

Bijlage 1: Voortgangrapportage Principes Code Banken - Rabobank Groep

7 februari 2014

	2. Raad van commissarissen
	2.1 Samenstelling en deskundigheid
Principe Code Banken	2.1.1 De raad van commissarissen is zodanig samengesteld dat hij zijn taak naar behoren kan vervullen. Complementariteit, collegiaal bestuur, onafhankelijkheid en diversiteit zijn voorwaarden voor een goede taakvervulling door de raad van commissarissen.
Pas toe of leg uit	De Rabobank kiest voor het toepassen van dit principe.
Toelichting invulling principe	<p>De naleving van dit principe is verankerd in het reglement en in de daaruit voortvloeiende profielschets van de raad van commissarissen. Beide documenten zijn inhoudelijk getoetst aan, en waar nodig nader afgestemd op, de principes van de Code Banken.</p> <p>Het reglement van de raad van commissarissen schrijft voor dat de raad zodanig is samengesteld dat de leden ten opzichte van elkaar en ten opzichte van de leden van de raad van bestuur en welk deelbelang dan ook, onafhankelijk en kritisch kunnen opereren, en dat de raad van commissarissen als geheel een goed begrip heeft van de risico's die Rabobank Nederland loopt en van de wijze waarop deze risico's kunnen worden beheerst. Voorts wordt gelet op diversiteit wat betreft sekse, leeftijd en complementariteit wat betreft de professionele achtergrond van de leden.</p> <p>In de profielschets van de raad van commissarissen worden genoemd als specifieke kwaliteiten en ervaring die vertegenwoordigd moeten zijn in de raad:</p> <ul style="list-style-type: none">• allfinance: (internationale) bancaire ervaring, verzekeringen, vermogensbeheer;• arbeidsverhoudingen en HRM-deskundigheid/-ervaring;• recente ervaring met de besturing van grote ondernemingen;• kennis van/ervaring in accountancy, bedrijfseconomie, riskmanagement, financiële expertise;• affiniteit met maatschappelijk verantwoord ondernemen;• juridische deskundigheid;• coöperatieve deskundigheid;• innovatie;• internationale (Europese) oriëntatie en ervaring;• retailervaring in algemene zin;• ervaring met de Rabobank organisatie (ook lokaal);• ICT-kennis. <p>Ter aanvulling hierop hecht de Rabobank nadrukkelijk waarde aan affiniteit met de coöperatieve identiteit en de bijbehorende kernwaarden van de Rabobank.</p>

De raad van commissarissen van Rabobank Nederland is divers samengesteld. Nieuwe commissarissen volgen een uitgebreid introductieprogramma dat hen voorbereidt op zowel de organisatie als de rol van commissaris. De individuele commissarissen beschikken als hooggekwalificeerde adviseur, bestuurder en/of commissaris in de private en/of de publieke sector over langjarige ervaring in en diepgaande kennis van een of meer van bovenstaande terreinen.

De raad van commissarissen evalueert eenmaal per jaar de profielschets van de raad van commissarissen om daaruit conclusies te trekken voor zijn eigen samenstelling, grootte en werkwijze.

Bij de voordracht van kandidaten voor benoeming of herbenoeming wordt binnen de kaders van deze algemene profielschets rekening gehouden met de gewenste samenstelling en de in de raad vertegenwoordigde competenties. In 2013 heeft de raad van commissarissen een successieplan voor de raad opgesteld. Dit plan beschrijft de beleidslijn die de raad van commissarissen wil volgen bij de huidige en toekomstige samenstelling van de raad van commissarissen. Kijkend naar de kernkwaliteiten van elke zittende commissaris in combinatie met het rooster van aftreden, wordt bezien over welk profiel te selecteren commissarissen bij de eerstvolgende benoemingsronde(n) moeten beschikken. Uiteraard is successieplanning een continu en dynamisch proces. Bij iedere (her)benoeming zal worden bezien welke kennis- en ervaringsdomeinen en overige kwaliteiten en competenties op dat moment noodzakelijk worden geacht om als collectieve raad van commissarissen optimaal te kunnen functioneren.

Het reglement en de algemene profielschets van de raad van commissarissen en de cv's van de individuele commissarissen zijn op www.rabobank.com geplaatst.

In 2012 zijn de leden van de raad van commissarissen van Rabobank Nederland op grond van nieuwe wetgeving door De Nederlandsche Bank (DNB) op geschiktheid getoetst. DNB is op basis van haar onderzoek en het advies van de Autoriteit Financiële Markten (AFM) voor alle getoetste leden van de raad van commissarissen van Rabobank Nederland tot een positief oordeel gekomen. Bij de beoordeling van de geschiktheid heeft de toezichthouder niet alleen gekeken naar de kennis, ervaring en vaardigheden van de individuele commissarissen, maar ook naar de samenstelling van de raad van commissarissen als geheel. Ook de twee nieuwe leden die in 2013 tot de raad van commissarissen zijn toegetreden zijn als onderdeel van hun benoemingsproces op geschiktheid getoetst door DNB.

Principe Code Banken

2.1.2 De raad van commissarissen beschikt over een voldoende aantal leden om zijn functie, ook in de commissies van de raad, goed te kunnen uitoefenen. Het geschikte aantal leden is mede afhankelijk van de aard, omvang en complexiteit van de bank.

Pas toe of leg uit

De Rabobank kiest voor het toepassen van dit principe.

Toelichting invulling principe

De raad van commissarissen bestaat per 31 december 2013 uit tien leden. Gezien de omvang, de complexiteit, de allfinance-oriëntatie en de coöperatieve identiteit van de Rabobank Groep is dit een passend aantal om de functie van de raad van commissarissen en de bijbehorende commissies goed te kunnen uitoefenen.

De raad van commissarissen evalueert eenmaal per jaar de profielschets van de raad van commissarissen om daaruit conclusies te trekken voor zijn eigen samenstelling, grootte en werkwijze.

Principe Code Banken

2.1.3 De leden van de raad van commissarissen hebben gedegen kennis van de maatschappelijke functies van de bank en van de belangen van alle bij de bank betrokken partijen.

De raad van commissarissen maakt een evenwichtige afweging van de belangen van de bij de bank betrokkenen zoals haar klanten, aandeelhouders en medewerkers.

Pas toe of leg uit

De Rabobank kiest voor het toepassen van dit principe.

Toelichting invulling principe

Het reglement van de raad van commissarissen schrijft onder andere voor dat de raad van commissarissen zijn taak vervult vanuit het brede perspectief van de continuïteit van Rabobank Nederland en de daarmee verbonden ondernemingen, in het belang van alle betrokkenen. De commissarissen nemen het belang van alle stakeholders van Rabobank Nederland en de met haar verbonden ondernemingen in beschouwing, daarbij betrekken ze ook de voor de diverse bedrijfsonderdelen relevante maatschappelijke aspecten van ondernemen.

De profielschets van de raad van commissarissen schrijft voor dat alle leden onder andere over de volgende elementen van de gemeenschappelijke basisoriëntatie en attitude van de Rabobank moeten beschikken:

- affiniteit met klantgroepen van de Rabobank;
- affiniteit met de coöperatieve identiteit;
- onderschrijven maatschappelijke betekenis coöperatie;
- oriëntatie op (financiële) dienstverlening (mensenbedrijf);
- culturele en omgevingssensitiviteit;
- consensus georiënteerd;
- maatschappelijk geëngageerd;
- genuanceerd meerdere (soms tegenstrijdige) belangen wegend.

Deze aspecten worden meegewogen in de periodieke evaluatie van het functioneren van de individuele commissarissen en in het wervingstraject van nieuwe commissarissen.

In 2013 zijn de leden van de raad van commissarissen van Rabobank Nederland op grond van nieuwe wetgeving door DNB op geschiktheid getoetst. DNB is op basis van haar onderzoek en het advies van de AFM voor alle getoetste leden van de raad van commissarissen van Rabobank Nederland tot een positief oordeel gekomen. Bij de beoordeling van de geschiktheid heeft de toezichthouder niet alleen gekeken naar de kennis, ervaring en vaardigheden van de individuele commissarissen, maar ook naar de samenstelling van de raad van commissarissen als geheel. Ook de twee nieuwe leden die in 2013 tot de raad van commissarissen zijn toegetreden zijn als onderdeel van hun benoemingsproces op geschiktheid getoetst door DNB.

Principe Code Banken

2.1.4 Ieder lid van de raad van commissarissen is in staat om de hoofdlijnen van het totale beleid van de bank te beoordelen en zich een afgewogen en zelfstandig oordeel te vormen over de basisrisico's die daarbij worden gelopen. Voorts beschikt ieder lid van de raad van commissarissen over de specifieke deskundigheid die noodzakelijk is voor de vervulling van zijn rol binnen de raad van commissarissen. Daartoe wordt, zodra een vacature in de raad van commissarissen ontstaat, een individuele profielschets voor het nieuwe lid van de raad van commissarissen opgesteld die past binnen de profielschets die voor de gehele raad is opgesteld.

Pas toe of leg uit

De Rabobank kiest voor het toepassen van dit principe.

Toelichting invulling principe

Het reglement van de raad van commissarissen schrijft onder andere voor dat de raad van commissarissen als geheel een goed begrip heeft van de risico's die Rabobank Nederland loopt en van de wijze waarop deze risico's kunnen worden beheerst. In dit kader wordt van ieder lid van de raad van commissarissen verwacht dat hij/zij in staat is om de hoofdlijnen van het totale beleid van de Rabobank te beoordelen en zich een afgewogen en zelfstandig oordeel te vormen over de basisrisico's die daarbij worden gelopen.

De individuele commissarissen beschikken als hooggekwalificeerde adviseur, bestuurder en/of commissaris in de private en/of de publieke sector over langjarige ervaring en diepgaande kennis op een of meer van de specifieke terreinen genoemd in de toelichting bij principe 2.1.1.

Bij de voordracht van kandidaten voor benoeming of herbenoeming wordt binnen de kaders van deze algemene profielschets rekening gehouden met de gewenste samenstelling en de in de raad vertegenwoordigde competenties. In 2013 heeft de raad van commissarissen een successieplan voor de raad opgesteld. Dit plan beschrijft de beleidslijn die de raad van commissarissen wil volgen bij de huidige en toekomstige samenstelling van de raad van commissarissen. Kijkend naar de kernkwaliteiten van elke zittende commissaris in combinatie met het rooster van aftreden, wordt bezien over welk profiel te selecteren commissarissen bij de eerstvolgende benoemingsronde(n) moeten beschikken. Uiteraard is successieplanning een continu en dynamisch proces. Bij iedere (her)benoeming zal worden bezien welke kennis- en ervaringsdomeinen en overige kwaliteiten en competenties op dat moment noodzakelijk worden geacht om als collectieve raad van commissarissen optimaal te kunnen functioneren.

In 2013 zijn de leden van de raad van commissarissen van Rabobank Nederland op grond van nieuwe wetgeving door DNB op geschiktheid getoetst. DNB is op basis van haar onderzoek en het advies van de AFM voor alle getoetste leden van de raad van commissarissen van Rabobank Nederland tot een positief oordeel gekomen. Bij de beoordeling van de geschiktheid heeft de toezichthouder niet alleen gekeken naar de kennis, ervaring en vaardigheden van de individuele commissarissen, maar ook naar de samenstelling van de raad van commissarissen. Ook de twee nieuwe leden die in 2013 tot de raad van commissarissen zijn toegetreden zijn als onderdeel van hun benoemingsproces op geschiktheid getoetst door DNB.

Principe Code Banken

2.1.5 Bij de vervulling van de vacature van voorzitter van de raad van commissarissen wordt in de op te stellen individuele profielschets aandacht besteed aan de door de bank gewenste deskundigheid en ervaring met de financiële sector en bekendheid met de sociaal-economische en politieke cultuur en de maatschappelijke omgeving van de belangrijkste markten waarin de bank opereert.

Pas toe of leg uit

De Rabobank kiest voor het toepassen van dit principe.

Toelichting invulling principe

Ook bij de vervulling van de vacature van voorzitter van de raad van commissarissen zal een individuele profielschets worden opgesteld.

Naast de algemene vereisten voor Rabobank commissarissen, zoals beschreven in de algemene profielschets van de raad van commissarissen, zal in de individuele profielschets aandacht worden besteed aan de specifieke kennis en vaardigheden die vereist zijn om de voorzittersrol zowel inhoudelijk als procedureel en zowel binnen als buiten de Rabobank Groep naar behoren te vervullen. Hierbij zullen principe 2.1.5. van de Code Banken en de relevante bepalingen uit het reglement van de raad van commissarissen als leidraad dienen.

De zittende voorzitter van de raad van commissarissen beschikt, getuige zijn cv zoals gepubliceerd op de [website](#), over een brede deskundigheid en langjarige ervaring op het gebied van de financiële sector, de sociaal-economische en politieke cultuur en de maatschappelijke omgeving van de belangrijkste markten waarin de Rabobank opereert.

Principe Code Banken

2.1.6 Ieder lid van de raad van commissarissen, de voorzitter in het bijzonder, is voldoende beschikbaar en bereikbaar om zijn taak binnen de raad van commissarissen en de commissies van de raad waarin hij zitting heeft naar behoren te vervullen.

Pas toe of leg uit

De Rabobank kiest voor het toepassen van dit principe.

Toelichting invulling principe

Bij hun benoeming hebben de voorzitter en de leden van de raad van commissarissen toegezegd om voldoende beschikbaar en bereikbaar te zullen zijn om hun taken binnen de (commissie van de) raad van commissarissen naar behoren te vervullen.

De raad van commissarissen evalueert onder leiding van de voorzitter doorlopend het eigen collectieve functioneren en dat van de afzonderlijke commissies en commissarissen. In een jaarlijks bilateraal gesprek tussen de voorzitter en elke commissaris wordt het functioneren van de desbetreffende commissaris geëvalueerd. Hierbij wordt tevens aandacht geschonken aan zijn/haar beschikbaarheid en bereikbaarheid.

In 2013 zijn de leden van de raad van commissarissen van Rabobank Nederland op grond van nieuwe wetgeving door DNB op geschiktheid getoetst. DNB is op basis van haar onderzoek en het advies van de AFM voor alle getoetste leden van de raad van commissarissen van Rabobank Nederland tot een positief oordeel gekomen. Bij de beoordeling van de geschiktheid heeft de toezichthouder niet alleen gekeken naar de kennis, ervaring en vaardigheden van de individuele commissarissen, maar ook naar de samenstelling van de raad van commissarissen. Ook de twee nieuwe leden die in 2013 tot de raad van commissarissen zijn toegetreden zijn als onderdeel van hun benoemingsproces op geschiktheid getoetst door DNB.

In 2013 is geen enkele commissaris herhaaldelijk bij vergaderingen van (commissies) uit de raad van commissarissen afwezig geweest.

Principe Code Banken

2.1.7 Ieder lid van de raad van commissarissen ontvangt een passende vergoeding in relatie tot het tijdsbeslag van de werkzaamheden. Deze vergoeding is niet afhankelijk van de resultaten van de bank.

Pas toe of leg uit

De Rabobank kiest voor het toepassen van dit principe.

Toelichting invulling principe

De bezoldiging van de leden van de raad van commissarissen wordt bepaald door de vertrouwenscommissie uit de centrale kringvergadering en is niet afhankelijk van de resultaten van Rabobank Nederland. De hoogte van de vergoeding in verband met het lidmaatschap van (commissies uit) de raad van commissarissen wordt periodiek geëvalueerd en zo nodig bijgesteld.

De Rabobank hanteert een zorgvuldig, beheerst en duurzaam beloningsbeleid. De leden van de raad van commissarissen van Rabobank Nederland ontvangen een passende vergoeding in relatie tot het tijdsbeslag van hun werkzaamheden.

Principe Code Banken

2.1.8 De voorzitter van de raad van commissarissen ziet toe op de aanwezigheid van een programma van permanente educatie voor de leden van de raad van commissarissen, dat tot doel heeft de deskundigheid van de commissarissen op peil te houden en waar nodig te verbreden. De educatie heeft in ieder geval betrekking op relevante ontwikkelingen binnen de bank en de financiële sector, op corporate governance in het algemeen en die van de financiële sector in het bijzonder, op de zorgplicht jegens de klant, integriteit, het risicomanagement, financiële verslaggeving en audit.

Ieder lid van de raad van commissarissen neemt deel aan het programma en voldoet aan de eisen van permanente educatie.

Pas toe of leg uit

De Rabobank kiest voor het toepassen van dit principe.

Toelichting invulling principe

De voorzitter van de raad van commissarissen draagt zorg voor een goed functioneren van de raad. In dat kader ziet hij erop toe dat de commissarissen een introductieprogramma en het programma van permanente educatie (PE) volgen.

Ook op basis van de doorlopende reflectie en periodieke evaluatie van het functioneren van de raad van commissarissen, de commissies en afzonderlijke leden wordt bezien welke individuele of collectieve inspanningen benodigd zijn om de deskundigheid van de commissarissen op peil te houden en waar nodig te verbreden.

Ieder lid van de raad van commissarissen neemt deel aan het PE-programma en volgt in overleg met de voorzitter en afhankelijk van de behoefte additionele scholing op maat. In het kader van het PE-programma worden opleidingssessies georganiseerd waaraan, afhankelijk van het onderwerp, zowel interne als externe deskundigen een bijdrage leveren. Voorts leggen de commissarissen werkbezoeken af.

De raad van commissarissen heeft in 2013 uitvoerig laten informeren over relevante (toekomstige) Europese regelgeving, de verwachte impact hiervan op de Rabobank en belangenbehartiging van de Rabobank in dat kader, het herstelplan dat de Rabobank op verzoek van DNB heeft opgesteld, megatrends in de food- en agrisector en de nieuwe food- en agristrategie van de Rabobank Groep (Banking4Food) en governance en het functioneren van de raad van commissarissen in de diverse rollen die de raad vervult. Daarnaast maakten diverse commissarissen gebruik van de uitnodiging tot het bijwonen van een sessie voor PE van de raad van bestuur over virtualisering en veranderend klantgedrag. De leden van het audit, compliance & risk committee hebben zich in het voorjaar van 2013 in het kader van PE laten informeren over hedge accounting. In het najaar heeft het risk committee (in aanwezigheid van enkele leden van het audit committee en de raad van bestuur) zich nadrukkelijk laten informeren over de kwaliteit van de hypotheekportefeuille van de Rabobank en de toprisico's volgens de Rabobank en de DNB-risicoanalyse.

Voorts wordt tijdens reguliere vergaderingen van de raad van commissarissen en in de commissies regelmatig met de raad van bestuur gesproken over zorgplicht, risicomanagement, financiële verslaggeving en audit. Tijdens iedere vergadering van de raad van commissarissen wordt vanzelfsprekend stilgestaan bij relevante ontwikkelingen binnen de Rabobank en de financiële sector. Ook laten de commissarissen of de aan de raad van commissarissen verbonden committees zich tijdens vergaderingen over een breed scala aan onderwerpen informeren door directeuren en onderdirecteuren van Rabobank Nederland.

Voor nieuwe commissarissen wordt een introductieprogramma op maat georganiseerd. In dit kader spreekt de commissaris tal van interne en externe deskundigen die relevant zijn om de functie van commissaris op adequate wijze te vervullen. In het introductie-programma wordt ten minste aandacht besteed aan de taken en verantwoordelijkheden behorend bij het commissariaat en aan algemene financiële, sociale en juridische zaken, financiële verslaggeving door Rabobank Nederland en aspecten die specifiek zijn voor Rabobank Nederland en haar ondernemingsactiviteiten.

Principe Code Banken

2.1.9 De beoordeling van de effectiviteit van de in principe 2.1.8 bedoelde permanente educatie maakt deel uit van de jaarlijkse evaluatie van de raad van commissarissen.

Pas toe of leg uit

De Rabobank kiest voor het toepassen van dit principe.

Toelichting invulling principe

De benodigde individuele of collectieve inspanningen op het gebied van PE, en de effectiviteit hiervan zijn een vast onderdeel van de doorlopende reflectie en periodieke evaluatie van het functioneren van de raad van commissarissen, de commissies en afzonderlijke leden.

Principe Code Banken

2.1.10 Naast de jaarlijkse evaluatie van het eigen functioneren van de raad van commissarissen vindt eens in de drie jaar een evaluatie van dit functioneren plaats onder onafhankelijke begeleiding. De betrokkenheid van ieder lid van de raad van commissarissen, de cultuur binnen de raad van commissarissen en de relatie tussen de raad van commissarissen en de raad van bestuur maken deel uit van deze evaluatie.

Pas toe of leg uit

De Rabobank kiest voor het toepassen van dit principe.

Toelichting invulling principe

In het reglement van de raad van commissarissen is opgenomen dat de raad driejaarlijks zijn eigen functioneren zal evalueren onder externe onafhankelijke begeleiding. De betrokkenheid van ieder lid van de raad van commissarissen, de cultuur binnen de raad van commissarissen en de relatie tussen de raad van commissarissen en de raad van bestuur maken deel uit van deze evaluatie.

Begin 2014 zal een onafhankelijke (externe) partij het functioneren van de raad van commissarissen over het jaar 2013 evalueren. De betrokkenheid van ieder lid van de raad van commissarissen, de cultuur binnen de raad van commissarissen en de relatie tussen de raad van commissarissen en de raad van bestuur maken deel uit van deze evaluatie.

2.2 Taak en werkwijze

Principe Code Banken

2.2.1 Bij zijn toezicht besteedt de raad van commissarissen bijzondere aandacht aan het risicobeheer van de bank. Iedere bespreking van het risicobeheer wordt voorbereid door een risicocommissie of vergelijkbare commissie, die daartoe door de raad van commissarissen uit zijn midden is benoemd.

Pas toe of leg uit

De Rabobank kiest voor het toepassen van dit principe.

Toelichting invulling principe

De raad van commissarissen heeft er in 2013 voor gekozen om een separate risicocommissie in te stellen. Het audit, compliance & risk committee is in september 2013 gesplitst in een separaat audit committee en een risk committee.

Het onderwerp risicomanagement krijgt veel aandacht in zowel het risk committee als de raad van commissarissen.

Het risk committee verricht op grond van zijn reglement onder meer voorbereidende werkzaamheden voor:

- de instelling, handhaving en werking van interne risicobeheersings- en controlesystemen;
- de rapportage van de raad van bestuur over de ondernemingsdoelstellingen, strategie en daaraan verbonden risico's;
- het beleid met betrekking tot het krediet-, markt- en liquiditeitsrisico en het operationele risico.

Het reglement van het risk committee is gepubliceerd op www.rabobank.com.

Principe Code Banken

2.2.2 Voor leden van de risico- en auditcommissie gelden specifieke competentie- en ervaringseisen. Zo moet een aantal leden van de risicocommissie beschikken over grondige kennis van de financieel-technische aspecten van het risicobeheer of over de nodige ervaring die een gedegen beoordeling van risico's mogelijk maakt, en een aantal leden van de auditcommissie moet beschikken over grondige kennis van financiële verslaglegging, interne beheersing en audit of over de nodige ervaring die een gedegen toezicht op deze onderwerpen mogelijk maakt.

Pas toe of leg uit

De Rabobank kiest voor het toepassen van dit principe.

Toelichting invulling principe

Het reglement van het audit committee bepaalt dat de samenstelling van het audit committee zodanig dient te zijn dat een aantal leden beschikt over grondige kennis van interne en externe beheersing, jaarrekening-technische zaken, eisen voor financiële rapportering, audit en de ontwikkelingen op deze gebieden of over de nodige ervaring beschikt die een gedegen toezicht op vorengenoemde onderwerpen mogelijk maakt.

Het reglement van het risk committee bepaalt dat de samenstelling zodanig dient te zijn dat een aantal leden beschikt over grondige kennis van financieel-technische aspecten van risicobeheer en/of over de nodige ervaring die een goede beoordeling van risico's waaraan de Rabobank is blootgesteld en de beheersing daarvan, mogelijk maakt, of over de nodige ervaring beschikt die een gedegen toezicht op vorengenoemde onderwerpen mogelijk maakt.

In het jaarverslag van de Rabobank Groep, zoals gepubliceerd op de [website](#), staat een overzicht van de leden van het audit committee en het risk committee. Uit de cv's van de betreffende leden blijkt dat aan dit principe uit de Code Banken wordt voldaan.

3. Raad van bestuur

3.1 Samenstelling en deskundigheid

Principe Code Banken

3.1.1 De raad van bestuur is zodanig samengesteld dat hij zijn taak naar behoren kan vervullen. Complementariteit, collegiaal bestuur en diversiteit zijn voorwaarden voor een goede taakvervulling door de raad van bestuur.

Pas toe of leg uit

De Rabobank kiest voor het toepassen van dit principe.

Toelichting invulling principe

In de statuten van Rabobank Nederland, het reglement van de raad van bestuur en de profiel-schets van de raad van bestuur worden de taken en bevoegdheden en de vereiste ervaring en competenties van de leden van de raad van bestuur uitvoerig beschreven. Er is sprake van collegiaal bestuur. Bij de vervulling van vacatures in de raad van bestuur heeft de (benoemingscommissie uit de) raad van commissarissen tevens oog voor complementariteit en diversiteit.

Uit de cv's van de zittende leden van de raad van bestuur blijkt dat de raad van bestuur complementair is samengesteld en diversiteit vertoont wat betreft achtergrond en leeftijd van de bestuursleden.

Principe Code Banken

3.1.2 Ieder lid van de raad van bestuur beschikt over gedegen kennis van de financiële sector in het algemeen en het bankwezen in het bijzonder. Ieder lid beschikt over gedegen kennis van de maatschappelijke functies van de bank en van de belangen van alle betrokken partijen. Voorts beschikt ieder lid van de raad van bestuur over grondige kennis om de hoofdlijnen van het totale beleid van de bank te kunnen beoordelen en bepalen, en om zich een afgewogen en zelfstandig oordeel te kunnen vormen over risico's die daarbij worden gelopen.

Pas toe of leg uit

De Rabobank kiest voor het toepassen van dit principe.

Toelichting invulling principe

Dit principe is verankerd in de profielschets van de raad van bestuur en wordt door de (benoemingscommissie uit de) raad van commissarissen getoetst bij de vervulling van vacatures in de raad van bestuur.

Uit de cv's van de zittende leden van de raad van bestuur blijkt dat aan dit principe wordt voldaan. Om de kennis actueel te houden, volgt de raad van bestuur een programma van PE (zie 3.1.3).

Principe Code Banken

3.1.3 De voorzitter van de raad van bestuur ziet toe op de aanwezigheid van een programma van permanente educatie voor de leden van de raad van bestuur, dat tot doel heeft de deskundigheid van de leden van de raad van bestuur op peil te houden en waar nodig te verbreden. De educatie heeft in ieder geval betrekking op relevante ontwikkelingen binnen de bank en de financiële sector, op corporate governance in het algemeen en die van de financiële sector in het bijzonder, op de zorgplicht jegens de klant, integriteit, het risicomanagement, financiële verslaggeving en audit.

Pas toe of leg uit

De Rabobank kiest voor het toepassen van dit principe.

Toelichting invulling principe

In het reglement van de raad van bestuur en de profielschets van de raad van bestuur is geborgd dat de leden een programma van PE volgen. De raad van bestuur volgt een PE-programma van enkele dagdelen per jaar. Onderdelen van dit programma zijn onder andere relevante ontwikkelingen binnen de Rabobank en de financiële sector, corporate governance in het algemeen en die van de financiële sector in het bijzonder, de zorgplicht ten opzichte van de klant, integriteit, het risicomanagement, financiële verslaggeving en audit.

Aan de PE-sessies wordt, afhankelijk van het onderwerp, een bijdrage geleverd door zowel interne als externe deskundigen.

In 2013 heeft de raad van bestuur zich onder meer laten informeren over risicomanagement en virtualisering en veranderend klantgedrag. Ook maakten diverse leden van de raad van bestuur gebruik van de uitnodiging tot het bijwonen van de sessies voor PE van de raad van commissarissen: relevante (toekomstige) Europese regelgeving, de verwachte impact hiervan op de Rabobank en belangenbehartiging van de Rabobank in dat kader, het herstelplan dat de Rabobank op verzoek van DNB heeft opgesteld, megatrends in de food- en agrisector en de nieuwe food- en agristrategie van de Rabobank Groep (Banking4Food).

Naast het PE-programma wordt voor nieuw benoemde bestuursleden een introductieprogramma op maat opgesteld waarbinnen ze diverse interne en externe deskundigen spreken en werkbezoeken afleggen.

Principe Code Banken

3.1.4 Ieder lid van de raad van bestuur neemt deel aan het programma als bedoeld in 3.1.3 en voldoet aan de eisen van permanente educatie. Een en ander is voorwaarde voor het kunnen functioneren als lid van de raad van bestuur. De raad van commissarissen vergewist zich ervan of de leden van de raad van bestuur kunnen blijven voldoen aan de deskundigheidseisen van De Nederlandsche Bank.

Pas toe of leg uit

De Rabobank kiest voor het toepassen van dit principe.

Toelichting invulling principe

In het reglement van de raad van bestuur en de profielschets van de raad van bestuur is geborgd dat de leden een programma van PE volgen. De raad van bestuur volgt een PE-programma van enkele dagdelen per jaar.

Zoals vastgelegd in het reglement van de raad van commissarissen, wordt het functioneren van de leden van de raad van bestuur periodiek geëvalueerd, waarbij de raad van commissarissen zich ervan vergewist of de leden van de raad van bestuur blijvend voldoen aan deskundigheidseisen gesteld door DNB.

Principe Code Banken

3.1.5 De bank vermeldt jaarlijks in haar jaarverslag hoe invulling is gegeven aan de principes 3.1.3 en 3.1.4.

Pas toe of leg uit

De Rabobank kiest voor het toepassen van dit principe.

Toelichting invulling principe

Aan dit principe wordt voldaan. Zie het hoofdstuk 'Corporate Governance' en het hoofdstuk 'Code Banken' in het jaarverslag.

Principe Code Banken

3.1.6 De raad van bestuur draagt, met inachtneming van de door de raad van commissarissen goedgekeurde risicobereidheid, zorg voor een evenwichtige afweging tussen commerciële belangen van de bank en te nemen risico's.

Pas toe of leg uit

De Rabobank kiest voor het toepassen van dit principe.

Toelichting invulling principe

Dit principe is opgenomen in het reglement van de raad van bestuur.

In 2013 heeft de raad van commissarissen een update van de risicobereidheid goedgekeurd. De raad van bestuur weegt in zijn besluitvorming de commerciële belangen van de Rabobank en te nemen risico's af, indachtig het door de raad van commissarissen goedgekeurde risicobeleid en de risicobereidheid.

Principe Code Banken

3.1.7 Binnen de raad van bestuur wordt aan een van de leden van de raad van bestuur de taak opgedragen besluitvorming binnen de raad van bestuur op het punt van risicobeheer voor te bereiden. Het betrokken lid van de raad van bestuur is tijdig betrokken bij de voorbereiding van beslissingen die voor de bank van materiële betekenis voor het risicoprofiel zijn, in het bijzonder waar deze beslissingen een afwijking van de door de raad van commissarissen goedgekeurde risicobereidheid tot gevolg kunnen hebben. Bij het uitoefenen van de risicobeheerfunctie wordt tevens aandacht besteed aan het belang van financiële stabiliteit en de impact die systeemrisico's mogelijk hebben op het risicoprofiel van de eigen instelling.

Pas toe of leg uit	De Rabobank kiest voor het toepassen van dit principe.
Toelichting invulling principe	<p>Binnen de raad van bestuur is de CFRO belast met de voorbereiding van de besluitvorming binnen de raad van bestuur op het punt van risicobeheer. Hij wordt tijdig betrokken bij de voorbereiding van beslissingen die voor de Rabobank van materiële betekenis voor het risicoprofiel zijn, in het bijzonder waar deze beslissingen een afwijking van de door de raad van commissarissen goedgekeurde risicobereidheid tot gevolg kunnen hebben. Bij het uitoefenen van de risicobeheerfunctie wordt tevens aandacht besteed aan het belang van financiële stabiliteit en de impact die systeemrisico's mogelijk hebben op het risicoprofiel van de Rabobank.</p>
Principe Code Banken	<p>3.1.8 Het lid van de raad van bestuur bij wie de taak is belegd de besluitvorming binnen de raad van bestuur op het punt van risicobeheer voor te bereiden kan zijn functie combineren met andere aandachtsgebieden, op voorwaarde dat hij geen individuele commerciële verantwoordelijkheid draagt voor, en onafhankelijk functioneert van, commerciële taakgebieden.</p>
Pas toe of leg uit	De Rabobank kiest voor het toepassen van dit principe.
Toelichting invulling principe	<p>De CFRO is verantwoordelijk voor Control Rabobank Groep, Group Risk Management, Kredietrisicomanagement, Centrale Thesaurie, Treasury Rabobank Groep en Bijzonder Beheer Rabobank Groep.</p> <p>Zijn rollen met betrekking tot deze functies en de daarmee eventueel behaalde resultaten betreffen geen klantgedreven, commerciële activiteiten maar volgen uit risicobeheeractiviteiten vanuit een portefeuillebenadering.</p>
	<p>3.2 Taak en werkwijze</p>
Principe Code Banken	<p>3.2.1 De raad van bestuur van de bank draagt bij zijn handelen zorg voor een evenwichtige afweging van alle belangen van de bij de bank betrokken partijen zoals haar klanten, aandeelhouders en medewerkers. Hierbij wordt rekening gehouden met de continuïteit van de bank, de maatschappelijke omgeving waarin de bank functioneert en wet- en regelgeving en codes die op de bank van toepassing zijn.</p>
Pas toe of leg uit	De Rabobank kiest voor het toepassen van dit principe.
Toelichting invulling principe	<p>De raad van bestuur van Rabobank Nederland is verantwoordelijk voor het besturen van Rabobank Nederland en de met haar verbonden ondernemingen.</p> <p>De besturing van de Rabobank Groep is gebaseerd op haar strategische uitgangspunten en in het verlengde daarvan op de samenhang tussen risico, rendement en vermogen. Dit omvat de verantwoordelijkheid voor de realisatie van de doelstellingen van de Rabobank Groep als geheel, voor het strategische beleid met het bijbehorende risicoprofiel, de resultatenontwikkeling, de voor de onderneming relevante maatschappelijke factoren voor ondernemen, de synergie binnen de Rabobank Groep, de naleving van alle relevante wet- en regelgeving, de beheersing van de ondernemingsrisico's en de financiering van de Rabobank Groep. In het bijzonder draagt de raad van bestuur, met inachtneming van de door de raad van commissarissen goedgekeurde risicobereidheid, zorg voor een evenwichtige afweging tussen commerciële belangen en te nemen risico's.</p> <p>Een evenwichtige afweging van alle belangen van bij de Rabobank betrokken partijen is staande praktijk en is opgenomen in het ambitiestatement en de Gedragscode van de Rabobank Groep.</p>

Principe Code Banken

3.2.2 Het centraal stellen van de klant is een noodzakelijke voorwaarde voor de continuïteit van de bank. Onverlet principe 3.2.1 draagt de raad van bestuur er zorg voor dat de bank haar klanten te allen tijde zorgvuldig behandelt. De raad van bestuur draagt er zorg voor dat de zorgplicht jegens de klant wordt verankerd in de cultuur van de bank.

Pas toe of leg uit

De Rabobank kiest voor het toepassen van dit principe.

Toelichting invulling principe

Voor de coöperatieve Rabobank is het belang van de klant het belangrijkste uitgangspunt voor de dienstverlening aan haar klanten. Het is de ambitie van de Rabobank om de klant zo goed mogelijk en zorgvuldig te bedienen, waarbij zijn belang centraal staat. Dit is verankerd in de Gedragscode Rabobank Groep en het Ambitiestatement van de Rabobank. De Rabobank heeft een coöperatieve organisatiestructuur met zelfstandige banken die naar hun klanten toe acteren als betrokken, dichtbij en toonaangevend. Doordat iedere lokale Rabobank een ledenraad heeft ingericht, kunnen klanten de koers van de Rabobank beïnvloeden en bewaken. Ook houden de lokale raden van commissarissen toezicht op het handelen van de lokale Rabobanken, waarbij het belang van de klant voorop staat. Dit zijn essentiële aspecten van de lokale governance van de lokale Rabobanken om klantgericht handelen te kunnen waarborgen.

Het centrale beleid dat door Rabobank Nederland wordt voorgesteld en uitgevoerd, wordt enkel uitgevoerd, wanneer de vaste afvaardiging van de lokale directies en raden van commissarissen, hier mee in hebben gestemd.

Ook op centraal niveau klinkt de stem van de klant dus door in de besluitvorming.

In 2008 heeft de Rabobank het programma 'Zorg voor de klant' opgestart om het dienen van het klantbelang kracht bij te zetten en onze klanten zo goed mogelijk te kunnen bedienen. Sinds 2010 is het programma opgenomen in de lijnorganisatie en wordt door een stuurgroep gemonitord of het klantbelang blijvend goed wordt behartigd. De monitoring vindt plaats aan de hand van een aantal uitgangspunten. In 2013 zijn de uitgangspunten ten aanzien van het centraal stellen van het klantbelang geëvalueerd. Dit heeft geleid tot een aanscherping van de uitgangspunten en wijze van monitoring. De herziene uitgangspunten zijn als volgt:

- passende advisering;
- goede service;
- goede producten, en
- toegankelijk, betrokken en duurzaam.

Op basis van de uitgangspunten wordt periodiek managementinformatie opgesteld. Door middel van deze managementinformatie (bestaande uit onder meer klantonderzoeken, klachten, productreviews en terugkoppelingen van de AFM) wordt continu gestuurd op verbeteringen. Evenals in 2012 zijn deze rapportages besproken op raad van bestuur niveau en in de raad van commissarissen.

De afzonderlijke lokale Rabobanken hebben zelf ook managementinformatie beschikbaar over onder meer de kwaliteit van het advies dat is gegeven en over de tevredenheid van klanten. Dit is gebaseerd op bijvoorbeeld de onderzoeken van de eigen controlafdeling, klanttevredenheidsonderzoek en klachtenafhandeling. Daarnaast geeft de lokale compliance officer een oordeel over de mate waarin klanten zorgvuldig worden behandeld. Ook op basis van deze informatie houdt de lokale raad van commissarissen toezicht op de lokale directie.

De productgoedkeuringscommissie, die inmiddels 10 jaar bestaat, bewaakt de kwaliteit van de producten, het nut ervan voor de klant, en de veiligheid en de kwaliteit van de informatieverstrekking erover. Producten die de Rabobank voert worden pas aan het assortiment toegevoegd als ze aan de criteria van deze commissie voldoen.

Voor iedereen die binnen de Rabobank werkt, geldt dat de kennis over de grondbeginselen van de Rabobank richting geeft aan het dagelijkse werk. De medewerkers van de lokale Rabobanken en Rabobank Nederland streven een hoogwaardige en zorgvuldige dienstverlening na. De prestatie-afspraken die met de medewerkers worden gemaakt, zijn evenwichtig. Met ingang van 2014 is de variabele beloning voor alle medewerkers van Rabobank Nederland en de lokale Rabobanken beëindigd. Voor de beoordeling van medewerkers en de bepaling van de vaste beloning wordt een Performance Management-systeem (PM) gehanteerd, waarbij gestuurd wordt op prestaties en competenties. Ook in 2013 en 2014 zijn klantfocus en samenwerken verplichte onderdelen van het PM-systeem. Met elke medewerker wordt een evenwichtige set van prestatie-afspraken gemaakt. Voor de functies met direct en indirect klantcontact is altijd een doelstelling opgenomen die betrekking heeft op klantbelang centraal. De mate waarin de medewerker oog heeft voor het klantbelang is een randvoorwaarde voor een goede beoordeling. Via managementrapportages en compliancerapportages worden de kwaliteit van de dienstverlening en de zorg voor de klant voortdurend gemonitord.

Principe Code Banken

3.2.3 De leden van de raad van bestuur oefenen hun functie op een zorgvuldige, deskundige en integere manier uit met inachtneming van de van toepassing zijnde wet- en regelgeving, codes en reglementen. Ieder lid van de raad van bestuur tekent een moreel-ethische verklaring. In de toelichting op deze Code is een modelverklaring opgenomen. Dit model kan iedere bank naar eigen inzicht aanvullen.

Pas toe of leg uit

De Rabobank kiest voor het toepassen van dit principe.

Toelichting invulling principe

Respect, integriteit, professionaliteit en duurzaamheid vormen de vier kernwaarden die afgeleid zijn van de missie en het ambitie-statement van de Rabobank Groep. Ook het reglement en de profielschets van de raad van bestuur borgen dat de leden van de raad van bestuur hun functie op een zorgvuldige, deskundige en integere manier uitvoeren met inachtneming van de van toepassing zijnde wet- en regelgeving, codes en reglementen.

Alle leden van de raad van bestuur van de Rabobank hebben de moreel-ethische verklaring ondertekend en deze verklaring is op onze [website](#) gepubliceerd.

De Gedragscode Rabobank Groep omvat alle in de moreel-ethische verklaring opgenomen principes. In het indiensttredingspakket voor nieuwe medewerkers wordt verwezen naar deze gedragscode. In de arbeidsovereenkomst staat bovendien een paragraaf over de Gedragscode Rabobank Groep.

In 2013 zullen de leden van de raad van bestuur en de leden van de raad van commissarissen de nieuwe moreel-ethische verklaring afleggen die verplicht is gesteld door de Minister van Financiën.

Principe Code Banken

3.2.4 De raad van bestuur draagt er zorg voor dat de in principe 3.2.3 bedoelde verklaring wordt vertaald in principes die gelden als leidraad voor het handelen van alle medewerkers van de bank.

Iedere nieuwe medewerker van de bank wordt bij indiensttreding uitdrukkelijk gewezen op de inhoud van deze principes door middel van een verwijzing naar deze principes in het arbeidscontract, en wordt geacht deze principes na te leven.

Pas toe of leg uit

De Rabobank kiest voor het toepassen van dit principe.

Toelichting invulling principe

In de moreel-ethische verklaring zoals gepubliceerd op de [website](#) wordt verwezen naar de vier onder 3.2.3. genoemde kernwaarden van de Rabobank Groep. Deze kernwaarden worden uitgewerkt in de Gedragscode Rabobank Groep, waarnaar wordt verwezen in individuele arbeidsovereenkomsten.

Tevens maakt de toepassing van de kernwaarden in de praktijk deel uit van de Management en Talent Ontwikkelingprogramma's van de Rabobank.

4. Risicomanagement

Principe Code Banken

4.1 De raad van bestuur, en binnen de raad van bestuur primair de voorzitter van de raad van bestuur, is verantwoordelijk voor het vaststellen, uitvoeren, monitoren en waar nodig bijstellen van het algehele risicobeleid van de bank. De risicobereidheid wordt op voorstel van de raad van bestuur ten minste jaarlijks ter goedkeuring aan de raad van commissarissen voorgelegd. Tussentijdse materiële wijzigingen van de risicobereidheid worden eveneens ter goedkeuring aan de raad van commissarissen voorgelegd.

Pas toe of leg uit

De Rabobank kiest voor het toepassen van dit principe.

Toelichting invulling principe

Risicomanagement is een centraal thema in de Code Banken. Het behoudende risicoprofiel van de Rabobank Groep vloeit voort uit de degelijke doelstellingen inzake stabiliteit en soliditeit die de Rabobank sinds haar oprichting hanteert. De Rabobank heeft een traditie en een cultuur van een prudent risicobeleid waarbij zij risicobewust optreedt en zuinig en weloverwogen omspringt met haar schaarse resources. Deze prudentie wordt gehanteerd bij het nemen van strategische beslissingen en bij de uitvoering ervan. De Rabobank hanteert een risicostrategie die gericht is op de continuïteit. De naleving van dit principe is geborgd in de reglementen van de raad van bestuur en de raad van commissarissen en in de uitgebreide interne commissiestructuur die zorg draagt voor een adequate en tijdige monitoring, analyse en waar nodig bijstelling van gelopen risico's.

In 2010 zijn het risicobeleid (Risk Charter) en de risicobereidheid (risk appetite) vastgesteld door de raad van bestuur en goedgekeurd door de raad van commissarissen. In 2013 is een update van de risicobereidheid vastgesteld door de raad van bestuur en goedgekeurd door de raad van commissarissen. In het verlengde van de risicobereidheid op groepsniveau is voor alle materiële groepsactiviteiten een eigen risicobereidheid opgesteld. In 2013 is de cyclus van de risicobereidheid verder versterkt, onder andere door het inrichten van een monitoringsproces waarin het risicoprofiel wordt afgezet tegen de gedefinieerde risicobereidheid.

Tussentijdse materiële wijzigingen van de risicobereidheid worden, zoals volgt uit het reglement van de raad van commissarissen, eveneens ter goedkeuring aan de raad van commissarissen voorgelegd.

Principe Code Banken

4.2 De raad van commissarissen houdt toezicht op het door de raad van bestuur gevoerde risicobeleid. De raad van commissarissen bespreekt daartoe het risicoprofiel van de bank en beoordeelt op strategisch niveau of kapitaalallocatie en liquiditeitsbeslag in algemene zin in overeenstemming zijn met de goedgekeurde risicobereidheid. Bij de uitoefening van deze toezichtrol wordt de raad van commissarissen geadviseerd door de risicocommissie die hiertoe uit de raad van commissarissen is gevormd.

Pas toe of leg uit

De Rabobank kiest voor het toepassen van dit principe.

Toelichting invulling principe

Dit principe is opgenomen in de reglementen van de raad van commissarissen en van het risk committee.

In het reglement van de raad van commissarissen staat dat de raad toezicht houdt op het beleid van de raad van bestuur inzake:

- kredietrisico;
- marktrisico;
- liquiditeitsrisico;
- operationeel risico;
- interne procedures en controlemechanismen.

De raad van commissarissen beoordeelt of de kapitaalallocatie en het liquiditeitsbeslag in algemene zin in overeenstemming zijn met de goedgekeurde risicobereidheid en of de bedrijfsactiviteiten in algemene zin passen binnen de risicobereidheid van de Rabobank. Dit krijgt onder andere gestalte in de jaarlijkse goedkeuring van het groepsbudget en het fundingmandaat. Daarnaast wordt aan de hand van een rapportage het risicoprofiel van de Rabobank besproken.

Het risk committee verricht voor de raad van commissarissen de voorbereidende werkzaamheden voor deze onderwerpen.

Ter vervulling van deze taak ontvangen het risk committee en de raad van commissarissen op kwartaalbasis uitvoerige informatie over de ontwikkeling van de groepsonderdelen wat betreft resultaat, risico's, vermogensbeslag en overige relevante parameters.

Principe Code Banken

4.3 De raad van commissarissen beoordeelt periodiek op strategisch niveau of de bedrijfsactiviteiten in algemene zin passen binnen de risicobereidheid van de bank. De voor deze beoordeling relevante informatie wordt op zodanige wijze door de raad van bestuur aan de raad van commissarissen verstrekt dat deze laatste in staat is zich daar een gedegen oordeel over te vormen.

Pas toe of leg uit

De Rabobank kiest voor het toepassen van dit principe.

Toelichting invulling principe

Dit principe is opgenomen in de reglementen van de raad van commissarissen en van het risk committee en is een vast onderdeel van de managementcyclus.

Ten minste eenmaal per jaar bespreekt, beoordeelt en spreekt de raad van commissarissen zich uit over de strategie en het risicoprofiel verbonden aan de ondernemingen van Rabobank Nederland en de uitkomsten van de beoordeling door de raad van bestuur van de opzet en werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen en organisatie-inrichting en significante wijzigingen hierin. Daarbij toetst de raad van commissarissen de werkelijke uitkomsten aan de in de voorgaande periode(n) geformuleerde strategie en doelstellingen.

De raad van commissarissen beoordeelt of kapitaalallocatie en liquiditeitsbeslag in algemene zin in overeenstemming zijn met de goedgekeurde risicobereidheid en of de bedrijfsactiviteiten in algemene zin passen binnen de risicobereidheid van de Rabobank.

Het risk committee verricht voor de raad van commissarissen de voorbereidende werkzaamheden voor deze onderwerpen.

De raad van commissarissen baseert zijn oordeel ter zake onder andere op het Strategisch Kader, de budgetstukken, het fundingmandaat en de informatie over de ontwikkeling van de groepsonderdelen die eens per kwartaal wordt aangereikt. Aan de periodieke vaststelling van de risicobereidheid is een bespreking van het risicoprofiel verbonden.

Principe Code Banken

4.4 De raad van bestuur draagt er zorg voor dat het risicobeheer zodanig adequaat is ingericht dat hij tijdig op de hoogte is van materiële risico's die de bank loopt, opdat deze risico's beheerst kunnen worden. Beslissingen die van materiële betekenis zijn voor het risicoprofiel, de kapitaalallocatie of het liquiditeitsbeslag, worden genomen door de raad van bestuur.

Pas toe of leg uit

De Rabobank kiest voor het toepassen van dit principe.

Toelichting invulling principe

De rollen, taken, werkwijze en processen van Group Risk Management (GRM) zijn zodanig ingericht dat de raad van bestuur tijdig op de hoogte is van materiële risico's, bijvoorbeeld wat betreft investeringsbeslissingen, kapitaalallocatie en beloningsbeleid. De raad van bestuur ontvangt hiertoe enkele periodieke rapportages, zoals de bestuurlijke informatie (maand-rapportage die op kwartaalbasis wordt aangevuld met een uitgebreid risicohoofdstuk), de rapportage 'Management Informatie Kredietrisico' (op kwartaalbasis; biedt inzicht in de kredietportefeuille) en rapportages via de vergaderingen van de Balance Sheet and Risk Management Committee Rabobank Group (BRMC-RG) en de Investment Committee Financial Markets (ICFM).

GRM en Control Rabobank Groep (CRG) werken nauw samen om de raad van bestuur en de individuele leden van de raad van bestuur in hun hoedanigheid van commissaris van dochterondernemingen over genoemde risico's te adviseren ter voorbereiding op de besluitvorming in de betreffende vergaderingen.

De bevoegdheid inzake beslissingen die van materiële betekenis zijn voor het risicoprofiel, de kapitaalallocatie of het liquiditeitsbeslag, is vastgelegd in het reglement van de raad van bestuur.

Principe Code Banken

4.5 Iedere bank heeft een productgoedkeuringsproces. De raad van bestuur draagt zorg voor de inrichting van het productgoedkeuringsproces en is verantwoordelijk voor het adequaat functioneren daarvan. Producten die het productgoedkeuringsproces binnen de bank doorlopen, worden niet op de markt gebracht of gedistribueerd zonder een zorgvuldige afweging van de risico's door de risicomanagerfunctie binnen de bank en zorgvuldige toetsing van andere relevante aspecten, waaronder de zorgplicht jegens de klant. De interne auditfunctie controleert op basis van een jaarlijkse risicoanalyse of opzet, bestaan en werking van het proces effectief zijn en informeert de raad van bestuur en de desbetreffende (risico) commissie van de raad van commissarissen over de uitkomsten hiervan.

Pas toe of leg uit

De Rabobank kiest voor het toepassen van dit principe.

Toelichting invulling principe

De Rabobank Groep heeft een groepsbreed beleid en normenkader inzake productgoedkeuring en review, waarin is opgenomen dat producten pas op de markt mogen worden gebracht na zorgvuldige afweging van de risico's, en toetsing op verschillende aspecten, waaronder zorgplicht en reputatierisico. Belangrijk hierin is dat de belangrijkste afdelingen betrokken zijn in het dagelijks beoordelingsproces van nieuwe en gewijzigde producten en dat de betreffende productgoedkeuringscommissie toeziet op de naleving van de gestelde voorwaarden en het totale productassortiment.

De actualiteit van het groepsbeleid wordt bewaakt door de Product Approval & Review Committee, een commissie die is ingesteld door de raad van bestuur en wordt voorgezeten door de CFRO van de Rabobank Groep.

In 2013 is het groepsbrede beleid geactualiseerd op de nieuwe regelgeving over productgoedkeuring, zoals onder meer geformuleerd in het Besluit Gedragtoezicht financiële ondernemingen.

Door de Audit Rabobank Groep (ARG) en de interne auditafdelingen van de dochters wordt jaarlijks een risicoanalyse uitgevoerd op het productgoedkeuringsproces en eens per drie jaar een audit naar de effectiviteit van de werking. De resultaten worden gedeeld met de raad van bestuur en het risk committee uit de raad van commissarissen.

Het productgoedkeuringsproces wordt voortdurend aangescherpt en verbeterd.

5. Audit

Principe Code Banken

5.1 De raad van bestuur draagt zorg voor systematische controle op de beheersing van de risico's die met de (bedrijfs)activiteiten van de bank samenhangen.

Pas toe of leg uit

De Rabobank kiest voor het toepassen van dit principe.

Toelichting invulling principe

De raad van bestuur ziet via rapportages van onder meer CRG, GRM en de directoraten Toezicht en Juridische en Fiscale Zaken toe op een adequate interne beheersing van de bedrijfsprocessen en maakt gebruik van ARG om vast te stellen of de business als geheel in control is.

Principe Code Banken

5.2 Binnen de bank is een interne auditfunctie (Audit Rabobank Groep) werkzaam die onafhankelijk is gepositioneerd. Het hoofd ARG rapporteert aan de voorzitter van de raad van bestuur en heeft een rapportagelijn naar de voorzitter van de auditcommissie.

Pas toe of leg uit

De Rabobank kiest voor het toepassen van dit principe.

Toelichting invulling principe

De raad van bestuur maakt gebruik van de onafhankelijk gepositioneerde afdeling ARG om vast te stellen dat de interne beheersing van de risico's aan de te stellen eisen voldoet. Die verricht op basis van een uitgebreide risicoanalyse jaarlijks auditwerkzaamheden om te toetsen of belangrijke bedrijfsprocessen effectief functioneren en of de procedures en maatregelen die zijn gericht op de beheersing van de risico's van de Rabobank adequaat zijn. De directeur van deze afdeling rapporteert rechtstreeks aan de voorzitter van de raad van bestuur en heeft een directe rapportagelijn naar het audit committee uit de raad van commissarissen. In het jaarverslag staat een verklaring van de raad van bestuur dat de interne risicobeheersings- en controlesystemen zo zijn ingericht dat de financiële verslaggeving juist en betrouwbaar kan worden geacht.

Principe Code Banken

5.3 De interne auditfunctie heeft tot taak te beoordelen of de interne beheersmaatregelen in opzet, bestaan en in werking effectief zijn. Daarbij ziet ze onder meer op de kwaliteit en effectiviteit van het functioneren van de governance, het risicobeheer en de beheersprocessen binnen de bank.

De interne auditfunctie rapporteert over de bevindingen aan de raad van bestuur en de auditcommissie.

Pas toe of leg uit

De Rabobank kiest voor het toepassen van dit principe.

Toelichting invulling principe

De bedoelde taak is neergelegd in het Audit Charter. ARG brengt over de uitkomsten van haar werkzaamheden periodiek verslag uit aan het Internal Audit & Compliance Committee (bestaand uit de leden van de raad van bestuur) en aan het audit committee en de raad van commissarissen.

Principe Code Banken

5.4 Tussen de interne auditfunctie, de externe accountant en de risico- of auditcommissie van de raad van commissarissen vindt periodiek informatie-uitwisseling plaats. In het kader van deze informatie-uitwisseling zijn ook de risicoanalyse en het auditplan van de interne auditfunctie en van de externe accountant onderwerp van overleg.

Pas toe of leg uit

De Rabobank kiest voor het toepassen van dit principe.

Toelichting invulling principe

De risicoanalyse en het auditplan komen aan de orde in het audit committee. De risicoanalyse en het auditplan worden na afstemming met de externe accountant daar ingebracht.

Principe Code Banken

5.5 In het kader van de algemene controleopdracht voor de jaarrekening rapporteert de externe accountant in zijn verslag aan de raad van bestuur en de raad van commissarissen zijn bevindingen over de kwaliteit en effectiviteit van het functioneren van de governance, het risicobeheer en de beheersprocessen binnen de bank.

Pas toe of leg uit

De Rabobank kiest voor het toepassen van dit principe.

Toelichting invulling principe

De externe accountant brengt jaarlijks samen met ARG een managementletter uit waarin de genoemde bevindingen zijn opgenomen.

Principe Code Banken

5.6 De interne auditfunctie neemt het initiatief om met De Nederlandsche Bank en de externe accountant ten minste jaarlijks in een vroegtijdige fase elkaars risicoanalyse, bevindingen en auditplan te bespreken.

Pas toe of leg uit

De Rabobank kiest voor het toepassen van dit principe.

Toelichting invulling principe

Er vindt jaarlijks tripartite overleg over de genoemde onderwerpen plaats tussen DNB, de externe accountant en de Rabobank (waaronder ARG). Hiernaast deelt ARG jaarlijks bilateraal de risicoanalyse, de bevindingen en het auditplan met achtereenvolgens de externe accountant en DNB.

6. Beloningsbeleid

Ten aanzien van het beloningsbeleid geldt een Groepsbreed Beloningsbeleid dat van toepassing is op de lokale Rabobanken, Rabobank Nederland, Rabobank International en alle onderdelen en dochterondernemingen van de Rabobank Groep in binnen- en buitenland. Door de raad van bestuur is een groep medewerkers aangewezen die vanwege hun functie een materiële impact kunnen hebben op het risicoprofiel van de Rabobank Groep. Voor deze medewerkers gelden extra risicomitigerende maatregelen binnen het beloningsbeleid.

6.1 *Uitgangspunt*

Principe Code Banken

6.1.1 De bank voert een zorgvuldig, beheerst en duurzaam beloningsbeleid dat in lijn is met haar strategie en risicobereidheid, doelstellingen en waarden en waarbij rekening wordt gehouden met de langetermijnbelangen van de bank, de relevante internationale context en het maatschappelijk draagvlak. De raad van commissarissen en de raad van bestuur nemen dit uitgangspunt in acht bij het vervullen van hun taken met betrekking tot het beloningsbeleid.

Pas toe of leg uit

De Rabobank kiest voor het toepassen van dit principe.

Toelichting invulling principe

De Rabobank hanteert een zorgvuldig, beheerst en duurzaam beloningsbeleid. Dit past bij de strategie, het gewenste risicoprofiel, de coöperatieve doelstellingen en bij de kernwaarden. Het beloningsbeleid sluit aan op een klantgerichte oriëntatie en houdt rekening met de langetermijnbelangen van de Rabobank, de internationale context van de markten waarop zij actief is en met de maatschappelijk geaccepteerde gebruiken op dit gebied. Uitgaand van haar coöperatieve identiteit, stelde de Rabobank in 2010 de 'Visie op belonen' op, die de zorgvuldige toepassing van deze uitgangspunten binnen alle onderdelen van de groep verder versterkt. In 2011 is aan de Visie op belonen gedetailleerde invulling gegeven door het opstellen van een Groepsbreed Beloningsbeleid (GBB), waarin tevens rekening is gehouden met de van toepassing zijnde wet- en regelgeving ten aanzien van belonen. De Visie op belonen is op onze [website](#) geplaatst. De raad van commissarissen keurt het GBB goed en ziet toe op de uitvoering ervan door de raad van bestuur.

Het GBB komt in Nederland tot uitdrukking in de Rabobank-cao en in de arbeidsvoorwaarden voor de raad van bestuur, het executive kader en de arbeidsvoorwaarden voor het personeel van Rabobank International. Gelet op de maatschappelijke ontwikkelingen ontvangen leden van de raad van bestuur sinds 2013 geen variabel inkomen of bonussen. Ook voor andere groepen medewerkers is de variabele beloning afgeschaft of wordt deze beperkt.

Bij de dochters van de Rabobank Groep in binnen- en buitenland is het GBB geïntegreerd in de van toepassing zijnde arbeidsvoorwaarden.

6.2 *Governance*

Principe Code Banken

6.2.1 De raad van commissarissen is verantwoordelijk voor het uitvoeren en evalueren van het vastgestelde beloningsbeleid voor de leden van de raad van bestuur. Daarnaast geeft de raad van commissarissen goedkeuring aan het beloningsbeleid voor het senior management en ziet hij toe op de uitvoering daarvan door de raad van bestuur. Tevens keurt de raad van commissarissen de beginselen goed van het beloningsbeleid voor overige medewerkers van de bank.

Het beloningsbeleid van de bank omvat mede het beleid met betrekking tot het toekennen van retentie-, exit- en welkomstpakketten.

Pas toe of leg uit

De Rabobank kiest voor het toepassen van dit principe.

Toelichting invulling principe

De raad van commissarissen is verantwoordelijk voor het uitvoeren en evalueren van het vastgestelde beloningsbeleid voor de leden van de raad van bestuur. Daarnaast keurt de raad van commissarissen het beloningsbeleid voor het senior management goed, evenals de beginselen van het beloningsbeleid voor overige medewerkers van de Rabobank. Deze verantwoordelijkheden zijn vastgelegd in de reglementen van de raad van commissarissen en de remuneratiecommissie uit de raad van commissarissen.

Met ingang van 2013 ontvangen leden van de raad van bestuur geen variabel inkomen of bonussen. Ook voor andere groepen medewerkers is de variabele beloning afgeschaft of wordt deze beperkt. Materiële retentie- en exitpakketten en andere gegarandeerde bonussen zijn niet toegestaan. Enkel bij het aannemen van nieuwe medewerkers kan uitsluitend voor het eerste jaar een welkomstvergoeding worden toegekend, ter compensatie voor het vervallen van (uitgestelde) variabele beloning bij de voormalige werknemer. Eventuele materiële uitzonderingen op het GBB vergen toestemming van de raad van commissarissen. De hoogste beloningen worden jaarlijks door de raad van commissarissen besproken aan de hand van een groepsbrede beloningsrapportage.

Principe Code Banken

6.2.2 De raad van commissarissen bespreekt jaarlijks de hoogste variabele inkomens. De raad van commissarissen ziet erop toe dat de raad van bestuur ervoor zorg draagt dat de variabele beloningen binnen de bank passen binnen het vastgestelde beloningsbeleid van de bank en in het bijzonder dat ze voldoen aan de in deze paragraaf genoemde principes. De raad van commissarissen bespreekt tevens materiële retentie-, exit- en welkomstpakketten en ziet erop toe dat deze passen binnen het vastgestelde beloningsbeleid van de bank en niet excessief zijn.

Pas toe of leg uit

De Rabobank kiest voor het toepassen van dit principe.

Toelichting invulling principe

De Rabobank voldoet volledig aan dit principe, zie 6.2.1.

HR Rabobank stelt jaarlijks een rapportage op, dat de raad van commissarissen inzicht geeft in de hoogste inkomens en de hoogste variabele beloningen die binnen de totale Rabobank Groep in het voorafgaande jaar zijn betaald. Daarin zijn tevens eventuele retentie-, exit- en welkomstpakketten opgenomen.

De raad van commissarissen legt jaarlijks via een remuneratierapport en de bespreking daarvan verantwoording af aan de vertrouwenscommissie uit de centrale kringvergadering (CKV) over de remuneratie van de leden van de raad van bestuur. In het rapport wordt verslag gedaan van de hoogte en de structuur van de beloning van de raad van bestuur. De vertrouwenscommissie brengt op basis van deze rapportage verslag uit van haar bevindingen aan de voltallige CKV.

6.3 Bestuurdersbeloning

Principe Code Banken

6.3.1 Het totale inkomen van een lid van de raad van bestuur staat in een redelijke verhouding tot het vastgestelde beloningsbeleid binnen de bank, waarbij het totale inkomen ten tijde van de vaststelling iets beneden de mediaan van vergelijkbare functies binnen en buiten de financiële sector ligt, waarbij de relevante internationale context wordt meegewogen.

Pas toe of leg uit

De Rabobank kiest voor het toepassen van dit principe.

Toelichting invulling principe

Dit is staande praktijk binnen de Rabobank, getuige de arbeidsvoorwaarden van de raad van bestuur en de uitkomsten van benchmarkonderzoek.

De beloning van de raad van bestuur wordt periodiek getoetst aan de markt.

Met ingang van 2013 ontvangen leden van de raad van bestuur geen variabel inkomen of bonussen. In 2013 heeft Hay Group benchmarkonderzoek uitgevoerd, waarin de inkomens van de leden van de raad van bestuur zijn vergeleken met de relevante referentiemarkt. De uitkomsten van dit onderzoek zijn besproken met de raad van commissarissen en laten zien dat het totale inkomen beneden de mediaan van vergelijkbare functies binnen en buiten de financiële sector ligt. Sinds 2008 wordt een nullijn gehanteerd voor de vaste inkomens van de leden van de raad van bestuur; deze zijn sinds dat jaar niet aangepast aan de inflatie.

Principe Code Banken

6.3.2 De vergoeding bij ontslag van een lid van de raad van bestuur bedraagt maximaal eenmaal het jaarsalaris (het 'vaste' deel van de bezoldiging). Indien het maximum van eenmaal het jaarsalaris voor een lid van de raad van bestuur die in zijn eerste benoemingstermijn wordt ontslagen kennelijk onredelijk is, komt dit lid van de raad van bestuur in dat geval in aanmerking voor een ontslagvergoeding van maximaal tweemaal het jaarsalaris.

Pas toe of leg uit

De Rabobank kiest voor het toepassen van dit principe.

Toelichting invulling principe

Deze bepaling wordt sinds 1 januari 2010 toegepast voor nieuw benoemde leden van de raad van bestuur. In geval leden van de raad van bestuur vóór 1 januari 2010 zijn aangesteld, zou een (kanton)rechter kunnen beslissen om een hogere vergoeding te verstrekken dan de in de Code Banken bepaalde maximering, in lijn met de bepalingen uit het Burgerlijk Wetboek.

Principe Code Banken

6.3.3 Bij de toekenning van de variabele beloning aan een lid van de raad van bestuur wordt rekening gehouden met de langetermijn-component. De toekenning is mede afhankelijk van winstgevendheid en/of continuïteit. De variabele beloning wordt voor een materieel deel voorwaardelijk toegekend en op zijn vroegst drie jaar later uitgekeerd.

Pas toe of leg uit

Niet van toepassing.

Toelichting invulling principe

Met ingang van 2013 ontvangen leden van de raad van bestuur geen variabel inkomen of bonussen.

Principe Code Banken

6.3.4 Aandelen die zonder financiële tegenprestaties aan een lid van de raad van bestuur worden toegekend, worden aangehouden voor telkens een periode van ten minste vijf jaar of tot ten minste het einde van het dienstverband indien deze periode korter is. Indien opties worden toegekend, worden deze in ieder geval de eerste drie jaar na toekenning niet uitgeoefend.

Pas toe of leg uit

Niet van toepassing.

Toelichting invulling principe

De Rabobank kent aan geen enkele medewerker aandelen of opties toe.

Deze bepaling is dus niet van toepassing.

6.4 Variabele beloning

Principe Code Banken

6.4.1 Het toekennen van een variabele beloning is mede gerelateerd aan de langetermijn-doelstellingen van de bank.

Pas toe of leg uit

De Rabobank kiest voor het toepassen van dit principe.

Toelichting invulling principe

Variabele beloning wordt binnen de Rabobank in Nederland nog maar zeer beperkt toegepast. Het is voor de raad van bestuur en de medewerkers die onder de cao vallen afgeschaft. Alle medewerkers worden aangestuurd op basis van een systeem van performancemanagement. Hierbij wordt bezien in welke mate de doelstellingen die van tevoren zijn vastgesteld, zijn behaald. De afgesproken doelstellingen bestaan uit een combinatie van resultaat- en competentie-doelstellingen en worden afgeleid van de jaarplannen en het strategisch kader waarin het realiseren van duurzame groei het uitgangspunt is. Indien medewerkers variabele beloning ontvangen, dan wordt deze op de beoordeling van de afgesproken doelstellingen gebaseerd.

Principe Code Banken

6.4.2 Iedere bank stelt een bij de bank passend maximum vast voor de verhouding tussen de variabele beloning en het vaste salaris. Voor een lid van de raad van bestuur bedraagt de variabele beloning per jaar maximaal 100% van het vaste inkomen.

Pas toe of leg uit

De Rabobank kiest voor het toepassen van dit principe.

Toelichting invulling principe

Variabele beloning wordt binnen de Rabobank in Nederland nog maar zeer beperkt toegepast. Het is voor de raad van bestuur en de medewerkers die vallen onder de cao afgeschaft. Functies (van hoog tot laag) zijn beschreven en de zwaarte ervan is gewaardeerd via de Hay-systematiek. Op basis van het aantal Hay-punten is de functie gekoppeld aan een salarisschaal. Per salarisschaal is vastgelegd wat de top van de schaal is, en eventueel welk percentage variabele beloning (ten opzichte van het vaste inkomen) maximaal kan worden toegekend. Bij Rabobank International Wholesale wordt in het buitenland niet altijd functiewaardering toegepast. In dat geval vindt inschaling plaats op grond van benchmarks.

Indien variabele beloningen worden toegekend aan Identified Staff worden deze vooraf besproken in de remuneratiecommissie uit de raad van commissarissen. Variabele beloningen boven de 100% van het vaste inkomen worden voorgelegd aan de voltallige raad van commissarissen.

In de 'Visie op belonen' en het Groepsbreed Beloningsbeleid wordt nader ingegaan op het beloningsbeleid binnen de Rabobank Groep.

Principe Code Banken

6.4.3 Een variabele beloning wordt gebaseerd op de prestaties van het individu, zijn bedrijfs-onderdeel en die van de bank als geheel, op basis van vooraf vastgestelde en beoordeelbare prestatiecriteria. Naast financiële prestatiecriteria vormen ook niet-financiële prestatiecriteria een belangrijk onderdeel van de individuele beoordeling. In het beloningsbeleid van de bank worden de prestatiecriteria zo veel mogelijk geobjectiveerd.

Pas toe of leg uit

De Rabobank kiest voor het toepassen van dit principe.

Toelichting invulling principe

Variabele beloning wordt binnen de Rabobank in Nederland nog maar zeer beperkt toegepast. Het is voor de raad van bestuur en de medewerkers die vallen onder de cao afgeschaft. Alle medewerkers worden aangestuurd op basis van een PM-systeem. Hierbij wordt bezien in welke mate de doelstellingen die van tevoren zijn vastgesteld, zijn behaald. De afgesproken doelstellingen bestaan uit een combinatie van resultaat- en competentiedoelstellingen en worden afgeleid van de jaarplannen en het strategisch kader waarin het realiseren van duurzame groei het uitgangspunt is. Indien medewerkers variabele beloning ontvangen, dan wordt deze op de beoordeling van deze doelstellingen gebaseerd. De procedures die daarbij gelden, zijn vastgelegd in het GBB en in (elektronische) formulieren.

Geregeld wordt gemonitord in hoeverre de PM-cyclus wordt gevolgd. Bij elk bedrijfsonderdeel en elke dochteronderneming is een Monitoring Commissie ingesteld die toeziet op een correcte toepassing van het beloningsbeleid. De Monitoring Commissie op groepsniveau rapport hierover aan de raad van commissarissen.

Principe Code Banken

6.4.4 Bij het beoordelen van prestaties op basis van de vastgestelde prestatiecriteria worden financiële prestaties gecorrigeerd voor (geschatte) risico's en kosten van kapitaal.

Pas toe of leg uit

De Rabobank kiest voor het toepassen van dit principe.

Toelichting invulling principe

Variabele beloning wordt binnen de Rabobank in Nederland nog maar zeer beperkt toegepast. Het is voor de raad van bestuur en de medewerkers die vallen onder de cao afgeschaft. Bij Rabobank Nederland en de lokale Rabobanken speelt dit niet of nauwelijks in materiële zin.

Bij de vaststelling van de variabele beloningen bij Rabobank International wordt rekening gehouden met de financiële prestaties mede op basis van de ontwikkeling van het Economic Capital en de Risk Adjusted Return on Capital (RAROC).

Principe Code Banken

6.4.5 In buitengewone omstandigheden, bijvoorbeeld indien toepassing van de vastgestelde prestatiecriteria zou leiden tot de verkrijging van ongewenste variabele beloning van een lid van de raad van bestuur, heeft de raad van commissarissen de discretionaire bevoegdheid de variabele beloning aan te passen wanneer deze naar zijn oordeel leidt tot onbillijke of onbedoelde uitkomsten.

Pas toe of leg uit

De Rabobank kiest voor het toepassen van dit principe.

Toelichting invulling principe

Met ingang van 2013 ontvangen leden van de raad van bestuur geen variabele beloning meer. Met betrekking tot eerder toegekende en uitgestelde variabele beloningen heeft de raad van commissarissen de discretionaire bevoegdheid om de variabele beloning aan te passen wanneer deze naar zijn oordeel tot onbillijke of onbedoelde uitkomsten leidt. In 2013 is naar aanleiding van de Libor-gebeurtenissen alle uitgestelde variabele beloning van leden van de raad van bestuur komen te vervallen.

De raad van commissarissen legt jaarlijks via een remuneratierapport en de bespreking daarvan verantwoording af aan de vertrouwenscommissie uit de CKV over de remuneratie. In het rapport wordt verslag gedaan van de hoogte en de structuur van de beloning van de raad van bestuur.

Principe Code Banken

6.4.6 De raad van commissarissen heeft de bevoegdheid de variabele beloning die op basis van onjuiste (financiële) gegevens is toegekend aan het lid van de raad van bestuur terug te vorderen van het desbetreffende lid van de raad van bestuur.

Pas toe of leg uit

De Rabobank kiest voor het toepassen van dit principe.

Toelichting invulling principe

Met ingang van 2013 ontvangen leden van de raad van bestuur geen variabel inkomen of bonussen.

Met betrekking tot eerder toegekende en uitgestelde variabele beloningen is de raad van commissarissen bevoegd om een variabele beloning die op basis van onjuiste (financiële) gegevens is toegekend aan een lid van de raad van bestuur terug te vorderen. Deze bevoegdheid vloeit voort uit het reglement van de raad van commissarissen. Voorts is deze claw-back-mogelijkheid onderdeel van het arbeidsvoorwaardenbeleid van de raad van bestuur en opgenomen in de remuneratiebrief die elk lid van de raad van bestuur jaarlijks ontvangt bij de start van de nieuwe PM-cyclus in april.