidheid. Hierbij kan gedacht worden aan strategische, operationele, *compliance* en verslaggevingsrisico's; en
- ii. de gevoeligheid van de resultaten van de NBA voor materiële wijzigingen in externe omstandigheden.

## Principe 1.4 Rol van het bestuur

Het bestuur beheert het accountantsregister en het vermogen van de NBA en houdt toezicht op het beleid van de directie en de algemene gang van zaken in de NBA. Hierbij richt het bestuur zich tevens op de effectiviteit van de interne risicobeheersings- en controlesystemen van de NBA en de integriteit en kwaliteit van de financiële verslaggeving.

### 1.4.1 Taken en verantwoordelijkheden audit- en riskcommissie

De audit- en riskcommissie bereidt de besluitvorming van het bestuur voor over het toezicht op de integriteit en kwaliteit van de financiële verslaggeving van de NBA en op de effectiviteit van de interne risicobeheersings- en controlesystemen van de NBA. Zij richt zich onder meer op het toezicht op directie en managementteam ten aanzien van:

- i. de relatie met en de naleving van aanbevelingen en opvolging van opmerkingen van de externe accountant;
- ii. de financiering van de NBA; en
- iii. de toepassing van informatie- en communicatietechnologie door de NBA.

### 1.4.2 Aanwezigheid directie, en externe accountant bij overleg audit- en riskcommissie

De audit- en riskcommissie (ARC) bepaalt of en wanneer de externe accountant en/of de directie bij de ARC-vergaderingen aanwezig is. De externe accountant is in ieder geval aanwezig bij de vergaderingen waarin de controle van de jaarrekening wordt besproken.

### 1.4.3 Verslag audit- en riskcommissie

De audit- en riskcommissie brengt verslag uit aan het bestuur over de beraadslaging en bevindingen.

### 1.4.4 Bestuur

Het bestuur bespreekt de onderwerpen waarover de audit- en riskcommissie verslag heeft uitgebracht.

## Principe 1.5 Benoeming en beoordeling functioneren externe accountant

Het bestuur doet de voordracht tot benoeming van de externe accountant aan de ledenvergadering en houdt toezicht op het functioneren van de externe accountant.

### 1.5.1 Functioneren & benoeming

De audit- en riskcommissie rapporteert jaarlijks aan het bestuur over het functioneren van en de ontwikkelingen in de relatie met de externe accountant. De ARC geeft advies aan het bestuur 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 ARC de observaties van het bestuur. Mede op grond hiervan bepaalt het bestuur de voordracht aan de ledenvergadering tot benoeming van de externe accountant.

### 1.5.2 Informeren externe accountant over functioneren

Het bestuur licht de externe accountant op hoofdlijnen in over de rapportages omtrent het functioneren als extern accountant.

### 1.5.3 Opdracht

De audit- en riskcommissie doet een voorstel aan het bestuur voor de opdracht voor controle van de jaarrekening aan de externe accountant. Bij het formuleren van de opdracht is aandacht voor de reikwijdte van het accountantsonderzoek, de te hanteren materialiteit en het honorarium van het accountantsonderzoek. Het bestuur stelt de opdracht vast.

### 1.5.4 Verantwoording

De belangrijkste conclusies van het bestuur over de voordracht en de uitkomsten van het selectieproces van de externe accountant worden aan de ledenvergadering meegedeeld.

### 1.5.5 Vertrek van de externe accountant

De NBA publiceert een persbericht bij een tussentijdse beëindiging van de relatie met de externe accountant. In het persbericht wordt de reden van de tussentijdse beëindiging toegelicht.

## Principe 1.6 Uitvoering werkzaamheden externe accountant

De audit- en riskcommissie bespreekt met de externe accountant het auditplan en de bevindingen van de externe accountant naar aanleiding van de uitgevoerde controlewerkzaamheden. De audit- en riskcommissie onderhoudt reguliere contacten met de externe accountant.

### 1.6.1 Informatievoorziening aan externe accountant

De directie draagt er zorg voor dat de externe accountant tijdig alle informatie ontvangt die nodig is voor de uitvoering van de controlewerkzaamheden. De directie stelt de externe accountant in de gelegenheid om op de verstrekte informatie te reageren.

### 1.6.2 Auditplan en bevindingen externe accountant

De externe accountant bespreekt het concept-auditplan met de directie, alvorens het aan de audit- en riskcommissie voor te leggen. De audit- en riskcommissie bespreekt jaarlijks met de externe accountant:

- 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 *management letter*.

### 1.6.3 Overleg met externe accountant buiten aanwezigheid directie

De audit- en riskcommissie overlegt zo vaak als zij dit noodzakelijk acht, doch ten minste eenmaal per jaar, buiten aanwezigheid van de directie met de externe accountant.

#### **1.6.4 Inzage discussiepunten tussen externe accountant en directie**

De audit- en riskcommissie krijgt inzage in de belangrijkste discussiepunten tussen de externe accountant en de directie naar aanleiding van de concept-management letter dan wel het concept-accountantsverslag.

# HOOFDSTUK 2. EFFECTIEF BESTUUR EN TOEZICHT

## Principe 2.1 Samenstelling en omvang

Bestuur, directie en managementteam zijn zodanig samengesteld dat de benodigde deskundigheid, achtergrond en competenties aanwezig zijn om taken naar behoren te kunnen vervullen. De omvang van deze gremia is daarop toegesneden.

### 2.1.1 Profielschets

Het bestuur stelt een profielschets op voor bestuur, directie en managementteam, rekening houdend met de aard en de activiteiten van de NBA. In de profielschets wordt ingegaan op:

- i. de gewenste deskundigheid en achtergrond;
- ii. de gewenste gemengde samenstelling, bedoeld in bepaling 2.1.4 van deze Code;
- iii. de omvang; en
- iv. de onafhankelijkheid.

De profielschets wordt op de website van de NBA geplaatst.

### 2.1.2 Personalia

Van elke bestuurslid wordt in het bestuursverslag opgave gedaan van:

- i. geslacht;
- ii. geboortejaar;
- iii. hoofdfunctie;
- iv. nevenfuncties voor zover deze relevant zijn voor de vervulling van de taak als bestuurslid;
- v. benoemingsdatum; en
- vi. datum einde wettelijke zittingstermijn.

### 2.1.3 Deskundigheid

Elk lid van bestuur, directie en managementteam beschikt over de specifieke deskundigheid die noodzakelijk is voor de vervulling van de eigen taak. Elk bestuurslid dient geschikt te zijn om de hoofdlijnen van het totale beleid te beoordelen.

### 2.1.4 Diversiteitsbeleid

Het bestuur stelt een diversiteitsbeleid op voor de samenstelling van bestuur, directie en managementteam. In het beleid wordt ingegaan op de concrete doelstellingen ten aanzien van diversiteit en de voor de NBA relevante aspecten van diversiteit, zoals nationaliteit, leeftijd, geslacht en achtergrond inzake opleiding en beroepservaring.

### 2.1.5 Verantwoording over diversiteit

In het bestuursverslag worden het diversiteitsbeleid en de uitvoering daarvan toegelicht. Hierbij wordt ingegaan op:

- 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, directie of managementteam afwijkt van de doelstellingen van het diversiteitsbeleid, wordt in het bestuursverslag tevens toegelicht wat de stand van zaken is, welke maatregelen worden genomen om de nagestreefde situatie wel te bereiken en op welke termijn.

## Principe 2.2 Benoeming, opvolging en evaluatie

Het bestuur draagt zorg voor een formele en transparante procedure voor het benoemen van leden van bestuur en directie alsmede voor een gedegen plan voor opvolging. Daarbij wordt rekening

gehouden met het diversiteitsbeleid. Het functioneren van het bestuur en directie als collectief en het functioneren van individuele leden van bestuur en directie wordt regelmatig geëvalueerd.

### **2.2.1 Benoemings- en herbenoemingstermijnen bestuursleden**

Een bestuurslid wordt benoemd voor een periode van vier jaar en kan niet terstond worden herbenoemd. Bij de benoeming wordt de profielschets, bedoeld in bepaling 2.1.1, in acht genomen.

### **2.2.2 Tussentijds aftreden**

Een bestuurslid treedt tussentijds af bij onvoldoende functioneren, structurele onverenigbaarheid van belangen of wanneer dit anderszins naar het oordeel van het bestuur is geboden. Bij tussentijds aftreden van een bestuurslid brengt de NBA een persbericht uit waarin de reden voor vertrek wordt genoemd.

### **2.2.3 Opvolging**

Het bestuur draagt er zorg voor dat de NBA over een gedegen plan beschikt voor de opvolging van leden van bestuur en directie, 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 het bestuur en de directie in acht genomen. De ledenvergadering stelt een rooster van aftreden vast om zoveel mogelijk te voorkomen dat bestuursleden tegelijk aftreden. Het rooster van aftreden wordt op de website van de NBA geplaatst.

### **2.2.4 Taken selectie- en remuneratiecommissie**

De selectie- en remuneratiecommissie bereidt de besluitvorming van het bestuur voor en brengt verslag uit aan het bestuur van de beraadslagingen en bevindingen van de commissie.

De selectie- en remuneratiecommissie richt zich in ieder geval op:

- i. het opstellen van selectiecriteria en benoemingsprocedures inzake leden van bestuur, directie en managementteam alsmede op de voorzitters van organen binnen de NBA met een pbo-taak;
- ii. de periodieke beoordeling van de omvang en samenstelling van bestuur alsmede van de directie en het doen van een voorstel voor een profielschets van het bestuur en directie;
- iii. de periodieke beoordeling van het functioneren van individuele leden van bestuur, directie en de voorzitters van organen met een pbo-taken en de rapportage hierover aan het bestuur;
- iv. het opstellen van een plan voor de opvolging van leden van bestuur en directie; en
- v. het doen van voorstellen voor (her)benoemingen;
- vi. het toezicht op het beleid van het bestuur inzake selectiecriteria en benoemingsprocedures voor directie en managementteam;
- vii. een jaarlijkse herijking van het HR-beleid; en
- viii. het tijdens de ledenvergadering voeren van het woord over remuneratie- en benoemingskwesties.

### **2.2.5. Taken commissie regelgeving**

De commissie regelgeving bereidt de besluitvorming van het bestuur voor en brengt verslag uit aan het bestuur van de beraadslagingen en bevindingen van de commissie.

De commissie regelgeving richt zich in ieder geval op:

- i. het inhoudelijk en beleidsmatig beoordelen van door de NBA uit te brengen (concept)regelgeving voor het beroep en de beroepsorganisatie;
- ii. het inhoudelijk en beleidsmatig beoordelen van door de NBA uit te brengen, op leden gerichte vaktechnische interpretaties;
- iii. het inhoudelijk en procedureel beoordelen van bezwaarschriften tegen besluiten die door of namens het bestuur zijn genomen;
- iv. het inhoudelijk en beleidsmatig beoordelen van voorstellen tot het indienen van tuchtklachten tegen leden van de NBA.



### **2.2.6 Evaluatie bestuur**

Het bestuur evalueert ten minste eenmaal per jaar buiten aanwezigheid van directie en managementteam het eigen functioneren, het functioneren van de afzonderlijke commissies van het bestuur en dat van de individuele bestuursleden, 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 directie en managementteam;
- 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 het bestuur.

### **2.2.7 Evaluatie directie**

Het bestuur evalueert ten minste eenmaal per jaar buiten aanwezigheid van directie en managementteam zowel het functioneren van de directie en managementteam als collectief als dat van de individuele leden van directie en bespreekt de conclusies die aan de evaluatie worden verbonden, zulks mede in het licht van opvolging van de directie. Ook de directie evalueert ten minste eenmaal per jaar het eigen functioneren

## **Principe 2.3 Inrichting van bestuur en bestuursverslag**

Het bestuur draagt er zorg voor dat hij effectief functioneert. Het bestuur stelt commissies in om de besluitvorming van het bestuur voor te bereiden. Het voorgaande doet geen afbreuk aan de verantwoordelijkheid van het bestuur als orgaan en van de individuele leden van het bestuur voor het inwinnen van informatie en het vormen van een onafhankelijk oordeel.

### **2.3.1 Verordening op het bestuur**

De taakverdeling binnen het bestuur, alsmede de werkwijze van het bestuur worden neergelegd in een verordening. Het bestuur neemt in deze verordening een passage op over de omgang met de directie, de ledenvergadering, en het medezeggenschapsorgaan. De verordening wordt op de website van de NBA geplaatst.

### **2.3.2 Instellen commissies**

Het bestuur stelt uit de leden van het bestuur een audit- en riskcommissie, een selectie- en remuneratiecommissie en een commissie regelgeving in. Onverlet de collegiale verantwoordelijkheid van het bestuur, is het de taak van deze commissies om de besluitvorming van het bestuur voor te bereiden.

### **2.3.3 Reglementen commissies**

Het bestuur stelt voor de audit- en riskcommissie, de selectie- en remuneratiecommissie en de commissie regelgeving een reglement op. Het reglement geeft aan wat de rol en verantwoordelijkheid van de desbetreffende commissie is, de samenstelling en op welke wijze de zij haar taak uitoefent. De reglementen worden op de website van de NBA geplaatst.

### **2.3.4 Samenstelling commissies**

Het voorzitterschap van de audit- en riskcommissie, de selectie- en remuneratiecommissie en de commissie regelgeving wordt niet vervuld door de voorzitter van het bestuur.

### **2.3.5 Voorzitter van het bestuur**

De voorzitter van het bestuur ziet er in ieder geval op toe dat:

- i. de contacten van het bestuur met de directie, het medezeggenschapsorgaan en de ledenvergadering naar behoren verlopen;
- ii. voldoende tijd bestaat voor de beraadslaging en besluitvorming door het bestuur;
- iii. bestuursleden tijdig alle informatie ontvangen die nodig is voor de goede uitoefening van hun taak;

- iv. het bestuur en zijn commissies naar behoren functioneren;
  - v. individuele bestuursleden en directieleden ten minste jaarlijks worden beoordeeld op hun functioneren;
  - vi. bestuursleden hun introductieprogramma volgen;
  - vii. de directie de activiteiten ten aanzien van cultuur uitvoert;
  - viii. het bestuur signalen uit de beroepsorganisatie opvangt en zorgt dat (vermoedens van) materiële misstanden en onregelmatigheden onverwijld aan het bestuur worden gerapporteerd;
  - ix. de ledenvergadering ordelijk en efficiënt verloopt; en
  - x. effectieve communicatie met de leden plaats kan vinden.
- De voorzitter van het bestuur heeft regelmatig overleg met de directie.

### **2.3.6 Plaatsvervangend voorzitter bestuur**

De plaatsvervangend voorzitter van het bestuur vervangt bij gelegenheid de voorzitter.

### **2.3.7 Bestuurssecretaris**

Het bestuur wordt ondersteund door de bestuurssecretaris.

De bestuurssecretaris:

- i. ziet erop toe dat de juiste procedures worden gevolgd en dat wordt gehandeld in overeenstemming met de wettelijke verplichtingen;
- ii. faciliteert de informatievoorziening van het bestuur en de directie; en
- iii. ondersteunt de voorzitter van het bestuur in de organisatie van de het bestuur, waaronder de informatievoorziening, agendering van vergaderingen, evaluaties en opleidingsprogramma's.

De bestuurssecretaris wordt, al dan niet op initiatief van het bestuur, benoemd en ontslagen door de directie.

Indien de bestuurssecretaris ook werkzaamheden verricht voor de directie en signaleert dat de belangen van het bestuur en de directie uiteenlopen, waardoor onduidelijk is welke belangen de bestuurssecretaris dient te behartigen, meldt hij dit bij de voorzitter van het bestuur.

### **2.3.8 Bestuursverslag**

Een verslag van het bestuur maakt deel uit van de jaarstukken van de NBA. In dit verslag legt het bestuur verantwoording af over gevoerde bestuur in het afgelopen boekjaar, waarbij in ieder geval verslag wordt gedaan over de onderwerpen, bedoeld in de bepalingen 1.1.3 en 2.1.2.

## **Principe 2.4 Besluitvorming en functioneren**

Het bestuur, directie en managementteam dragen zorg voor een evenwichtige en effectieve besluitvorming waarbij rekening wordt gehouden met de belangen van *stakeholders*. Door directie en managementteam wordt een goede en tijdige informatievoorziening opgezet. Het bestuur alsmede directie en managementteam 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.

### **2.4.1 Stimuleren openheid & aanspreekbaarheid**

Het bestuur alsmede directie en managementteam zijn elk verantwoordelijk voor het stimuleren van openheid en aanspreekbaarheid binnen het orgaan waar zij deel van uitmaken en tussen de organen onderling.

### **2.4.2 Nevenfuncties**

Bestuursleden, directieleden alsmede leden van het managementteam melden nevenfuncties vooraf aan het bestuur. Minimaal jaarlijks worden de nevenfuncties in de vergadering van het bestuur

besproken. De aanvaarding van een nevenfunctie door een lid van directie of managementteam behoeft de goedkeuring van het bestuur.

#### **2.4.3 Aanspreekpunt voor functioneren van bestuursleden en directieleden**

De voorzitter van het bestuur is namens het bestuur het voornaamste aanspreekpunt voor leden van bestuur en directie en managementteam alsmede voor leden over het functioneren van bestuursleden en directieleden. De plaatsvervangend-voorzitter fungeert als aanspreekpunt over het functioneren van de voorzitter.

#### **2.4.4 Aanwezigheid bij bestuursvergaderingen**

Bestuursleden worden geacht aanwezig te zijn bij vergaderingen van het bestuur en bij vergaderingen van commissies waarvan zij deel uitmaken. Indien bestuursleden frequent afwezig zijn bij deze vergaderingen, worden zij daarop aangesproken.

#### **2.4.5 Introductieprogramma bestuursleden**

Alle bestuursleden volgen een op de functie toegesneden introductieprogramma. Het introductieprogramma besteedt in ieder geval aandacht aan algemene financiële, sociale en juridische zaken, de omgeving waarin de NBA functioneert, de financiële verslaggeving, de cultuur en de relatie met het medezeggenschapsorgaan alsmede de verantwoordelijkheden van een bestuurslid.

#### **2.4.6 Ontwikkeling**

Het bestuur beoordeelt jaarlijks op welke onderdelen bestuursleden gedurende hun benoemingsperiode behoefte hebben aan training of opleiding.

#### **2.4.7 Waarborgen informatievoorziening**

Directie en managementteam dragen zorg voor het instellen en handhaven van interne procedures die ervoor zorgen dat alle relevante informatie tijdig bij directie, managementteam en het bestuur bekend is.

#### **2.4.8 Verantwoordelijkheid bestuur voor inwinnen informatie**

Het bestuur en ieder bestuurslid afzonderlijk heeft een eigen verantwoordelijkheid om van het bestuur, directie en managementteam, en partijen zoals het Adviescollege voor Beroepsreglementering, de Commissie Eindtermen Accountantsopleiding, de externe accountant en het medezeggenschapsorgaan de informatie in te winnen die het bestuur nodig heeft om de toezichhoudende taak goed te kunnen uitoefenen.

#### **2.4.9 Inwinnen informatie bij medewerkers en externen**

Indien het bestuur dit geboden acht, kan het informatie inwinnen bij medewerkers en externe adviseurs van de NBA. De NBA stelt hiertoe de benodigde middelen ter beschikking. Het bestuur kan verlangen dat bepaalde medewerkers en externe adviseurs bij de bestuursvergaderingen aanwezig zijn.

### **Principe 2.5 Cultuur**

Directie en managementteam zijn verantwoordelijk voor het vormgeven van een cultuur die is gericht op de langetermijnwaardcreatie van de NBA. Het bestuur houdt toezicht op de activiteiten van directie en managementteam ter zake.

#### **2.5.1 Verantwoordelijkheid voor cultuur**

Directie en managementteam stellen voor de NBA waarden vast die bijdragen aan een cultuur gericht op langetermijnwaardcreatie door de NBA en bespreken deze met het bestuur. Directie en

managementteam zijn verantwoordelijk voor de inbedding en het onderhouden van de waarden in de NBA. Daarbij wordt onder meer aandacht besteed aan:

- i. de strategie en het bedrijfsmodel;
- ii. de omgeving waarin de NBA opereert; en
- iii. de bestaande cultuur binnen de NBA en of het gewenst is daar wijzigingen in aan te brengen.

Directie en managementteam stimuleren gedrag dat aansluit bij deze waarden en dragen deze waarden uit door het tonen van voorbeeldgedrag.

### **2.5.2 Gedragscode**

Directie en managementteam stellen een gedragscode op en ziet toe op de werking en de naleving ervan door zichzelf en de medewerkers van de NBA. De directie informeert het bestuur over de bevindingen en observaties ten aanzien van de werking en de naleving. De gedragscode wordt op de website van de NBA geplaatst en door elke medewerker ondertekend.

### **2.5.3 Medezeggenschap**

In het overleg tussen het bestuur, de directie en het medezeggenschapsorgaan wordt ook gesproken over gedrag en cultuur bij de NBA.

### **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 NBA; en
- ii. de werking en naleving van de gedragscode.

## **Principe 2.6 Misstanden en onregelmatigheden**

Het bestuur, directie en managementteam zijn alert op signalen van (vermoedens van) misstanden en onregelmatigheden. Directie en managementteam stellen een procedure in zodat meldingen van (vermoedens van) misstanden en onregelmatigheden kunnen worden gedaan en geven adequate opvolging aan deze meldingen. Het bestuur houdt toezicht op directie en managementteam ter zake.

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

De directie stelt een regeling op voor het melden van (vermoedens van) misstanden en onregelmatigheden binnen de NBA. De regeling wordt op de website van de NBA geplaatst. De directie draagt zorg dat werknemers zonder gevaar voor hun rechtspositie de mogelijkheid hebben een melding te doen.

### **2.6.2 Informeren voorzitter bestuur**

De voorzitter van het bestuur wordt door de directie onverwijld geïnformeerd over signalen van (vermoedens van) materiële misstanden en onregelmatigheden binnen de NBA.

Wanneer (het vermoeden van) een misstand of onregelmatigheid het functioneren van een directielid betreft, kan een werknemer dit rechtstreeks aan de voorzitter van het bestuur melden.

### **2.6.3 Melding externe accountant**

De externe accountant informeert de voorzitter van de audit- en riskcommissie onverwijld wanneer hij bij de uitvoering van de verkregen opdracht een misstand of onregelmatigheid constateert of vermoedt.

Wanneer (het vermoeden van) een misstand of onregelmatigheid het functioneren van een directielid betreft, meldt de externe accountant dit aan voorzitter van het bestuur.

### **2.6.4 Toezicht door bestuur**

Het bestuur 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 het bestuur, in gevallen waarin de directie zelf betrokken is, de mogelijkheid om zelf een onderzoek te initiëren naar signalen van misstanden en onregelmatigheden en dit onderzoek aan te sturen.

## **Principe 2.7 Voorkomen belangenverstremgeling**

Elke vorm van belangenverstremgeling (ook die voortvloeiend uit nevenfuncties zoals bedoeld in bepaling 3.2.1) tussen de NBA en de bestuursleden of directieleden wordt vermeden. Om te vermijden dat belangenverstremgeling plaatsvindt, worden adequate maatregelen getroffen. Het bestuur is verantwoordelijk voor de besluitvorming over de omgang met belangenverstremgeling bij de leden van bestuur, directie en managementteam in relatie tot de NBA.

### **2.7.1 Voorkomen belangenverstremgeling**

Leden van bestuur, directie en managementteam leden zijn alert op belangenverstremgeling en zullen in ieder geval:

- i. niet in concurrentie met de NBA treden;
- ii. geen (substantiële) schenkingen van de NBA 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 NBA geen ongerechtvaardigde voordelen verschaffen aan derden;
- iv. aangeven en zich onthouden van enige besluitvorming indien er sprake is van mogelijke contractpartijen waar het betreffende lid van bestuur, directie of managementteam een belang heeft of verbondenheid kent;
- v. geen zakelijke kansen die aan de NBA toekomen, benutten voor zichzelf of voor hun echtgenoot, geregistreerde partner of een andere levensgezel, pleegkind of bloed- of aanverwant tot in de tweede graad.

### **2.7.2 Bespreking**

Bestuursleden leggen situaties waarin sprake kan zijn van belangenverstremgeling, waaronder tegenstrijdig belang, in relatie tot de NBA vooraf voor aan het bestuur. Het bestuur bespreekt de wijze waarop in die situatie gehandeld dient te worden.

### **2.7.3 Melding**

Een tegenstrijdig belang kan bestaan wanneer de NBA voornemens is een transactie aan te gaan met een rechtspersoon:

- i. waarin een lid van bestuur, directie of managementteam persoonlijk een materieel financieel belang houdt; of
- ii. waarvan een bestuurder of commissaris een familierechtelijke verhouding heeft met een lid van bestuur, directie of managementteam van de NBA.

Een lid van het managementteam meldt een potentieel tegenstrijdig belang bij een transactie die van materiële betekenis is voor de NBA en/of voor het desbetreffende managementteamlid onverwijld aan de directie. Het managementteamlid verschaft daarover alle relevante informatie, inclusief de voor de situatie relevante informatie inzake de echtgenoot, geregistreerde partner of een andere levensgezel, pleegkind en bloed- en aanverwanten tot in de tweede graad van het managementteamlid. De directie besluit buiten aanwezigheid van het betrokken managementteamlid of sprake is van een tegenstrijdig belang.

Een directielid meldt een potentieel tegenstrijdig belang bij een transactie die van materiële betekenis is voor de NBA en/of voor het desbetreffende directielid onverwijld aan de voorzitter van het bestuur. Het directielid verschaft daarover alle relevante informatie, inclusief de voor de situatie relevante

informatie inzake de echtgenoot, geregistreeerde partner of een andere levensgezel, pleegkind en bloed- en aanverwanten tot in de tweede graad van het directielid.

Een bestuurslid meldt een potentieel tegenstrijdig belang bij een transactie die van materiële betekenis is voor de NBA en/of voor het desbetreffende bestuurslid onverwijld aan de voorzitter van het bestuur en verschaft daarover alle relevante informatie, inclusief de voor de situatie relevante informatie inzake de echtgenoot, geregistreeerde partner of een andere levensgezel, pleegkind en bloed- en aanverwanten tot in de tweede graad van het bestuurslid. Indien de voorzitter van het bestuur een potentieel tegenstrijdig belang heeft, meldt hij dit onverwijld aan de plaatsvervangend voorzitter.

Het bestuur besluit buiten aanwezigheid van het betrokken bestuurs- of directielid of sprake is van een tegenstrijdig belang.

#### **2.7.4 Verantwoording transacties bestuursleden en directieleden**

Alle transacties waarbij tegenstrijdige belangen van leden van bestuur, directie of managementteam spelen, worden tegen op de markt gebruikelijke condities overeengekomen. Besluiten tot het aangaan van transacties waarbij tegenstrijdige belangen van leden van bestuur, directie of managementteam spelen die van materiële betekenis zijn voor de NBA en/of voor de desbetreffende leden van bestuur, directie of managementteam behoeven goedkeuring van de directie (indien het managementteamleden betreft) dan wel van het bestuur. Dergelijke transacties worden gepubliceerd in het bestuursverslag, met vermelding van het tegenstrijdig belang en de verklaring dat bepalingen 2.7.3 en 2.7.4 zijn nageleefd.

#### **2.7.5 Persoonlijke leningen**

De NBA verstrekt aan de bestuurs-, directie- en managementleden geen persoonlijke leningen, garanties en dergelijke.

## HOOFDSTUK 3. BELONINGEN

### Principe 3.1 Beloningsbeleid directie

Het beloningsbeleid voor de directie is duidelijk en begrijpelijk, is gericht op langetermijnwaardecreatie door de NBA en houdt rekening met de Wet normering topinkomens en de interne beloningsverhoudingen binnen de NBA. Het beloningsbeleid zet de directieleden 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. Het bestuur is verantwoordelijk voor het formuleren van het beloningsbeleid en de implementatie daarvan.

#### 3.1.1 Voorstel beloningsbeleid

De selectie- en remuneratiecommissie doet een duidelijk en begrijpelijk voorstel aan het bestuur betreffende het te voeren beloningsbeleid voor de directie. Het bestuur stelt dit beloningsbeleid vast.

#### 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 langetermijnwaardecreatie, zoals bedoeld in bepaling 1.1.1;
- ii. de beloningsverhoudingen binnen de NBA;
- iii. de grenzen zoals vastgelegd in de Wet normering topinkomens.

### Principe 3.2 Vaststelling beloningen directie

Het bestuur stelt de beloning van de individuele directieleden vast, binnen de grenzen van het door het bestuur vastgestelde beloningsbeleid en de Wet normering topinkomens. De selectie- en remuneratiecommissie bereidt de besluitvorming van het bestuur voor over de vaststelling van beloningen. Een ontoereikende vervulling van taken wordt niet beloond.

#### 3.2.1 Voorstel selectie- en remuneratiecommissie

De selectie- en remuneratiecommissie doet een voorstel aan het bestuur inzake de beloningen van individuele directieleden. Het voorstel wordt in overeenstemming met het beloningsbeleid opgesteld en gaat in ieder geval in op de beloningsstructuur, de hoogte van de beloningscomponenten, de beloningsverhoudingen binnen de NBA en de Wet normering topinkomens.

#### 3.2.2 Visie directieleden eigen beloning

Bij het formuleren van het voorstel voor de beloningen van de directie neemt de selectie- en remuneratiecommissie kennis van de visie van de individuele directieleden met betrekking tot de hoogte en structuur van hun eigen beloning. De selectie- en remuneratiecommissie vraagt de directieleden hierbij aandacht te besteden aan de aspecten, bedoeld in bepaling 3.1.2.

#### 3.2.3 Ontslagvergoeding

De vergoeding bij ontslag bedraagt maximaal de laagste van (a) het maximum dat door de Wet normering topinkomens is bepaald en (b) eenmaal het jaarsalaris. Een ontslagvergoeding wordt niet uitgekeerd wanneer de overeenkomst voortijdig wordt beëindigd op initiatief van het directielid of wanneer het directielid ernstig verwijtbaar dan wel nalatig heeft gehandeld.

### Principe 3.3 Beloning bestuursleden

Het bestuur doet aan de ledenvergadering, in de vorm van een verordening, een duidelijk en begrijpelijk voorstel voor een passende eigen beloning. De beloning voor bestuursleden stimuleert een adequate uitoefening van de functie en is niet afhankelijk van de resultaten van de NBA.

### **3.3.1 Tijdsbesteding en verantwoordelijkheid**

De beloning van de bestuursleden reflecteert de tijdsbesteding en de verantwoordelijkheden van de functie.

## **Principe 3.4 Verantwoording uitvoering beloningsbeleid**

In de jaarrekening legt het bestuur op een inzichtelijke wijze verantwoording af over de uitvoering van het beloningsbeleid.

### **3.4.1 Remuneratierapport**

De selectie- en remuneratiecommissie bereidt het onderdeel van de jaarrekening voor dat gaat over het beloningsbeleid. Daarin wordt, naast hetgeen de wet vereist, op inzichtelijke wijze in ieder geval verslag gedaan:

- i. van de wijze waarop het beloningsbeleid in het afgelopen boekjaar in praktijk is gebracht;
- ii. van de wijze waarop de uitvoering van het beloningsbeleid bijdraagt aan langetermijnwaardcreatie;
- iii. van de beloningsverhoudingen binnen de NBA en, indien van toepassing, de wijzigingen in deze verhoudingen ten opzichte van voorgaande boekjaar; en
- iv. indien een (voormalig) directielid een ontslagvergoeding ontvangt, de reden voor deze vergoeding.



# HOOFDSTUK 4. LEDENVERGADERING

## Principe 4.1 De ledenvergadering

De ledenvergadering kan een zodanige invloed uitoefenen op het beleid van het bestuur en de directie van de NBA, dat zij een volwaardige rol speelt in het systeem van *checks and balances* binnen de NBA. Goede corporate governance veronderstelt een volwaardige deelname van leden aan de besluitvorming in de ledenvergadering.

### 4.1.1 Toezicht bestuur

Het toezicht van het bestuur op de directie omvat mede het toezicht op de verhouding met leden.

### 4.1.2 Aanwezigheid voorgedragen bestuursleden

Bestuursleden die worden voorgedragen voor benoeming zijn aanwezig tijdens de ledenvergadering waar over hun voordacht wordt gestemd.

### 4.1.3 Aanwezigheid externe accountant

De ledenvergadering kan vragen stellen over de door de externe accountant afgegeven verklaring omtrent de getrouwheid van de jaarrekening. De externe accountant woont daartoe deze vergadering bij en is bevoegd daarin het woord te voeren.

## Principe 4.2 Informatieverschaffing en voorlichting

Het bestuur en de directie dragen zorg voor een adequate informatieverschaffing en voorlichting aan de ledenvergadering.

### 4.2.1 Motivering beroep zwaarwichtig belang

Indien het bestuur met een beroep op een zwaarwichtig belang van de NBA de ledenvergadering niet alle verlangde informatie verstrekt, wordt dit beroep gemotiveerd toegelicht.

## Principe 4.3 Uitbrengen van stemmen

Deelname van zoveel mogelijk leden aan de besluitvorming in de ledenvergadering is in het belang van de *checks and balances* van de NBA. De NBA stelt, voor zover het in haar mogelijkheid ligt, leden in de gelegenheid op afstand te stemmen en met alle (andere) leden te communiceren.