



Sanquin

Raad van Bestuur
Plesmanlaan 125
1066 CX Amsterdam
Postbus 9892
1006 AN Amsterdam
Telefoon (020) 512 30 00
Fax (020) 512 33 03
www.sanquin.nl

Sanquin-Governancecode

Auteur(s)	H.M.H. de Bruijn-van Beek
Datum	02-03-2006
Ons kenmerk	RvB-0502-0075R-MB

*Raad van Bestuur; Sanquin-Governancecode
2 maart 2006*

Bloed is leven

Sanquin Governancecode: principes en uitwerking

Inleiding

Governance

Governance is een stelsel van spelregels en omgangsvormen voor goed bestuur en goed toezicht op organisaties en van adequate verantwoording aan en beïnvloeding door belanghebbenden van de wijze waarop de organisatie haar doelen realiseert en kwalitatief verantwoorde en doelmatige zorg levert. Een goed systeem van Governance bevat governanceregels en middelen om verantwoording aan en beïnvloeding door belanghebbenden mogelijk te maken.

Waarom dit rapport?

Sanquin is een organisatie met een bijzondere maatschappelijke verantwoordelijkheid. Het mission statement van Sanquin luidt:

Sanquin verzorgt op non-profit-basis de bloedvoorziening en bevordert transfusiegeneskunde zodanig dat wordt voldaan aan de hoogste eisen van kwaliteit, veiligheid en doelmatigheid. Zij levert producten en diensten, verricht wetenschappelijk onderzoek en verzorgt onderwijs, opleidingen, bij- en nascholing.

Sanquin vindt het belangrijk om over haar maatschappelijke verantwoordelijkheden op transparante wijze verantwoording af te leggen.

Sanquin hanteert normen voor goed bestuur en draagt zorg voor een heldere verantwoording van haar activiteiten en stelt zich ter zake toetsbaar op ten opzichte van haar maatschappelijke omgeving. Bij de vaststelling van beleid houdt Sanquin, waar dit beleid hen rechtstreeks regardeert, rekening met de opvattingen van donors, ziekenhuizen en andere stakeholders.

De verantwoordelijkheid van Sanquin is anders en verstrekkender dan de maatschappelijke verantwoordelijkheid van gewone ondernemingen. Het belangrijkste verschil is dat de legitimatie van Sanquin voortvloeit uit haar maatschappelijke functie.

Vier bijzondere kenmerken onderscheiden Sanquin van gewone ondernemingen:

- Sanquin werkt in het private domein aan een publieke doelstelling zoals verwoord in het mission statement.
- Sanquin streeft geen winst na ten behoeve van eigenaren of kapitaalverschaffers.
- Sanquin heeft te maken met specifieke wet- en regelgeving.
- Het werk van Sanquin brengt tal van medisch-ethische vragen met zich mee.

De bijzondere maatschappelijke verantwoordelijkheid van Sanquin is onlosmakelijk verbonden met het systeem van de vrijwillige onbetaalde bloeddonoratie. De taak van Sanquin is van essentiële betekenis in de samenleving. Het toezicht op de uitvoering richt zich zowel in de zorgsector als in het bedrijfsleven op een gezonde bedrijfsvoering. Toch zijn er ook op dit gebied essentiële verschillen tussen deze sectoren. Waar de focus van bedrijven primair gericht kan zijn op de markt, is de oriëntatie van Sanquin als maatschappelijke organisatie complexer omdat regelmatig afwegingen en keuzes moeten worden gemaakt in een spanningsveld tussen organisatiebelangen en maatschappelijke belangen. De Raad van Toezicht van Sanquin is daarom een cruciaal orgaan.

Waar voor het commerciële bedrijfsleven passende governance-regels een uitvloeisel zijn van de eisen die kapitaalverschaffers stellen om (vreemd) geld ter beschikking te stellen, sluiten de governance-regels voor de zorgsector en dus ook voor Sanquin, primair aan bij de keuze voor het maatschappelijk ondernemerschap.

De in dit rapport opgenomen principes zijn in belangrijke mate geënt op rapporten als *Health Care Governance 1999* en *Tabaksblat 2003* en op vigerende wet- en regelgeving. Verder is dankbaar gebruik gemaakt van het rapport NVZ-Governancecode "principes en aanbevelingen".

T.J.F. Buunen
Raad van Bestuur.

Inhoudsopgave

1	Verantwoording	5
1.1	Maatschappelijke verantwoording en jaarverslag	5
1.2	De financiële verslaglegging	6
1.3	De externe accountant en diens relatie en communicatie met de organen van de organisatie	7
2	De Raad van Bestuur	8
2.1	Taak en werkwijze	8
2.2	Bezoldiging, openbaarmaking daarvan en periodieke beoordeling	10
2.3	Belangenverstrengelingen	10
3	De Raad van Toezicht	12
3.1	Taak en werkwijze	12
3.2	Benoeming, ontslag, deskundigheid en samenstelling	14
3.3	Bezoldiging	15
3.4	Externe verantwoording door- en onafhankelijk extern toezicht op de Raad van Toezicht	16
3.5	Commissies	
3.6	Onafhankelijkheid	16
3.7	Belangenverstrengelingen	18
4	Openbaarmaking, invoeringsdatum, naleving en handhaving van deze Code	20

1 Verantwoording

1.1 Maatschappelijke verantwoording en jaarverslag

Principe

Sanquin legt maatschappelijk verantwoording af over de door haar gemaakte keuzen door waar mogelijk, nuttig en zinvol haar stakeholders te betrekken bij vraagstukken en beleidsvoornemens die hen rechtstreeks raken. Sanquin vraagt in die gevallen de betreffende stakeholders om advies, betreft deze adviezen bij het te nemen besluit en deelt deze stakeholders op gemotiveerde wijze haar besluit mede.

Sanquin draagt er zorg voor dat ook alle aan haar verbonden medische professionals op passende wijze verantwoording afleggen over de wijze van hun handelen.

Sanquin stelt jaarlijks een jaarverslag op. Hierin legt zij aan al haar stakeholders verantwoording af over het door Sanquin als maatschappelijke organisatie in het verslagjaar gevoerde beleid en over het in dat jaar voorgenomen beleid.

Uitwerking van maatschappelijke verantwoording

1. Sanquin staat open voor en bevordert periodiek overleg met het Ministerie van Volksgezondheid (VWS) en met relevante stakeholders die actief zijn binnen haar verzorgingsgebied. Sanquin draagt er zorg voor dat VWS en deze stakeholders periodiek worden ingelicht. Zij realiseert dit in relatie tot VWS door het ter goedkeuring aanbieden van beleidsplannen en begrotingen, door het aanbieden van middellange termijnplannen en jaarverslagen. Ten aanzien van de stakeholders heeft zij onder andere het overleg hierover geformaliseerd in de door haar ingestelde adviesorganen (Landelijke en Regionale Gebruikersraden, Landelijke en Regionale Donorraden), in de medezeggenschapsorganen door periodiek overleg met de Nederlandse Vereniging van HemofiliePatiënten, Nederlandse Rode Kruis, Nederlandse Vereniging van Ziekenhuizen. Informatieverstrekking aan- en beleidsbeïnvloeding door deze stakeholders worden door de Raad van Bestuur actief bevorderd.
2. Sanquin draagt ervoor zorg dat de aan Sanquin verbonden professionals verantwoording over de wijze van hun handelen afleggen.
3. Bij haar besluitvorming over onderwerpen die bepaalde stakeholders rechtstreeks regarderen, weegt Sanquin de van die stakeholders verkregen adviezen en de door hen aangedragen alternatieven.
4. Sanquin verantwoordt haar besluiten door de daarvoor in aanmerking komende stakeholders te informeren over de genomen besluiten en de argumenten daarvoor.

5. Het jaarverslag wordt ter beschikking gesteld aan de daarvoor in aanmerking komende stakeholders van Sanquin.

De inhoud van het jaarverslag

1. De Raad van Bestuur biedt in het jaarverslag openheid over het beleid en de prestaties van Sanquin. De Raad van Bestuur legt daardoor verantwoording af over het door hem gevoerde beleid.
2. In het jaarverslag wordt ingegaan op het gevoerde beleid en het voorgenomen beleid, het financiële beleid en de financiële positie en op de interne risicobeheersing- en controlesystemen en op het gevoerde beleid met betrekking tot en in overleg met stakeholders.
3. In het (sociaal) jaarverslag besteedt Sanquin aandacht aan goed werkgeverschap. Hierin wordt gerapporteerd over onder andere het ziekteverzuim en de WAO uitstroom.
4. In het jaarverslag wordt ingegaan op de kwaliteit van de geleverde producten en diensten.
5. In het jaarverslag brengt de Raad van Toezicht verslag uit van de door hem in het verslagjaar verrichte werkzaamheden.
6. In het jaarverslag worden de nevenfuncties van de leden van de Raad van Bestuur en van de Raad van Toezicht, voor zover relevant voor de vervulling van de taak van deze leden, vermeld.

1.2 De financiële verslaglegging

Principe

De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor de kwaliteit, de juistheid en de volledigheid van de jaarstukken. De Raad van Toezicht ziet er op toe dat de Raad van Bestuur deze verantwoordelijkheid vervult.

Uitwerking

1. Bij het opstellen van het jaarverslag past de Raad van Bestuur de vigerende wet- en regelgeving toe.
2. Het opstellen en de publicatie van het jaarverslag, de jaarrekening en de eventuele ad hoc financiële informatie vergen zorgvuldige procedures. De Raad van Toezicht houdt er toezicht op dat daarvoor adequate procedures zijn en dat deze worden opgevolgd conform de vigerende wet- en regelgeving.

1.3 De externe accountant en diens relatie en communicatie met de organen van Sanquin

Principe

De externe accountant wordt benoemd, ontslagen en gedechargeerd door de Raad van Toezicht. De Raad van Bestuur kan hierover advies uitbrengen aan de Raad van Toezicht.

De externe accountant woont het gedeelte van de vergaderingen van de Raad van Toezicht bij waarin de jaarrekening wordt besproken en vastgesteld.

De externe accountant rapporteert zijn bevindingen betreffende het onderzoek van de jaarrekening tegelijk aan de Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht.

Uitwerking

1. De externe accountant woont de vergaderingen van de Raad van Toezicht bij, waarin zijn verslag betreffende het onderzoek van de jaarrekening wordt besproken en waarin wordt besloten over de goedkeuring of vaststelling van de jaarrekening. De externe accountant woont, indien de Raad van Toezicht hem dat verzoekt, tevens de vergaderingen van de Raad van Toezicht bij indien daar andere tussentijdse financiële berichten worden vastgesteld.
2. Het verslag van de externe accountant bevat datgene wat de externe accountant met betrekking tot de jaarrekening en het jaarverslag en de overige gegevens onder de aandacht van de Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht dient en wenst te brengen.
3. Het verrichten van advieswerkzaamheden voor de organisatie door de externe accountant, die belast is met de controle van de jaarrekening is minder wenselijk. De externe accountant vermeldt in elk geval in zijn verslag over de jaarrekening de door hem of zijn kantoor in dat jaar uitgevoerde advieswerkzaamheden voor de organisatie.
4. De Raad van Bestuur rapporteert jaarlijks aan de Raad van Toezicht over de ontwikkelingen in de relatie met de externe accountant, in het bijzonder over diens onafhankelijkheid (met inbegrip van de wenselijkheid van rotatie van verantwoordelijke partners binnen een kantoor van externe accountants, dat met de controle is belast en ook over het verrichten van advieswerkzaamheden voor Sanquin door hetzelfde kantoor). Mede op grond hiervan besluit de Raad van Toezicht over de benoeming van de externe accountant.
5. De Raad van Bestuur maakt minstens een keer in de vier jaar een grondige beoordeling van het functioneren van de externe accountant. De belangrijkste conclusies hiervan worden met de Raad van Toezicht besproken.

2 De Raad van Bestuur

2.1 Taak en werkwijze

Principe

De Raad van Bestuur draagt de eindverantwoordelijkheid voor de leiding en de continuïteit van Sanquin.

Bij de vervulling van zijn taak richt de Raad van Bestuur zich naar het belang van Sanquin, rekening houdend met het feit dat Sanquin een bijzondere maatschappelijke verantwoordelijkheid heeft. Bij zijn werkzaamheden weegt de Raad van Bestuur het belang van Sanquin in relatie tot de maatschappelijke functie van Sanquin en maakt steeds een evenwichtige afweging van de belangen van allen die bij Sanquin betrokken zijn.

De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor de strategie, het beleid en realisatie van de doelstellingen van Sanquin. De Raad van Bestuur legt hierover verantwoording af aan de Raad van Toezicht.

De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor het beheersen van de risico's verbonden aan de activiteiten van Sanquin en voor de financiering van de organisatie. De Raad van Bestuur rapporteert hierover aan- en bespreekt de interne risicobeheersings- en controlesystemen met de Raad van Toezicht.

De Raad van Bestuur verschaft de Raad van Toezicht tijdig alle informatie die nodig is voor een goede uitoefening van de taak van de Raad van Toezicht.

Uitwerking

1. De Raad van Bestuur gaat er bij al zijn handelen vanuit dat Sanquin een organisatie met een bijzondere maatschappelijke verantwoordelijkheid is.
2. Een lid van de Raad van Bestuur zal zonder toestemming van de Raad van Toezicht geen betaalde of onbetaalde nevenfunctie aanvaarden of continueren als deze nevenfunctie, al dan niet in samenhang met andere betaalde of onbetaalde nevenfuncties, een meer dan minimale werkbelasting kan opleveren of anderszins strijdig kan zijn met de belangen van Sanquin.
3. De Raad van Bestuur neemt de gerechtvaardigde wensen en behoeften van zijn klanten tot uitdrukkelijk uitgangspunt voor de organisatie en inrichting van de dienstverlening van de organisatie.
4. De Raad van Bestuur legt ter goedkeuring voor aan de Raad van Toezicht al hetgeen in de statuten van de stichting is bepaald. Hieronder vallen in elk geval de volgende onderwerpen:

- De begroting
 - Het jaarverslag en de jaarrekening
 - Statutenwijziging van de stichting
 - Strategische beslissingen
5. Als de Raad van Bestuur uit meerdere personen bestaat, wordt de verdeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden door de Raad van Toezicht vastgelegd in een bestuursreglement.
 6. De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor het instellen en handhaven van interne procedures die ervoor zorgen dat alle belangrijke financiële informatie bij de Raad van Bestuur bekend is, zodat de tijdigheid, volledigheid en juistheid van de externe financiële verslaggeving wordt gewaarborgd. Vanuit dit oogpunt zorgt de Raad van Bestuur ervoor dat de financiële informatie uit de divisies en dochtermaatschappijen rechtstreeks aan hem wordt gerapporteerd en dat de integriteit van de informatie niet wordt aangetast.
 7. De Raad van Bestuur draagt zorg voor een adequaat intern risicobeheersings- en controlesysteem. De Raad van Bestuur rapporteert jaarlijks in het jaarverslag over de werking van het in de organisatie gebruikte interne risicobeheersings- en controlesysteem in het verslagjaar. De Raad van Bestuur geeft daarbij tevens aan welke eventuele significante wijzigingen zijn aangebracht, welke eventuele belangrijke verbeteringen zijn gepland en dat een en ander met de Raad van Toezicht is besproken.
 8. De Raad van Bestuur informeert de Raad van Toezicht steeds over een opdrachtverlening aan de externe accountant tot het uitvoeren van advieswerkzaamheden voor de organisatie.

2.2 Bezoldiging, openbaarmaking daarvan en periodieke beoordeling

Principe

De toelichting op de jaarrekeningen bevat de informatie over de hoogte en de structuur van de bezoldiging van de individuele leden van de Raad van Bestuur.

Uitwerking

1. De arbeidsvoorwaarden van een lid van de Raad van Bestuur en de economische waarde daarvan zijn maatschappelijk evenwichtig en passend in relatie tot de zwaarte en verantwoordelijkheden van de functie, de risico's van die functie en opleiding en ervaring van betrokkene.
2. De leden van de Raad van Bestuur ontvangen voor hun werkzaamheden een bezoldiging van Sanquin, die wat betreft hoogte en structuur zodanig is dat gekwalificeerde en deskundige bestuurders kunnen worden aangetrokken en behouden.
3. De bezoldigingsstructuur voor de leden van de Raad van Bestuur is zodanig dat zij de belangen van de organisatie bevordert en niet aanzet tot gedrag van bestuurders in hun eigen belang met veronachtzaming van het belang van de organisatie.
4. De leden van de Raad van Bestuur maken, bij voorkeur bij hun aanstelling, afspraken met de Raad van Toezicht voor het geval hun arbeidsovereenkomst op niet vrijwillige basis wordt beëindigd.
5. De Raad van Toezicht voert periodiek een beoordelings- en functioneringsgesprek met elk van de leden van de Raad van Bestuur. Partijen maken vooraf procedurele afspraken over de wijze waarop dit gesprek verloopt en welke onderwerpen hierbij aan de orde gesteld worden. De uitkomsten van deze gesprekken worden steeds vastgelegd in een wederzijds te ondertekenen document (zie ook 3.1.6) dat na ondertekening onderdeel uitmaakt van het personeelsdossier van betrokkene.
6. Sanquin verstrekt aan de leden van de Raad van Bestuur geen persoonlijke of andere leningen.

2.3 Belangenverstrengelingen

Principe

Elke vorm en schijn van een belangenverstrengeling tussen Sanquin en de leden van de Raad van Bestuur wordt vermeden

Uitwerking

1. Met een lid van de Raad van Bestuur is afgesproken dat hij/zij:

- a. Geen functie vervult die schadelijk kan zijn voor de belangen van Sanquin of met de organisatie in concurrentie treden (zie 2.1.2)
 - b. Geen (materiële) schenkingen van derden voor zichzelf, zijn echtgenoot, geregistreerd partner of andere levensgezel, pleegkind of bloed- of aanverwant tot in de tweede graad bedingt of aanneemt.
 - c. Derden geen ongerechtvaardigde voordelen verschaft.
 - d. Geen zakelijke kansen die aan Sanquin toekomen voor zichzelf of voor zijn echtgenoot, geregistreerd partner of andere levensgezel, pleegkind of bloed- of aanverwant tot in de tweede graad benut.
2. Een lid van de Raad van Bestuur meldt een (potentiële) belangenverstremgeling terstond aan de voorzitter van de Raad van Toezicht en aan de overige leden van de Raad van Bestuur. Een lid van de Raad van Bestuur dat betrokken is in een dergelijke situatie, verschaft hen hierover alle informatie, inclusief de voor de situatie relevante informatie inzake zijn echtgenoot, geregistreerd partner of andere levensgezel, pleegkind en bloed- en aanverwanten tot in de tweede graad. De Raad van Toezicht besluit buiten de tegenwoordigheid van het betrokken lid van de Raad van Bestuur of er sprake is van een belangen-verstremgeling.
 3. Een potentiële belangenverstremgeling bestaat in elk geval wanneer de organisatie voornemens is een transactie aan te gaan met een rechtspersoon of organisatie waarin:
 - a. Een lid van de Raad van Bestuur een persoonlijk financieel belang onderhoudt;
 - b. Een lid van de Raad van Bestuur een bestuurs- of toezichthoudende taak vervult tenzij de eigen organisatie binnen die andere rechtspersoon of organisatie zowel juridisch als bestuurlijk in overwegende mate de zeggenschap heeft;
 - c. Een lid van de Raad van Bestuur een familierechtelijke verhouding heeft met een lid van die Raad van Bestuur of directie, toezichthouder of commissaris.
 4. Een lid van de Raad van Bestuur neemt niet deel aan de besluitvorming over een onderwerp of transactie als hij bij een potentiële belangenverstremgeling betrokken is, tenzij het betreft een organisatie waarin het lid door Sanquin in een bestuurs- of toezichthoudende functie is benoemd of een organisatie met slechts operationele taken.
 5. Alle transacties waarbij (potentieel) een belangenverstremgeling aan de orde is voor een lid van de Raad van Bestuur worden onder in de branche gebruikelijke condities overeengekomen.

3 De Raad van Toezicht

3.1 Taak en werkwijze

Principe

De Raad van Toezicht heeft tot taak toezicht te houden op de Raad van Bestuur en op de algemene gang van zaken bij Sanquin.

De Raad van Toezicht richt zich bij de vervulling van zijn taak naar het belang van Sanquin. Hierbij houdt de Raad van Toezicht rekening met het feit dat Sanquin een bijzondere maatschappelijke verantwoordelijkheid heeft.

De Raad van Toezicht weegt bij de vervulling van zijn taak de in aanmerking komende belangen van de bij Sanquin betrokkenen.

De Raad van Toezicht is verantwoordelijk voor de kwaliteit van zijn eigen functioneren.

De Raad van Toezicht voert periodiek zowel met elk van de leden van de Raad van Bestuur een functionerings- c.q. beoordelingsgesprek alswel met de Raad van Bestuur als geheel een evaluatiegesprek over het wederzijds functioneren op zich en in relatie tot elkaar.

Uitwerking

1. De taken en bevoegdheden van de Raad van Toezicht zijn vastgelegd in de statuten van de organisatie en/of in een daarbij gevoegd reglement.
2. Tot de algemene taken van de Raad van Toezicht kunnen worden gerekend het toezicht houden op- c.q. bewaken van:
 - a. De realisatie van de doelstellingen van Sanquin;
 - b. De strategie en de risico's verbonden aan de activiteiten van Sanquin;
 - c. De opzet en de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen;
 - d. De financiële verslaglegging;
 - e. De naleving van wet- en regelgeving;
 - f. Het als organisatie op passende wijze uitvoering geven aan de bijzondere maatschappelijke verantwoordelijkheid.
3. De in de statuten van de stichting neergelegde bevoegdheden van de Raad van Toezicht zijn tenminste:
 - a. Het zorgdragen voor een goed functionerende Raad van Bestuur (door benoeming, beoordeling en ontslag van de leden daarvan);
 - b. Het zorgdragen voor een goed functionerend intern toezicht (door benoeming, beoordeling en ontslag van de leden van de Raad van Toezicht);
 - c. Het functioneren als adviseur en klankbord voor de Raad van Bestuur;

- d. Het houden van integraal toezicht op het beleid van de Raad van Bestuur en op de algemene gang van zaken bij Sanquin;
 - e. Het goedkeuren van strategische beslissingen van de Raad van Bestuur, waaronder tenminste begrepen de besluiten omtrent de vaststelling van het beleidsplan, de begroting, het middellange termijnplan, het jaarverslag en de jaarrekening, statutenwijzigingen en de overige in de statuten omschreven beslissingen.
4. De Raad van Toezicht regelt bij reglement wat er dient te geschieden ingeval van ontstentenis van de gehele Raad van Bestuur. Slechts in uitzonderingsgevallen zullen een of meer leden van de Raad van Toezicht de taak van de Raad van Bestuur geheel of gedeeltelijk overnemen. De Raad van Toezicht legt de duur van de tijdelijk te treffen voorzieningen vast.
5. Over de Raad van Toezicht:
- a. De taakverdeling in de Raad van Toezicht, alsmede zijn werkwijze en die van zijn voorzitter, worden neergelegd in een reglement. De Raad van Toezicht neemt in het reglement een passage op voor zijn omgang met de Raad van Bestuur en de Ondernemingsraad. Dit reglement is voor belanghebbenden vrij verkrijgbaar en is op de website van Sanquin geplaatst.
 - b. Een lid van de Raad van Toezicht neemt noch middellijk noch onmiddellijk financieel deel in een andere zorgorganisatie of is daar noch als werknemer of op toelatingscontract, of als bestuurder of toezichthouder aan verbonden als de activiteiten van beide organisaties elkaar geheel of gedeeltelijk overlappen, tenzij het een organisatie betreft waarin de eigen organisatie zowel juridisch als bestuurlijk in overwegende mate de zeggenschap heeft of de zakelijke relatie vóór aantreden van het lid wordt geïdentificeerd en de Raad van Toezicht heeft vastgesteld dat het betreffende lid kan functioneren als volwaardig lid in aanmerking genomen hetgeen hierna is bepaald bij 3.7 onder 3 en 4;
 - c. De Raad van Toezicht en de leden van deze Raad afzonderlijk hebben een eigen verantwoordelijkheid inzake de verzameling van alle informatie die nodig is om zijn taak als toezichthoudend orgaan goed te kunnen uitoefenen. Sanquin stelt hiertoe de door de Raad van Toezicht benodigde middelen ter beschikking. De Raad van Toezicht heeft afspraken met de Raad van Bestuur over de door de Raad van Toezicht gewenste informatie -voorziening vanuit de Raad van Bestuur. De informatievoorziening behoeft niet de enige informatiebron van de Raad van Toezicht te zijn, maar de Raad van Toezicht informeert de Raad van Bestuur steeds op gepaste wijze (in het beginsel is dat vooraf) over contacten (van leden van) de Raad van Toezicht met medewerkers van de organisatie of met derden, als deze contacten buiten de Raad van Bestuur omgaan;
 - d. De Raad van Toezicht bespreekt tenminste eenmaal per jaar de strategie en de risico's verbonden aan de organisatie en de uitkomsten van de beoordeling door de Raad van Bestuur van de opzet en de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen, alsmede eventuele significante wijzigingen hierin. Van het houden van de besprekingen wordt melding gemaakt in het jaarverslag van de Raad van Toezicht;
 - e. Leden van de Raad van Toezicht worden steeds voor bepaalde tijd benoemd met een maximum van vier jaar; eenmaal is herbenoeming mogelijk.

- f. De Raad van Toezicht stelt een rooster van aftreden vast waarbij zoveel mogelijk wordt voorkomen dat een groot aantal benoemingen of herbenoemingen in een keer of binnen een korte periode aan de orde komen. Het rooster van aftreden wordt voor belanghebbenden vrij verkrijgbaar gesteld.
 - g. In het jaarverslag van de organisatie en bij voorkeur ook op de website van de organisatie wordt tenminste de volgende informatie over ieder lid van de Raad van Toezicht geplaatst: geslacht, leeftijd, beroep, hoofdfunctie, nationaliteit, nevenfuncties, tijdstip van eerste benoeming en de lopende termijn waarvoor hij is benoemd;
 - h. De Raad van Toezicht bespreekt ten minste eenmaal per jaar buiten de aanwezigheid van de Raad van Bestuur zowel zijn eigen functioneren als dat van individuele leden van de Raad, en de conclusies die hieraan moeten worden verbonden. Tevens wordt dan het gewenste profiel, samenstelling en competentie van de Raad van Toezicht besproken. Van het houden van de besprekingen wordt melding gemaakt in het jaarverslag van de Raad van Toezicht.
6. De Raad van Toezicht voert periodiek een beoordelings- c.q. functioneringsgesprek met elk van de leden van de Raad van Bestuur. De uitkomsten van deze jaarlijkse gesprekken worden steeds vastgelegd in een wederzijds te ondertekenen document. De Raad van Toezicht maakt vooraf afspraken met de Raad van Bestuur over de wijze waarop dergelijke beoordelings- en functioneringsgesprekken verlopen en welke onderwerpen daarbij aan de orde gesteld worden. Van het houden van deze gesprekken wordt melding gemaakt in het jaarverslag van de Raad van Toezicht
 7. De Raad van Toezicht voert periodiek een evaluatiegesprek met de Raad van Bestuur over elkaars functioneren en over elkaars functioneren in relatie tot elkaar. Ook hiervan wordt een verslag opgesteld, te ondertekenen door de voorzitters van de Raden van Bestuur en Toezicht. Van het houden van de besprekingen wordt melding gemaakt in het jaarverslag van de Raad van Toezicht.
 8. De Raad van Toezicht beschikt over voldoende budget om enerzijds zich op passende wijze te laten ondersteunen en anderzijds om de benodigde deskundigheidsbevordering en kwaliteitsverbetering mogelijk te maken.
 9. De Raad van Toezicht heeft niet alleen een taak en rol met betrekking tot de financiële aspecten van de organisatie, maar heeft evenzeer en minstens een even belangrijke taak en rol bij de vaststelling en beoordeling van de door de organisatie geleverde kwaliteit van producten en diensten.

3.2 Benoeming, ontslag, deskundigheid en samenstelling

Principe

Ieder lid van de Raad van Toezicht dient geschikt te zijn om de hoofdlijnen van het totale beleid te beoordelen. Elk lid van de Raad van Toezicht beschikt over specifieke deskundigheid die noodzakelijk is voor de vervulling van zijn taak, binnen zijn rol in het kader van de profielschets van de Raad. De Raad van Toezicht dient zodanig te zijn samengesteld dat hij zijn taak naar behoren kan vervullen.

Herbenoeming van een lid van de Raad vindt slechts plaats na zorgvuldige overweging. Bij een eventuele herbenoeming worden vigerende profieleisen in acht genomen.

Uitwerking

1. De leden van de Raad van Toezicht worden benoemd en ontslagen op de wijze zoals in de statuten bepaald.
2. Tot lid van de Raad van Toezicht is niet benoembaar een voormalig lid van de Raad van Bestuur van Sanquin tot drie jaar na het einde van die functie.
3. Een lid van de Raad van Toezicht treedt tussentijds af bij onvoldoende functioneren, structurele onenigheid van inzichten, overeenigbaarheid van belangen of wanneer dit anderszins naar het oordeel van de Raad van Toezicht is geboden.
4. Statutair is vastgelegd:
 - a. In welke gevallen de Raad van Toezicht een lid van zijn Raad kan schorsen of ontslaan;
 - b. Welke meerderheid van uitgebrachte stemmen in de Raad van Toezicht nodig is voor een besluit tot een dergelijke schorsing of ontslag;
 - c. Dat een voorstel van (een lid van) de Raad van Toezicht over een besluit tot schorsing of ontslag van een (ander) lid van de Raad wordt besproken in een vergadering van de Raad buiten de aanwezigheid van het lid over wiens schorsing/ontslag wordt gesproken.
5. Een lid van de Raad van Toezicht kan twee maal voor een periode van vier jaar zitting hebben.
6. In de statuten is een profielschets voor de omvang en samenstelling van de Raad van Toezicht opgenomen, rekening houdend met de aard van Sanquin en haar activiteiten en de gewenste deskundigheid en achtergrond van de leden van de Raad van Toezicht. De profielschets wordt algemeen verkrijgbaar gesteld.
7. De Raad van Toezicht beoordeelt jaarlijks op welke onderdelen de leden van de Raad van Toezicht gedurende hun benoemingsperiode behoefte hebben aan nadere training of opleiding.

3.3 Bezoldiging

Principe

De Raad van Toezicht stelt de bezoldiging van de leden van de Raad van Toezicht vast. De bezoldiging van een lid van de Raad van Toezicht is niet afhankelijk van de resultaten van Sanquin. De toelichting op de jaarrekening bevat de informatie over de hoogte en de structuur van de bezoldiging van de individuele leden van de Raad van Toezicht.

Uitwerking

1. De leden van de Raad van Toezicht ontvangen voor hun werkzaamheden een bezoldiging en een onkostenvergoeding, die zodanig zijn dat gekwalificeerde en deskundige leden van die Raad kunnen worden aangetrokken.
2. Sanquin verstrekt aan haar leden van de Raad van Toezicht geen (persoonlijke) leningen of garanties.

3.4 Externe verantwoording door de Raad van Toezicht

Principe

De Raad van Toezicht legt jaarlijks extern verantwoording af over zijn werkzaamheden.

De Raad van Toezicht onderwerpt zich aan onafhankelijk extern toezicht op het adequaat functioneren van individuele leden van de Raad en van de Raad als collectief.

Uitwerking

De Raad van Toezicht legt jaarlijks extern verantwoording af over zijn werkzaamheden in het verslagjaar in een eigen verslag dat als hoofdstuk in het algemene jaarverslag van Sanquin wordt opgenomen.

3.5 Commissies

Principe

De Raad van Toezicht kan uit zijn midden een of meer commissies instellen. De Raad van Toezicht blijft echter verantwoordelijk voor de door hem genomen besluiten, ook als deze worden voorbereid door uit de Raad van Toezicht samengestelde commissies.

Uitwerking

1. Voor elke structureel ingestelde commissie stelt de Raad van Toezicht een reglement op. Het Reglement geeft aan wat de taken en verantwoordelijkheden van de betreffende commissie zijn, haar samenstelling en op welke wijze zij haar taak uitoefent. De reglementen en informatie over de samenstelling van deze commissies zijn voor belanghebbenden vrij verkrijgbaar en worden bij voorkeur op de website van Sanquin geplaatst.
2. De Raad van Toezicht vermeldt in zijn jaarverslag de samenstelling van ieder van de door hem ingestelde commissies, het aantal vergaderingen daarvan, alsmede de belangrijkste onderwerpen die per commissie aan de orde zijn gekomen. De Raad van Toezicht ontvangt daartoe jaarlijks tijdig van elke ingestelde commissie een verslag van de beraadslagingen en de bevindingen.
3. Indien de Raad van Toezicht geen commissies instelt, gelden de taken van de drie hierna genoemde optionele commissies als taken van de gehele Raad van Toezicht.

Een eventuele **auditcommissie** heeft ten minste de volgende taken:

- a. Toezicht op de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen, waaronder het toezicht op de naleving van relevante wet- en regelgeving en gedragscodes;
- b. Toezicht op financiële informatieverstrekking door de instelling (keuze van accountingspolitiecs, toepassing en beoordeling van effecten van nieuwe regels, inzicht in de behandeling van "schattingen" in de jaarrekening, prognoses, werk van accountants ter zake etc.)
- c. Toezicht op de naleving van aanbevelingen en opvolging van opmerkingen van accountants;
- d. Toezicht op de relatie met de externe accountant, waaronder in het bijzonder zijn onafhankelijkheid, de bezoldiging en zijn eventuele niet-controlewerkzaamheden voor de instelling.

Een eventuele **remuneratiecommissie** heeft ten minste de volgende taken:

- a. Het doen van voorstellen voor het te voeren bezoldigingsbeleid en het jaarlijkse rapport over het gevoerde bezoldigingsbeleid ter vaststelling door de Raad van Toezicht.
- b. Het doen van voorstellen inzake de bezoldiging van de individuele leden van de Raad van Bestuur ter vaststelling door de Raad van Toezicht, in welk geval aan de orde komen: (1) de bezoldigingsstructuur, (2) de hoogte van de vaste bezoldiging, de toe te kennen bonussen, pensioenrechten, afvloeiingsregelingen en overige vergoedingen, alsmede de eventuele prestatiecriteria en de toepassing daarvan;
- c. Het in concept opstellen van een remuneratierapport.

Een eventuele **selectie- en benoemingscommissie** heeft ten minste de volgende taken:

- a. Het opstellen van de selectiecriteria en benoemingsprocedures inzake de leden van de Raad van Toezicht en de Raad van Bestuur;
- b. De periodieke beoordeling van de omvang en de samenstelling van de Raad van Toezicht en de Raad van Bestuur en het doen van een voorstel voor een profielschets van de Raad van Toezicht en (van de leden van) de Raad van Bestuur;
- c. (indien aan haar gedelegeerd): de periodieke beoordeling van het functioneren van de individuele leden van de Raad van Toezicht en van de Raad van Bestuur en de rapportage hierover aan de Raad van Toezicht;
- d. Het doen van voorstellen over de benoemingen of herbenoemingen;
- e. Ten behoeve van de sub c genoemde periodieke beoordeling draagt de commissie zorg voor een door de Raad van Toezicht op te stellen protocol.

3.6 Onafhankelijkheid

Principe

De Raad van Toezicht is zodanig samengesteld dat de leden ten opzichte van elkaar, de Raad van Bestuur en welk deelbelang dan ook onafhankelijk en kritisch kunnen opereren.

Het is niet gewenst dat de leden van de Raad van Toezicht op voordracht worden benoemd, danwel door derden worden benoemd.

Uitwerking

1. Alle leden van de Raad van Toezicht zijn onafhankelijk.
2. Een lid van de Raad van Toezicht kan niet gelden als onafhankelijk indien hij, dan wel zijn echtgenoot, geregistreerd partner of een andere levensgezel, pleegkind of bloed of aanverwant tot in de tweede graad;
 - a. In een periode van drie jaar voorafgaande aan de benoeming werknemer of bestuurder van de stichting is geweest, dan wel op basis van een toelatingscontract bij Sanquin werkzaam is geweest;
 - b. Een persoonlijke financiële vergoeding van Sanquin ontvangt, anders dan een vergoeding die voor als lid van de Raad van Toezicht verrichte werkzaamheden wordt ontvangen en voor zover zij niet past in de normale uitoefening van een bedrijf.
 - c. In drie jaar voorafgaande aan de benoeming een belangrijke zakelijke relatie met Sanquin heeft gehad;
 - d. Bestuurslid is van een rechtspersoon waarin een bestuurslid van Sanquin waarop hij toezicht houdt commissaris is dan wel lid van de Raad van Toezicht is (kruisverbanden);
 - e. Gedurende de voorafgaande twaalf maanden heeft voorzien in het bestuur bij belet of ontstentenis van een of meerdere leden van de Raad van Bestuur.

3.7 Belangenverstrengelingen

Principe

De Raad van Toezicht is verantwoordelijk voor de besluitvorming over het oplossen van zaken waarbij de belangenverstrengelingen aan de orde zijn bij leden van de Raad van Toezicht, de Raad van Bestuur en bij de externe accountant in relatie tot de organisatie.

Uitwerking

1. Een lid van de Raad van Toezicht meldt een (potentiële) belangenverstrengeling terstond aan de voorzitter van de Raad van Toezicht. Een lid van de Raad van Toezicht die in een belangenverstrengeling betrokken is verschaft hierover alle informatie aan de voorzitter van de Raad van Toezicht, inclusief de relevante informatie inzake zijn echtgenoot, geregistreerd partner of een andere levensgezel, pleegkind en bloed en aanverwanten tot in de tweede graad. Aan de beoordeling van de Raad van Toezicht of er sprake is van een belangenverstrengeling neemt het betreffende lid van de Raad van Toezicht niet deel.
2. Een belangenverstrengeling bestaat in elk geval wanneer Sanquin voornemens is een transactie aan te gaan met een rechtspersoon waarin:
 - a. Een lid van de Raad van Toezicht een persoonlijk financieel belang onderhoudt;
 - b. Een lid van de Raad van Bestuur een familierechtelijke verhouding heeft met het lid van de Raad van Toezicht of;
 - c. Het betreffende lid van de Raad van Toezicht van Sanquin een bestuurs- of toezichthoudende functie vervult.

3. Een lid van de Raad van Toezicht neemt niet deel aan de discussie en de besluitvorming over een onderwerp of transactie waarbij dit lid een (potentiële) belangenverstrengeling heeft.
4. Bij een vermeende belangenverstrengeling met betrekking tot een lid van de Raad van Toezicht legt het betreffende lid zich neer bij het oordeel van de meerderheid van de overige leden van de Raad.
5. Het reglement van de Raad van Toezicht bevat waar nodig nadere regels ten aanzien van mogelijke belangenverstrengeling bij leden van de Raad van Bestuur, leden van de Raad van Toezicht en de externe accountant in relatie tot de organisatie en voor welke transacties goedkeuring van de Raad van Toezicht nodig is.

4 Openbaarmaking, invoeringsdatum, naleving en handhaving van deze Code

Principe

De Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht zijn verantwoordelijk voor de corporate governance structuur van Sanquin en voor de naleving van de principes van deze Code.

Uitwerking

1. Deze Governancecode is op 1 mei 2006 volledig van kracht, met dien verstande dat het eerst jaarverslag dat op basis van deze code wordt uitgebracht, betrekking heeft op het boekjaar 2006.
2. De hoofdlijnen van de governancestructuur van Sanquin worden jaarlijks mede aan de hand van de principes die in deze Code zijn genoemd, in een apart hoofdstuk in het jaarverslag van de *organisatie* uiteengezet.
3. In dat hoofdstuk geeft Sanquin uitdrukkelijk aan dat zij de principes van deze governancecode heeft opgevolgd en naleeft en zo niet, waarom niet en op welke punten zij met welke vervangende regels daarvan afwijkt ('het comply or explainbeginsel')