



SUPERINTENDENCIA
VALORES Y SEGUROS

Proyecto Normativo

Fortalecimiento de Estándares de Gobierno
Corporativo de las Sociedades Anónimas Abiertas

Marzo 2015

Por medio del presente documento, la Superintendencia de Valores y Seguros pone a disposición del mercado la siguiente propuesta de normativa, la cual tiene por objeto principal introducir un conjunto de perfeccionamientos a las Normas de Carácter General N° 341 y N° 30. El sentido de las modificaciones es mejorar la información disponible en materia de gobierno corporativo, responsabilidad social y desarrollo sostenible, mediante la difusión de las políticas y prácticas adoptadas por las sociedades anónimas abiertas. Con ello se espera entregar a los inversionistas información que les permita conocer las entidades en que, por contar con esas políticas y haber adoptado tales prácticas, sus intereses estarán mejor resguardados, sin perjuicio de los riesgos propios asociados a las actividades o giros de negocios que desarrolle la sociedad.

Con el objeto de conocer y debatir sobre las distintas visiones que puedan existir respecto a la conveniencia, relevancia y pertinencia del modelo regulatorio y prácticas contenidas en la presente propuesta, o de otras que preliminarmente no se hubieren incluido pero que luego del debate resulte atinente incorporarlas, y poder evaluar el impacto que tendrá la dictación e implementación de la presente normativa para las sociedades anónimas abiertas y el mercado en general, se somete este documento a consulta del público y se invita a quienes así lo estimen conveniente a colaborar con sus comentarios, proveer los antecedentes necesarios para cumplir dicho objetivo y manifestar su interés de participar en las reuniones de trabajo de carácter consultivo que se conformarán para la elaboración de la propuesta final.

Esas reuniones se realizarán luego de cerrado el proceso de consulta y tienen por objeto que quienes manifestaron su interés de participar en las mismas puedan debatir en conjunto con la SVS respecto de los comentarios y antecedentes recibidos durante el proceso de consulta y de otras materias que potencien o mejoren la solución regulatoria propuesta.

Las personas que quieran proveer antecedentes que puedan servir de base para el proceso de Evaluación de Impacto Regulatorio y/o deseen proporcionar comentarios tendientes a perfeccionar las prácticas de gobierno corporativo o la solución regulatoria propuesta, deberán hacerlo a través del sitio web de este Servicio en la casilla disponible para realizar comentarios. A su vez, quienes quieran participar de las reuniones de trabajo con funcionarios de la Superintendencia, deberán manifestar expresamente ese hecho acompañando sus datos de contacto por los mismos medios antes descritos.

Tanto los comentarios recibidos, como el debate sostenido en dichas reuniones, formarán parte del informe final público que será emitido junto a la normativa respectiva.

Contenido

I.	Introducción.....	4
II.	Objetivo Regulatorio	5
	Análisis de Impacto de la Norma de Carácter General N°341 de 2012	6
III.	Estudios, Principios y Recomendaciones Internacionales	9
	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico	9
	Organización Internacional de Comisiones de Valores.....	10
	Consejo de Autoridades Reguladoras de las Américas	12
	Comisión Económica para América Latina y el Caribe	14
	Global Reporting Initiative.....	15
IV.	Jurisdicciones Extranjeras	16
	Alemania.....	16
	Australia	17
	Brasil.....	19
	Holanda	20
	México.....	22
	Reino Unido	24
	Perú.....	25
V.	Marco Regulatorio Vigente.....	28
	Fuente Legal del Proyecto Normativo.....	28
	Principios y Prácticas actualmente contenidas en la Legislación Nacional	29
	Norma de Carácter General N°341	32
VI.	Propuesta Normativa	33
	Modificación al cuerpo de la Norma de Carácter General N°341	34
	Propuesta de modificación al Anexo de la N. C. G. N°341	36
	Propuesta de modificación a la N. C. G. N°30.....	52
	Anexo I.....	55
	Anexo II.....	83
	Anexo III.....	95

Anexo IV	122
Anexo V	149
Anexo VI	161
Anexo VII	177

I. Introducción

El dinamismo y globalización de los mercados, la cada vez mayor participación de inversionistas a nivel global como consecuencia de la masificación de la tecnología y las consecuencias que han traído para las economías locales y extranjeras la ocurrencia de fraudes y escándalos financieros, ha ido generando la necesidad de que las entidades que participan y dan soporte a los mercados cuenten con buenas prácticas de gobierno corporativo y que éstas sean aplicadas de manera eficiente y efectiva. Todo ello, para preservar los principios que deben tener los mercados, promover el desarrollo sostenible de las economías y fortalecer la confianza de los inversionistas tanto locales como extranjeros.

Es importante señalar y tener en consideración que la forma en que la entidad se estructura, funciona y dirige sus negocios impacta a una serie de actores que interactúan con la entidad como lo son sus empleados, proveedores, clientes, accionistas, gobiernos y a la comunidad como un todo, razón por la que problemas en su gobierno corporativo o gestión de riesgos pueden terminar produciendo externalidades negativas que afecten a esos actores y a la economía en su totalidad.

Como consecuencia de ello, a nivel internacional se ha observado una proliferación de iniciativas generadas tanto por entidades públicas como privadas, que buscan establecer guías y lineamientos específicos que permitan a las entidades comprender, mejorar y aplicar prácticas de buen gobierno corporativo, responsabilidad social y desarrollo sostenible. Algunas de estas iniciativas se han centrado en temas tales como, por ejemplo, la participación femenina en los directorios, llegando incluso a establecer cuotas de participación a nivel legislativo, y otras han determinado requerir información respecto al avance que han tenido las sociedades en materia de diversidad, exigiendo que se difunda claramente el grado de participación por género.

Contar con prácticas de buen gobierno corporativo, responsabilidad social y desarrollo sostenible permite a las entidades no solo dar señales de que su actuar estará ligado al mejor interés de sus stakeholders, alineado a la legislación pertinente y a las definiciones estratégicas de la entidad, maximizando con ello el valor individual de la entidad, sino que también que contarán con mayor resiliencia ante la ocurrencia de fraudes o la materialización de riesgos internos y externos.

Chile no ha estado ajeno a la discusión internacional sobre la materia. Es así como a lo largo del tiempo se han ido plasmando algunas prácticas de buen gobierno corporativo en el marco jurídico quedando contenida en la legislación aquel estándar mínimo que como país hemos entendido que las entidades deben contar para el eficiente funcionamiento del mercado.

Sin embargo, las soluciones regulatorias que quedan reflejadas en la legislación suelen ser más rígidas y, en algunos casos menores, que las que se podrían voluntariamente imponer los propios agentes del mercado. En ese sentido, la necesidad de contar con un mercado dinámico y con altos estándares de gobierno corporativo, responsabilidad social y desarrollo sostenible, requieren que esa regulación pública sea complementada y fortalecida a través de la autorregulación privada¹. De esta forma, se otorgará mayor flexibilidad al marco jurídico local y se fomentará el aprendizaje de los distintos stakeholders por medio del proceso de toma de consciencia de parte de los mismos.

Fue en este último sentido que la Superintendencia de Valores y Seguros, en adelante la Superintendencia, emitió el año 2012 una normativa para la difusión de información respecto de los estándares de gobierno corporativo adoptados por las sociedades anónimas abiertas. Esta normativa tuvo por objeto fomentar la adopción de prácticas de buen gobierno corporativo mediante la divulgación de aquellas voluntariamente adoptadas por las entidades.

La premisa sobre la cual la SVS escogió la solución contenida en la Norma de Carácter General N°341, fue que al difundir información sobre las prácticas adoptadas por las sociedades anónimas abiertas: i) los inversionistas estarían en condiciones de exigir a las mismas contar con gobiernos corporativos robustos y eficaces que garanticen que su inversión será gestionada de la mejor forma posible o, de lo contrario, no invertirían en dichas sociedades; ii) otros actores del mercado, como es el caso de las bolsas de valores, centros de gobierno corporativo o universidades, podrían generar de forma agregada diversos análisis o estudios que también sirvan como antecedentes para la toma de decisiones de los inversionistas y como referencia para el resto del mercado; y iii) los accionistas minoritarios, podrían conocer cómo está siendo gestionada la entidad en la que participan y contar con elementos objetivos para discutir, cuestionar o proponer diversos temas de gobierno corporativo a la sociedad.

II. Objetivo Regulatorio

El objetivo principal de la presente propuesta normativa, es perfeccionar y actualizar las prácticas recomendadas y contenidas en la Norma de Carácter General N°341, teniendo en consideración la experiencia antes descrita y los avances que ha habido sobre la materia en los últimos dos años a nivel local e internacional. A su vez, determinar la conveniencia, atingencia y necesidad de incorporar obligaciones de entrega de información en materia de responsabilidad social y desarrollo sostenible en dicha normativa y en la Norma de Carácter General N°30.

¹ Para estos efectos por autorregulación debe entenderse el proceso mediante el cual un conjunto de entidades sin relaciones jerárquicas entre ellas, por ejemplo, empresas dentro de una industria, se someten a reglas establecidas de común acuerdo y cuyo objeto es preservar la eficiencia y reputación del mercado, sector o industria a la que pertenecen. Si el sometimiento a dichas reglas es voluntario, la autorregulación se denomina voluntaria, en caso contrario, es forzada. Por ejemplo, en Chile, la industria de intermediación de valores en bolsa funciona bajo un modelo de autorregulación forzada.

Con los cambios que se pretenden introducir a la normativa la SVS espera generar mayores y mejores incentivos para que las sociedades anónimas abiertas, y cualquier otra entidad que quiera someterse voluntariamente a las disposiciones de la nueva normativa, eleven sus estándares en materia de gobierno corporativo, responsabilidad social y desarrollo sostenible.

Lo anterior, en línea con el enfoque actualmente establecido en la Norma de Carácter General N°341 antes aludida consistente en la exposición de las prácticas cuya adopción es deseable para nuestro mercado, y la explicitación de cada sociedad respecto a si en efecto adopta una práctica determinada o las razones por las que optó por emplear una distinta.

Es importante destacar que, si bien la adopción de las prácticas no es obligatoria para las sociedades, el objetivo pretendido por la normativa igualmente se concretaría puesto que la difusión pública respecto a la decisión de adoptar o no una práctica por parte de la administración de la sociedad y la forma en que se ha decidido abordar una determinada materia o problemática por esa administración, genera los incentivos adecuados a elevar los estándares puesto que permite a los inversionistas, proveedores, competidores, empleados y demás stakeholders de la sociedad contar con esa información al momento de tomar las decisiones de inversión o de inicio, mantención o término de una relación contractual, pudiendo privilegiar a aquellas sociedades en que sus intereses están mejor resguardados. Esa sola posibilidad debiera gatillar el proceso de toma de consciencia por parte de la administración de la sociedad, fomentándola a elevar sus estándares.

No obstante, a la luz de la experiencia observada a partir de la revisión de las autoevaluaciones de los dos últimos años, la cual se describe en la siguiente sección, junto a la emisión de la normativa puede resultar necesario que se realicen mayores esfuerzos para difundir la conveniencia de adoptar cada práctica y los beneficios que tiene para los distintos stakeholders que se conozca información sobre las mismas. A su vez, la necesidad de seguir reforzando la confiabilidad de la información provista al mercado sin generar desincentivos a difundir voluntariamente mayor información sobre las prácticas adoptadas, hace necesario considerar la posibilidad que un tercero, distinto a la SVS, y que otorgue garantías tanto a los agentes del mercado como a ésta respecto a que la opinión que aquél emita acerca de la suficiencia y exactitud de la autoevaluación será creíble, se pronuncie respecto a la calidad de esa información.

Análisis de Impacto de la Norma de Carácter General N°341 de 2012

Para determinar si el objetivo pretendido por la normativa fue cumplido y cuáles podrían haber sido las dificultades que habrían tenido los directores de las sociedades anónimas abiertas al cumplir la normativa, o los agentes del mercado al analizar la información provista por esas sociedades y que pudieren haber afectado la consecución de ese objetivo o incorporado costos innecesarios a los agentes del mercado, se analizaron las respuestas remitidas para los ejercicios de los años 2012 y 2013.

En total se recibieron 216 autoevaluaciones para el año 2012 y 218 para 2013. De esas autoevaluaciones, cuatro y tres, respectivamente, correspondieron a entidades que se acogieron voluntariamente a la normativa.

De las autoevaluaciones remitidas, se pudo observar que las entidades en su mayoría tendieron a dar un cumplimiento formal a la normativa, centrándose en responder de manera acotada las respuestas, sin entregar mayores antecedentes que facilitaran la comprensión de las prácticas adoptadas por la entidad ni tampoco respecto a la adopción de prácticas distintas a las contenidas en la normativa. A su vez, se observó que no hubo cambios significativos en las prácticas adoptadas ni a enriquecer las respuestas provistas la primera vez, lo que tiende a reafirmar la ausencia de interés manifiesto de la entidad por mejorar sus prácticas o dar a conocerlas de mejor manera al público.

Las explicaciones a esa eventual conducta podían ser diversas, pasando por la más simple de ellas, cual es que la entidad podría tener incentivos naturales a limitar la entrega de mayor información de sus prácticas, por el riesgo de cumplimiento o las responsabilidades adicionales inherentes a la difusión de información, tanto desde la perspectiva del regulador como de sus accionistas, hasta otras menos triviales que podrían vincularse con la inexperiencia, desinformación o desconocimiento que podrían tener los directores de esas entidades sobre los beneficios asociados a la difusión de información sobre las prácticas de buen gobierno corporativo adoptadas por la entidad.

Un número importante de los comentarios recibidos por parte de los representantes de las sociedades anónimas abiertas, y de los estudios de abogados contratados por las mismas con motivo de la puesta en consulta del primer borrador de la Norma de Carácter General N°341, estuvieron mayormente centrados en cuestionamientos de carácter legal, dentro de los que se manifestaba que era la ley la que debía regir el actuar de la sociedad y su directorio. Bajo ese enfoque, no resultaría entonces pertinente establecer prácticas a ser adoptadas por las entidades y que, dada la realidad de la concentración de la propiedad, no resultaba atingente incorporar prácticas que reconocieran otras realidades. A partir de lo expuesto, se puede presumir que antes de la dictación de la citada normativa no era percibido por parte de algunos de los representantes de las sociedades el beneficio que conlleva para la entidad y el mercado en general la difusión y adopción de buenas prácticas de gobierno corporativo. A su vez, de las respuestas provistas en la autoevaluación, en particular de aquellas que tenían por objeto fomentar la participación de inversionistas o de accionistas minoritarios en las juntas de accionistas independiente de su ubicación geográfica, y de la escasa exposición de prácticas adicionales a las mencionadas en la normativa, pareciera que todavía subsiste esa percepción que se desprende de los comentarios antes indicados. Asimismo, teniendo en consideración que un número no menor de respuestas consistió en repetir literalmente las prácticas contenidas en la normativa, pareciera que tampoco es compartido el beneficio de la normativa por parte de algunos directorios de sociedades. Ello, a

menos que esa conducta esté motivada por la eventual aprensión que podría existir de entregar más información que la mínima que permite “cumplir” la normativa en su letra y no en su fondo.

Más allá de cuál es la razón particular que motiva la realidad antes descrita, lo concreto es que pareciera que el objetivo pretendido por la normativa, al menos en lo que se refiere a la creación de incentivos a adoptar buenos estándares en materia de gobiernos corporativos y a mejorar la calidad de información con la que cuentan los inversionistas sobre esos estándares adoptados por las entidades, no ha sido claramente cumplido.

Desde una perspectiva netamente estadística, a partir de las autoevaluaciones recibidas en los años 2012 y 2013, se puede observar que:

- Más del 80% de las sociedades indican contar con procedimientos para la inducción a sus directores respecto a los temas que afectan el buen desarrollo de la sociedad.
- La mitad de las sociedades declararon contar con una política para la contratación de asesores por parte del directorio.
- Menos del 18% de las sociedades señaló contar con un procedimiento para que un tercero recomiende mejoras en el desempeño del directorio durante el ejercicio 2013.
- Menos del 10% de las sociedades indicó tener una política que sirva de guía respecto del tiempo mínimo que se recomienda a los directores dedicar a su rol.
- Casi el 100% de las sociedades declaró no contar con mecanismos que permitieran la votación remota y participación en tiempo real de los accionistas en la junta de accionistas.
- Menos del 9% de las sociedades declaró que durante el año 2013 contó con mecanismos electrónicos que permitieron divulgar durante el transcurso de la junta de accionistas los acuerdos al público en general.
- Más del 65% de las sociedades, declaró haber establecido directrices y procedimientos formales para prevenir que las políticas de compensación e indemnización de los gerentes y ejecutivos principales generasen incentivos a exponer a la sociedad a riesgos no acordes a las políticas o a la comisión de eventuales ilícitos.
- El 72% de las entidades, declaró contar con procedimientos formales para la administración de sus riesgos en el ejercicio 2013, y que su personal fue debidamente informado y capacitado en dichas materias. A su vez, más del 60% de las sociedades declaró contar con un código de conducta ética y que su personal fue oportunamente capacitado de todo lo que en el código se manifiesta.

- Más del 60% de las sociedades señaló contar con un mecanismo para la denuncia anónima de irregularidades dentro de la misma entidad.

III. Estudios, Principios y Recomendaciones Internacionales

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD por sus siglas en inglés), es uno de los organismos internacionales que se ha preocupado de promover principios de buen gobierno corporativo para sus países miembros, y ha servido de guía para otros organismos o jurisdicciones para el desarrollo de sus propios códigos o prácticas.

Los Principios de Gobierno Corporativo de la OECD fueron emitidos por primera vez en mayo de 1999, para luego proceder a un proceso de revisión profundo que concluyó con la publicación de los principios revisados el año 2004².

Dichos principios se fundamentan en que para contar con altos niveles de transparencia, de accountability, de supervisión del directorio, y de respeto ante los derechos de los accionistas y considerando el rol clave de determinados stakeholders, se debe constituir un sistema de gobierno corporativo que funcione de forma eficaz.

No obstante, los principios se centran en los problemas de gobierno corporativo que se generan por la separación entre la propiedad y el control, no enfocándose en otros factores que también afectan a los procesos de las entidades y a su éxito en el largo plazo, como son los temas medioambientales, sociales, de ética en los negocios, entre otros.

Los principios del 2004 se articulan en seis pilares a partir de los cuales se establece el principio y los correspondientes subprincipios que lo apoyan:

I. Garantizar la base de un marco eficaz para el gobierno.

El marco para el gobierno corporativo deberá promover la transparencia y eficacia de los mercados, ser coherente con el régimen legal y articular de forma clara el reparto de responsabilidades entre las distintas autoridades supervisoras, reguladoras y ejecutoras.

II. Los derechos de los accionistas y funciones clave en el ámbito de la propiedad

El marco para el gobierno corporativo deberá amparar y facilitar el ejercicio de los derechos de los accionistas.

² OECD Principles of Corporate Governance 2004,
<http://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/37191543.pdf>

III. Un trato equitativo hacia los accionistas

El marco para el gobierno corporativo deberá garantizar un trato equitativo a todos los accionistas, incluidos los minoritarios y los extranjeros. Todos los accionistas deben tener la oportunidad de realizar un recurso efectivo en caso de violación de sus derechos.

IV. El papel de las partes interesadas

El marco para el gobierno corporativo deberá reconocer los derechos de las partes interesadas establecidos por ley o a través de acuerdos mutuos, y fomentar la cooperación activa entre sociedades y las partes interesadas con vistas a la creación de riqueza y empleo, y a facilitar la sostenibilidad de empresas sanas desde el punto de vista financiero.

V. Revelación de datos y transparencia

El marco para el gobierno corporativo deberá garantizar la revelación oportuna y precisa de todas las cuestiones materiales relativas a la sociedad, incluida la situación financiera, los resultados, la titularidad y el gobierno de la empresa.

VI. Las responsabilidades del Consejo

El marco para el gobierno corporativo deberá garantizar la orientación estratégica de la empresa, el control efectivo de la dirección ejecutiva por parte del Consejo y la responsabilidad de éste frente a la empresa y los accionistas.

Si bien el Comité de Gobierno Corporativo de la OECD está llevando a cabo un proceso de revisión y actualización de los principios, para lo cual publicó en su sitio en internet el 14 de noviembre de 2014 y hasta el 4 de enero de 2015 una propuesta de modificación a los principios³, no se observa que ellos sean sustancialmente distintos a los tenidos en consideración para efectos de la elaboración de la Norma de Carácter General N°341.

Organización Internacional de Comisiones de Valores

La Organización Internacional de Comisiones de Valores (IOSCO, por sus siglas en inglés) ha emitido diversos reportes relacionados con la temática de gobiernos corporativos, y en muchos casos ha trabajado en conjunto con la OECD en la elaboración de dichos reportes.

³ OECD Principles of Corporate Governance Revised Draft Text, <http://www.oecd.org/daf/ca/OECD-Principles-CG-2014-Draft.pdf>

Podemos mencionar que en junio del 2009 emitió el reporte llamado “Protection of Minority Shareholders in Listed Issuers”⁴, que tuvo por objetivo recopilar información respecto a las protecciones establecidas en diversas jurisdicciones para los accionistas minoritarios de emisores listados, no estableciendo recomendaciones o mejores prácticas.

Para ello IOSCO desarrolló un cuestionario que fue circulado a 18 jurisdicciones y que buscaba recopilar información respecto a las protecciones o estándares de cada jurisdicción, independientemente que si dichas protecciones o estándares fueran impuestos a través de la ley, de regulaciones, por medio de principios, políticas o guías generales. El reporte resume las respuestas obtenidas de las 18 jurisdicciones que completaron el cuestionario y que toman como base los principios de la OECD de 2004 y la metodología para la evaluación de la implementación de dichos principios.⁵

El reporte concluye que, independiente de que las leyes y prácticas presentes en las jurisdicciones varían entre ellas y continúan evolucionando, un marco robusto de gobierno corporativo que proporciona protecciones a los accionistas minoritarios debería incorporar disposiciones relacionadas con transparencia en la propiedad y estructura de la sociedad, en la responsabilidad de los directorios y sus ejecutivos frente a los accionistas y respecto a derechos específicos concedidos a los accionistas en determinadas circunstancias.

También podemos referirnos al reporte de diciembre de 2007 llamado “Corporate Governance Practices in Emerging Markets”⁶, el cual tuvo por objetivo evaluar el marco general de prácticas de gobierno corporativo que prevalecían en jurisdicciones de mercado emergentes e identificar mejores prácticas en dichas jurisdicciones.

El reporte se basa en la información proporcionada por compañías cuyos valores son listados en bolsas y corresponde a las 26 jurisdicciones emergentes que respondieron el cuestionario. Algunas de las conclusiones derivadas del reporte son las siguientes:

- i) Respecto a la estructura del directorio la mayoría de las jurisdicciones presentan estructuras flexibles, la estructura tradicional de una capa es utilizada en siete de ellas y la estructura de doble capa sólo es aplicada en dos jurisdicciones;

⁴ Protection of Minority Shareholders in Listed Issuers,
<http://www.iosco.org/library/pubdocs/pdf/IOSCOPD295.pdf>

⁵ Methodology for Assessing Implementation of the OECD Principles of Corporate Governance de 2006,
<http://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/37776417.pdf>

⁶ Corporate Governance Practices in Emerging Markets,
<http://www.iosco.org/library/pubdocs/pdf/IOSCOPD261.pdf>

- ii) En todas las jurisdicciones los derechos de los accionistas están abordados e incluyen los derechos a: contar con métodos seguros para el registro de la propiedad, la transferencia de acciones, la obtención de información de la sociedad oportunamente, la participación y votación en junta de accionistas, la elección de miembros del directorio, la participación en las ganancias de la compañía y el derecho a participar y estar informado respecto a decisiones que tengan que ver con cambios relevantes en la sociedad;
- iii) En la mayoría de las jurisdicciones la divulgación y comunicación entre administración y accionistas por las compañías están claramente establecidas;
- iv) La presencia de directores independientes constituye el aspecto más importante de prácticas de gobierno corporativo en las jurisdicciones, la decisión final respecto a la independencia depende de los accionistas, del regulador, de los auditores, de los comités de auditoría, del comité de nombramiento o del cumplimiento voluntario.

Otros reportes emitidos por IOSCO en años anteriores y que se refieren a materias de gobierno corporativo son por ejemplo el llamado “Board Independence Of Listed Companies”⁷ emitido el año 2007 y el “Principles of Auditor Independence and the Role of Corporate Governance in Monitoring an Auditor's Independence”⁸ de 2002.

De la revisión de los documentos de IOSCO antes descritos, no se observan prácticas de gobierno corporativos distintas a las ya contenidas en la legislación nacional y que, por ende, resulten atinentes a la Norma de Carácter General N°341.

Consejo de Autoridades Reguladoras de las Américas

El Consejo de Autoridades Reguladoras de las Américas, en adelante COSRA, reúne a las autoridades de valores de las Américas y es una instancia de discusión acerca de las principales problemáticas regulatorias regionales. El Consejo cuenta con alrededor de 30 miembros ordinarios tanto de América como del Caribe.

En la actualidad la Superintendencia está liderando un grupo de trabajo dentro de COSRA, que tienen por objetivo evaluar el estado de avance que presentan las jurisdicciones miembros del consejo en materias de gobierno corporativo. El grupo de trabajo generó un cuestionario con una serie de preguntas estructuradas en base a los siguientes pilares:

⁷ Board Independence Of Listed Companies , <http://www.iosco.org/library/pubdocs/pdf/IOSCOPD238.pdf>

⁸ Principles of Auditor Independence and the Role of Corporate Governance in Monitoring an Auditor's Independence , <http://www.iosco.org/library/pubdocs/pdf/IOSCOPD133.pdf>

- i) Panorama Corporativo: en esta sección se busca obtener datos estadísticos y regulatorios generales del mercado de valores y respecto a quienes han sido los organismos más involucrados en el desarrollo de prácticas de gobiernos corporativos, entre otros.
- ii) Marco Legal y Regulatorio: esta sección tiene por objetivo saber si las jurisdicciones cuentan con algún código de gobierno corporativo, si es así quien lo desarrolló, que temáticas aborda, quienes son los llamados a cumplirlo, entre otros.
- iii) Estructura del Directorio, Funciones y Responsabilidades: esta sección incorpora preguntas relacionadas, por ejemplo, a la existencia de un número mínimo o máximo de directores, el tiempo máximo de permanencia como director, si consideran a través de provisiones establecidas la participación de mujeres en los directorios, entre otros.
- iv) Derechos de los accionistas, funciones de los propietarios y la relación con la compañía: esta sección busca obtener información respecto al trato que se les da a los accionistas, por ejemplo si es que existe un mínimo de días en que el accionista deba ser avisado antes de la junta de accionistas, cuales son los mecanismos de comunicación establecidos, respecto a la información que debe ser proporcionada, entre otros.
- v) Procedimientos de control interno y gestión de riesgos: esta sección tiene por objeto determinar si las jurisdicciones requieren o recomiendan la implementación de políticas y procedimientos de gestión de riesgos, con qué frecuencia éstas son actualizadas, si el directorio cuenta con un comité de riesgos, entre otros.
- vi) Enforcement: finalmente el cuestionario se refiere a quiénes son los encargados de fiscalizar la aplicación de las normativas, reglas o códigos de gobiernos corporativos en cada jurisdicción, qué problemas han enfrentado en dicho proceso, y si se existen sanciones en caso de no cumplir con el código (si éste existiere).

La encuesta fue circulada a los miembros de COSRA y se recibieron respuestas, entre los meses de septiembre y diciembre de 2014. En la actualidad este Servicio se encuentra en el desarrollo de un documento que tanto cuantitativa como cualitativamente pretende reflejar de forma comparativa la realidad que en materia de gobiernos corporativos presentan los miembros que participaron respondiendo el cuestionario.

Se espera que de los datos obtenidos puedan surgir elementos adicionales a considerar en la normativa finalmente emitida.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) publicó el año 2007 el documento “Indicadores Ambientales y de Desarrollo Sostenible: Avances y Perspectivas para América Latina y el Caribe”⁹. El documento contiene las principales iniciativas de diseño de implementación de indicadores ambientales y de desarrollo sostenible en el mundo, con énfasis en América Latina y El Caribe y ofrece una visión panorámica sobre los indicadores, estructurando y sistematizando experiencias seleccionadas que pudieran ser de utilidad en el desarrollo de iniciativas similares por parte de agencias gubernamentales, grupos de actores principales y organismos regionales en los países de la región.

El documento señala que en América Latina y el Caribe, varios países han avanzado sustancialmente, publicando indicadores tanto ambientales como de desarrollo sostenible, ya sea por su iniciativa, como a partir del trabajo de construcción y fortalecimiento de capacidades estadísticas y de indicadores ambientales y de desarrollo sostenible desplegado por CEPAL, junto a los países de la región. El documento incorpora experiencias y publicaciones de Argentina, Brasil, Nicaragua, Panamá, Perú y República Dominicana, que han producido sus sistemas de indicadores nacionales después del año 2000 y respecto al documento original emitido el 2001.

El documento señala que no pretende realizar un análisis exhaustivo de todo lo que se ha producido en indicadores ambientales o de desarrollo sostenible en el mundo, sino que intenta sintetizar aquellas iniciativas relevantes para los países latinoamericanos y caribeños. En él se destacan aquellas iniciativas de escala nacional, que muestran una calidad técnica y potencia comunicacional, o bien que se presentan en marcos ordenadores sugerentes. No obstante, también se enuncian algunas experiencias relevantes por su novedad metodológica, que son de escala regional o internacional. Se revisan sistemas de indicadores conformados por distintos ámbitos y dimensiones, y que en su conjunto, muestran las principales tendencias ambientales o de desarrollo sostenible en los respectivos países.

El documento señala que los indicadores se han ido legitimando como herramientas útiles en la formulación de políticas, en la evaluación de estrategias, y en la gestión ambiental de la mayoría de los países de la región, pero que permanecen importantes obstáculos tanto técnicos como financieros que dificultan que muchos de ellos puedan desarrollar indicadores ambientales o de desarrollo sostenible en forma sistemática. Uno de los principales desafíos se identifica con la necesidad de construir series estadísticas ambientales oficiales estables en los países de la región,

⁹ Indicadores Ambientales y de Desarrollo Sostenible: Avances y Perspectivas para América Latina y el Caribe , http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5498/S0700589_es.pdf?sequence=1

que permitan calcular y actualizar conjuntos de indicadores ambientales y de desarrollo sostenible más completos, decidores y sofisticados.

Global Reporting Initiative

El Global Reporting Initiative (GRI) es una organización internacional sin fines de lucro que se desarrolla en el campo de la sostenibilidad. El GRI promueve el uso de informes de sostenibilidad como una forma de que las organizaciones se desarrollen sosteniblemente y define al reporte de sostenibilidad como un reporte que es publicado por una compañía que se refiere a los impactos económicos, medioambientales y sociales causados por las actividades del día a día llevados a cabo por la entidad y que también aborda temas relacionados con los valores y el modelo de gobierno de la entidad y además muestra la relación que existe entre la estrategia de la sociedad y su compromiso con un desarrollo global sostenible.

El GRI establece estándares de reportes sostenibles para todas las compañías, los que al ser adoptados podrían mejorar la confianza de los accionistas y generar otros beneficios a la entidad. El GRI ha desarrollado en los últimos años una guía que actualiza periódicamente y que sirve de apoyo a las entidades. Esta corresponde a la “Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad: principios y contenidos básicos”¹⁰, en su cuarta versión y que tiene por objetivo apoyar a los redactores de memorias a elaborar memorias de sostenibilidad significativas en las que se recojan datos útiles sobre las cuestiones más importantes para cada organización relacionadas con la sostenibilidad, así como contribuir a que la elaboración de memorias se convierta en una práctica habitual.

La Guía se estructura en dos partes, la primera describe los principios de elaboración de memorias y contenidos básicos, así como los criterios que las organizaciones deben aplicar para redactar memorias de sostenibilidad de conformidad con la guía. También se definen una serie de términos fundamentales. La segunda parte se refiere al Manual de aplicación, donde se explica cómo se han de aplicar los Principios de elaboración de memorias, cómo se debe preparar la información para su exposición y cómo interpretar los conceptos que se mencionan en la Guía. Se incluyen también referencias a otras fuentes, un glosario y notas generales sobre la elaboración de memorias.

¹⁰ Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad: principios y contenidos básicos, <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Spanish-G4-Part-One.pdf>
Manual de aplicación, <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Spanish-G4-Part-Two.pdf>

IV. Jurisdicciones Extranjeras

Alemania

Deutscher Corporate Governance Kodex

El artículo 161 del Aktiengesetz (Stock Corporation Act) señala que el directorio ejecutivo y el directorio supervisor de: i) las compañías listadas en bolsa, ii) cuyos valores, distintos de las acciones, son emitidos para ser transados en un mercado organizado conforme al 2 (5) del Wertpapierhandelsgesetz [Securities Trading Act], o iii) sus acciones son transadas en una plataforma transaccional multilateral de aquellas a que se refiere el § 2 (3) sentencia 1 No. 8 del Wertpapierhandelsgesetz; deben declarar anualmente que las recomendaciones del “Deutscher Corporate Governance Kodex” publicado por el Ministerio Federal de Justicia en la sección oficial de la Gazette Federal, han sido y están siendo cumplidos o, en caso contrario, indicar cuáles no se cumplen y por qué. Esa declaración anual debe estar continuamente a disposición del público en el sitio en Internet de la compañía.

El código está estructurado sobre la base de tres elementos. El primero de ellos consiste en una descripción de las disposiciones legales para la administración y supervisión de las empresas alemanas listadas en bolsa. El segundo de ellos consiste en recomendaciones y sugerencias obtenidas a partir de estándares internacionales y el tercero a partir de estándares nacionales, para el buen y responsable gobierno corporativo.

El código está compuesto por seis secciones que comprenden las siguientes materias:

1. **Accionistas y Juntas de Accionistas:** Contiene recomendaciones relativas a los derechos de los accionistas a participar, votar y estar informados para las juntas de accionistas.
2. **Cooperación entre la junta directiva y supervisores:** Trata acerca del trabajo conjunto, en beneficio de la compañía, que deben realizar la Junta Directiva y el Directorio Supervisor. Se abordan temas relativos a los flujos de información, comunicación entre las partes, cursos de acción en casos de oferta pública de adquisición, y la elaboración anual de un reporte anual sobre gobierno corporativo de la compañía.
3. **Junta Directiva:** En esta sección se indican recomendaciones relativas a la junta directiva, y están enfocados en los siguientes aspectos:
 - a. Tareas y responsabilidades;
 - b. Composición y remuneraciones; y
 - c. Conflictos de interés;
4. **Directorio de Supervisión:** Sobre el directorio de supervisores se contemplan recomendaciones referentes a:
 - a. Tareas y responsabilidades;

- b. Tareas y atribuciones del Presidente del Directorio de Supervisión;
 - c. Formación de comisiones;
 - d. Composición y remuneraciones;
 - e. Conflictos de interés; y
 - f. Examen de eficiencia de las actividades.
5. **Transparencia:** Señala políticas sobre el tratamiento y distribución de información.
6. **Presentación y auditoria de Estados Financieros anuales:** Contiene recomendaciones relativas a la elaboración de los estados financieros y su auditoría respectiva.

Si bien la adopción de las recomendaciones y sugerencias no son obligatorias, la compañía debe explicar por qué no adoptó las recomendaciones (Comply or Explain).

El Código es revisado anualmente, a objeto que las recomendaciones y sugerencias que contiene, sean efectivamente las mejores imperantes en el año respectivo¹¹.

Australia

Corporate Governance Principles and Recommendations,

La Australian Securities Exchange (ASX) es la bolsa de valores más importante de Australia y a partir de agosto del 2002, por medio de la formación del “Consejo de Gobierno Corporativo de ASX”, se comprometió a tomar un rol de liderazgo en la mejora de las prácticas de gobierno corporativo en dicho país. El Consejo reúne a distintos participantes del mercado que proporcionan conocimientos y experiencias en materias de gobierno corporativo desde sus diversas perspectivas.

Desde el año 2003 el Consejo ha desarrollado y emitido recomendaciones para que sean adoptadas por las entidades listadas en la ASX. La Regla 4.10.3 requiere a éstas entidades que hagan un benchmark de sus prácticas de gobierno corporativo contra aquellas recomendaciones emitidas por el Consejo. El enfoque utilizado es el de “if not, why not” (si no, por qué no), donde el directorio de la entidad, si estima que la recomendación del Consejo no es apropiada para la realidad de la entidad, puede decidir no adoptar dicha recomendación. Sin embargo en ese caso, debe explicitar las razones por la cuales no la adoptó. La explicitación de las razones de la no adopción permiten que el mercado reciba un nivel apropiado de información respecto al gobierno corporativo de la entidad, que puede ser muy relevante cuando por ejemplo los accionistas deben votar para temas específicos y ésta información les puede servir en la toma de sus decisiones, o cuando un inversionista evalúa si invertir o no en una entidad.

¹¹ El detalle de las recomendaciones y sugerencias se pueden revisar en el Anexo II.

La regla incentiva a las entidades a adoptar las recomendaciones pero no las obliga a hacerlo, esto permite que exista mayor flexibilidad dando a la entidad la opción de adoptar prácticas alternativas cuando el directorio considere que ellas son más apropiadas a sus circunstancias particulares. La regla establece que la entidad debe incluir en su reporte anual, una declaración donde se indique el grado de adopción respecto a las recomendaciones del Consejo o puede incluir el URL a su sitio web donde esa información esté disponible.

El 27 de marzo de 2014, el Consejo lanzó la tercera versión de los “Principios y Recomendaciones de Gobierno Corporativo”¹². Esta versión incorpora desarrollos en materias de gobierno corporativo que el Consejo ha observado tanto en Australia como en otros países del mundo.

Los principios y recomendaciones están estructurados y buscan promover ocho principios centrales, los cuáles están acompañados por 29 recomendaciones específicas que buscan dar efecto a los principios generales¹³. Además se incorporan comentarios explicativos tanto para los principios como para las recomendaciones. Los ocho principios centrales son:

1. **Establecer bases sólidas para la gestión y la supervisión:** La entidad listada debe establecer y divulgar los respectivos roles y responsabilidades del directorio y de sus ejecutivos, además de cómo se monitoreará y evaluará su desempeño.
2. **Estructurar el directorio de forma de agregar valor:** La entidad listada debe contar con un directorio de tamaño, composición, habilidades y compromiso apropiados; que permitan que el mismo desempeñe sus funciones de manera eficaz.
3. **Actuar de forma ética y responsable:** La entidad listada debe actuar de forma ética y responsable.
4. **Resguardar la integridad en los reportes corporativos:** La entidad listada debe contar con procesos rigurosos y formales que independientemente verifiquen y resguarden la integridad de sus reportes corporativos.
5. **Hacer divulgaciones oportunas y balanceadas:** La entidad listada debe realizar divulgaciones de manera oportuna y balanceada, de todas aquellas materias que tuvieran relación con ella y que una persona razonable esperara tuvieran un efecto material en el precio o valor de su instrumento.
6. **Respetar los derechos de los accionistas:** La entidad listada debe respetar los derechos de sus accionistas proveyéndoles la información e instalaciones adecuadas para ejercer sus derechos de forma eficaz.
7. **Reconocer y gestionar el riesgo:** La entidad listada debe establecer un marco de gestión de riesgos fiable; y periódicamente revisar la eficacia de dicho marco.

¹² Corporate Governance Principles and Recommendations, <http://www.asx.com.au/documents/asx-compliance/cgc-principles-and-recommendations-3rd-edn.pdf>

¹³ Las 29 recomendaciones del Consejo están detalladas en el Anexo III.

8. **Remunerar de manera justa y responsable:** La entidad listada debe pagar remuneraciones a los directores que sean las suficientes para atraer y retener a directores de alta calidad; y diseñar sistemas de remuneraciones a los ejecutivos para atraer, retener y motivar a ejecutivos senior de alta calidad, alineando sus intereses con la creación de valor para los accionistas de la entidad.

A partir de la actualización antes mencionada, se incorporaron nueve nuevas recomendaciones, las cuales ahondan en aspectos tales como gestión de riesgos y se da mayor flexibilidad a las entidades para divulgar sus prácticas de gobierno corporativo a través de sus sitios web. A su vez, se permite a las entidades adoptar y reportar prácticas alternativas en materia de comités de auditoría, riesgo, remuneraciones y auditoría interna, reconociendo por ejemplo que entidades de menor tamaño podrían adoptar legítimamente prácticas distintas asociadas a su situación particular. En lo que se refiere a diversidad, se permite a las entidades listadas consideradas como empleadores relevantes reportar sus indicadores de igualdad de género, bajo lo señalado en el Workplace Gender Equality Act 2012¹⁴, en vez de informar la proporción de hombres y mujeres en sus directorios, plana ejecutiva y la organización en general.

Brasil

BMF & BOVESPA

Durante el año 2000, la Bolsa de Valores del Estado de Sao Paulo, actualmente BMF&BOVESPA, dio inicio a un nuevo segmento de mercado, denominado Novo Mercado, que tuvo por objeto generar un sistema de cotización para empresas que voluntariamente adhirieran a estándares de gobierno corporativo y protecciones a los inversionistas significativamente mayores a los establecidos por la legislación vigente. Las principales prácticas y protecciones de ese segmento de mercado son:

- El capital sólo debe estar compuesto por acciones ordinarias con derecho a voto;
- Ante cesión del control, todos los accionistas tienen derecho a vender sus acciones al mismo precio;
- En caso de que la compañía deje de listarse en el segmento o en la bolsa, ésta debe realizar una oferta pública para recomprar las acciones de todos los accionistas a un precio igual o superior a su valor económico;

¹⁴ El gobierno australiano emitió el año 2012 una legislación llamada “Workplace Gender Equality Act” la cual requiere que ciertos empleadores promuevan la igualdad de género en el trabajo, además crea la Agencia para la Igualdad de Género en el Trabajo y el cargo de Director de Igualdad de Género en el Trabajo. <http://www.comlaw.gov.au/Details/C2012C00899>

- El directorio debe tener un mínimo de cinco miembros, de los cuales al menos el 20% debe ser independiente;
- Las acciones deben tener al menos el 25% de free float; y
- Los directores, ejecutivos y controladores deben difundir sus transacciones con valores de la entidad, entre otros.

En materia de responsabilidad social, a fines de 2011, la bolsa implementó un sistema voluntario de reporte mediante el cual las entidades debían indicar si publicarían un Reporte de Sostenibilidad o documento similar y donde estaría disponible o, en caso contrario, debían explicar por qué no tenían ese reporte. A partir de 2014 las entidades debían emitir reportes más globales sobre la materia, denominados "Reporte o Explique en Sostenibilidad" o "Informes integrados".

Holanda

Dutch Corporate Governance Code

El primer código de gobierno corporativo en Holanda, consistió en un documento con 40 recomendaciones emitidas por el denominado "Peters Committee", las cuales quedaron contenidas en el informe conocido como "Corporate Governance in the Netherlands; the Forty Recommendations" emitido en el año 1997.

Posteriormente, en el año 2003, el "Corporate Governance Committee" (Tabaksblat Committee) publicó el "Dutch Corporate Governance Code", el cual quedó conformado por un preámbulo, el conjunto de prácticas y finalmente una explicación de los principales términos empleados en el código.

En el año 2004, el código de gobierno corporativo quedó reconocido en la ley como el código de conducta al cual las compañías listadas debían hacer referencia en sus reportes anuales. Para ello, las compañías debían indicar de qué forma habían cumplido con los principios y mejores prácticas contenidas bajo la modalidad de "comply or explain".

La última revisión del código fue realizada en el año 2008 y entró en aplicación el año 2009¹⁵.

Las políticas recomendadas por este código se desarrollan mediante indicaciones basadas en principios y disposiciones de buenas prácticas. Estas indicaciones están organizadas en cinco capítulos que revelan el marco general del código, dichos capítulos tratan sobre las siguientes materias:

¹⁵ Las prácticas recomendadas por el código están contenidas en el Anexo IV.

1. Cumplimiento y aplicación del código:

El principio general indica que recaerá sobre la junta directiva de la compañía, la responsabilidad de la estructura de gobierno corporativo y el cumplimiento de las indicaciones del este código, bajo la modalidad “comply or explain”, donde corresponderá a los accionistas evaluar las razones que entrega la compañía ante cualquier falta de aplicación de alguna de las buenas prácticas dispuestas en este código.

2. Junta Directiva: Indica que el rol de la junta directiva es la gestión de la empresa, lo que significa, entre otras cosas, que es responsable de la consecución de los objetivos de la compañía, la estrategia, el perfil de riesgo asociado y las materias de responsabilidad social corporativa relevantes. En este capítulo se abordan principios relativos a:

- a. Remuneraciones; y
- b. Conflictos de interés;

3. Consejo de vigilancia: El principio general señala que el papel del consejo de vigilancia es supervisar y asesorar las políticas de la junta directiva y los asuntos generales de la empresa y sus afiliadas. Adicionalmente, comprende principios que dicen relación con:

- a. Roles y procedimientos del consejo;
- b. Independencia;
- c. Experiencia y composición;
- d. Presidente del consejo y secretario de la compañía;
- e. Composición y rol de los tres comités claves del consejo (auditoría, remuneraciones, y selección y nombramiento);
- f. Conflictos de interés;
- g. Remuneraciones; y
- h. Estructura administrativa de un solo nivel.

4. Accionistas y las juntas de accionistas: En términos generales, señala que un buen gobierno corporativo requiere la plena participación de los accionistas, esto es por ejemplo, el involucramiento en las decisiones que se toman sobre la compañía en las juntas de accionistas.

5. Auditoría financiera y recomendaciones sobre el auditor interno y externo: En este capítulo explica la responsabilidad de emitir y publicar apropiadamente los reportes financieros, así como establece las funciones y buenas prácticas para los auditores.

México

Código de Mejores Prácticas Corporativas

Los principales avances en materia de gobiernos corporativos en México, se dieron durante el año 1999, en que la Comisión Nacional Bancaria y de Valores y el Consejo Coordinador Empresarial (CCE), dieron a conocer el “Código de Mejores Prácticas Corporativas” que actualmente contiene 51 prácticas¹⁶.

Este código de aplicación voluntaria estaba dirigido a las empresas con valores cotizados en la Bolsa Mexicana de Valores. No obstante, es un código que se ha validado como el estándar de gobierno corporativo a seguir en México por diversos reguladores y entidades.

Este código fue posteriormente actualizado en los años 2006 y 2010, por parte del Comité de Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo del Consejo Coordinador Empresarial, organismo responsable de la emisión de los Principios y Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo.

El código de mejores prácticas corporativas se enfoca en otorgar recomendaciones con respecto a temas relevantes de la gestión y administración de la entidad, en específico a las actividades referentes a la Asamblea de accionista, Consejo de Administración y a los organismos intermedios que apoyan a dicho Consejo.

En términos generales, las 51 prácticas se refieren a las siguientes temáticas:

- **Prácticas 1 – 6:** Se realizan recomendaciones respecto a las Asambleas de accionistas, indicando que debiese ser facilitada a cada accionista toda la información disponible sobre los temas que se analizarán en las Asambleas, de manera previa a éstas. En caso de no participar el accionista, se sugiere que a través de un formulario se detallen las posibles alternativas de voto de los asuntos en agenda y la información que éste deberá considerar para ejercer dicho voto. Adicionalmente recomiendan que entre la información entregada a los accionistas se encuentre la propuesta de integración del Consejo de Administración y los informes de cada órgano intermedio que sean presentados al Consejo.
- **Prácticas 7 – 15:** Se recomienda incluir funciones adicionales a las exigidas por la ley al Consejo de Administración, las cuales se enfocan en otorgar mayores facultades de supervisión a dicho Consejo para que así se logren generar mejores parámetros de evaluación con el fin de proteger los intereses y derechos de los accionistas. En suma a lo anterior, el código destaca actividades y funciones que el Consejo debiese atender con el fin de dar mejor cumplimiento de los deberes fiduciarios y responsabilidades que poseen.

¹⁶ El detalle de las 51 prácticas están en el Anexo V.

De manera adicional, las prácticas realizan recomendaciones sobre la conformación del Consejo, indicando que el número de consejeros debiese ser entre 3 y 15, no recomendando la existencia de suplentes y resaltando la importancia de los consejeros independientes. Finalmente, la práctica 15 recomienda que el Consejo de Administración debiera realizar funciones de auditoría, evaluación y compensación, finanzas y planeación.

- **Práctica 16:** Establece recomendaciones de conformación de organismos intermedios y las características que estos deben tener para el correcto cumplimiento de sus funciones como apoyo de las funciones del Consejo de Administración.
- **Prácticas 17 – 22:** Se sugieren prácticas de funcionamiento del Consejo tales como realizar sesiones de Consejo al menos cuatro veces al año, disposiciones por las cuales se pueda convocar una sesión, acceso a la información de los consejeros, inducción a los nuevos consejeros, responsabilidades, obligaciones y facultades de los consejeros y otras recomendaciones para el mejor cumplimiento de los deberes fiduciarios y responsabilidades que los consejeros poseen.
- **Prácticas 23 – 29:** Sugiere funciones para el organismo de auditoría, así como del Comisario, como apoyo al Consejo de Administración, y conformación del organismo para asegurar la transparencia y objetividad de los informes que presente.
- **Prácticas 30 – 38:** Se realizan recomendaciones sobre las facultades del Consejo con respecto a las políticas financieras de la sociedad, lineamientos generales de control interno, condiciones de contratación, análisis de operaciones con partes relacionadas y revisión del cumplimiento normativo, así como también el apoyo de la auditoría interna y externa en estos ámbitos.
- **Prácticas 39 y 45:** Realizan recomendaciones sobre las funciones de los órganos intermedios como apoyo a las funciones del Consejo de Administración.
- **Prácticas 40 – 44:** Se recomiendan buenas prácticas para prevenir posibles conflictos de intereses en las deliberaciones, tales como abstenciones en las deliberaciones, políticas de remuneraciones adecuadas y revisión en la contratación del Director General y funcionarios de alto nivel, así como la existencia de un Plan Formal de sucesión de dichos funcionarios.
- **Prácticas 45 – 51:** Sugieren actividades que debiese realizar el comité de Finanzas y Planeación como apoyo del Consejo de Administración, tales como revisar la visión de largo plazo de la sociedad, revisión del Plan Estratégico, así como también el análisis de políticas relacionadas con la tesorería, presupuesto anual, y de los mecanismos para la identificación, administración, análisis y control de los riesgos a los que esté sujeta la sociedad, presentados por la Dirección General.

En el año 2006 hubo una reforma a la Ley de Mercado de Valores, la cual incorporó mejoras en materia de gobierno corporativo de las empresas listadas en bolsa, especialmente en lo que se refiere al deber de lealtad y diligencia, a la existencia de directores independientes y de comités de auditoría y prácticas corporativas.

Reino Unido

UK Corporate Governance Code

Los primeros avances que se dieron en el reino unido en materia de gobiernos corporativos, ocurrieron a principios de los años 1990s, con la publicación del denominado “Código Cadbury”, el cual surge como una iniciativa de la London Stock Exchange, el Financial Reporting Council y representantes de la profesión de contabilidad, en respuesta a un conjunto de escándalos financieros acontecidos a finales de los años 1980s. A lo largo de los años, ese código fue perfeccionándose y pasó a denominarse el “UK Corporate Governance Code”. El organismo encargado de la mantención de ese código es el Financial Reporting Council.

La obligación de difundir información respecto al cumplimiento de dicho código, nace de la Financial Services and Markets Act de 2000 y de los requisitos para listar sociedades emitidos por la Financial Conduct Authority (FCA’s Listing Rules – LR 9.8 y DTR 7.2). Los requisitos antes mencionados exigen al emisor efectuar una declaración pública respecto al cumplimiento voluntario de los principios contenidos en el código aplicable al mismo y a explicar las razones por las que optó por no hacerlo en aquellos casos que eso así fuere efectivo (“comply or explain”).

Existen cinco principios fundamentales que rigen las recomendaciones establecidas en este código¹⁷. Dichos principios son los siguientes:

1. **Liderazgo:** Establece que toda empresa debe estar encabezada por una junta directiva eficaz y comprometida con el éxito de largo plazo de la compañía. Donde debe existir una clara división de responsabilidades entre el funcionamiento de la junta y la responsabilidad ejecutiva sobre la gestión de negocios de la compañía.

Añade que ningún individuo debe acumular poderes de decisión, que el presidente es el encargado de liderar la junta directiva, y que los miembros no ejecutivos de la misma deben cooperar constructivamente en el desarrollo de estrategias para la empresa.

2. **Efectividad:** Sobre este principio se señala que el consejo y sus comisiones deben tener un adecuado equilibrio de habilidades, experiencia, independencia y conocimiento de la empresa para que puedan cumplir eficazmente con sus respectivas obligaciones y responsabilidades.

Debe existir un procedimiento formal, riguroso y transparente para el nombramiento de nuevos directores de la junta. Todos ellos deben ser capaces de dedicar el tiempo suficiente a la empresa para cumplir con sus responsabilidades de manera efectiva. De la misma manera, todos los directores deben recibir inducción al momento de unirse a la junta directiva, y deben actualizar y refrescar sus conocimientos y habilidades con regularidad.

¹⁷ El detalle de las recomendaciones está contenida en el Anexo VI.

La junta directiva debe contar oportunamente con la información de calidad para el desempeño de sus funciones. Esta junta debe realizar una evaluación anual formal y rigurosa de su propio desempeño y el de sus comités y directores individuales.

3. **Accountability:** Sobre esta materia indica diversas responsabilidades que recaen sobre la junta directiva, señalando en primer lugar que debe presentar una evaluación justa, equilibrada y comprensible de la posición y las perspectivas de la compañía. También es responsable de determinar la naturaleza y extensión de los principales riesgos que está dispuesto a tomar con el fin de alcanzar sus objetivos estratégicos, y de conservar una buena gestión del riesgo y de control interno. Por otra parte, debe establecer acuerdos formales y transparentes en relación la forma en que aplicará los principios de información corporativa, gestión de riesgos y de control interno, y de mantener una relación adecuada con los auditores de la empresa.
4. **Remuneraciones:** Sobre la remuneración de los miembros de la junta directiva, el principio dice que debe ser trazado para promover el éxito a largo plazo de la empresa. Los elementos relacionados con el desempeño deben ser transparentes y aplicados rigurosamente.
Debe existir un procedimiento formal y transparente para el desarrollo de la política en materia de remuneración ejecutiva y para la fijación de la remuneración de cada miembro de la junta. Ningún director debe participar en la determinación de su propia remuneración.
5. **Relaciones con los accionistas:** Establece que debe haber un diálogo con los accionistas basado en el entendimiento mutuo de los objetivos. La junta directiva tiene la responsabilidad de garantizar un diálogo satisfactorio con los accionistas, y debe utilizar las juntas de accionistas para comunicarse con los inversores y promover su participación.

Perú

Código de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas

La Superintendencia de Mercado de Valores de Perú (SMV), presidió el Comité de Actualización de Principios de Buen Gobierno Corporativo, el cual fue conformado por 14 instituciones y gremios empresariales, tanto públicos como privados, representativos del mercado de valores peruano y del sector empresarial de dicho país. Este Comité fue el responsable de la publicación el 8 de noviembre de 2013 de un nuevo código de buen gobierno corporativo para las sociedades peruanas.

El Código actualiza la versión publicada en julio de 2002 e incorpora los mejores estándares de buen gobierno corporativo identificados por el Comité a nivel global y local, poniendo énfasis en la dinámica de la Junta General de Accionistas (propiedad), el Directorio

(administración) y la Alta Gerencia (gestión ordinaria), así como en la implementación de una adecuada gestión de riesgos y sistema de control interno, indicando quiénes son los responsables de liderarlos y monitorearlos. El Comité señala que el Código busca mejorar la percepción de las sociedades anónimas ante los inversionistas, promover el desarrollo empresarial, y contribuir a la generación de valor en la economía peruana. Además sintetiza las mejores prácticas y tendencias a nivel internacional, la normativa peruana vigente, y las opiniones vertidas por las instituciones que conformaron el Comité de Actualización.

Los principios son de adopción voluntaria y pretenden servir de guía a las sociedades anónimas peruanas. Se requiere que las sociedades que adopten los principios sean capaces de demostrar documentadamente su adhesión mediante los mecanismos o documentos societarios, tales como estatutos, reglamentos, políticas o normativas internas que mantenga vigente, así como su efectiva aplicación en línea con el principio “cumple o explica”.

El Código además incluye dos anexos de principios complementarios, uno para las Empresas de Propiedad del Estado y otro para las sociedades familiares, donde algunas de tales empresas tienen sus valores inscritos en el Registro Público del Mercado de Valores de la SMV. Los anexos no constituyen códigos especializados e integrales para tales tipos de empresas, sino consideraciones adicionales que deben tener en cuenta, en razón de sus características y condiciones particulares.

El nuevo Código presenta una nueva estructura que busca adecuarse a las necesidades y características propias del mercado de valores y, en particular, de las sociedades peruanas. De esta manera, el Código se encuentra dividido en cinco pilares: (i) Derechos de los accionistas, (ii) Junta General de Accionistas, (iii) El Directorio y la Alta Gerencia, (iv) Riesgo y cumplimiento; y (v) Transparencia de la información¹⁸.

Regulador Peruano

El año 2003 el Regulador Peruano, en ese entonces la CONASEV, realizó modificaciones a las Normas Comunes para la Determinación del Contenido de los Documentos Informativos, a efectos de solicitar a los emisores de valores inscritos en el Registro Público del Mercado de Valores información sobre el cumplimiento y grado de implementación de los “Principios de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas”, vigentes desde el año 2002. La norma fue publicada en El Peruano el 5 de diciembre de 2003 con vigencia a partir del 1 de Enero de 2005.

La SMV el pasado 18 de junio, emitió una Resolución que según el mismo regulador tuvo por finalidad que la información que se difunda al mercado en materia de Gobierno Corporativo, se encuentre acorde con los nuevos estándares recogidos en el Código de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas, por medio del nuevo “Reporte sobre el Cumplimiento

¹⁸ Los 31 principios están detallados en el Anexo VII.

del Código de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas”. La Resolución establece que la obligación de presentación de dicho Reporte por parte de los emisores, será exigible a partir de la presentación de la Memoria Anual correspondiente al ejercicio 2014.

Bolsa de Valores de Lima

El año 2002 la Bolsa de Valores de Lima (BLV) presentó al mercado peruano un nuevo indicador, el Índice de Buen Gobierno Corporativo (IBGC), este índice es una herramienta diseñada para reflejar el comportamiento de las acciones de empresas listadas que mantienen buenas prácticas de gobierno corporativo. La bolsa plantea que dicho índice tiene por objetivo proporcionar mayor visibilidad a las empresas que adoptan buenas prácticas.

Para formar parte del índice las emisoras deben ser reconocidas por la BVL y contar con acciones que posean un nivel de liquidez adecuado. La determinación de las acciones que integran el IBGC se realiza anualmente en el mes de junio.

Respecto a la metodología para el reconocimiento de las buenas prácticas y la selección de valores para el índice, se consideran 4 criterios: i) Criterio por Scoring; ii) Criterio por “La Voz del Mercado”, iii) Criterio por Liquidez y iv) Criterio por Valor.

El criterio por Scoring considera, el nivel de necesidad de cada principio, el puntaje máximo correspondiente (de acuerdo al nivel de relevancia del principio), y una ponderación (de acuerdo a la medición de cumplimiento de cada principio). Estos criterios se aplican a la autocalificación otorgada por las empresas, a fin de obtener el puntaje de la empresa en relación al cumplimiento de los Principios de Buen Gobierno. Para que un valor de la empresa pueda formar parte del IBGC o ser reconocida por la BVL como que cumple adecuadamente las prácticas de buen gobierno corporativo la empresa debe alcanzar por lo menos el 75% del puntaje máximo.

El criterio por “La Voz del Mercado”, consiste en un estudio realizado a un grupo de especialistas que incluye inversionistas institucionales, analistas financieros, calificadoras de riesgo, expertos consultores y periodistas de negocios del mercado de capitales local e internacional respecto a las prácticas de buen gobierno corporativo de las empresas. En dicho criterio se debe obtener un puntaje mínimo de dos puntos.

La BVL reconoce las buenas prácticas de Gobierno Corporativo de las empresas que cumplan con los dos criterios señalados previamente.

Posteriormente por medio del Criterio por liquidez, se considera en una primera etapa todas las acciones de las empresas que fueron seleccionadas según los criterios precedentes y luego se descartan de la cartera aquellas acciones que no cumplan con un nivel mínimo de liquidez.

Finalmente en el criterio por valor, en base al puntaje obtenido por la empresa en el criterio scoring y que cumplan el criterio de “La Voz del Mercado” se ordenan las acciones seleccionadas (según el criterio de liquidez) de las empresas de mayor a menor puntaje. Las acciones con mejor puntuación y que cumplan el requisito mínimo de liquidez, son las seleccionadas para formar parte del IBGC.

Para que una empresa emisora sea considerada en la evaluación de la cartera del IBGC, debe remitir en forma voluntaria a la BVL su autocalificación en relación al nivel de adopción de los principios de buen gobierno. La referida autocalificación debe ser presentada debidamente validada por una sociedad consultora previamente autorizadas por la BVL para ello.

La BVL reconoce públicamente a las empresas que aunque no alcancen a ser consideradas en el IBGC, mantengan buenas prácticas de gobierno corporativo.

V. Marco Regulatorio Vigente

Fuente Legal del Proyecto Normativo

Si bien la propuesta tiene por objeto perfeccionar una normativa vigente actualizando las obligaciones de información contenidas en la misma, siendo las nuevas obligaciones de información de la misma naturaleza y fin que las actualmente vigentes, razón por la que no se altera la fuente legal sobre la que se basó la dictación de la Norma de Carácter General N°341 de 2012, resulta pertinente señalar que la propuesta se emitirá en base a las facultades conferidas en las letras a) y g) del artículo 4° del D.L. N°3.538, y en virtud de lo dispuesto en el artículo 46 de la ley N°18.046.

Esas facultades permiten a la Superintendencia fijar normas, impartir instrucciones y dictar órdenes para la aplicación y cumplimiento de la ley por parte de las personas o entidades fiscalizadas, pudiendo requerir de éstas información respecto a su situación jurídica, económica y financiera para ser proporcionada al público.

Por su parte, el artículo 46 de la Ley N°18.046 establece que es deber del directorio proporcionar a los accionistas y al público las informaciones suficientes, fidedignas y oportunas que la ley o la Superintendencia determinen respecto a la situación legal, económica y financiera de la sociedad.

Las prácticas de gobierno corporativo, desarrollo sostenible y responsabilidad social adoptadas por una entidad afectan tanto directa como indirectamente su situación financiera, económica y legal al comprometer su capacidad de generación de ingresos en el corto, mediano y largo plazo, y de mitigación de riesgos o hacer frente a los que se materialicen.

Por tal razón, y en el marco de las disposiciones legales antes descritas, para la Superintendencia resulta no solo pertinente sino que además necesario que los accionistas, los inversionistas y el público en general, puedan contar con información respecto de las prácticas adoptadas por la entidad, a objeto que puedan distinguir aquellas entidades en que, sin perjuicio de los riesgos propios asociados a las actividades o negocios que desarrollen las mismas, sus intereses estarán mejor resguardados permitiéndoles tomar sus decisiones de inversión de manera informada.

Principios y Prácticas actualmente contenidas en la Legislación Nacional

A diferencia de algunas de las jurisdicciones analizadas, en Chile, gran parte de las prácticas o principios de buen gobierno corporativo contenidos en diversas recomendaciones y códigos, están abordados en la legislación aplicable a las sociedades anónimas abiertas¹⁹.

Por ejemplo, en materia de lo que a nivel internacional se denomina “Say on Pay”, esto es la capacidad con que cuentan los accionistas para votar respecto a las remuneraciones de los directores de la sociedad, está abordado en el artículo 33 de la ley N°18.046. Este también es el caso de Estados Unidos en que recién en el año 2012 y a través del Dodd Frank Act²⁰, se establecieron modificaciones al Exchange Act²¹ para incorporar una sección especial donde se requiere a las compañías listadas que proporcionen a sus accionistas el llamado voto say on pay.

En particular, el artículo 33 de la Ley 18.046 de Sociedades Anónimas, establece que los estatutos deberán referirse a si los directores serán remunerados o no por sus funciones y en caso de serlo requiere que sea la junta ordinaria de accionistas quien defina anualmente la cuantía de dicha remuneración. Además, dicho artículo constituye a la memoria anual como instrumento de divulgación de las remuneraciones que los directores, por cualquier concepto, hayan percibido de la sociedad. Este artículo contempla la revelación a los accionistas de los montos y conceptos bajo los cuales la sociedad ha destinado pagos de remuneraciones a sus directores, permitiendo que los primeros puedan detectar o eventualmente cuestionar conceptos o montos que les parecieran relevantes.

¹⁹ Leyes N°18.045 y N°18.046.

²⁰ Dodd-Frank Wall Street Reform and Consumer Protection Act of 2012, <https://www.sec.gov/about/laws/wallstreetreform-cpa.pdf>.

²¹ Securities Exchange Act of 1934, <https://www.sec.gov/about/laws/sea34.pdf>

Otra recomendación internacional que también está abordado por dicha ley, es el que se refiere a la presencia de directores independientes. Esta materia está abordada en el artículo 50 bis, el cual establece la obligación a la sociedad anónima abierta de designar al menos un director independiente y un comité de directores, cuando tengan patrimonios bursátiles elevados o la propiedad este distribuida entre un número relevante de accionistas. (*“patrimonio bursátil igual o superior al equivalente a 1.500.000 unidades de fomento y a lo menos un 12,5% de sus acciones emitidas con derecho a voto, se encuentren en poder de accionistas que individualmente controlen o posean menos del 10% de tales acciones”*).

A su vez, el artículo 50 bis antes mencionado, también aborda otras buenas prácticas recomendadas a nivel internacional que se relacionan con la existencia de comités de supervisión o auditoría, y de comités de remuneraciones, al delegar esas materias en un comité conformado por 3 miembros del directorio, donde la mayoría debe ser independiente. Además se señala que el presidente del directorio no podrá integrar los comités o subcomités, salvo sea director independiente.

El último inciso del citado artículo, establece que las sociedades anónimas abiertas que no tengan el patrimonio mínimo y porcentaje accionario definido, pueden acogerse voluntariamente a las normas establecidas en el mismo. En este caso las sociedades que así lo determinen podrían establecer como prácticas voluntarias la presencia de directores independientes y la conformación del comité de directores, divulgándolas como prácticas de buen gobierno corporativo adoptadas voluntariamente por la sociedad.

Por otra parte, en lo que se refiere al número mínimo de directores que debe tener la sociedad, el artículo 31 de la ley 18.046 establece un número mínimo de miembros, que van desde 5 directores para las sociedades anónimas abiertas, y en caso que dicha sociedad este obligada a designar un director independiente y constituir el comité de directores, como señalamos anteriormente, desde 7 directores.

Otro tema abordado en los códigos y recomendaciones revisadas, es el que tiene que ver con la confidencialidad que deben mantener los directores respecto a la información a la que tienen acceso y respecto de la cual podrían obtener beneficios que no necesariamente van en línea con el interés de los accionistas. Esta materia está abordada en el artículo 43 de la ley 18.046, el cual establece la obligación de reserva respecto a la información a la que tengan acceso y que no haya sido divulgada oficialmente por la compañía. Dicho artículo es claro al establecer que la obligación de reserva rige siempre y cuando ésta no lesione el interés social o se refiera a hechos u omisiones constitutivas de infracción de los estatutos sociales, de las leyes o de la normativa dictada por la Superintendencia.

La ley también aborda la problemática que se puede generar y los potenciales conflictos de interés que podrían existir cuando una misma persona desempeñe cargos paralelos dentro de

la sociedad. El inciso tercero del artículo 49, establece la incompatibilidad del rol de gerente con el de director de las sociedades anónimas abiertas, indicando además que es incompatible con el cargo de presidente, auditor o contador de la sociedad.

Otro tema de bastante relevancia para el correcto funcionamiento de la sociedad y del directorio en particular observado en códigos y recomendaciones internacionales, es el relacionado con el establecimiento de procedimientos claros y transparentes respecto al reemplazo de los directores, ante ausencias o vacancias, que garanticen que no se verán afectadas las labores o funcionen encomendadas al directorio. Este tema está mayormente abordado en el artículo 32, el cual señala que los estatutos podrán establecer la existencia de directores suplentes, los cuales pueden reemplazar a cada director cuando corresponda, pudiendo participar en las reuniones de directorios y siéndoles aplicables las mismas normas establecidas para los titulares, cuando no se señale lo contrario. Dicho artículo además se refiere al procedimiento a seguir cuando se produce la vacancia tanto del director titular como de su suplente.

En lo que se refiere a las operaciones con partes relacionadas, la materia está expresamente abordada en el artículo 44 y en el Título XVI de la Ley N°18.046. Dicha regulación permite la realización de operaciones entre partes relacionadas cuando éstas tienen por objeto, entre otras consideraciones y procedimientos, contribuir al interés social. Además, en el caso de las sociedades anónimas abiertas, se señala que los accionistas conocen en la junta de accionistas, los acuerdos que han sido adoptados por el directorio para aprobar una determinada operación. Incluso la operación podría ser aprobada por junta extraordinaria de accionistas en caso que la mayoría absoluta del directorio deba abstenerse en la votación para resolver la operación. La ley se preocupa que en esos casos, los accionistas se encuentren bien informados respecto a las características de la operación, estableciendo el deber del directorio de designar un evaluador independiente para informarles, respecto de las condiciones de la operación, sus efectos y su potencial impacto para la sociedad. Dicha información debe ser comunicada y puesta a disposición de los accionistas el día siguiente hábil de recibido por la sociedad, en sus oficinas y sitio web, por un plazo mínimo de 15 días hábiles contados desde la fecha en que se recibió esa información. También se debe contar con el pronunciamiento de los directores respecto de la conveniencia de la operación para el interés social.

Asimismo, las protecciones a accionistas minoritarios en las operaciones en las que se cede el control de la sociedad, están extensamente abordadas en el Título XXV de la ley N°18.045, sobre Ofertas Públicas de Adquisición de Acciones, y en las operaciones efectuadas por ejecutivos principales en los artículos 12, 16, 17, 18, 19 y 20 de esa misma ley. En este último caso, por medio de la obligación de difundir información por parte de esos ejecutivos en relación con esas transacciones y de su posición en valores, y al permitir a la sociedad restringir ese tipo de operaciones.

Norma de Carácter General N°341

Debido a que, como se señalara anteriormente, la mayoría de los principios y buenas prácticas estaban abordadas en la ley, la Norma de Carácter General N°341 de 2012 se centró en aquellas prácticas que no estaban contenidas en el marco jurídico vigente. Siguiendo el modelo regulatorio mayormente empleado por diversas jurisdicciones para elevar los estándares en materia de gobiernos corporativos, la normativa contempló obligaciones para la difusión de información respecto de los estándares de gobierno corporativo voluntariamente adoptados por las sociedades anónimas abiertas²², bajo un esquema de “comply or explain”.

Los principios incluidos en la normativa, surgieron del estudio realizado por este Servicio de una serie de recomendaciones y principios internacionales tales como los Principios de Gobierno Corporativo de la OECD del 2004; del análisis de las experiencias y códigos de jurisdicciones extranjeras como por ejemplo el Código Cadbury y los Códigos Holandés y Alemán, entre otros; y de los diversos comentarios recibidos por los participantes del mercado.

La normativa tuvo como objetivo principal el proveer al mercado, de información referente a las prácticas de gobierno corporativo con que cuentan las sociedades anónimas abiertas. Con dicha información los actores del mercado podrían conocer, evaluar y comparar el grado de cumplimiento de las sociedades respecto a las 19 prácticas de gobierno corporativo contenidas en la normativa referentes al funcionamiento del directorio; a la relación entre la sociedad, los accionistas y el público en general; a la sustitución y compensación de los ejecutivos principales; y a las políticas y procedimientos de control interno y gestión de riesgos aplicados en la sociedad.

Con el objeto de permitir que la sociedad manifieste la adopción de otras buenas prácticas de gobierno corporativo que aunque no estén contenidas en la normativa si sean consideradas y aplicadas por la sociedad, la norma permitió incorporarlas en secciones especiales.

Como se mencionó anteriormente, la metodología utilizada fue la de “comply or explain”. La ventaja de esta metodología es que no obliga a cumplir con prácticas o principios determinados, si no que más bien requiere que las entidades se pronuncien respecto al cumplimiento voluntario de cada una de ellas, o que se expliquen las razones para no hacerlo. Ello permite que sea la misma entidad la que decida si las prácticas se adecuan o son apropiadas para su realidad, y que a través de la divulgación de la no adopción se explique al mercado las razones que fundamentan su decisión. De esta forma son los inversionistas los que finalmente deciden si

²² Norma de Carácter General N°341, http://www.svs.cl/normativa/ncg_341_2012.pdf

las razones entregadas por la entidad son suficientes y de no serlo, serán ellos los que al tomar sus decisiones de inversión consideraran la decisión de la entidad.

Adicionalmente y para garantizar que la información respecto de la adopción de prácticas de gobierno corporativo de cada sociedad, estaría disponible y fuera de fácil acceso para cualquier inversionista interesado, la Superintendencia además de requerir el envío a este Servicio y a las bolsas de valores, estableció la obligación de publicar de manera destacada en los sitios web de cada sociedad dicha información²³.

VI. Propuesta Normativa

Del análisis a las recomendaciones, principios, códigos y soluciones regulatorios implementadas por las jurisdicciones revisadas, se pudo observar que los principales avances que se han realizado a nivel internacional en los últimos años en el mercado de valores, han estado concentrados en el fortalecimiento y toma de consciencia, a través de la difusión de información, de aspectos relacionados con el desarrollo sostenible y la responsabilidad social empresarial, existiendo pocos cambios respecto de las materias ya estudiadas y tratadas sobre gobierno corporativo en el marco regulatorio vigente.

Este es el caso de la difusión de reportes de sostenibilidad en los que se ahonda respecto a las políticas implementadas por la entidad en materia de diversidad, inclusión, evaluación de impacto social y ambiental, y calidad laboral, entre otros, y el surgimiento de iniciativas legislativas tendientes a equilibrar la participación de género en las empresas cotizadas en bolsa.

Esa situación, sumado a que sobre la difusión de las políticas y prácticas adoptadas en materia de responsabilidad social y desarrollo sostenible pareciera que no han existido avances significativos por parte de las entidades del mercado local, que ello puede afectar la competitividad de nuestro mercado y que, en efecto, dos entidades equivalentes pero con políticas y prácticas diferentes presentarán riesgos distintos, siendo el desarrollo de aquella que actúe con responsabilidad social y que tenga mejor gobierno corporativo, más sostenible en el tiempo, surge la necesidad de modificar la normativa vigente para incorporar la difusión de esas políticas y prácticas.

Asimismo, con el objeto de reforzar el objetivo inicial tenido en consideración al momento de la elaboración de la Norma de Carácter General N°341, esto es, que la información provista al mercado sea útil y de fácil entendimiento, se modificará la redacción de los principios y se desagregarán aquellos elementos esenciales, lo que debiera facilitar la evaluación por parte del

²³ La información con las respuestas de las sociedades puede ser accedida en el sitio web de este Servicio www.svs.cl, ingresando a cada sociedad seleccionando la pestaña “Prácticas de Gobierno Corporativo”.

directorio, y la comprensión y comparabilidad por parte de los usuarios de esa información. Las prácticas que se presentan de forma desagregada, permitirán que las sociedades señalen el grado de adopción para cada uno de los numerales contenidos en cada práctica. En algunos casos se establecerán principios en que la adopción de un determinado numeral es condición para el o los numerales siguientes y respecto de los cuales la sociedad deberá manifestarse sólo si cumple con la condición.

La propuesta normativa que modifica las Normas de Carácter General N°341 y N°30 será descrita a continuación, indicando las razones que motivan cada una de las disposiciones e instrucciones que se incorporan, modifican, reemplazan o eliminan. Las modificaciones se presentan en orden secuencial en función del párrafo o sección de la normativa que será modificada, independiente de la relevancia del cambio propuesto.

Cabe hacer presente que las modificaciones descritas a continuación, pretenden servir de base para la discusión pública respecto a qué modelo o solución regulatoria es la más adecuada para el mercado local, cuáles son las materias sobre las que se debiera avanzar por la vía normativa para mantener un marco jurídico moderno y eficiente, y qué elementos necesariamente deben ser considerados en la solución contenida en la regulación que será emitida por entregar información relevante al público para la toma de sus decisiones. Por ello, la propuesta más adelante descrita en ningún caso debe entenderse como una limitante o condicionante respecto al sano debate público de todos y cada uno de sus aspectos, que se espera con su puesta en consulta.

Lo anterior, sin perjuicio que, conforme a la legislación vigente, el ejercicio de las facultades normativas son de exclusiva responsabilidad y prerrogativa del Superintendente.

Modificación al cuerpo de la Norma de Carácter General N°341

- **Propuesta:** cambiar la redacción del cuarto párrafo de la norma, para precisar que la información respecto de la adopción de las prácticas de gobierno corporativo deberá ser ingresada por medio de un formulario electrónico, cuyas instrucciones estarán contenidas en la Ficha Técnica dispuesta para dichos efectos en el sitio web de la Superintendencia.

Objetivo: Facilitar el procesamiento, estandarización y difusión de las respuestas remitidas por parte de la SVS y los demás participantes del mercado.

Texto Propuesto:

“Esta información deberá estar referida al 31 de diciembre del año calendario anterior al de su envío y su remisión a este Servicio se deberá realizar a más tardar el 31 de marzo de cada año, a través del módulo SEIL habilitado para esos efectos, siguiendo las especificaciones técnicas definidas al efecto en la Ficha Técnica publicada en el sitio en Internet de la Superintendencia (www.svs.cl).”

- **Propuesta:** reemplazar el contenido del tercer párrafo de la norma para que este sea consistente con lo señalado en el párrafo anterior y contenga las instrucciones que debe tener en consideración la entidad para indicar si ella adopta o no una determinada práctica.

Objetivo: facilitar la comprensión de la obligación contenida en la normativa.

Texto Propuesto:

“Las sociedades anónimas abiertas deberán proporcionar información respecto de sus prácticas de gobierno corporativo, teniendo como referencia el listado de prácticas contenidas en el Anexo de esta normativa. Se entenderá que la sociedad adopta una práctica, cuando ella ha diseñado procedimientos, sistemas, políticas o condiciones que abordan la mayoría de los elementos descritos en la respectiva práctica, y éstos se encuentran implementados en un grado significativo. De la misma forma se entenderá que una sociedad no adopta una práctica o todavía está en vías de hacerlo, cuando ella no ha adoptado la práctica, cuenta con una práctica distinta a la indicada o está en proceso de adopción de ésta pero su diseño o implementación no está en el estado requerido para considerarla como una práctica totalmente adoptada.

Las sociedades en caso de adoptar una práctica, deberán explicar de manera clara y resumida la forma en que ésta ha sido adoptada y en caso de que no lo hagan, deberán explicitar las razones por las que no la ha adoptado o el estado actual de avance sobre la materia y la práctica que está aplicando, según corresponda. Las sociedades cuando hagan referencia a sus propias políticas, procedimientos, códigos, u otros similares en sus explicaciones, deberán indicar el URL donde éstos se encontrarán disponibles en sus respectivos sitios en Internet.”

Propuesta de modificación al Anexo de la N. C. G. N°341

1. Del funcionamiento y composición del directorio

A. De la adecuada y oportuna información del directorio, acerca de los negocios y riesgos de la sociedad, así como de sus principales políticas, controles y procedimientos.

- a) El directorio cuenta con un procedimiento/mecanismo para la inducción de cada nuevo director, por medio del cual éste se informe respecto de la sociedad, sus negocios, riesgos, políticas, procedimientos, principales criterios contables y del marco jurídico vigente más relevante y aplicable a la sociedad y al directorio.

Propuesta: dividir esta práctica, detallando las diversas materias que resultan necesario sean ahondadas en el procedimiento o mecanismo implementado.

Objetivo: distinguir e identificar claramente las diversas materias sobre las que el procedimiento o mecanismo implementado debe apoyar al directorio entrante, reflejando que el proceso de inducción debe incorporar materias que van más allá de una revisión general de la sociedad, profundizando en otras que también son relevantes para los nuevos directores.

Texto Propuesto:

- “a) El directorio cuenta con un procedimiento o mecanismo para la inducción de cada nuevo director, que tiene por objeto facilitar al director entrante el proceso de conocimiento y comprensión de:
- i. los negocios principales de la sociedad.
 - ii. el marco jurídico vigente más relevante aplicable a la misma, al directorio y sus ejecutivos principales.
 - iii. los principales riesgos de la sociedad, y sus fuentes, así como de las políticas de gestión de riesgos aprobadas al efecto por el directorio.
 - iv. los deberes de lealtad y diligencia que conforme a la legislación vigente recaen en cada director.
 - v. los principales acuerdos adoptados con anterioridad a su mandato y de las razones que se tuvieron en consideración para adoptar tales acuerdos o para descartar otras opciones evaluadas.
 - vi. las partidas más relevantes de los estados financieros trimestrales y anuales del último año y los criterios contables aplicados en su confección.”

- b) El directorio cuenta con una política para la contratación de asesores especialistas en materias contables, financieras y legales que, entre otros aspectos, contemple la asignación de un presupuesto especial y suficiente para esos efectos. Además, dicha política es revisada anualmente, en función de las necesidades que para ello se prevean.

Propuesta: cambiar la redacción actual detallando y separando los diversos aspectos sobre los que se debe pronunciar la política.

Objetivo: precisar que la práctica tiene por objeto que cada director pueda contar con su propia asesoría contable, financiera, legal o de otro tipo, y que ello no dependa de la aprobación por parte del directorio en su conjunto o de la disponibilidad de recursos al momento que el director necesite dicha asesoría.

Texto Propuesto:

- “b) El directorio cuenta con una política para la contratación de asesores especialistas en materias contables, financieras, legales o de otro tipo:
- i. que contemple la asignación de un presupuesto especial e independiente para cada director por este concepto.
 - ii. cuyo presupuesto individual, al menos, permite a cada director contratar la asistencia de ese experto en todas y cada una de las sesiones del año correspondiente.
 - iii. que es revisada, y actualizada de ser pertinente, al menos con una periodicidad anual.”
- c) El directorio se reúne al menos semestralmente con la empresa de auditoría externa a cargo de la auditoría de los estados financieros para analizar:
- i. El programa o plan de auditoría.
 - ii. Eventuales diferencias detectadas en la auditoría respecto de prácticas contables, sistemas administrativos y auditoría interna.
 - iii. Eventuales eficiencias graves que se hubieran detectado y aquellas situaciones irregulares que por su naturaleza deban ser comunicadas a los organismos fiscalizadores competentes.
 - iv. Los resultados del programa anual de auditoría.
 - v. Los posibles conflictos de interés que puedan existir en la relación con la empresa de auditoría o su personal, tanto por la prestación de otros servicios a la sociedad o a las empresas de su grupo empresarial, como por otras situaciones.

Con todo, se deberá explicar las materias que son analizadas en sesiones de directorio sin la presencia de gerentes o ejecutivos principales.

Propuesta: Mantener sin modificación.

B. Del correcto funcionamiento del directorio y su continuidad ante la ausencia de uno o más de sus miembros.

- a) El directorio cuenta con un procedimiento establecido para detectar e implementar eventuales mejoras en el funcionamiento del directorio en su conjunto y ese proceso es realizado al menos una vez al año por una persona o entidad ajena a la sociedad.

Propuesta: cambiar la redacción actual detallando y separando los diversos aspectos que deben ser abordados por el procedimiento.

Objetivo: reconocer que existen prácticas intermedias que, si bien no son las óptimas desde la perspectiva de la independencia del evaluador o asesor, aún así permiten mejorar el funcionamiento del directorio. A su vez, fortalecer el mejoramiento continuo del directorio mediante la generación de instancias en que un tercero pueda asesorar a cada director entregándole su visión respecto a cuáles son las materias o áreas en que éste se puede seguir perfeccionando.

Texto Propuesto:

- “a) El directorio cuenta con un procedimiento formal establecido para:
- i. detectar e implementar eventuales mejoras en el funcionamiento del directorio.
 - ii. detectar y recomendar a cada director aquellas áreas o materias en las que éste puede continuar perfeccionándose.
 - iii. efectuar esa evaluación al menos una vez al año.
 - iv. que una persona o entidad ajena a la sociedad realice dicha evaluación.”
- b) El directorio ha establecido una política mediante la cual se propone a los directores el tiempo mínimo mensual que en su opinión es deseable que cada director deba destinar exclusivamente al cumplimiento de dicho rol en la sociedad, en atención a las características particulares de ésta.

Con todo, se deberá indicar si esa política está o no a disposición de los accionistas y el público en general.

Propuesta: cambiar la redacción de la práctica para abordar la misma preocupación pero con un enfoque distinto, centrado en proveer las herramientas al directorio para que por sí mismo determine el mínimo de dedicación recomendable.

Objetivo: que mediante la adopción de la práctica cada director internalice la demanda de tiempo que requerirá el correcto ejercicio del cargo, tanto en situaciones normales como de crisis, y que producto de ello determine en consciencia el número de sociedades en que podrá ser director.

Texto Propuesto:

“b) El directorio ha establecido procedimiento formal que tiene por objeto:

- i. estimar el número de reuniones, actividades y tiempo promedio mínimo de dedicación presencial y remota a las mismas, que serán necesarias para el año respectivo.**
- ii. proyectar el incremento en las cifras antes descritas ante situaciones o contingencias graves que pudieren afectar a la sociedad.**
- iii. revisar anualmente el grado de efectividad que tuvieron las estimaciones anteriores.**
- iv. que un tercero ajeno a la sociedad efectúe dichas estimaciones en función de los antecedentes provistos por el directorio.**
- v. difundir oportunamente el procedimiento establecido y las estimaciones de cada año, a través de su sitio en Internet.”**

- c) El directorio cuenta con un mecanismo/procedimiento para mantener documentados de manera adecuada, los fundamentos, elementos y demás información de la sociedad que se hayan tenido en vista o se estén considerando para adoptar los diversos acuerdos del directorio, a objeto de evitar que como consecuencia del reemplazo, incapacidad, ausencia o renuncia de uno o más de sus miembros, se afecte la normal y oportuna toma de decisiones del mismo.

Propuesta: cambiar la redacción explicitando que el sentido de la práctica es que se documenten elementos adicionales a los formalmente contenidos en actas para que cada director pueda consultar esos elementos cuando así lo estime pertinente.

Objetivo: reconocer la existencia de prácticas intermedias y aclarar que el sentido del principio es que el director que no participó de las sesiones y acuerdos anteriores pueda informarse de otros aspectos complementarios o adicionales a los discutidos y que constan en el acta. Ello, a objeto de evitar que, como consecuencia del reemplazo, incapacidad, ausencia o renuncia de uno o más de los directores, se afecte la normal y oportuna toma de decisiones del mismo

Texto Propuesto:

“c) El directorio cuenta con un mecanismo o procedimiento para facilitar a cada director que así lo requiera, el entendimiento de los fundamentos, elementos y demás información de la sociedad contenidas en las actas, entregándole antecedentes adicionales que simplifiquen el análisis de aquellos que se tuvieron en vista para el acuerdo respectivo o que se están considerando para adoptar los futuros acuerdos del directorio.”

- C. Tratamiento por el directorio de los potenciales conflictos de interés que puedan surgir en el ejercicio del cargo de director
- a) El directorio se rige por un Código de Conducta que como mínimo: i) identifica las principales situaciones que configuran un conflicto de interés; y ii) describe el procedimiento que debe seguir un director para declarar y resolver un conflicto de interés. Dicho Código, se refiere al menos a situaciones que, a pesar de no estar específicamente contenidas en la ley, de ser mal resueltas, podrían terminar afectando el interés social.

Con todo, se deberá indicar si ese Código de Conducta está o no a disposición de los accionistas y el público en general

Propuesta: cambiar la redacción explicitando que no solo basta con identificar algunas situaciones de conflicto, sino que también el tratamiento ante la ocurrencia de éstas y que exista un procedimiento para la actualización permanente del código.

Objetivo: precisar la práctica para propender a la generación de un proceso interno que permita a la organización ir previniendo situaciones de conflictos de interés en el directorio, resolviendo adecuadamente los conflictos de interés que surjan y mitigar el impacto ante la mala resolución de éstos.

Texto Propuesto:

- “a) El directorio se rige por un Código de Conducta que como mínimo:**
- i. explicita de manera conceptual y con ejemplos las situaciones que configuran un conflicto de interés.**
 - ii. describe el procedimiento que debe seguir un director para declarar y resolver un conflicto de interés.**
 - iii. contempla la revisión y actualización, al menos anual, de las materias abordadas en el código.**
 - iv. designa un responsable de monitorear permanentemente el cumplimiento del código.**
 - v. establece un procedimiento interno para la capacitación a los directores de las materias contenidas en el código y sus actualizaciones.**
 - vi. Es difundido a través del sitio en Internet de la sociedad.”**

D. Nueva práctica.

Propuesta: incorporar una nueva práctica en materia de responsabilidad social y desarrollo sostenible, referida a la diversidad en la composición del directorio y en la designación de ejecutivos principales.

Objetivo: fomentar la adopción de políticas en materia de diversidad, en atención a la relación positiva que existe entre la participación de distintos géneros, etnias, profesiones, ideologías y culturas, entre otros, en los distintos niveles de la organización, y el desarrollo sostenible de la sociedad.

Texto Propuesto:

“D. De la diversidad en la composición del directorio y resto de la organización.

- a) El directorio ha aprobado una política y establecido procedimientos formales para:**
- i. detectar y reducir las barreras culturales de la organización, o de otra naturaleza, que puedan estar afectando la diversidad de género, etnia, profesión u oficio, religión o de otro tipo, en el directorio y en el resto de la organización.**
 - ii. promover la participación de una diversidad de personas en el directorio y en el resto de la organización.**
 - iii. Evaluar, y difundir anualmente, los resultados y efectividad de las políticas y procedimientos implementados en materia de diversidad.”**

2. De la relación entre la sociedad, los accionistas y el público en general

- A. De la información que requieren los accionistas e inversionistas para la adecuada toma de decisiones, y de los mecanismos que facilitan la participación de los accionistas en las juntas de accionistas.
- a) Para efectos del proceso de postulación y elección de directores, el directorio cuenta con una política y procedimiento a objeto que el gerente general elabore y ponga a disposición de los accionistas, con al menos dos días de anticipación a la junta, un documento que contenga la experiencia y perfil profesional de los candidatos a director que, hasta ese momento, hayan provisto dicha información a la sociedad.

Propuesta: desagregar la práctica, detallando la distinta información que resulta conveniente proveer al accionista para el ejercicio de su derecho a voto.

Objetivo: que los accionistas cuenten con toda la información necesaria para poder ejercer su derecho a voto en la elección de un nuevo director, entendiendo que sus preferencias pueden ser mejor detectadas si cuenta con antecedentes adicionales de los candidatos. Si bien el artículo 73 del Reglamento de la Ley de Sociedades Anónimas establece el deber del gerente general de informar a los accionistas la lista de los candidatos a director, el sentido de la práctica es que el accionista cuente con más información que el solo nombre y antecedentes generales de los candidatos.

Texto Propuesto:

- “a) Para efectos del proceso de postulación y elección de directores, el directorio cuenta con una política y procedimiento a objeto que el gerente general elabore y ponga a disposición de los accionistas, con al menos dos días de antelación a la junta respectiva:
- i. la experiencia y profesión, u oficio, de los candidatos.
 - ii. la nacionalidad, religión, género u otro elemento que fomente la diversidad en el directorio y que el postulante haya consentido sea provisto a los accionistas para su consideración.
 - iii. los cargos actualmente desempeñados por el candidato en otras entidades del mercado nacional o extranjero.”

b) La sociedad cuenta con un mecanismo que permite la votación remota y participación en tiempo real de los accionistas en las juntas de accionistas.

Propuesta: desagregar la práctica, permitiendo la existencia de prácticas intermedias en materia de ejercicio del derecho a voto.

Objetivo: que los accionistas no requieran participar presencialmente en las juntas de accionistas, en especial, cuando por su ubicación geográfica no resulta costo eficiente hacerlo. De esta manera se debiera fomentar la participación de accionistas minoritarios en juntas de accionistas y eliminar eventuales desincentivos que pudieren inhibir la participación de inversionistas extranjeros por las dificultades que tendrán para ejercer su derecho a voto.

Texto Propuesto:

- “b) La sociedad cuenta con una política, mecanismo, sistema o procedimiento que:**
- i. permita a los accionistas participar remota y activamente durante las juntas de accionistas.**
 - ii. permita a los accionistas ejercer su derecho a voto por medios remotos y en la misma oportunidad que el resto de los accionistas que están físicamente representados en la junta.”**

c) La sociedad cuenta con mecanismos electrónicos que permiten divulgar oportunamente al mercado, en el transcurso de la junta de accionistas, los acuerdos que se adopten, así como otros sucesos de relevancia que ocurran durante ésta.

Propuesta: desagregar la práctica, permitiendo la existencia de soluciones intermedias en materia de difusión de los acuerdos adoptados en junta.

Objetivo: que tanto accionistas como inversionistas cuenten en la misma oportunidad con la información relevante que surge de los acuerdos adoptados en las juntas de accionistas, reduciendo asimetrías de información que podrían surgir del desfase en la recepción de esa información, entre quienes estuvieron presencialmente en la junta y el resto de los accionistas y público.

Texto Propuesto:

- “c) La sociedad cuenta con una política, mecanismo, sistema o procedimiento que:**
- i. permitan a los accionistas y público en general informarse de los acuerdos adoptados en la junta de accionista, tan pronto estos hayan sido votados.**
 - ii. garanticen que el desfase entre la adopción del acuerdo y la difusión del mismo, será inferior a 5 minutos.**
 - iii. permitan al público en general observar, en tiempo real, los acontecimientos que van ocurriendo mientras la junta está siendo celebrada.”**
- d) La sociedad cuenta con una persona, unidad o sistema cuyo objetivo principal es responder de manera oportuna a las inquietudes que razonablemente manifiesten los accionistas e inversionistas nacionales o extranjeros, respecto de la situación, marcha y negocios públicamente conocidos de la entidad, indicándoles además dónde pueden obtener la información que por ley puede ser provista a los accionistas y al público en general.**

Propuesta: desagregar la práctica, permitiendo la existencia de soluciones intermedias, pero al mismo tiempo incrementando los estándares en lo que se refiere a la relación de la sociedad con los accionistas e inversionistas.

Objetivo: fortalecer la comunicación entre sociedad y el público en general a objeto de reducir la asimetría de información o incertidumbre que pueda existir en el mercado por carecer de información suficiente respecto de la sociedad.

Texto Propuesto:

- “d) La sociedad cuenta con una política, sistema, mecanismo o procedimiento que:**
- i. permite a los propios accionistas o inversionistas aclarar dudas frecuentes de la sociedad, sus negocios y principales riesgos, a través de un sistema amigable y disponible en Internet.**
 - ii. tiene por objeto responder de manera oportuna a las inquietudes que manifiesten los accionistas e inversionistas nacionales o extranjeros, respecto de la situación, marcha y negocios públicamente conocidos de la entidad.**

- iii. contempla la existencia de una unidad especial dedicada a la función antes descrita.
- iv. considera la contratación de personas que dominen idiomas distintos al español para responder a las consultas de quienes no hablen dicho idioma.”

- e) El directorio cuenta con un procedimiento formal para analizar y evaluar la suficiencia, oportunidad y pertinencia de las diversas revelaciones que la entidad realiza al mercado, a objeto de mejorar permanentemente la información de la sociedad que se provee al público en general.

Propuesta: desagregar la práctica, permitiendo la existencia de soluciones intermedias e incorporar como nuevo estándar la evaluación por parte de un tercero de la efectividad de los procesos de revelación de la entidad.

Objetivo: que mediante el procedimiento establecido se promueva no solo el cumplimiento formal legal de las obligaciones mínimas de difusión de información, sino que además se fomente la entrega de información adicional que resulte valiosa para el público y que por extensión, lenguaje y redacción promueva su lectura y pueda ser comprendida por personas de diverso nivel educacional, social y cultural.

Texto Propuesto:

- “e) El directorio ha aprobado una política y establecido procedimientos formales que tienen por objetivo:
- i. establecer, para las diversas revelaciones que realiza la entidad al mercado, las condiciones mínimas que éstas deben cumplir en términos de suficiencia, oportunidad y pertinencia.
 - ii. analizar y evaluar las revelaciones que la entidad realiza al mercado para garantizar que éstas cumplen con lo señalado en numeral i anterior.
 - iii. que un tercero ajeno a la sociedad efectúe, al menos una vez al año, un análisis de la efectividad de la política o procedimiento establecido por la sociedad para la revelación de información al mercado.”

- f) La sociedad cuenta con una página web actualizada por medio de la cual los accionistas pueden acceder a toda su información pública, de manera sencilla y de fácil acceso.

Propuesta: Mantener sin modificación.

B. Nueva práctica

Propuesta: incorporar una nueva práctica que fomente la difusión de información a los accionistas y público en general respecto a las políticas, prácticas y efectividad de las mismas, en materia de responsabilidad social y desarrollo sostenible.

Objetivo: que los accionistas y el público puedan conocer y distinguir aquellas sociedades que por sus políticas y prácticas presentarán una mayor resiliencia, un desarrollo sostenible y en que, por ende, sus intereses estarán mejor protegidos.

Texto Propuesto:

“B. Reporte de Sostenibilidad

- a) El directorio ha aprobado una política y establecido procedimientos formales que tienen por objetivo proveer anualmente al público información respecto a:
 - i. las políticas adoptadas por la sociedad en materia de responsabilidad social y desarrollo sostenible.
 - ii. las metas establecidas por la sociedad en materia de responsabilidad social y desarrollo sostenible, así como el cumplimiento de las mismas.
- b) En la definición de la política y diseño e implementación de los procedimientos a que se refiere la letra a) anterior, se aplicaron en su totalidad las directrices contenidas en la ISO 26000:2010 y en los Principios y Estándares de Reportes y Difusión de la Global Reporting Initiative.”

3. De la sustitución y compensación de ejecutivos principales

A. De los procedimientos de sucesión y de las políticas y planes de compensación de los ejecutivos principales

- a) El directorio cuenta con un procedimiento para facilitar el adecuado funcionamiento de la sociedad ante el reemplazo o pérdida del gerente general o ejecutivos principales. Tal procedimiento contempla políticas y mecanismos de selección de potenciales reemplazantes y el adecuado traspaso de funciones e información del gerente o ejecutivo principal a sus reemplazantes o al directorio.

Propuesta: desagregar la práctica, permitiendo la existencia de soluciones intermedias, facilitando la comprensión de la misma y promover la diversidad en la plana ejecutiva de la entidad.

Objetivo: instaurar procesos de sustitución de ejecutivos y continuidad del negocio que consideren variables de diversidad y minimicen el impacto que eventualmente tendría la pérdida de un ejecutivo para la sociedad.

Texto Propuesto:

- “a) El directorio ha aprobado una política y establecido procedimientos formales para:**
 - i. identificar el conjunto de conocimientos, habilidades, experiencia y diversidad con que debe contar la plana ejecutiva de la sociedad.**
 - ii. identificar entre los trabajadores de la entidad, a potenciales reemplazantes de su plana ejecutiva, en función del conjunto de variables detectados en el proceso de identificación descrito en el numeral i anterior.**
 - iii. reemplazar a sus ejecutivos principales y traspasar sus funciones e información relevante, minimizando el impacto que tendría en la organización la pérdida de uno o más de ellos.”**

- b) El directorio ha establecido directrices y procedimientos formales tendientes a prevenir que las políticas de compensación e indemnización de los gerentes y ejecutivos principales, generen incentivos a que dichos ejecutivos expongan a la sociedad a riesgos que no estén acorde a las políticas definidas sobre la materia o a la comisión de eventuales ilícitos.**

Propuesta: desagregar la práctica, permitiendo la existencia de soluciones intermedias, y promover la difusión de la política adoptada por el directorio.

Objetivo: fortalecer los mecanismos internos de la sociedad cuyo objeto es minimizar la ocurrencia de fraudes o conductas poco éticas y que pudieren haber surgido por incentivos o políticas salariales que en su diseño no previeron ese tipo de situaciones.

Texto Propuesto:

- “b) El directorio ha aprobado una política y establecido procedimientos formales para:**
 - i. revisar las estructuras de remuneraciones y políticas de compensación e indemnización de la plana ejecutiva, para detectar y corregir eventuales incentivos a que dichos ejecutivos expongan a la sociedad a riesgos que no estén acorde a las políticas definidas sobre la materia o a la comisión de eventuales ilícitos.**
 - ii. que un tercero ajeno a la sociedad asesore al directorio, y al comité de directores en caso que corresponda, en la revisión a que se refiere el numeral i anterior.**
 - iii. difundir las estructuras salariales y políticas de compensación e indemnización de la plana ejecutiva en su sitio en Internet.**
 - iv. someter a aprobación de los accionistas dichas estructuras salariales y políticas.”**
- 4. De la definición, implementación y supervisión de políticas y procedimientos de control interno y gestión de riesgos en la empresa.**
- A. De la administración adecuada de los riesgos inherentes a los negocios que realiza la entidad y de la adopción de las medidas que correspondan a objeto que los riesgos finalmente asumidos por la misma, se enmarquen dentro de las políticas definidas al efecto.**
- a) La sociedad cuenta con políticas y procedimientos formales para la administración de sus riesgos, siendo el personal atingente, independiente del vínculo contractual que lo una con la sociedad, debidamente informado y capacitado respecto de tales materias. Además, dichas políticas y procedimientos son revisados periódicamente y actualizados, si correspondiere.**

Propuesta: desagregar la práctica, permitiendo la existencia de soluciones intermedias, e incorporar dos nuevas prácticas. La primera está relacionada con la implementación de la ISO 31000:2009, y la segunda con responsabilidad social y desarrollo sostenible.

Objetivo: promover la adopción de principios, estándares y metodologías reconocidas en materia de gestión de riesgos y promover la responsabilidad social, puesto que al tomar conciencia del impacto económico, social y ambiental que

tendrá el desenvolvimiento de la entidad, y adoptar las medidas respectivas, el desarrollo de la misma será sostenible en el tiempo.

Texto Propuesto:

- “a) El directorio ha aprobado una política y establecido procedimientos formales para:**
 - i. gestionar adecuadamente los riesgos inherentes a sus actividades y negocios, así como aquellos que surgen del actuar de las demás empresas del grupo empresarial al que pertenece la entidad.**
 - ii. evaluar el impacto potencial que tendrá la materialización de los riesgos de sostenibilidad económicos, sociales y ambientales a los que la misma está expuesta.**
 - iii. seguir los principios, directrices y recomendaciones contenidos en la ISO 31000:2009 e ISO 31004:2013, en el proceso de gestión de riesgo a que se refiere el numeral i anterior.**
 - iv. informar y capacitar debidamente al personal atingente, independiente del vínculo contractual que lo una con la sociedad, respecto de las políticas y procedimientos implementados para la gestión de riesgos.**
 - v. revisar y actualizar, al menos anualmente, dicha política y procedimientos de gestión de riesgos.”**

- b) El directorio cuenta con un Comité o unidad que le reporte directamente, dedicado a controlar que las políticas y procedimientos, referidos en la letra anterior, se cumplan y que por ende, la exposición a los riesgos efectivamente asumidos, sea acorde a lo definido en tales políticas.**

Propuesta: desagregar la práctica, permitiendo la existencia de soluciones intermedias, y propender a que la interacción del comité con el directorio tenga mayor frecuencia.

Objetivo: fortalecer el proceso de gestión de riesgo, promoviendo más instancias de comunicación entre el comité o unidad encargada y el directorio.

Texto Propuesto:

- “b) El directorio ha aprobado una política y establecido procedimientos formales para:**
- i. controlar que las políticas y procedimientos, referidos en la letra a) anterior, se cumplan y que por ende, la exposición a los riesgos efectivamente asumidos, sea acorde a lo definido en tales políticas.**
 - ii. que el proceso señalado en el numeral i anterior sea llevado a cabo por una unidad de dedicación exclusiva y que reporta directamente al directorio.**
 - iii. reunirse, al menos trimestralmente con la unidad mencionada en el numeral ii anterior, para conocer las situaciones detectadas y las recomendaciones formuladas por ésta.”**
- c) La sociedad cuenta con un procedimiento establecido y conocido por todo su personal, cualquiera sea el vínculo contractual con ella, especialmente diseñado para la denuncia de eventuales irregularidades o ilícitos, que dé garantías respecto de la confidencialidad de la entidad del denunciante.**

Propuesta: desagregar la práctica, permitiendo la existencia de soluciones intermedias, y fortaleciendo las condiciones de anonimato, seguridad y simplicidad que debiese tener el mecanismo de denuncias.

Objetivo: promover la implantación de canales de denuncias que no desincentiven su utilización, sean más efectivos, protejan al denunciante y lo mantengan debidamente informado.

Texto Propuesto:

- “c) El directorio ha aprobado una política y establecido procedimientos formales para:**
- i. la denuncia de eventuales irregularidades o ilícitos por parte de su personal, cualquiera sea el vínculo contractual.**
 - ii. que los canales de denuncia garanticen el anonimato del denunciante.**
 - iii. dar protección laboral a quienes hayan denunciado una irregularidad o ilícito y este se haya constatado.**
 - iv. que tanto la política y procedimientos de denuncias como los canales para realizarlas, formas en que se mantendrá informado al denunciante y protecciones al mismo, sean conocidas por todo el personal, independiente de su vínculo contractual.”**

- d) El directorio ha implementado un Código de Conducta Ética, que define los principios que guían el actuar de todo su personal, independiente del vínculo contractual con ella, y cuenta con procedimientos adecuados para capacitar a su personal respecto de tales principios.

Propuesta: Mantener sin modificación.

5. Nueva Práctica.

Propuesta: incorporar una nueva práctica tendiente a mejorar la calidad y confiabilidad de la información contenida en la autoevaluación, sin generar desincentivos a proveer mayor y mejor información.

Objetivo: que sea un tercero ajeno a la sociedad, pero contratado por ella, el que determine la confiabilidad y exactitud de la información contenida, reduciendo de esa forma la probabilidad que la entidad esté sujeta a cuestionamientos por entregar información imprecisa y mejorando la calidad de la información provista al mercado.

Texto Propuesto:

“5. De la evaluación por parte de un tercero

a) La presente autoevaluación del directorio:

- i. ha sido certificada por un tercero ajeno a la sociedad.
- ii. ese tercero cuenta con experiencia acreditada de al menos 5 años en evaluación de procesos y efectividad de controles, o en la prestación de servicios profesionales de asesoría o consultoría en diseño e implementación de procesos, gestión de riesgos o mejoramiento continuo.
- iii. es fiscalizado por la Superintendencia u organismo público o privado extranjero de similar competencia.
- iv. pertenece a una nómina establecida por las bolsas nacionales de entidades que cumplen las condiciones definidas por las mismas para certificar la autoevaluación a que se refiere la presente normativa.”

Propuesta de modificación a la N. C. G. N°30

Propuesta: intercalar un nuevo número 5) entre el número 4) y el antiguo número 5), que pasará a ser 6), en el numeral I.2.1.C de la Sección II, que incorpore información en la memoria anual relativa a responsabilidad social y desarrollo sostenible.

Objetivo: proveer información a los accionistas y público en general respecto a ciertos aspectos relacionados con responsabilidad social y desarrollo sostenible. La intención es avanzar en la materia en distintas fases, estando centrada la primera etapa en la difusión de variables de diversidad, para continuar en futuras modificaciones a la normativa, introduciendo otras materias en función de los estándares que vayan aplicando las entidades en cumplimiento de la N.C.G. N°341 y los avances que se observen tanto a nivel nacional como en el extranjero.

Texto Propuesto:

“5) Responsabilidad social y desarrollo sostenible

a) Diversidad en el directorio

i) Número de Representantes por Género.

Se deberá especificar el número de directores de sexo femenino y el número de directores de sexo masculino.

ii) Número de Representantes por Nacionalidad.

Se deberá señalar el número de directores de nacionalidad chilena y el número de directores extranjeros.

iii) Número de Representantes por Rango de Edad.

Se deberá señalar el número de directores cuya edad es inferior a 30 años, está entre 30 y 40 años, entre 41 y 50 años, entre 51 y 60 años, y superior a 60 años.

iv) Número de Representantes por Antigüedad.

Se deberá señalar el número de directores que ha desempeñado ese cargo en la entidad por menos de 3 años, entre 3 y 5 años, entre 6 y 12 años, y más de 12 años.

b) Diversidad en plana ejecutiva

i) Número de Representantes por Género.

Se deberá especificar el número de gerentes de sexo femenino y el número de gerentes de sexo masculino.

ii) Número de Representantes por Nacionalidad.

Se deberá señalar el número de gerentes de nacionalidad chilena y el número de gerentes extranjeros.

iii) Número de Representantes por Rango de Edad.

Se deberá señalar el número de gerentes cuya edad es inferior a 30 años, está entre 30 y 40 años, entre 41 y 50 años, entre 51 y 60 años, y superior a 60 años.

iv) Número de Representantes por Antigüedad.

Se deberá señalar el número de gerentes que ha desempeñado funciones en la entidad por menos de 3 años, entre 3 y 5 años, entre 6 y 12 años, y más de 12 años.

c) Diversidad en la organización

i) Número de Representantes por Género.

Se deberá especificar el número total de trabajadores de sexo femenino y el de sexo masculino.

ii) Número de Representantes por Nacionalidad.

Se deberá señalar el número total de trabajadores de nacionalidad chilena y el de extranjeros.

iii) Número de Representantes por Rango de Edad.

Se deberá señalar el número total de trabajadores cuya edad es inferior a 30 años, está entre 30 y 40 años, entre 41 y 50 años, entre 51 y 60 años, y superior a 60 años.

iv) Número de Representantes por Antigüedad.

Se deberá señalar el número total de trabajadores que ha desempeñado funciones en la entidad por menos de 3 años, entre 3 y 5 años, entre 6 y 12 años, y más de 12 años.

d) Brecha Salarial por Género

Se deberá señalar la proporción que representa el sueldo bruto base promedio, por tipo de cargo, responsabilidad y función desempeñada, de los ejecutivos y trabajadores del género femenino respecto del masculino.”

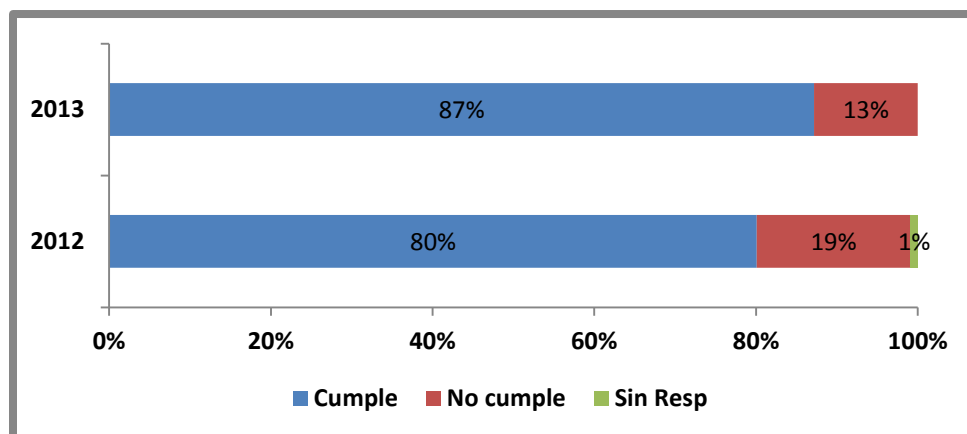
Anexo I

Respuestas respecto a la adopción de prácticas de gobierno corporativo contenidos en la Norma de Carácter General N°341

I. Del funcionamiento del directorio

A. De la adecuada y oportuna información del directorio, acerca de los negocios y riesgos de la sociedad, así como de sus principales políticas, controles y procedimientos.

- a. El directorio cuenta con un procedimiento/mecanismo para la inducción de cada nuevo director, por medio del cual éste se informe respecto de la sociedad, sus negocios, riesgos, políticas, procedimientos, principales criterios contables y del marco jurídico vigente más relevante y aplicable a la sociedad y al directorio.

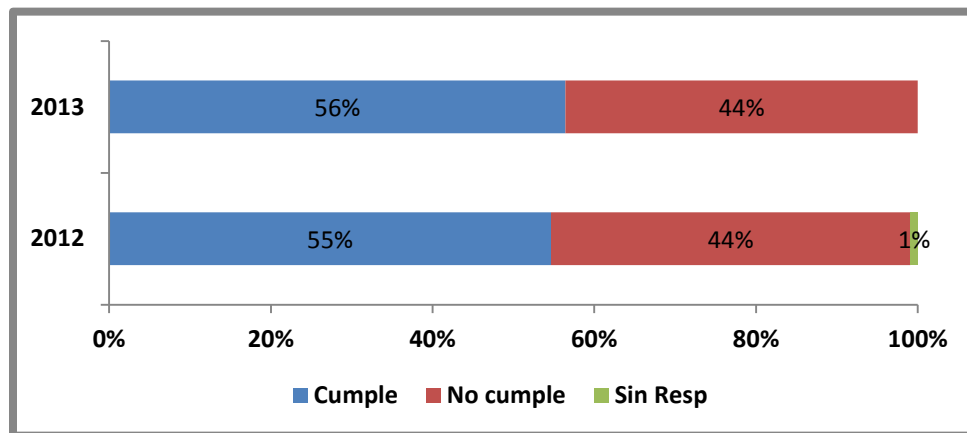


En esta práctica podemos observar que el 80% de las sociedades para el año 2012 y el 87% para el 2013, respondieron que adoptaban la práctica. Algunas de las explicaciones de aquellas que respondieron negativamente fueron las siguientes:

- “No, porque sufren poca rotación, quienes han asumido hace poco son ejecutivos con conocimiento anterior”.
- “No, sin embargo, cada vez que se realiza una elección de directores, los nuevos integrantes se reúnen con los principales ejecutivos de la compañía y con aquellas personas, áreas o unidades que cada uno de ellos estime pertinente.”.
- “No, la mayoría de los Directores son personas que se desempeñan como ejecutivos de nivel gerencial y de larga trayectoria en la Sociedad Matriz. El resto de los directores también se desempeñan en el mundo empresarial y tienen una larga vinculación con la compañía, por lo

que conocen las referidas variables. Adicionalmente, la sociedad cuenta con un Director-Secretario, quien es el Gerente Legal de la Sociedad Matriz. Por lo anterior, el directorio no ha considerado necesario por ahora el establecimiento de un procedimiento o mecanismo formal de inducción en los términos consultados.”.

- b. El directorio cuenta con una política para la contratación de asesores especialistas en materias contables, financieras y legales que, entre otros aspectos, contemple la asignación de un presupuesto especial y suficiente para esos efectos. Además, dicha política es revisada anualmente, en función de las necesidades que para ello se prevean.**



Más de un 55% de las sociedades durante ambos periodos respondieron positivamente, declarando que cumplen con el principio establecido.

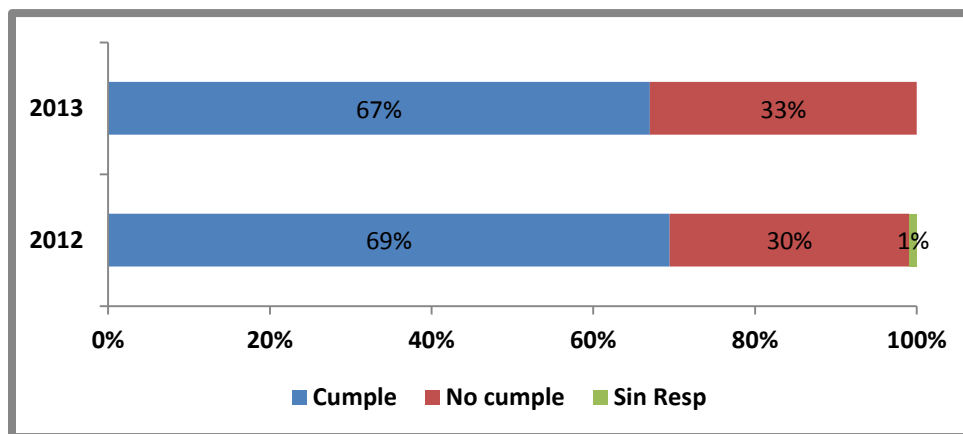
Una sociedad que respondió que adoptaba la práctica, declaró lo siguiente: “Si, la contratación de asesores y especialistas para temas de relevancia, incluida la determinación de un presupuesto para estos efectos, se decide en general por el Directorio directamente y caso a caso. Sin embargo, en el Manual de Gobierno Corporativo se establecen las directrices generales a estos efectos, al señalar que sin perjuicio del derecho de información que corresponde a cada director en forma individual, un director puede contratar asesores externos para apoyar su decisión en determinadas materias del directorio o comités, debiendo revisar cuidadosamente cualquier conflicto de interés que pudieran presentar. Para estos casos, el directorio asigna presupuestos especiales y suficientes, a fin de que el tercero lleve a cabo su tarea de manera adecuada. La revisión de estas directrices generales se realizan con la periodicidad que se determina caso a caso.”

En cambio las sociedades que declaraban no cumplir con este principio respondieron por ejemplo “no, el directorio tiene una política clara para este tema, pero no está formalizada”.

Se pudo observar en las explicaciones de algunas de las sociedades que su proceso de contratación de especialistas está asociado a las contingencias que se generen y a una revisión caso a caso más que en un proceso continuo y establecido.

- c. El directorio se reúne al menos semestralmente con la empresa de auditoría externa a cargo de la auditoría de los estados financieros para analizar:**
- i. El programa o plan de auditoría
 - ii. Eventuales diferencias detectadas en la auditoría respecto de prácticas contables, sistemas administrativos y auditoría interna
 - iii. Eventuales eficiencias graves que se hubieran detectado y aquellas situaciones irregulares que por su naturaleza deban ser comunicadas a los organismos fiscalizadores competentes.
 - iv. Los resultados del programa anual de auditoría
 - v. Los posibles conflictos de interés que puedan existir en la relación con la empresa de auditoría o su personal, tanto por la prestación de otros servicios a la sociedad o a las empresas de su grupo empresarial, como por otras situaciones.

Con todo, se deberá explicar las materias que son analizadas en sesiones de directorio sin la presencia de gerentes o ejecutivos principales.



Más del 65% de las sociedades en ambos periodos declararon cumplir con lo estipulado en este principio. Una explicación proporcionada por una sociedad que declaró cumplir fue el siguiente: “Si, el directorio se reúne a lo menos semestralmente con los auditores externos en los meses de marzo y diciembre para analizar las materias señaladas, todas con la presencia del Gerente General y, según sea el caso, con los ejecutivos principales correspondientes. Además se mantiene la buena práctica de que el comité de directores se reúna en diversas oportunidades con los

auditores externos de acuerdo con una agenda de materias predeterminadas, informando al directorio.”

Se pudo observar que algunas sociedades que declaraban no cumplir con este principio, lo hacían debido a que no era el directorio quien se reunía con la empresa de auditoría sino que lo hacía el comité de auditoría.

Algunos ejemplos de sociedades que declararon no cumplir indicaban lo siguiente:

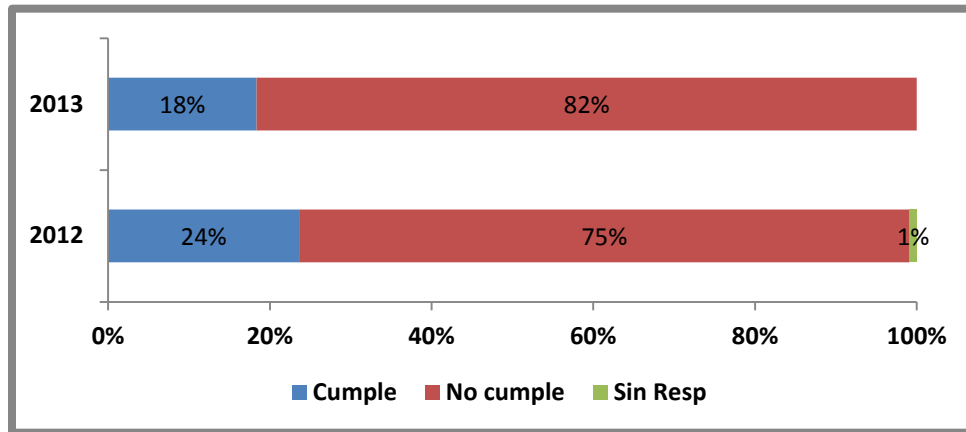
- “El Directorio no se reúne con los auditores externos semestralmente. No obstante, de acuerdo a lo dispuesto por el Manual de Gobierno Corporativo en el Capítulo 3 de Auditoría Externa, declara que anualmente la empresa de auditoría externa a cargo de la auditoría de los estados financieros de la sociedad será invitada a exponer a los directores sobre:
 - a. El programa o plan anual de auditoría;
 - b. Eventuales diferencias detectadas en la auditoría respecto de prácticas contables, sistemas administrativos y auditoría interna;
 - c. Eventuales diferencias graves que se hubieren detectado y aquellas situaciones irregulares que por su naturaleza deban ser comunicadas a los organismos fiscalizadores pertinentes;
 - d. Los resultados del programa anual de auditoría; y

Los posibles conflictos de interés que puedan existir en relación con la empresa de auditoría o su personal, tanto por la prestación de otros servicios a la sociedad o a las empresas de su grupo empresarial, como por otras situaciones.”.

- “No, es la Comisión de Auditoría y Finanzas quienes se reúnen al menos semestralmente con la empresa auditora externa”
- “No existe reuniones, pero si revisa carta de control interno”.

B. El correcto funcionamiento del directorio y su continuidad ante la ausencia de uno o más de sus miembros.

- a. **El directorio cuenta con un procedimiento establecido para detectar e implementar eventuales mejoras en el funcionamiento del directorio en su conjunto y ese proceso es realizado al menos una vez al año por una persona o entidad ajena a la sociedad.**

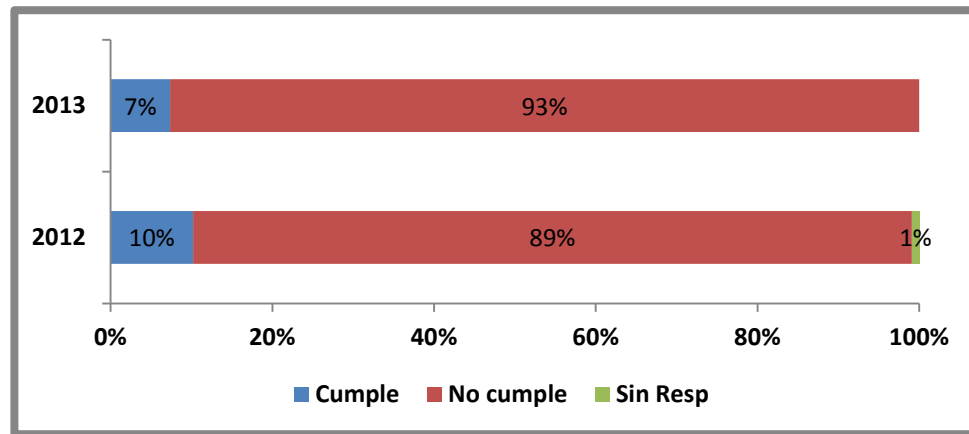


El año 2013 tan sólo un 18% de las sociedades declararon cumplir con este principio, de las cuales un ejemplo de adopción lo tiene la sociedad que explicó lo siguiente: “Si, cuenta con un proceso de autoevaluación anual, el cual es conducido por una consultora que asesora al Directorio en estas materias. En base a este proceso se determinan aquellas materias que deben ser revisadas por el Directorio y se establece un calendario anual para su análisis.”.

De aquellas que declararon no cumplir podemos mencionar los siguientes ejemplos:

- “No, ya que mejorar el funcionamiento es parte inherente del cargo.”.
 - “No, cada año el directorio analiza las formas de implementar mejoras en su funcionamiento, las que consideran en proceso de elaboración del calendario de sesiones del año siguiente. Este proceso considera, entre otros, el análisis del número y duración de sesiones, la agenda de trabajo y la oportunidad de los antecedentes previos.”.
 - “No, El directorio, en cumplimiento de su deber de diligencia y a la luz de las modificaciones legales, reglamentarias y la normativa dispuesta por la autoridad, efectúa las mejoras en su funcionamiento en cada caso.”.
 - “No, se rige por las normas de la ley 18.046 y su reglamento, además de sus estatutos sociales.”.
 - “No, el directorio evalúa de modo constante su funcionamiento e introduce aquellas mejoras que le permiten realizar con la mayor eficiencia sus funciones, sin contar hasta ahora con un procedimiento de evaluación encomendado a terceros ajenos a la sociedad.”.
- b. El directorio ha establecido una política mediante la cual se propone a los directores el tiempo mínimo mensual en su opinión deseable que cada director deba destinar exclusivamente al cumplimiento de dicho rol en la sociedad, en atención a las características particulares de ésta.**

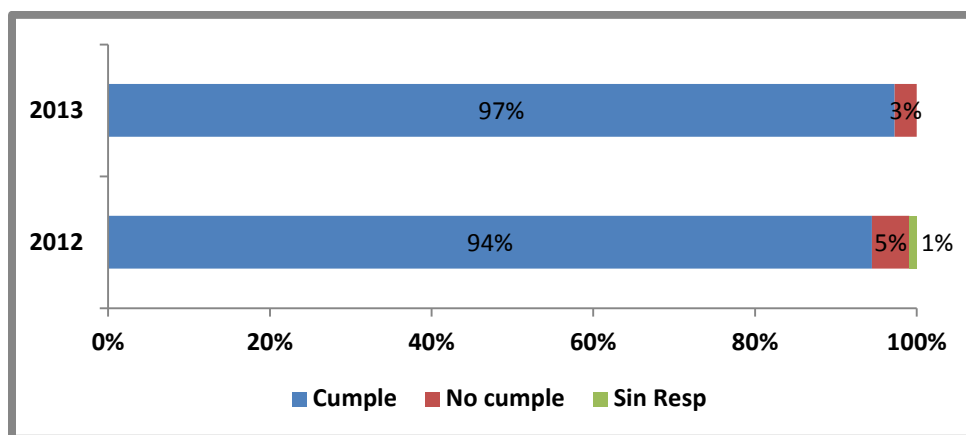
Con todo, se deberá indicar si esa política está o no a disposición de los accionistas y el público en general.



Esta práctica tiene un bajo porcentaje de cumplimiento. De hecho el año 2013 sólo el 7% declaraba cumplir con el principio. Un ejemplo de respuesta positiva señalaba: “Si, de acuerdo con el manual de gobierno corporativo, se establece que los directores tienen el compromiso de destinar al cumplimiento de su función, el tiempo que la necesidad social requiera. Lo deseable es que adicionalmente a su asistencia a las sesiones, destinen al menos 12 horas mensuales, sin perjuicio que lo anterior podrá variar atendidas las necesidades de la sociedad.”

De aquellas que respondieron negativamente, podemos mencionar los siguientes ejemplos:

- “No, no se estima necesario definir un tiempo mínimo, ya que cada director está obligado por ley a ejercer la diligencia que razonablemente corresponda, lo que puede exceder cualquier mínimo de tiempo definido por una política.”.
 - “No, la sociedad no ha establecido una política como la consultada, esto se debe a que se considera que la ley de sociedades anónimas, es clara respecto de los deberes y obligaciones de los directores de una sociedad anónima chilena, ejemplo: deberes de diligencia y cuidado, deber de informarse, deber de informar al accionista, al reguladora y al público en general, deberes de reserva, deberes de lealtad, etc. En razón de lo señalado, esta práctica no se aplica en la sociedad dado que resultaría redundante frente a las normas legales.”.
- c. **El directorio cuente con un mecanismo/procedimiento para mantener documentados de manera adecuada, los fundamentos, elementos y demás información de la sociedad que se hayan tenido en vista o se estén considerando para adoptar los diversos acuerdos del directorio, a objeto de evitar que como consecuencia del reemplazo, incapacidad, ausencia o renuncia de uno o más de sus miembros, se afecte la normal y oportuna toma de decisiones del mismo.**



Más del 90% de las sociedades declararon cumplir con lo establecido en este principio en ambos periodos, una de las sociedades que respondió positivamente, declaró “Si, la información y documentos que se hayan tenido a la vista en una sesión de directorio, quedará archivada en custodia del secretario del directorio, por un plazo de 2 años, y estará a disposición de los directores actuales y de cualquier futuro director”

Cabe destacar que varias de las sociedades que se declaran cumpliendo con este principio, lo declararon casi textualmente de acuerdo a lo señalado en el principio, por ejemplo “si, el directorio cuenta con el mecanismo/procedimiento que consiste en que incorporan como documentos oficiales del mismo aquellos que haya tenido en vista o se estén considerando para adoptar sus diversos acuerdos y que estime pertinente tengan dicho carácter.”

Otra sociedad declaró “Si, el vicepresidente legal de la sociedad, quien tiene la calidad de secretario del directorio, por orden de su presidente, mantiene un archivo con todas las presentaciones que se efectúan durante cada sesión de directorio. Este archivo y registro se mantiene a disposición de los directores de la sociedad.”.

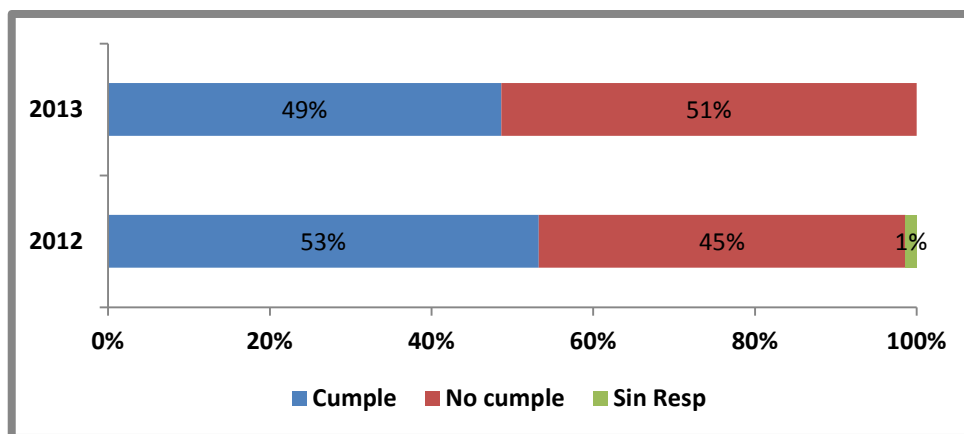
De lo observado, las sociedades casi en su totalidad declaran que cuentan con un registro de las actas del directorio, no considerando información adicional. Algunos ejemplos son los siguientes:

- “Si, el directorio opera con sesiones ordinarias, que se desarrollan en forma mensual. Estas sesiones son formalizadas en actas, en las cuales se registra en forma detallada, los temas tratados y los acuerdos adoptados por el directorio. Adicionalmente, todas las actas son debidamente aprobadas por los miembros del directorio que participaron en cada sesión y mantenidas en un libro de actas.
- “Si, el directorio cuenta con un archivo de antecedentes físico y digital de todas las actas y acuerdos adoptados por el directorio”

C. Tratamiento por el directorio de los potenciales conflictos de interés que puedan surgir en el ejercicio del cargo de director.

- a. El directorio se rige por un Código de Conducta que como mínimo: i) identifica las principales situaciones que configuran un conflicto de interés; y ii) describe el procedimiento que debe seguir un director para declarar y resolver un conflicto de interés. Dicho Código, se refiere al menos a situaciones que, a pesar de no estar específicamente contenidas en la ley, de ser mal resueltas, podrían terminar afectando el interés social.

Con todo, se deberá indicar si ese Código de Conducta está o no a disposición de los accionistas y el público en general.



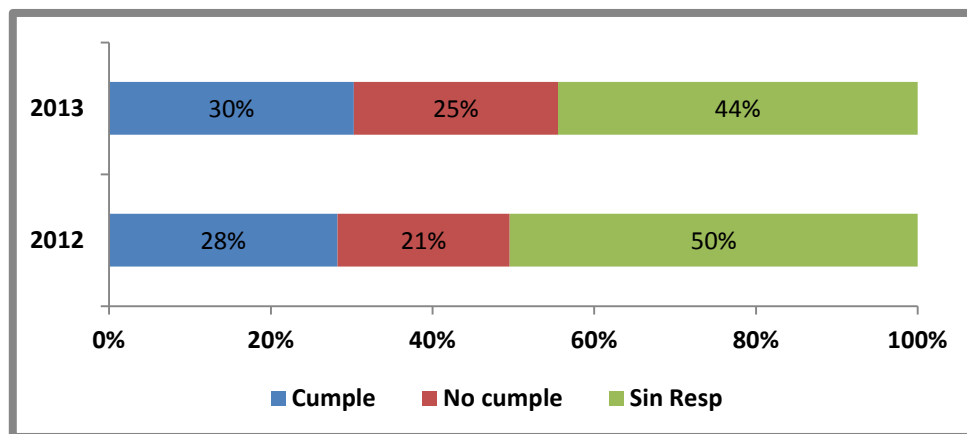
Casi la mitad de las sociedades declaran cumplir con esta recomendación en ambos periodos, por ejemplo una sociedad que declaró cumplir con lo estipulado en el principio, respondió “Si, cuenta con un código de conducta, que entre otras materias, regula en la sesión 2.1 (conflictos de interés), tanto la identificación y solución de las principales situaciones de conflicto de interés, como el procedimiento que debe seguir un director si advierte que puede existir un potencial conflicto de interés, así como regular situaciones que no están específicamente contenidas en la ley. Este código de conducta se encuentra a disposición de los accionistas y del público en general en las oficinas de la sociedad.”

Otro ejemplo de sociedad que declaró cumplir, señaló “Si, los miembros del directorio se rigen por el código de conducta de la compañía en el cual es puesto a su disposición y que se encuentra publicado en la página web de la compañía. Dicho código establece directrices en materia de prácticas laborales, medio ambiente, seguridad y salud, consumo de alcohol y drogas, privacidad e informaciones confidenciales, propiedad intelectual, material, bienes y servicios, conflictos de interés, relaciones con clientes y entidades gubernamentales, relación con los proveedores, leyes

de defensa de la competencia, responsabilidad financiera, incluyendo prevención contra lavado de dinero y pagos indebidos, comercio internacional (regulaciones aduaneras y de cambios internacionales) y de seguridad de la información.”.

De aquellas sociedades que declararon no cumplir podemos mencionar el siguiente ejemplo: “No, la sociedad estima que la ley y las regulaciones de la SVS parecen ser adecuadas y completas para obligar a los directores siempre y en todo lugar a informar sus conflictos de interés. Desde esa perspectiva el Código de conducta parece ser innecesario.”

D. Otras prácticas adoptadas por la sociedad, referidas a las materias de este numeral (No más de 5)



Las respuestas obtenidas en este ítem, en donde se brinda espacio a las sociedades para que declaren prácticas adicionales que realizan de acuerdo al punto antes expuesto, son bastante bajas. Cerca de la mitad de las sociedades no contesta este ítem, dejándolo en blanco, y poco más del 20% declara no contar con prácticas diferentes a las mencionadas anteriormente en este documento.

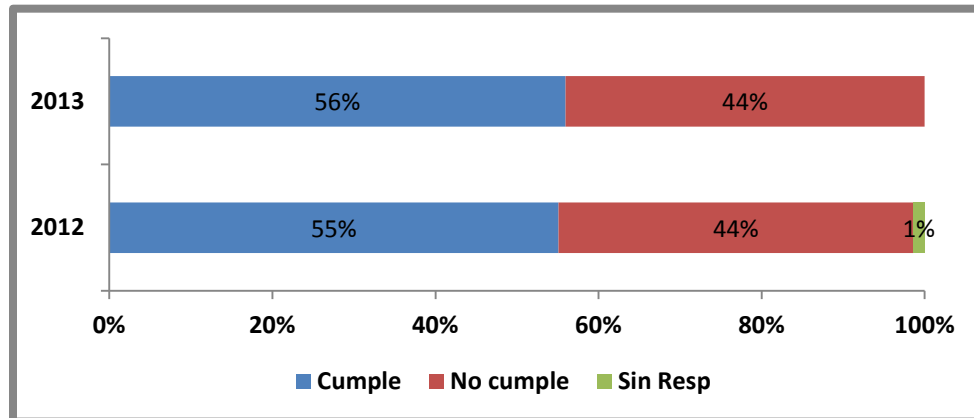
A continuación mencionaremos algunos ejemplos de aquellas sociedades que declararon contar con prácticas adicionales:

- Al término de cada ejercicio se informa al Directorio de los juicios más relevantes que enfrenta la compañía y su estado de tramitación. Ello, en adición a la información de litigios que se proporciona en cada FECU.
- En forma adicional al comité de Directores, el directorio ha decidido participar en diferentes comités para involucrarse de mejor forma en la marcha de la empresa, por lo que existen directores participando en el Comité de Riesgos, de Prevención de Delitos, Comité de Caja, Comité de Retail y Comité Colombia.

- La sociedad ha adoptado una política de habitualidad de operaciones con partes relacionadas, la que ha sido publicada en su página web. En dicha política se explicita claramente cuáles son las operaciones que no se someterán al procedimiento contemplado en el artículo 147 de la Ley 18.046, todo lo cual es de conocimiento de los accionistas y del público general.
- Declaración anual de principios empresariales y conflictos de interés para principales ejecutivos de la sociedad.
- En relación a la información y proceso de inducción de nuevos directores, la sociedad procura celebrar anualmente una sesión especial del directorio que se extiende por todo un día y que tiene como objetivo analizar las principales estrategias para la conducción del negocio y las líneas generales que marcan el nivel y la dirección de la gestión.
- En relación al tratamiento de conflicto de interés y uso de información privilegiada, la sociedad ha adoptado una política consistente en que cada vez que en alguna sesión de directorio se revisen y aprueben estados financieros trimestrales o anuales, la gerencia de administración y finanzas, junto con enviar los antecedentes necesarios para proceder con dicha revisión y aprobación, notifica a los directores que a contar de ese momento comienza un periodo de bloqueo para transar acciones de la compañía o sus filiales, el cual se levantará el día en que dicha información se haga pública al mercado, circunstancia que se comunica a su debido tiempo.

II. De la relación entre la sociedad, los accionistas y el público en general

- A. De la información que requieren los accionistas e inversionistas para la adecuada toma de decisiones, y de los mecanismos que facilitan la participación de los accionistas en las juntas de accionistas.**
- a. Para efectos del proceso de postulación y elección de directores, el directorio cuenta con una política y procedimiento a objeto que el gerente general elabore y ponga a disposición de los accionistas, con al menos dos días de anticipación a la junta, un documento que contenga la experiencia y perfil profesional de los candidatos a director que, hasta ese momento, hayan provisto dicha información a la sociedad.**



Más de un 55% declaró adoptar esta recomendación para ambos periodos. Algunos ejemplos son los siguientes:

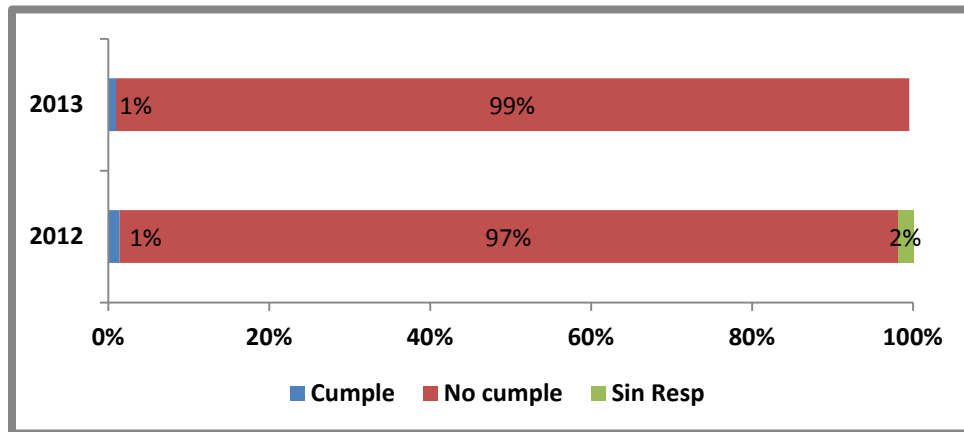
- “Si, la sociedad con a lo menos dos días de anticipación a la junta de accionistas en que corresponda elegir a un nuevo director, elabora una nómina de los candidatos, la que se publica en su página web conjuntamente con el currículum vitae de cada candidato. Lo anterior se encuentra contenido en una política sobre publicación de nómina de candidatos a director, que será objeto de revisión en forma anual.”
- “si, de conformidad a lo señalado en el Código de Buen Gobierno Corporativo, en su numeral 2.1.1. Denominado “Política y Procedimiento de designación de Directores”, el directorio deberá estar conformado por integrantes de diversas profesiones y reconocida trayectoria y experiencia, con el objeto de aportar con sus conocimientos técnicos en la administración de la sociedad.
Asimismo, se establece en el citado código que el proceso de postulación y elección de directores, se compone por las siguientes etapas:
Propuesta de candidatos
Declaración jurada
Remisión de informe”
- “si, la política de la compañía en esta materia es consistente con lo establecido en el artículo 73 del reglamento de la ley de sociedades anónimas. Sin perjuicio de lo anterior, se solicitará en el futuro se entregue también un currículum vitae que contenga la experiencia y perfil profesional de cada director propuesto”.

Por otro parte, algunas de las sociedades que respondieron negativamente, indicaron:

- “No existe, dado que accionistas generalmente reeligen a los mismos directores.”.

- “no, se rige por la ley sobre sociedades anónimas y su reglamento y, en particular, respecto de esta materia, por lo señalado en el artículo 73 del nuevo reglamento sobre sociedades anónimas.”.

b. La sociedad cuenta con un mecanismo que permite la votación remota y participación en tiempo real de los accionistas en las juntas de accionistas.



Este principio es uno de los que cuenta con menos adopción de los 19 propuestos en esta normativa. En su mayoría las sociedades declaran no cumplir debido a que les es muy costoso o porque la distribución accionaria no lo hace necesario.

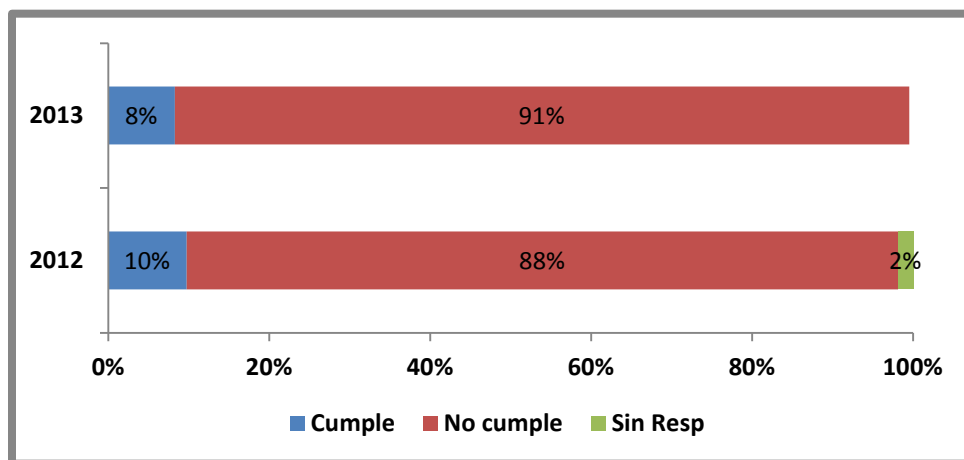
De aquellas sociedades que respondieron positivamente, podemos mencionar los siguientes ejemplos:

- “si, la sociedad cuenta con un mecanismo de votación remota y participación en tiempo real de los accionistas, pero no ha sido utilizado hasta la fecha por no ser necesario”.
- “Esta actividad es llevada por el DCV”

En cambio, una sociedad que declaró no cumplir con lo establecido dice “No, sólo cuenta con la posibilidad de que los accionistas participen presencialmente en las juntas de accionistas.”.

Algunas de las sociedades señalan que al contar principalmente con accionistas domiciliados en el país, no se haría necesaria la instauración de este mecanismo.

c. La sociedad cuenta con mecanismos electrónicos que permiten divulgar oportunamente al mercado, en el transcurso de la junta de accionistas, los acuerdos que se adopten, así como otros sucesos de relevancia que ocurran durante ésta.



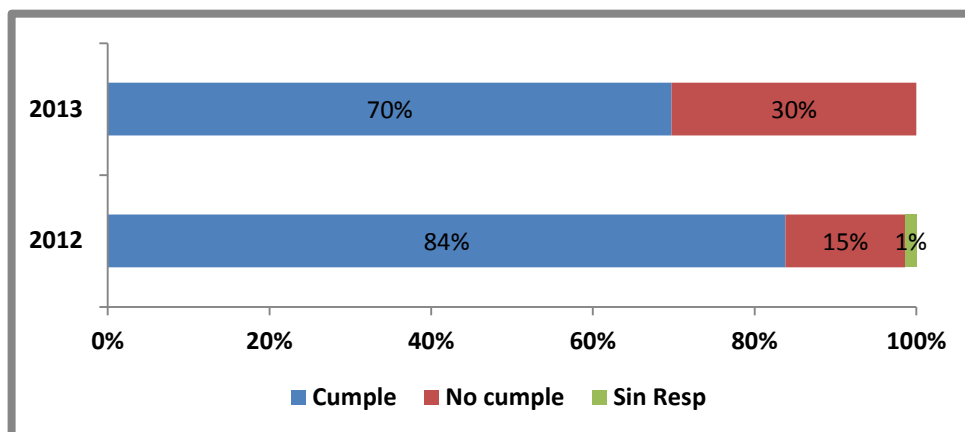
Esta práctica no cuenta con una adopción mayor al 10% en ambos periodos, las sociedades declararon en estos casos, contar con herramientas como streaming o Facebook.

Un ejemplo que de respuesta de sociedad que declaró cumplir, es: “Si, la sociedad cuenta con un mecanismo electrónico que le permite divulgar en su sitio web, durante el transcurso de la junta, los acuerdos que se adopten. La divulgación se efectúa en un apartado destacado del sitio web indicado, mediante publicación simultánea del contenido del acuerdo adoptado en la junta, sin perjuicio de la publicación posterior del acta de la misma.”

Otra sociedad que declaró cumplir con lo señalado en este principio, dijo: “Si, Comunica los acuerdos que corresponda a través de los medios y en los plazos que señala la ley y la normativa de la SVS”.

Un ejemplo de respuesta de una sociedad que declaró no cumplir en el año 2012, es: “No, ya que no se considera necesario por el porcentaje de asistencia”, otra muy parecida declaró “no, la sociedad evalúa la real necesidad de poner en práctica este mecanismo, habida la consideración del bajo número de accionistas que no asisten y a que la enorme mayoría tiene domicilio en Santiago, además de los gastos en los que se incurriría”.

- d. **La sociedad cuenta con una persona, unidad o sistema cuyo objetivo principal es responder de manera oportuna a las inquietudes que razonablemente manifiesten los accionistas e inversionistas nacionales o extranjeros, respecto de la situación, marcha y negocios públicamente conocidos de la entidad, indicándoles además dónde pueden obtener la información que por ley puede ser provista a los accionistas y al público en general.**

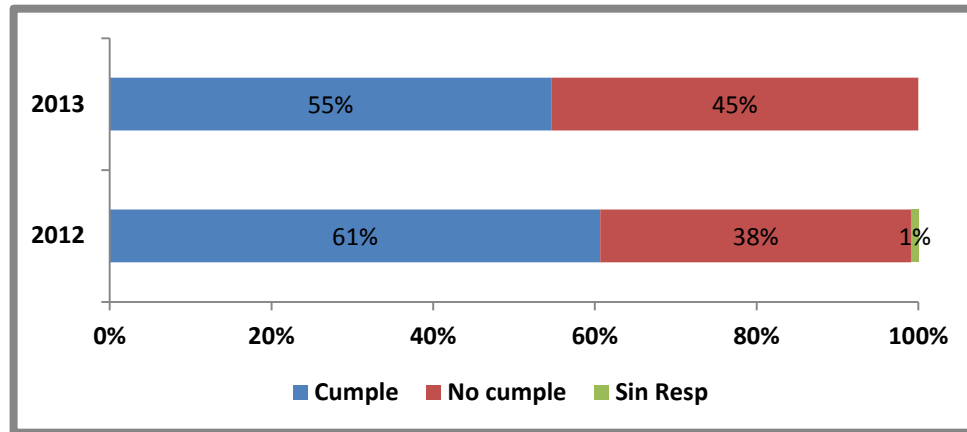


Más del 70% de las sociedades declaran cumplir con la recomendación en ambos periodos. Algunas de las sociedades que respondieron positivamente indicaron que:

- “Si, Investor Relation, encargado de atender a accionistas e inversionistas, nacionales y extranjeros, sobre la situación de los negocios conocidos públicamente.”
- “Si, la sociedad cuenta con una unidad que ejerce las funciones de Relación con los Inversionistas.”

En cambio una sociedad que respondió negativamente indico que: “no, la información a los inversionistas y accionistas sobre la situación financiera y negocios de la compañía se encuentra disponible en la página web, bajo el título "información para el inversionista", todo ello de conformidad a lo indicado en el Manual de Manejo de Información de Interés para el mercado de la sociedad. Asimismo, las inquietudes de los accionistas son canalizadas a través del DCV Registros, entidad que lleva el registro de accionistas de la sociedad”

- e. **El directorio cuenta con un procedimiento formal para analizar y evaluar la suficiencia, oportunidad y pertinencia de las diversas revelaciones que la entidad realiza al mercado, a objeto de mejorar permanentemente la información de la sociedad que se provee al público en general.**



Las sociedades que indican que adoptan este principio representan más de un 55% en ambos periodos. Algunos ejemplos de respuestas de sociedades que declararon cumplir con la práctica, son:

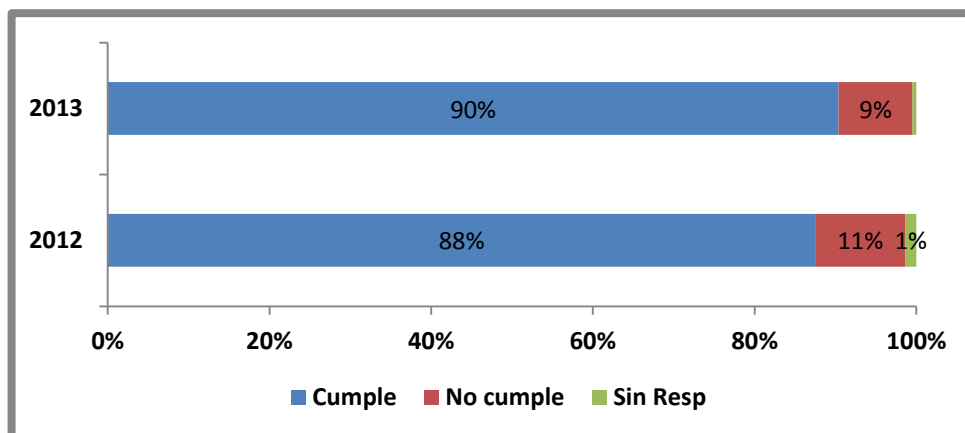
- “Si, el secretario del directorio debe informar semestralmente al directorio cuál es la información oficial que se ha entregado al mercado y por qué medios, junto con una opinión legal emitida por escrito de un abogado que analice la suficiencia, oportunidad y pertinencia de ésta.”
- “si, el directorio no ha considerado la adopción de un procedimiento formal, sin perjuicio de haber encargado al gerente y a la asesoría legal de la compañía, la evaluación, oportunidad y pertinencia de las diversas revelaciones, lo que hasta la fecha ha sido rigurosamente cumplido, sin que se hayan suscitado contingencias relacionadas con la información que debe ser entregada en forma continua a la autoridad y al mercado.”
- “Si, nos regimos por lo dispuesto en la ley 18.045 sobre mercado de valores y en la normativa de la SVS en lo que dice relación con los procedimientos para la divulgación de hechos reservados, hechos esenciales e información de interés para el mercado. Al respecto, y en cumplimiento de tal normativa, se cuenta con un manual de manejo de información de interés que se encuentra disponible en la página web y en la página de la SVS.

Asimismo, se hace presente que el directorio no ha delegado en el gerente general o en otras personas la divulgación de hechos que tengan el carácter de esencial, de manera que la información de hechos en tal calidad se mantiene como decisión privativa del directorio.”

Finalmente sociedades que declararon no cumplir con lo establecido, declararon:

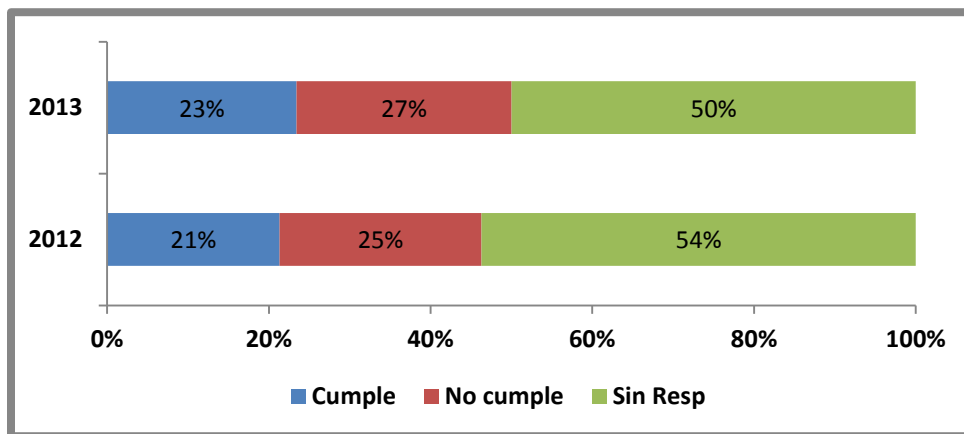
- “No, porque la mayoría de las revelaciones pasan por acuerdo del directorio”

- “No, se estima que los artículos 9 y 10 de la ley de mercado de valores y las disposiciones atinentes de la norma de carácter general N°30 de la SVS bastan para proveer un marco normativo respecto de la suficiencia, oportunidad y pertinencia de las revelaciones que la entidad realiza al mercado. Las actividades para cumplir los objetivos previstos en esta práctica se realizan por la gerencia de comunicación y el área de relaciones con inversores.”
- f. La sociedad cuenta con una página web actualizada por medio de la cual los accionistas pueden acceder a toda su información pública, de manera sencilla y de fácil acceso.



Esta recomendación es adoptada por cerca del 90% de las sociedades en ambos periodos, el resto en su mayoría no indicó las razones del no cumplimiento. Una sociedad que sí proporcionó una explicación señaló: “No, lamentablemente aún no tenemos página web, pero actualmente estamos buscando resolver esta carencia”.

B. Otras prácticas adoptadas por la sociedad, referidas a las materias de este numeral (No más de 5)



Este ítem al igual que el del punto anterior de esta normativa, tuvo una alta cantidad de respuestas en blanco y otro porcentaje relevante declaró no contar con otras prácticas alternativas. Algunas de las prácticas incluidas por las sociedades son las siguientes:

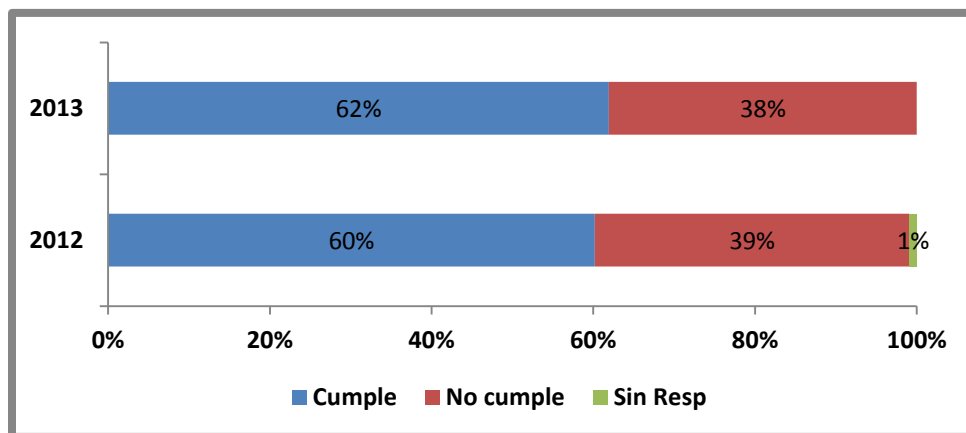
- Conferencias telefónicas y presenciales con analistas e inversionistas para explicar resultados de forma trimestral.
- Junta de accionistas a través de Twitter y Streaming para divulgar la información en tiempo real.
- Creación de departamento de acciones para atención exclusiva de accionistas
- Publicación de materias a tratar en la junta de directorio a través de página web.
- Existencia de unidad a cargo de relación con inversionistas institucionales, con la finalidad de brindar información transparente, oportuna y relevante de la sociedad, respetando las disposiciones legales. Las reuniones son periódicas y se presentan análisis locales para presentar resultados oficiales de la sociedad, explicar la estrategia del negocio, exponer los proyectos en desarrollo y contestar preguntas de asistentes.
- Existencia de Vicepresidencia de Asuntos Corporativos cuya función es relacionarse con sus distintos stakeholders dando énfasis en la gestión de las relaciones de la sociedad con las comunidades vecinas a sus instalaciones, en ámbito social y ambiental.
- Política Corporativa de Uso de Redes Sociales para su adecuada utilización, asegurando que contribuyan a una comunicación corporativa más efectiva y transparente con sus públicos objetivos y resguardando siempre el capital reputacional de la empresa.
- Reporte de Sostenibilidad que se presenta al mercado y al público en general, donde se declara compromisos con cada uno de sus grupos de interés, realizando seguimiento anual de ellos.

- Política Corporativa de Asuntos Públicos destinada a generar relaciones necesarias con autoridades y líderes de opinión para la construcción de una reputación corporativa sólida, clave para la sustentabilidad del negocio en el largo plazo.

III. De la sustitución y compensación de ejecutivos principales

A. De los procedimientos de sucesión y de las políticas y planes de compensación de los ejecutivos principales.

- El directorio cuenta con un procedimiento para facilitar el adecuado funcionamiento de la sociedad ante el reemplazo o pérdida del gerente general o ejecutivos principales. Tal procedimiento contempla políticas y mecanismos de selección de potenciales remplazantes y el adecuado traspaso de funciones e información del gerente o ejecutivo principal a sus remplazantes o al directorio.



Las sociedades declararon en ambos periodos que alrededor del 60% cuenta con procedimientos para facilitar el adecuado funcionamiento de la misma ante el reemplazo o pérdida del gerente general o ejecutivos principales.

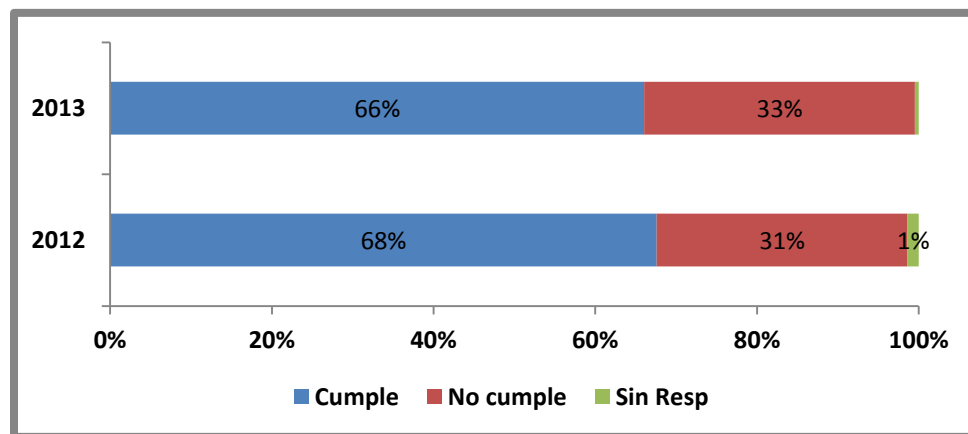
Una sociedad que declaro positivamente indicó: “SI, contempla: a) Revisión anual de talentos a través de un mapeo y fijación de posicionamiento de los ejecutivos en una matriz que considera, por un lado, tendencias de cumplimiento de objetivos, y por otro, potencial de liderazgo. b) Considerando el posicionamiento de los ejecutivos en la matriz señalada, y las exigencias de cada uno de los principales puestos ejecutivos, anualmente se realiza el levantamiento de potenciales sucesores. Este levantamiento consiste en identificar una lista de candidatos, a quienes se les asigna un tiempo de preparación en que debiera estar listo para suceder. c) Producida una vacante, se recurre al plan de sucesión, y los potenciales reemplazantes son evaluados en sus competencias de liderazgo a través de distintas pruebas. De no existir postulantes internos, se

realiza un proceso de búsqueda externa, a través del área de reclutamiento regional para Latinoamérica. Este último proceso contempla un levantamiento de potencias de liderazgo y sus perfiles profesionales. d) Seleccionado el candidato, para el traspaso de información existe un sólido programa On Boarding, que incluye pasantías e inducciones sobre la cultura, estructura organizativa, principios y políticas de la compañía, conocimiento del negocio, visita a los locales, etc. Posteriormente, cada ejecutivo participa del plan de formación de la compañía, con pasantías en los distintos formatos de negocios, participación en el programa de liderazgo corporativo, participación de entrenamientos propios de su área funcional.”

Por otro lado, de las sociedades que declararon no cumplir una de ellas señalo que: “no, la decisión del reemplazo del gerente general la efectúa el directorio”.

Muchas de las sociedades que declararon cumplir con el principio, delegan en Head Hunters la responsabilidad de encontrar personal idóneo.

- b. El directorio ha establecido directrices y procedimientos formales tendientes a prevenir que las políticas de compensación e indemnización de los gerentes y ejecutivos principales, generen incentivos a que dichos ejecutivos expongan a la sociedad a riesgos que no estén acorde a las políticas definidas sobre la materia o a la comisión de eventuales ilícitos.**



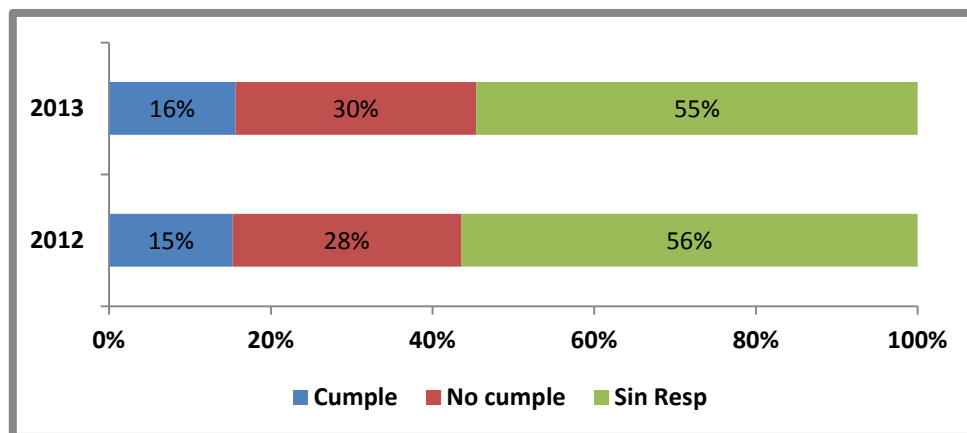
Más del 65% de las sociedades declaró en ambos periodos, contar con procedimientos formales que tienden a prevenir que las políticas de indemnización o compensación de los ejecutivos principales generen incentivos a exponer a la sociedad a riesgos.

Aquellas sociedades que declararon positivamente indicaron lo siguiente:

- “Si, el directorio ha establecido políticas de compensación para los ejecutivos, que son revisadas anualmente. Los incentivos que perciben los ejecutivos, están definidos por la mayoría absoluta del directorio y son determinados en base al rendimiento financiero de la sociedad (base EBITDA), establecido en los estados financieros, que son debidamente revisados por los auditores externos. Por otra parte, las indemnizaciones para ejecutivos y gerentes, se encuentran ajustadas a las normas laborales vigentes. En la eventualidad que el directorio contemplase el pago voluntario de indemnizaciones, estas son evaluadas en sesión de directorio, como una situación excepcional, y deben ser aprobadas en sala. Por lo tanto, no existen otros incentivos para los ejecutivos que puedan incitar a éstos a poner en riesgo a la sociedad o a cometer ilícitos.”
- “Si, es política de la sociedad no establecer incentivos, ni tampoco indemnizaciones, en función de logros de utilidades o beneficios devengados pero no realizados, cuya situación definitiva pudiera modificarse en el futuro. También se procurará evitar establecer incentivos basados en la medición de aspectos parciales, cuyo logro pudiera implicar el deterioro de otros aspectos también necesarios para la empresa. Un ejemplo ilustrativo es el incentivo a incrementar ventas si una adecuada política de precios, o en la calidad crediticia de la cartera, o el logro de plazos de término de proyectos sin consideración a la calidad de diseño y construcción.”

Una de las sociedades que declaró no cumplir con el principio estableció: “No, la compañía no cuenta con planes de compensación indexados al comportamiento bursátil ni stock options para sus gerentes altos o ejecutivos de la sociedad. Sin embargo, el directorio cuenta con una política establecida de compensación para sus principales ejecutivos, consistentes en bonos anuales o semestrales, dependiendo del desempeño y el cargo que el ejecutivo principal ostenta dentro de la organización.”

B. Otras prácticas adoptadas por la sociedad, referidas a las materias de este numeral (No más de 5)

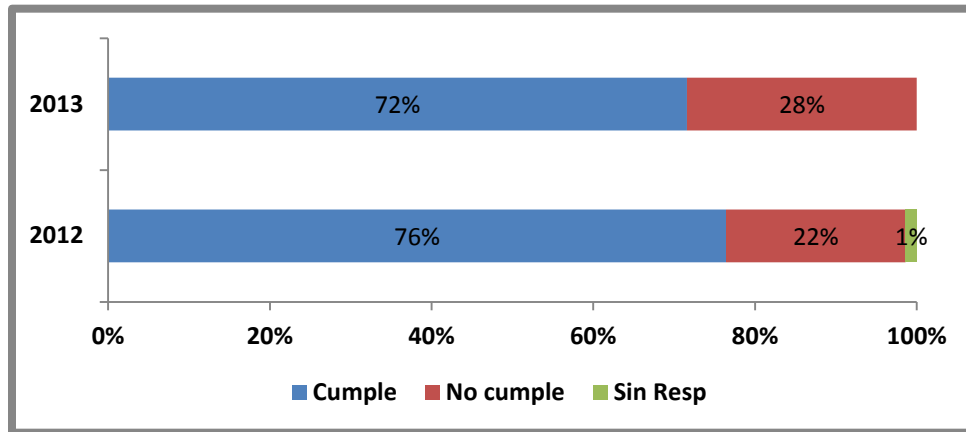


Las sociedades en general siguen presentando el mismo comportamiento que en las secciones anteriores. Por ejemplo se pueden mencionar las siguientes prácticas:

- Aplicación anual de un programa de control SOX (Ley Sarbanes Oxley), que establece matrices de riesgo asociadas a los principales ciclos de la empresa, con certificaciones trimestrales y además auditorías anuales efectuadas por las áreas de auditoría externa de la matriz controladora de la sociedad.
- Existencia de poderes bancarios con distintos niveles de aprobación dependiendo de los montos de los egresos y siempre concurriendo dos apoderados.
- Participación en programa “Great Place to Work” con objetivo de mejorar continuamente el ambiente y las condiciones laborales al interior de la organización, además de atraer y retener talento para contar con una plana de ejecutivos de alto nivel.
- La política corporativa de gestión de Personas incluye la adecuada adopción de las políticas en materias de diseño organizacional, desarrollo, gestión del desempeño compensaciones, clima laboral y sistemas de reconocimiento para los ejecutivos principales.

IV. De la definición, implementación y supervisión de políticas y procedimientos de control interno y gestión de riesgos en la empresa.

- A. De la administración adecuada de los riesgos inherentes a los negocios que realiza la entidad y de la adopción de las medidas que correspondan a objeto que los riesgos finalmente asumidos por la misma, se enmarquen dentro de las políticas definidas al efecto.**
- a. La sociedad cuenta con políticas y procedimientos formales para la administración de sus riesgos, siendo el personal atingente, independiente del vínculo contractual que lo una con la sociedad, debidamente informado y capacitado respecto de tales materias. Además, dichas políticas y procedimientos son revisados periódicamente y actualizados, si correspondiere.**

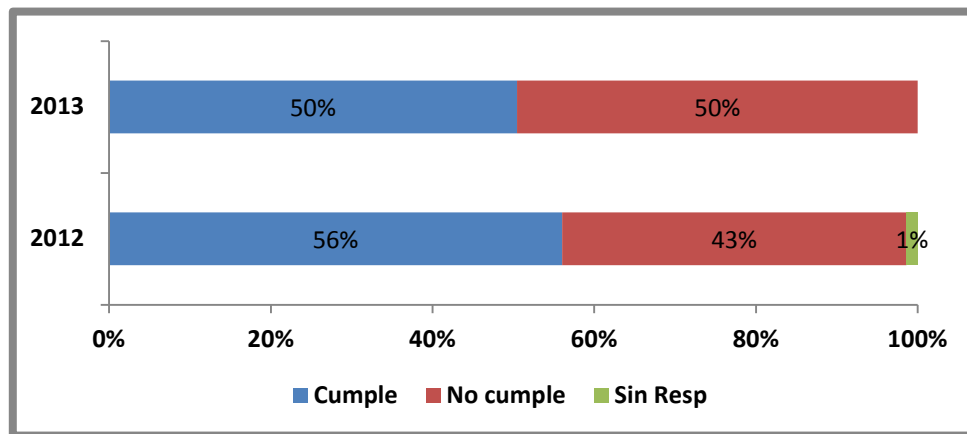


Más del 70% de las sociedades en ambos periodos declara cumplir con lo establecido en el principio. Por ejemplo se pueden mencionar los siguientes ejemplos:

- “Si, el directorio ha establecido un completo sistema de gestión de riesgo en la sociedad, que se vincula con el directorio a través de su comité de riesgo. La administradora cuenta con políticas de gestión de riesgos, matrices de riesgo, una gerencia de riesgo, y ha destinado gran cantidad de recursos a la materia.
- Todas las gerencias y principales unidades operativas de la administradora mantienen matrices de riesgo, que incorporan la descripción de los principales riesgos que las afectan, sus mecanismos de control, probabilidades de ocurrencia e impacto, así como las medidas de mitigación y planes de contingencia aplicables ante la verificación del evento definido. Asimismo, la gestión de riesgo se realiza permanentemente por cada una de las áreas, existiendo reportes mensuales respecto a la ocurrencia de eventos de riesgos en el mes anterior, los que son analizados con la misma frecuencia por el comité de riesgos de gerentes.
- Conforme a lo anterior, no solo el personal que depende de la gerencia de riesgos es capacitado en la administración de los riesgos de la compañía, sino que todo el personal de la administradora que participa en los procesos cuyos riesgos han sido identificados en matrices de riesgo.”
- “Si, dada la naturaleza de la sociedad, no existe riesgos operacionales relevantes. La sociedad ha establecido políticas respecto de transacciones que involucran dinero, exigiéndose a la firma al menos dos apoderados; asimismo existen políticas relativas al nivel de endeudamiento de la empresa, así como respecto a decisiones de inversión o desinversión, las cuales son analizadas y aprobadas por el directorio con quórums especiales y específicos para estos efectos. En relación a los sistemas de control interno de la sociedad, una firma auditora externa realiza una evaluación periódica y emite su informe al directorio. En definitiva, tanto los estatutos de la sociedad como su estructura de poderes y autorizaciones regulan adecuadamente los riesgos de la empresa.”

Un ejemplo de respuesta negativa es la siguiente: “No, porque el directorio conoce los riesgos inherentes al negocio, evaluando con la gerencia la exposición a estos riesgos”.

- b. El directorio cuenta con un Comité o unidad que le reporte directamente, dedicado a controlar que las políticas y procedimientos, referidos en la letra anterior, se cumplan y que por ende, la exposición a los riesgos efectivamente asumidos, sea acorde a lo definido en tales políticas.**

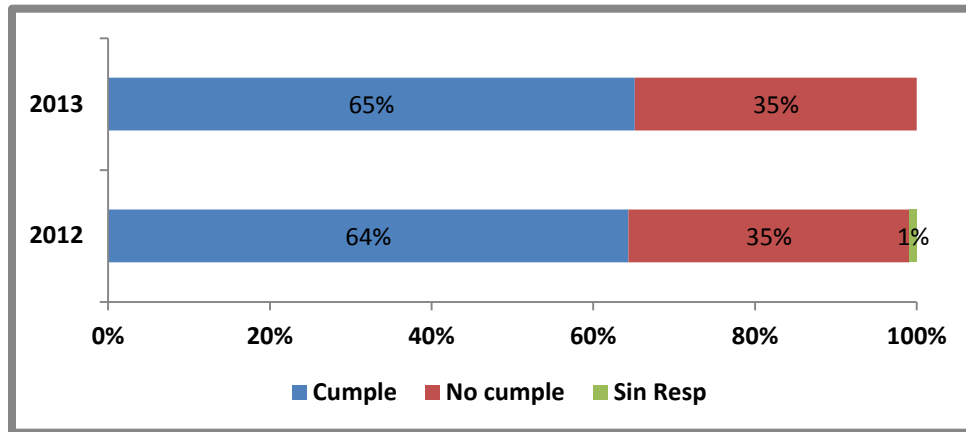


Prácticamente la mitad de las sociedades declararon que cumplen con esta condición. Algunos ejemplos de sus respuestas son los siguientes:

- “Si, la compañía cuenta con un gerente de auditoría interna, quien tiene facultades y atribuciones suficientes para efectos de llevar a cabo el control de los aspectos referidos en la letra a) anterior. El gerente de auditoría reporta directamente al gerente corporativo de finanzas de la sociedad”,
- “Si, cuenta con un comité de riesgos, conformado por tres directores, quienes reportan directamente al directorio, y cuya función principal es la revisión de las áreas de riesgos de la compañía y sus políticas de control interno, para lo cual se reunirá a lo menos una vez al año con la gerencia de asuntos corporativos, la cual estará a cargo de la identificación, monitoreo y prevención de los principales riesgos de la compañía”.

Se observó que muchas de las sociedades cuentan con unidades que gestionan el riesgo, pero no se cuenta con políticas establecidas que permitan tener identificado todos los riesgos.

- c. La sociedad cuenta con un procedimiento establecido y conocido por todo su personal, cualquiera sea el vínculo contractual con ella, especialmente diseñado para la denuncia de eventuales irregularidades o ilícitos, que dé garantías respecto de la confidencialidad de la entidad del denunciante.**



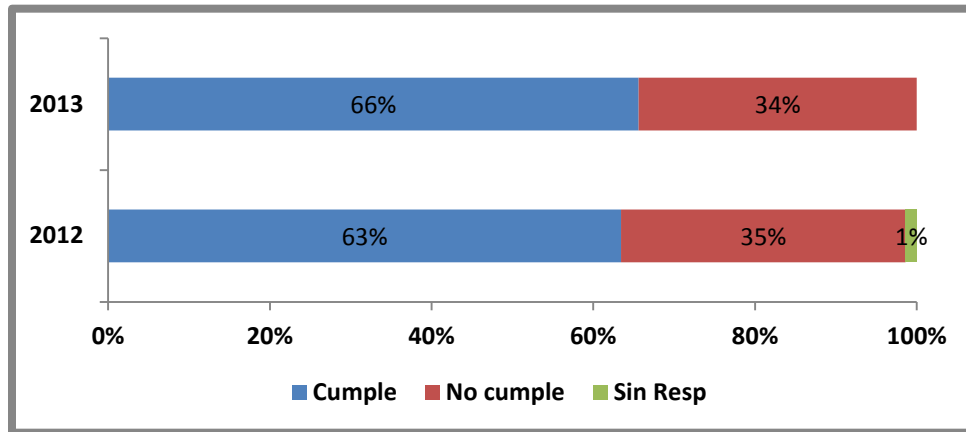
Esta práctica es adoptada por más del 60% de las sociedades en ambos periodos. Algunos ejemplos son:

- “Si, actualmente existe un procedimiento de canal de denuncias de libre acceso a las personas a través del sitio web de la compañía, o bien por correo electrónico, número telefónico o intranet de la empresa. Este mecanismo de garantía suficiente respecto de la confidencialidad de la entidad del denunciante, si éste optare por mantener el anonimato.”.
- “Si, existe un correo electrónico, al que tienen acceso sólo el Contralor y el Oficial de Cumplimiento Legal de la Compañía, destinado a recibir este tipo de denuncias, asegurando la confidencialidad del denunciante, y la atención del asunto por el gerente o unidad que corresponda.”.

Por el lado un ejemplo de respuesta de una de las sociedades que declararon no cumplir con la práctica, es: “no, pero todo empleado tiene línea directa con el Presidente del Directorio, por lo cual cada vez que ha sido pertinente realizar alguna denuncia se ha comunicado directamente.”.

Se observó que algunas sociedades externalizan esta actividad a empresas que se dedican a canalizar y gestionar estas denuncias.

- d. **El directorio ha implementado un Código de Conducta Ética, que define los principios que guían el actuar de todo su personal, independiente del vínculo contractual con ella, y cuenta con procedimientos adecuados para capacitar a su personal respecto de tales principios.**



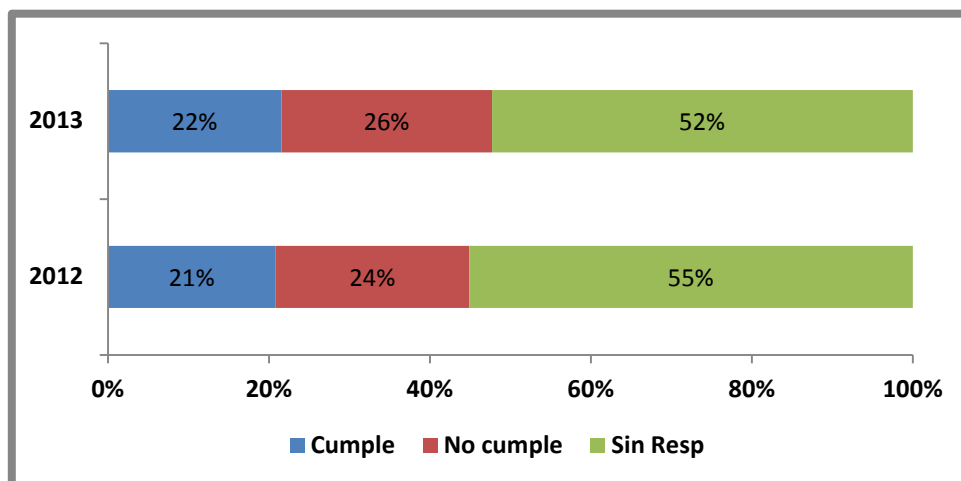
Al igual que en el principio anterior más del 60% de las sociedades en ambos periodos, declara contar con un Código de Conducta Ética. Algunos ejemplos de respuestas son:

- “Si, cada vez que un funcionario ingresa a trabajar a cualquiera de las Sociedades del Grupo, se somete a la correspondiente inducción en donde se le hace entrega del referido código para que tome conocimiento de las normas allí contenidas.
Adicionalmente nos parece importante destacar que existe un segundo código de conducta de mercado de valores, que se entrega y debe ser conocido por todos aquellos funcionarios que caben dentro de la categoría de "personas sujetas" (es decir, aquel individuo que con ocasión al desarrollo de sus funciones, conoce información esencial, reservada o privilegiada respecto del funcionamiento y desarrollo del mercado de valores). Este segundo código contempla procesos de capacitación anuales para los funcionarios afectos, los cuales deben responder, con base a lo señalado en el código, un cuestionario de 30 preguntas, que debe ser aprobado con el 75% de las preguntas correctas.”
- “Si, el directorio aprobó oportunamente el código de ética corporativo, el cual ya se encuentra implementado en la compañía en Chile, y actualmente se está en proceso de implementación en las filiales extranjeras de la compañía”.
- “Si, la compañía cuenta con un código de ética que regula a todos sus ejecutivos y trabajadores”.

En cuanto a las sociedades que declaran no cumplir, se pueden mencionar los siguientes casos: “No se cuenta con un código de conducta formal, sin perjuicio de lo que se estipula en los contratos de trabajo”, o “No se considera necesario aun.”

Se pudo observar que las sociedades en su mayoría cuentan con Códigos de Conducta Ética, pero no todas capacitan a sus empleados en dichos principios.

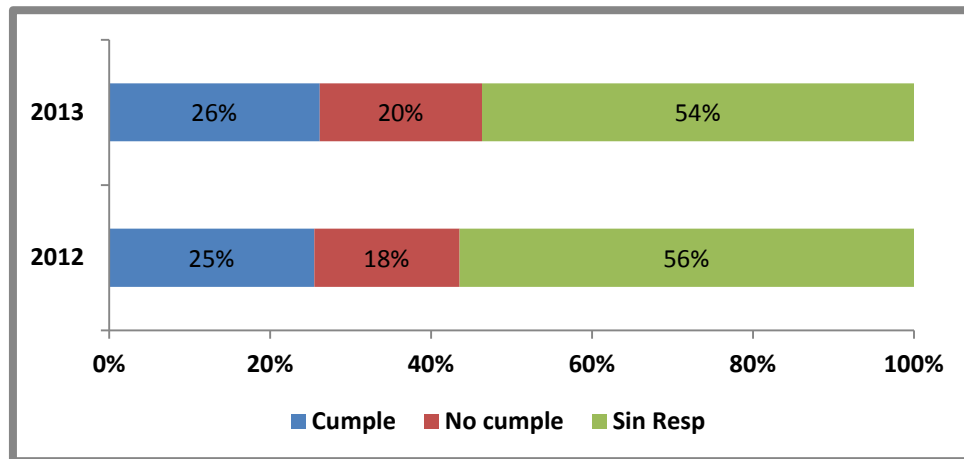
B. Otras prácticas adoptadas por la sociedad, referidas a las materias de este numeral (No más de 5)



Más del 20% de las sociedades para ambos periodos cuentan con otras prácticas que apoyen el buen desempeño de la sociedad. Dentro de las prácticas que se encontraron en las distintas sociedades se pueden mencionar:

- Informar anualmente por medio del Informe 20-F a las autoridades, inversionistas, accionistas y público en general acerca de los riesgos que enfrenta la sociedad.
- La compañía cuenta con un comité de Riesgo el cual sesiona mensualmente, este comité está formado por Gerentes Divisionales, Gerente General y el Presidente del Directorio.
- Se cuenta con una Política de donaciones que establece el marco general respecto a la entrega de donaciones y la forma en que se verificará la inexistencia de vínculos con actividades ilícitas de las entidades beneficiadas.
- Contar con un código de Gobierno Corporativo
- La sociedad cuenta con un completo programa cuyo objeto es definir, implementar y supervisar sus políticas y procedimientos de control interno y gestión de riesgos, cuyos elementos más relevantes han sido debidamente singularizados en los literales precedentes, no contándose con elementos relevantes adiciones susceptibles de ser incluidos bajo ese literal.

V. Otras prácticas adoptadas por la sociedad, referidas a las materias de este numeral (No más de 5)



Un 25% de las sociedades el año 2012 y un 26% el 2013, declararon contar con otras prácticas no contenidas en la normativa.

Dentro de las prácticas que las sociedades consideraban distinta a todos los otros ítems se pueden mencionar:

- Comité de Seguridad, Salud y Medio Ambiente de la Sociedad, que tiene por objetivo principal asistir al Directorio en los procesos de revisión y recomendación de políticas relacionadas con dichos asuntos.
- Publicación de “Resumen Anual de Directorio” a través de sitio web, el cual contiene una reseña de cada integrante, sus asistencias a las sesiones del directorio y de los correspondientes comités, sus principales actividades desarrolladas en el año y la compensación recibida.
- Capacitación interna de ejecutivos y empleados de todas las políticas existentes en la empresa.
- En relación con los contratistas y proveedores, se exigen la declaración de no haber incurrido en infracción a las normas de Foreign Corrupt Practices Act (FCPA) y/o ley N°20.383, y su compromiso de velar porque sus trabajadores, ejecutivos, directivos y propietarios no incurrirán en tales infracciones y tomarán las medidas para evitar su eventual ocurrencia.
- Comité de Gobierno Corporativo, con funciones de asesorar, al Directorio, de forma de asegurar una correcta ejecución de estrategias corporativas, operativas, legales y de libre

competencia definida por el directorio y la gerencia. Además debe participar activamente en la planificación de auditoría Interna y Externa, recomendar al directorio medidas correctivas destinadas a mejorar controles internos.

- Asesoría externa de normativa legal en materia de gobierno corporativo, para actualizar los instructivos y manuales cuando se dicten normas que afecten el marco jurídico que rige a la sociedad.
- Comité de libre competencia para prevenir y detectar riesgos asociados a esta materia.
- Trimestralmente la sociedad publica un informe denominado “Press Release” y lleva acabo conferencias telefónicas para informar al mercado acerca de la marcha de los negocios en conformidad con los últimos estados financieros que se hubieren enviado a la Superintendencia de Valores y Seguros.
- La sociedad cuenta con un compendio de elementos de Gobierno Corporativo que reúne los documentos relacionados con su gobierno corporativo, incluye los procedimientos, políticas establecidas por el Directorio y las normativas relacionadas.
- En el ámbito de responsabilidad frente a la comunidad, la sociedad cuenta con una Vicepresidencia de Asuntos Corporativos y una fundación que se vinculan con las comunidades en las cuales sus proyectos se encuentran presentes, principalmente en materias de medio ambiente y educación; a nivel nacional, la sociedad participa activamente en asociaciones gremiales y grupos de trabajos con la autoridad aportando con su opinión y la experiencia como integrante de uno de los grupos energéticos más relevantes a nivel global.
- Implementación de Modelo de Prevención de Delitos, además del Código Ético y el Plan de Tolerancia Cero con la corrupción.
- Política corporativa de RSE, incorpora la visión de negocios del grupo, el desempeño económico, social y ambiental como aspectos claves para el éxito empresarial, asumiendo compromisos que van desde el cumplimiento de la normativa aplicable, hasta compromisos voluntarios contraídos con su público de interés.
- Política Corporativa de Medio Ambiente que reconoce que la protección del medio ambiente es un aspecto clave para el desarrollo actual y futuro de la sociedad. Es por ello que la empresa promueve e impulsa iniciativas responsables con el medio ambiente, basadas en la búsqueda permanente del mejoramiento del desempeño ambiental, integrando la innovación como un factor clave para conseguir el desarrollo equilibrando los intereses y necesidades del negocio de manera sustentable.

Anexo II

Deutscher Corporate Governance Kodex²⁴

2. Shareholders and the General Meeting

2.1. Shareholders

2.1.1. To the extent provided for in the Articles of Association the shareholders exercise their rights before or during at the General Meeting and, in this respect, vote.

2.1.2. In principle, each share carries one vote. There are no shares with multiple voting rights, preferential voting rights (golden shares) or maximum voting rights.

2.2. General Meeting

2.2.1. The Management Board submits to the General Meeting the Annual Financial Statements, the Management Report, the Consolidated Financial Statements and the Group Management Report. The General Meeting resolves on the appropriation of net income and the discharge of the acts of the Management Board and of the Supervisory Board and, as a rule, elects the shareholders' representatives to the Supervisory Board and the auditors.

Furthermore, the General Meeting resolves on the Articles of Association, the purpose of the company, amendments to the Articles of Association and essential corporate measures such as, in particular, inter-company agreements and transformations, the issuing of new shares and of convertible bonds and bonds with warrants, and the authorization to purchase own shares. It can resolve on the authorization of the remuneration system for the members of the Management Board.

2.2.2. When new shares are issued, shareholders, in principle, have pre-emptive rights corresponding to their share of the equity capital.

2.2.3. Each shareholder is entitled to participate in the General Meeting, to take the floor on matters on the agenda and to submit materially relevant questions and proposals.

2.2.4. The chair of the meeting provides for the expedient running of the General Meeting. In this, the chair should be guided by the fact that an ordinary general meeting is completed after 4 to 6 hours at the latest.

2.3. Invitation to the General Meeting, Postal Vote, Proxies

²⁴ Fuente: Commission, Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex. *Deutscher Corporate Governance Kodex*, June 2014. Disponible en línea en:
http://www.dcgk.de//files/dcgk/usercontent/en/download/code/E-CorpGov_2014.pdf

- 2.3.1. At least once a year the shareholders' General Meeting is to be convened by the Management Board giving details of the agenda. A quorum of shareholders is entitled to demand the convening of a General Meeting and the extension of the agenda. The convening of the meeting, as well as the reports and documents, including the Annual Report, required by law for the General Meeting are to be made easily accessible to the shareholders on the company's internet site together with the agenda, unless they are sent directly to the shareholders. If a postal vote is offered, the same shall apply to the forms which are to be used for it.
- 2.3.2. The company shall facilitate the personal exercising of shareholders' voting rights and the use of proxies. The Management Board shall arrange for the appointment of a representative to exercise shareholders' voting rights in accordance with instructions; this representative should also be reachable during the General Meeting.
- 2.3.3. The company should make it possible for shareholders to follow the General Meeting using modern communication media (e.g. Internet).

3. Cooperation between Management Board and Supervisory Board

- 3.1. The Management Board and Supervisory Board cooperate closely to the benefit of the enterprise.
- 3.2. The Management Board coordinates the enterprise's strategic approach with the Supervisory Board and discusses the current state of strategy implementation with the Supervisory Board at regular intervals.
- 3.3. For transactions of fundamental importance, the Articles of Association or the Supervisory Board specify provisions requiring the approval of the Supervisory Board. They include decisions or measures which fundamentally change the asset, financial or earnings situations of the enterprise.
- 3.4. Providing sufficient information to the Supervisory Board is the joint responsibility of the Management Board and Supervisory Board.

The Management Board informs the Supervisory Board regularly, without delay and comprehensively, of all issues important to the enterprise with regard to strategy, planning, business development, risk situation, risk management and compliance. The Management Board points out deviations of the actual business development from previously formulated plans and targets, indicating the reasons therefor.

The Supervisory Board shall specify the Management Board's information and reporting duties in more detail. The Management Board's reports to the Supervisory Board are, as a rule, to be submitted in writing (including electronic form). Documents required for decisions are to be sent to the members of the Supervisory Board, to the extent possible, in due time before the meeting.

- 3.5. Good corporate governance requires an open discussion between the Management Board and Supervisory Board as well as among the members within the Management Board and the Supervisory Board. The comprehensive observance of confidentiality is of paramount importance for this.

All Board members ensure that the staff members they appoint to support them observe the confidentiality obligation accordingly.

- 3.6. In Supervisory Boards with codetermination, representatives of the shareholders and of the employees can prepare the Supervisory Board meetings separately, possibly with members of the Management Board.

If necessary, the Supervisory Board shall meet without the Management Board.

- 3.7. In the event of a takeover offer, the Management Board and Supervisory Board of the target company must submit a statement of their reasoned position so that the shareholders can make an informed decision on the offer.

After the announcement of a takeover offer, the Management Board may not take any actions, until publication of the result, that could prevent the success of the offer, unless such actions are permitted under legal regulations. In making their decisions, the Management and Supervisory Boards are bound to the best interests of the shareholders and of the enterprise.

In the case of a takeover offer, the Management Board should convene an extraordinary General Meeting at which shareholders discuss the takeover offer and may decide on corporate actions.

- 3.8. The Management Board and Supervisory Board comply with the rules of proper corporate management. If they violate the due care and diligence of a prudent and conscientious Managing Director or Supervisory Board member, they are liable to the company for damages. In the case of business decisions an infringement of duty is not present if the member of the Management Board or Supervisory Board could reasonably believe, based on appropriate information, that he/she was acting in the best interest of the company (Business Judgment Rule).

If the company takes out a D&O (directors' and officers' liability insurance) policy for the Management Board, a deductible of at least 10 % of the loss up to at least the amount of one and a half times the fixed annual compensation of the Management Board member must be agreed upon.

A similar deductible shall be agreed upon in any D&O policy for the Supervisory Board.

- 3.9. Extending loans from the enterprise to members of the Management and Supervisory Boards or their relatives requires the approval of the Supervisory Board.

- 3.10. The Management Board and Supervisory Board shall report each year on Corporate Governance (Corporate Governance Report) and publish this report in connection with the statement on Corporate Governance. Comments should also be provided on the Code's suggestions. The company shall keep previous declarations of conformity with the Code available for viewing on its website for five years.

4. Management Board

4.1. Tasks and Responsibilities

- 4.1.1. The Management Board is responsible for independently managing the enterprise in the interest of the enterprise, thus taking into account the interests of the shareholders, its employees and other stakeholders, with the objective of sustainable creation of value.
- 4.1.2. The Management Board develops the enterprise's strategy, coordinates it with the Supervisory Board and ensures its implementation.
- 4.1.3. The Management Board ensures that all provisions of law and the enterprise's internal policies are abided by and works to achieve their compliance by group companies (compliance).
- 4.1.4. The Management Board ensures appropriate risk management and risk controlling in the enterprise.
- 4.1.5. When filling managerial positions in the enterprise the Management Board shall take diversity into consideration and, in particular, aim for an appropriate consideration of women.

4.2. Composition and Compensation

- 4.2.1. The Management Board shall be comprised of several persons and have a Chairman or Spokesman. By-Laws shall govern the work of the Management Board, in particular the allocation of duties among individual Management Board members, matters reserved for the Management Board as a whole, and the required majority for Management Board resolutions (unanimity or resolution by majority vote).
- 4.2.2. The full Supervisory Board determines the respective total compensation of the individual Management Board members. If there is a body which deals with Management Board contracts, it shall submit its proposals to the full Supervisory Board. The full Supervisory Board resolves the Management Board compensation system and reviews it regularly.

The total compensation of the individual members of the Management Board is determined by the full Supervisory Board at an appropriate amount based on a performance assessment, taking into consideration any payments by group companies. Criteria for determining the appropriateness of compensation are both the tasks of the individual member of the Management Board, his/her personal performance, the economic situation, the performance and outlook of the enterprise as well as the common level of the compensation taking into account the peer companies and the compensation structure in place in other areas of the company. The Supervisory Board shall consider the relationship between the compensation of the Management Board and that of senior management and the staff overall, particularly in terms of its development over time. The Supervisory Board shall determine how senior managers and the relevant staff are to be differentiated.

If the Supervisory Board calls upon an external compensation expert to evaluate the appropriateness of the compensation, care must be exercised to ensure that said expert is independent of respectively the Management Board and the enterprise.

- 4.2.3. The total compensation of Management Board members comprises the monetary compensation elements, pension awards, other awards, especially in the event of termination of activity, fringe benefits of all kinds and benefits by third parties which were promised or granted in the financial year with regard to Management Board work.

The compensation structure must be oriented toward sustainable growth of the enterprise. The monetary compensation elements shall comprise fixed and variable elements. The Supervisory Board must make sure that the variable compensation elements are in general based on a multi-year assessment. Both positive and negative developments shall be taken into account when determining variable compensation components. All compensation components must be appropriate, both individually and in total, and in particular must not encourage to take unreasonable risks. The amount of compensation shall be capped, both overall and for individual compensation components. The variable compensation components shall be related to demanding, relevant comparison parameters. Changing such performance targets or the comparison parameters retroactively shall be excluded.

For pension schemes, the Supervisory Board shall establish the level of provision aimed for in each case - also considering the length of time for which the individual has been a Management Board member - and take into account the resulting annual and long-term expense for the company.

In concluding Management Board contracts, care shall be taken to ensure that payments made to a Management Board member on premature termination of his/her contract, including fringe benefits, do not exceed the value of two years' compensation (severance pay cap) and compensate no more than the remaining term of the employment contract. If the employment contract is terminated for a serious cause for which the Management Board member is responsible, no payments are made to the Management Board member. The severance payment cap shall be calculated on the basis of the total compensation for the past full financial year and if appropriate also the expected total compensation for the current financial year.

Payments promised in the event of premature termination of a Management Board member's contract due to a change of control shall not exceed 150 % of the severance payment cap.

The Chairman of the Supervisory Board shall outline once to the General Meeting the salient points of the compensation system and then any changes thereto.

- 4.2.4. The total compensation of each one of the members of the Management Board is to be disclosed by name, divided into fixed and variable compensation components.

The same applies to promises of benefits that are granted to a Management Board member in case of premature or statutory termination of the function of a Management Board member or that have been changed during the financial year. Disclosure is dispensed with if the General Meeting has passed a resolution to this effect by three-quarters majority.

4.2.5. Disclosure shall be made in the Notes or the Management Report. A compensation report as part of the Management Report outlines the compensation system for Management Board members. The outline shall be presented in a generally understandable way.

The compensation report shall also include information on the nature of the fringe benefits provided by the company.

In addition, for financial years starting after 31 December 2013, and for each Management Board member, the compensation report shall present:

the benefits granted for the year under review including the fringe benefits, and including the maximum and minimum achievable compensation for variable compensation components;

the allocation of fixed compensation, short-term variable compensation and long-term variable compensation in/for the year under review, broken down into the relevant reference years; for pension provisions and other benefits, the service cost in/for the year under review.

The model tables provided in the appendix shall be used to present this information.

4.3. Conflicts of interest

4.3.1. During their employment for the enterprise, members of the Management Board are subject to a comprehensive non-competition obligation.

4.3.2. Members of the Management Board and employees may not, in connection with their work, demand nor accept from third parties payments or other advantages for themselves or for any other person nor grant third parties unlawful advantages.

4.3.3. Members of the Management Board are bound by the enterprise's best interests. No member of the Management Board may pursue personal interests in his decisions or use business opportunities intended for the enterprise for himself.

4.3.4. All members of the Management Board shall disclose conflicts of interest to the Supervisory Board without delay and inform the other members of the Management Board thereof. All transactions between the enterprise and the members of the Management Board as well as persons they are close to or companies they have a personal association with must comply with standards customary in the sector. Important transactions shall require the approval of the Supervisory Board.

4.3.5. Members of the Management Board shall take on sideline activities, especially Supervisory Board mandates outside the enterprise, only with the approval of the Supervisory Board.

5. Supervisory Board

5.1. Tasks and Responsibilities

5.1.1. The task of the Supervisory Board is to advise regularly and supervise the Management Board in the management of the enterprise. It must be involved in decisions of fundamental importance to the enterprise.

5.1.2. The Supervisory Board appoints and dismisses the members of the Management Board. When appointing the Management Board, the Supervisory Board shall also respect diversity and, in particular, aim for an appropriate consideration of women. Together with the Management Board it shall ensure that there is a long-term succession planning. The Supervisory Board can delegate preparations for the appointment of members of the Management Board, as well as for the handling of the conditions of the employment contracts including compensation, to committees. For first time appointments the maximum possible appointment period of five years should not be the rule. A re-appointment prior to one year before the end of the appointment period with a simultaneous termination of the current appointment shall only take place under special circumstances. An age limit for members of the Management Board shall be specified.

5.1.3. The Supervisory Board shall issue Terms of Reference.

5.2. Tasks and Authorities of the Chairman of the Supervisory Board

The Chairman of the Supervisory Board coordinates work within the Supervisory Board and chairs its meetings and attends to the affairs of the Supervisory Board externally.

The Chairman of the Supervisory Board shall not be Chairman of the Audit Committee.

Between meetings, the Chairman of the Supervisory Board shall regularly maintain contact with the Management Board, in particular, with the Chairman or Spokesman of the Management Board, and consult with it on issues of strategy, planning, business development, risk situation, risk management and compliance of the enterprise. The Chairman of the Supervisory Board will be informed by the Chairman or Spokesman of the Management Board without delay of important events which are essential for the assessment of the situation and development as well as for the management of the enterprise. The Chairman of the Supervisory Board shall then inform the Supervisory Board and, if required, convene an extraordinary meeting of the Supervisory Board.

5.3. Formation of Committees

5.3.1. Depending on the specifics of the enterprise and the number of its members, the Supervisory Board shall form committees with sufficient expertise. The respective committee chairmen report regularly to the Supervisory Board on the work of the committees.

5.3.2. The Supervisory Board shall set up an Audit Committee which, in particular, handles the monitoring of the accounting process, the effectiveness of the internal control system, risk management system and internal audit system, the audit of the Annual Financial Statements, here in particular the independence of the auditor, the services rendered additionally by the auditor, the issuing of the audit mandate to the auditor, the determination of auditing focal points and the fee agreement, and - unless another committee is entrusted therewith - compliance. The chairman of the Audit Committee shall have specialist knowledge and experience in the application of accounting principles and internal control processes. He should be independent and not be a former member of the Management Board of the company whose appointment ended less than two years ago.

5.3.3. The Supervisory Board shall form a nomination committee composed exclusively of shareholder representatives which proposes suitable candidates to the Supervisory Board for recommendation to the General Meeting.

5.4. Composition and Compensation

5.4.1. The Supervisory Board has to be composed in such a way that its members as a group possess the knowledge, ability and expert experience required to properly complete its tasks.

The Supervisory Board shall specify concrete objectives regarding its composition which, whilst considering the specifics of the enterprise, take into account the international activities of the enterprise, potential conflicts of interest, the number of independent Supervisory Board members within the meaning of number 5.4.2, an age limit to be specified for the members of the Supervisory Board and diversity. These concrete objectives shall, in particular, stipulate an appropriate degree of female representation.

Recommendations by the Supervisory Board to the competent election bodies shall take these objectives into account. The concrete objectives of the Supervisory Board and the status of the implementation shall be published in the Corporate Governance Report.

In its election recommendations to the General Meeting, the Supervisory Board shall disclose the personal and business relations of each individual candidate with the enterprise, the executive bodies of the company and with a shareholder holding a material interest in the company.

The recommendation to disclose is limited to those circumstances which, in the appraisal of the Supervisory Board, a shareholder judging objectively would consider authoritative for his election decision.

Within the meaning of this recommendation, shareholders holding a material interest are shareholders who directly or indirectly hold more than 10 % of the voting shares of the company.

- 5.4.2. The Supervisory Board shall include what it considers an adequate number of independent members. Within the meaning of this recommendation, a Supervisory Board member is not to be considered independent in particular if he/she has personal or business relations with the company, its executive bodies, a controlling shareholder or an enterprise associated with the latter which may cause a substantial and not merely temporary conflict of interests. Not more than two former members of the Management Board shall be members of the Supervisory Board and Supervisory Board members shall not exercise directorships or similar positions or advisory tasks for important competitors of the enterprise.
- 5.4.3. Elections to the Supervisory Board shall be made on an individual basis. An application for the judicial appointment of a Supervisory Board member shall be limited in time up to the next General Meeting. Proposed candidates for the Supervisory Board chair shall be announced to the shareholders.
- 5.4.4. Management Board members may not become members of the Supervisory Board of the company within two years after the end of their appointment unless they are appointed upon a motion presented by shareholders holding more than 25 % of the voting rights in the company. In the latter case appointment to the chairmanship of the Supervisory Board shall be an exception to be justified to the General Meeting.
- 5.4.5. Every member of the Supervisory Board must take care that he/she has sufficient time to perform his/her mandate. Members of the Management Board of a listed company shall not accept more than a total of three Supervisory Board mandates in non-group listed companies or in supervisory bodies of non-group companies which make similar requirements.
- The members of the Supervisory Board shall on their own take on the necessary training and further education measures required for their tasks. They shall be supported by the company appropriately.
- 5.4.6. Compensation of the members of the Supervisory Board is specified by resolution of the General Meeting or in the Articles of Association. Also to be considered here shall be the exercising of the Chair and Deputy Chair positions in the Supervisory Board as well as the chair and membership in committees.
- Members of the Supervisory Board receive compensation which is in an appropriate relation to their tasks and the situation of the company. If members of the Supervisory Board are promised performance-related compensation, it shall be oriented toward sustainable growth of the enterprise.
- The compensation of the members of the Supervisory Board shall be reported individually in the Notes or the Management Report, subdivided according to components. Also payments made by the enterprise to the members of the Supervisory Board or advantages extended for services provided individually, in particular, advisory or agency services, shall be listed separately on an individual basis.

5.4.7.If a member of the Supervisory Board took part in less than half of the meetings of the Supervisory Board in a financial year, this shall be noted in the Report of the Supervisory Board.

5.5. Conflicts of Interest

5.5.1.All members of the Supervisory Board are bound by the enterprise's best interests. No member of the Supervisory Board may pursue personal interests in his/her decisions or use business opportunities intended for the enterprise for himself/herself.

5.5.2.Each member of the Supervisory Board shall inform the Supervisory Board of any conflicts of interest, in particular those which may result from a consultant or directorship function with clients, suppliers, lenders or other third parties.

5.5.3.In its report, the Supervisory Board shall inform the General Meeting of any conflicts of interest which have occurred together with their treatment. Material conflicts of interest and those which are not merely temporary in respect of the person of a Supervisory Board member shall result in the termination of his mandate.

5.5.4.Advisory and other service agreements and contracts for work between a member of the Supervisory Board and the company require the Supervisory Board's approval.

5.6. Examination of Efficiency

The Supervisory Board shall examine the efficiency of its activities on a regular basis.

6. Transparency

6.1. The company's treatment of all shareholders in respect of information shall be equal. All new facts made known to financial analysts and similar addressees shall also be disclosed to the shareholders by the company without delay.

6.2. Any information which the company discloses abroad in line with corresponding capital market law provisions shall also be disclosed domestically without delay.

6.3. Beyond the statutory obligation to report and disclose dealings in shares of the company without delay, the ownership of shares in the company or related financial instruments by Management Board and Supervisory Board members shall be reported if these directly or indirectly exceed 1 % of the shares issued by the company. If the entire holdings of all members of the Management Board and Supervisory Board exceed 1 % of the shares issued by the company, these shall be reported separately for the Management Board and Supervisory Board in the Corporate Governance Report.

6.4. As part of regular information policy, the dates of essential regular publications (including the Annual Report, interim financial reports) and the date of the General Meeting shall be published sufficiently in advance in a "financial calendar".

7. Reporting and Audit of the Annual

7.1. Reporting

7.1.1. Shareholders and third parties are mainly informed by the Consolidated Financial Statements and the Group Management Report. During the financial year they are additionally informed by means of a half-year financial report and, in the first and second halves, by interim reports or quarterly financial reports. The Consolidated Financial Statements and the Condensed Consolidated Financial Statements in the half-year financial report and the quarterly financial report are prepared under observance of internationally recognised accounting principles.

7.1.2. The Consolidated Financial Statements must be prepared by the Management Board and examined by the auditor and Supervisory Board. Half-year and any quarterly financial reports shall be discussed with the Management Board by the Supervisory Board or its Audit Committee prior to publication. In addition, the Financial Reporting Enforcement Panel and the Federal Financial Supervisory Authority are authorized to check that the Consolidated Financial Statements comply with the applicable accounting regulations (enforcement). The Consolidated Financial Statements shall be publicly accessible within 90 days of the end of the financial year; interim reports shall be publicly accessible within 45 days of the end of the reporting period.

7.1.3. The Corporate Governance Report shall contain information on stock option programmes and similar securities-based incentive systems of the company, unless this information is already provided in the Annual Financial Statements, the Consolidated Financial Statements or the compensation report.

7.1.4. The company shall publish a list of third party companies in which it has a shareholding that is not of minor importance for the enterprise. The trading portfolios of banks and financial services companies, on which voting rights are not exercised, are disregarded in this context. The following shall be provided: name and headquarters of the company, the amount of the shareholding, the amount of equity and the operating result of the past financial year.

7.1.5. Notes on the relationships with shareholders considered to be "related parties" pursuant to the applicable accounting regulations shall be provided in the Consolidated Financial Statements.

7.2. Audit of Annual Financial Statements

7.2.1. Prior to submitting a proposal for election, the Supervisory Board or, respectively, the Audit Committee shall obtain a statement from the proposed auditor stating whether, and where applicable, which business, financial, personal and other relationships exist between the auditor and its executive bodies and head auditors on the one hand, and the enterprise and the members of its executive bodies on the other hand, that could call its independence into question. This statement shall include the extent to which other services were performed for the enterprise in the

past year, especially in the field of consultancy, or which are contracted for the following year.

The Supervisory Board shall agree with the auditor that the Chairman of the Supervisory Board or, respectively, the Audit Committee will be informed immediately of any grounds for disqualification or partiality occurring during the audit, unless such grounds are eliminated immediately.

7.2.2. The Supervisory Board commissions the auditor to carry out the audit and concludes an agreement on the latter's fee.

7.2.3. The Supervisory Board shall arrange for the auditor to report without delay on all facts and events of importance for the tasks of the Supervisory Board which arise during the performance of the audit.

The Supervisory Board shall arrange for the auditor to inform it and/or note in the Auditor's Report if, during the performance of the audit, the auditor comes across facts which show a misstatement by the Management Board and Supervisory Board on the Code.

7.2.4. The auditor takes part in the Supervisory Board's deliberations on the Annual Financial Statements and Consolidated Financial Statements and reports on the essential results of its audit.

Anexo III

Corporate Governance Principles and Recommendations²⁵

Principle 1: Lay solid foundations for management and oversight

A listed entity should establish and disclose the respective roles and responsibilities of its board and management and how their performance is monitored and evaluated.

Recommendation 1.1

A listed entity should disclose:

- (a) the respective roles and responsibilities of its board and management; and
- (b) those matters expressly reserved to the board and those delegated to management.

Commentary

Clearly articulating the division of responsibilities between the board and management will help manage expectations and avoid misunderstandings about their respective roles and accountabilities.

Usually the board of a listed entity will be responsible for:

- providing leadership and setting the strategic objectives of the entity;
- appointing the chair and, if the entity has one, the deputy chair and/or the “senior independent director”;
- appointing, and when necessary replacing, the CEO;
- approving the appointment, and when necessary replacement, of other senior executives;
- overseeing management’s implementation of the entity’s strategic objectives and its performance generally;
- approving operating budgets and major capital expenditure;
- overseeing the integrity of the entity’s accounting and corporate reporting systems, including the external audit;
- overseeing the entity’s process for making timely and balanced disclosure of all material information concerning the entity that a reasonable person would expect to have a material effect on the price or value of the entity’s securities;

²⁵ Fuente: ASX Corporate Governance Council. *Corporate Governance Principles and Recommendations*, March 2014.

Disponible en línea en: <http://www.asx.com.au/documents/asx-compliance/cgc-principles-and-recommendations-3rd-edn.pdf>

- ensuring that the entity has in place an appropriate risk management framework and setting the risk appetite within which the board expects management to operate;
- approving the entity's remuneration framework; and
- monitoring the effectiveness of the entity's governance practices.

Management will usually be responsible for implementing the strategic objectives and operating within the risk appetite set by the board and for all other aspects of the day-to-day running of the entity. It is also responsible for providing the board with accurate, timely and clear information to enable the board to perform its responsibilities.

The role and responsibility of the board could be set out in a board charter or in some other document published on the entity's website or in its annual report. That document could usefully set out the role and responsibility of the chair of the board and, if the listed entity has one, the role and responsibility of the deputy chair and/or the "senior independent director". It could also usefully set out the entity's policy on when and how directors may seek independent professional advice at the expense of the entity (which generally should be whenever directors, especially non-executive directors, judge such advice necessary for them to discharge their responsibilities as directors).

The nature of matters reserved to the board and those delegated to management will depend on the size, complexity and ownership structure of the entity, and will be influenced by its history and corporate culture, and by the respective skills of directors and management. These may vary over time as the entity evolves. The board should regularly review the division of functions between the board and management to ensure that it continues to be appropriate to the needs of the entity.

Recommendation 1.2

A listed entity should:

- (a) undertake appropriate checks before appointing a person, or putting forward to security holders a candidate for election, as a director; and
- (b) provide security holders with all material information in its possession relevant to a decision on whether or not to elect or re- elect a director

Commentary

A listed entity should ensure that appropriate checks are undertaken before it appoints a person, or puts forward to security holders a new candidate for election, as a director. These should include checks as to the person's character, experience, education, criminal record and bankruptcy history.

The following information about a candidate standing for election or re-election as a director should be provided to security holders to enable them to make an informed decision on whether or not to elect or re-elect the candidate:

- biographical details, including their relevant qualifications and experience and the skills they bring to the board
- details of any other material directorships currently held by the candidate;
- in the case of a candidate standing for election as a director for the first time:
 - any material adverse information revealed by the checks the entity has performed about the director;
 - details of any interest, position, association or relationship that might influence, or reasonably be perceived to influence, in a material respect his or her capacity to bring an independent judgement to bear on issues before the board and to act in the best interests of the entity and its security holders generally; and
 - if the board considers that the candidate will, if elected, qualify as an independent director, a statement to that effect;
- in the case of a candidate standing for re- election as a director:
 - the term of office currently served by the director; and
 - if the board considers the director to be an independent director, a statement to that effect; and
- a statement by the board as to whether it supports the election or re-election of the candidate.

A candidate for appointment or election as a non-executive director should provide the board or nomination committee with the information above and a consent for the listed entity to conduct any background or other checks the entity would ordinarily conduct. The candidate should also provide details of his or her other commitments and an indication of time involved, and should specifically acknowledge to the listed entity that he or she will have sufficient time to fulfil his or her responsibilities as a director.

Recommendation 1.3

A listed entity should have a written agreement with each director and senior executive setting out the terms of their appointment.

Commentary

The directors and senior executives of a listed entity should have a clear understanding of their roles and responsibilities and of the entity's expectations of them and this should be reduced to a written agreement. Usually this agreement will take the form of a letter of appointment in the

case of a non-executive director and a service contract in the case of an executive director or other senior executive.

In the case of a non-executive director, the agreement should generally set out:

- the term of appointment;
- the time commitment envisaged, including any expectations regarding involvement with committee work and any other special duties attaching to the position;
- remuneration, including superannuation entitlements;
- the requirement to disclose directors' interests and any matters which may affect the director's independence;
- the requirement to comply with key corporate policies, including the entity's code of conduct and its trading policy;
- the entity's policy on when directors may seek independent professional advice at the expense of the entity (which generally should be whenever directors, especially non-executive directors, judge such advice necessary for them to discharge their responsibilities as directors);
- the circumstances in which the director's office becomes vacant;
- indemnity and insurance arrangements;
- ongoing rights of access to corporate information; and
- ongoing confidentiality obligations.

In the case of an executive director or other senior executive, the agreement should generally set out the information above (to the extent applicable), as well as:

- a description of their position, duties and responsibilities;
- the person or body to whom they report;
- the circumstances in which their service may be terminated (with or without notice); and
- any entitlements on termination.

It should be noted that a listed entity is required under the Listing Rules to disclose the material terms of any employment, service or consultancy agreement it or a child entity enters into with its CEO (or equivalent), any of its directors, and any other person or entity who is a related party of its CEO or any of its directors. It is also required to disclose any material variation to such an agreement.

Recommendation 1.4

The company secretary of a listed entity should be accountable directly to the board, through the chair, on all matters to do with the proper functioning of the board.

Commentary

The company secretary of a listed entity plays an important role in supporting the effectiveness of the board and its committees. The role of the company secretary should include:

- advising the board and its committees on governance matters;
- monitoring that board and committee policy and procedures are followed;
- coordinating the timely completion and despatch of board and committee papers;
- ensuring that the business at board and committee meetings is accurately captured in the minutes; and
- helping to organise and facilitate the induction and professional development of directors.

Each director should be able to communicate directly with the company secretary and vice versa.

The decision to appoint or remove a company secretary should be made or approved by the board.

Recommendation 1.5

A listed entity should:

- (a) (have a diversity policy which includes requirements for the board or a relevant committee of the board to set measurable objectives for achieving gender diversity and to assess annually both the objectives and the entity's progress in achieving them;
- (b) disclose that policy or a summary of it; and
- (c) disclose as at the end of each reporting period the measurable objectives for achieving gender diversity set by the board or a relevant committee of the board in accordance with the entity's diversity policy and its progress towards achieving them, and either:
 - (1) the respective proportions of men and women on the board, in senior executive positions and across the whole organisation (including how the entity has defined "senior executive" for these purposes); or
 - (2) if the entity is a "relevant employer" under the Workplace Gender Equality Act, the entity's most recent "Gender Equality Indicators", as defined in and published under that Act.

Commentary

Research has shown that increased gender diversity on boards is associated with better financial performance. The promotion of gender diversity can broaden the pool for recruitment of high quality employees, enhance employee retention, foster a closer connection with and better understanding of customers, and improve corporate image and reputation.

The measurable objectives the board sets in furtherance of its diversity policy should include appropriate and meaningful benchmarks that are able to be, and are, measured and monitored for effectiveness in addressing any gender imbalance issues in an organisation. These could involve, for example:

- achieving specific numerical targets (eg, a target percentage) for the proportion of women employed by the organisation generally, in senior executive roles and on the board within a specified timeframe; or
- achieving specific targets for the “Gender Equality Indicators” in the Workplace Gender Equality Act.

Objectives such as introducing a diversity policy or establishing a diversity council by themselves are unlikely to be effective unless they are backed up with appropriate numerical targets.

Reporting annually on an entity’s gender diversity profile and on its progress in achieving its gender diversity objectives is important. It encourages greater transparency and accountability and, because of that, is likely to improve the effectiveness of the entity’s diversity policy in achieving the outcomes the board has set.

A listed entity should tailor its gender diversity reporting to reflect its own circumstances and to achieve an accurate and not misleading impression of the relative participation of women and men in the workplace and the roles in which they are employed. In particular, when reporting the proportion of women in senior executive positions under recommendation 1.5(c)(1), listed entities should clearly define how they are using the term “senior executive”. This could be done, for example, by reference to their relativity in terms of reporting hierarchy to the CEO (eg, CEO, CEO - 1, CEO - 2 etc) or by describing the roles that term covers (eg, leadership, management or professional speciality). Another alternative might be to show the relative participation of men and women at different remuneration bands.

The Council would urge larger listed entities with significant numbers of employees to show leadership on gender diversity issues and to provide more granular disclosures of the relative participation of women and men in senior executive roles than the base levels set out in this recommendation. This includes:

- where they define “senior executive” for the purposes of recommendation 1.5(c)(1) to include more than one level within the organisation (eg, CEO, CEO - 1, CEO - 2 etc), reporting the numbers of women at each level rather than, or as well as, cumulatively across all levels; and
- reporting the relative participation of women and men in management roles immediately below senior executive (eg, down to CEO - 3 and CEO - 4).

Each of these measures will allow readers to gain a better understanding of the progress of women in the organisation through the different levels of management and of the “pipeline” of candidates potentially available for higher management roles.

The Council would also encourage listed entities to benchmark their position on diversity and to undertake gender pay equity audits to gain an insight into the effectiveness of their diversity policies.

The board may charge an appropriate board committee (such as the nomination or remuneration committee) with the task of setting the entity’s measurable objectives for achieving gender diversity and annually reviewing those objectives and the entity’s progress towards achieving them. If it does, this should be reflected in the charter of the committee in question.

If the board of a listed entity decides to alter its measurable gender diversity objectives, it should explain that fact in its gender diversity report and clearly indicate which set of objectives it is reporting against.

It should be noted that while the focus of this recommendation is on gender diversity, diversity has a much broader dimension and includes matters of age, disability, ethnicity, marital or family status, religious or cultural background, sexual orientation and gender identity. To garner the full benefits of diversity, an entity should ensure that its recruitment and selection practices at all levels (from the board downwards) are appropriately structured so that a diverse range of candidates are considered and that there are no conscious or unconscious biases that might discriminate against certain candidates.

Recommendation 1.6:

A listed entity should:

- a. have and disclose a process for periodically evaluating the performance of the board, its committees and individual directors; and
- b. disclose, in relation to each reporting period, whether a performance evaluation was undertaken in the reporting period in accordance with that process.

Commentary

The board performs a pivotal role in the governance framework of a listed entity. It is essential that the board has in place a formal and rigorous process for regularly reviewing the performance of the board, its committees and individual directors and addressing any issues that may emerge from that review.

The board should consider periodically using external facilitators to conduct its performance reviews.

A suitable non-executive director (such as the deputy chair or the senior independent director, if the entity has one), should be responsible for the performance evaluation of the chair, after having canvassed the views of the other directors.

When disclosing whether a performance evaluation has been undertaken the entity should, where appropriate, also disclose any insights it has gained from the evaluation and any governance changes it has made as a result

Recommendation 1.7

A listed entity should:

- a. have and disclose a process for periodically evaluating the performance of its senior executives; and
- b. disclose, in relation to each reporting period, whether a performance evaluation was undertaken in the reporting period in accordance with that process.

Commentary

The performance of a listed entity's senior management team will usually drive the performance of the entity. It is essential that a listed entity has in place a formal and rigorous process for regularly reviewing the performance of its senior executives and addressing any issues that may emerge from that review.

Principle 2: Structure the board to add value

A listed entity should have a board of an appropriate size, composition, skills and commitment to enable it to discharge its duties effectively.

Commentary

A high performing, effective board is essential for the proper governance of a listed entity. The board needs to have an appropriate number of independent non-executive directors who can challenge management and hold them to account, and also represent the best interests of the listed entity and its security holders as a whole rather than those of individual security holders or interest groups.

The board should be of sufficient size so that the requirements of the business can be met and changes to the composition of the board and its committees can be managed without undue disruption. However, it should not be so large as to be unwieldy.

Recommendation 2.1

The board of a listed entity should:

- a. have a nomination committee which:
 - i. has at least three members, a majority of whom are independent directors; and
 - ii. is chaired by an independent director, and disclose:
 - iii. the charter of the committee;
 - iv. the members of the committee; and
 - v. as at the end of each reporting period, the number of times the committee met throughout the period and the individual attendances of the members at those meetings; or
- b. if it does not have a nomination committee, disclose that fact and the processes it employs to address board succession issues and to ensure that the board has the appropriate balance of skills, knowledge, experience, independence and diversity to enable it to discharge its duties and responsibilities effectively.

Commentary

Board renewal is critical to performance. To promote investor confidence, there should be a formal, rigorous and transparent process for the appointment and reappointment of directors to the board.

Having a separate nomination committee can be an efficient and effective mechanism to bring the transparency, focus and independent judgement needed on decisions regarding the composition of the board.

The role of the nomination committee is usually to review and make recommendations to the board in relation to:

- board succession planning generally;
- induction and continuing professional development programs for directors;
- the development and implementation of a process for evaluating the performance of the board, its committees and directors;
- the process for recruiting a new director, including evaluating the balance of skills, knowledge, experience, independence and diversity on the board and, in the light of this evaluation, preparing a description of the role and capabilities required for a particular appointment;
- the appointment and re-election of directors; and
- ensuring there are plans in place to manage the succession of the CEO and other senior executives.

The nomination committee should have a charter that clearly sets out its role and confers on it all necessary powers to perform that role. This will usually include the right to seek advice from external consultants or specialists where the committee considers that necessary or appropriate.

The nomination committee should be of sufficient size and independence to discharge its mandate effectively. Consideration should also be given to ensuring that it has an appropriate diversity of membership to avoid entrenching unconscious bias.

The chair of the board may chair the nomination committee, however, a separate chair should be appointed if and when the nomination committee is dealing with the appointment of a successor to the chair.

The boards of some listed entities may decide that they are able to deal efficiently and effectively with board composition and succession issues without establishing a separate nomination committee. If they do, the entity should disclose in its annual report or on its website the fact that it does not have a nomination committee and explain the processes it employs to address board succession issues and to ensure that the board has the appropriate balance of skills, knowledge, experience, independence and diversity to enable it to discharge its duties and responsibilities effectively.

The board or the nomination committee should regularly review the time required from a non-executive director and whether directors are meeting that requirement.

A non-executive director should inform the chair of the board and the chair of the nomination committee before accepting any new appointment as a director of another listed entity, any other material directorship or any other position with a significant time commitment attached.

Recommendation 2.2

A listed entity should have and disclose a board skills matrix setting out the mix of skills and diversity that the board currently has or is looking to achieve in its membership.

Commentary

Having a board “skills matrix” is a useful tool that can help identify any gaps in the collective skills of the board that should be addressed as part of a listed entity’s professional development initiatives for directors (see recommendation 2.6) and in its board succession planning.

Disclosing the mix of skills and diversity that a board currently has or is looking to achieve in its membership is useful information for investors and increases the accountability of the board on such matters. The disclosure need only be made collectively across the board as a whole, without identifying the presence or absence of particular skills by a particular director. Commercially sensitive information can be excluded.

Recommendation 2.3

A listed entity should disclose:

- a. the names of the directors considered by the board to be independent directors;
- b. if a director has an interest, position, association or relationship of the type described in Box 2.3 but the board is of the opinion that it does not compromise the independence of the director, the nature of the interest, position, association or relationship in question and an explanation of why the board is of that opinion; and
- c. the length of service of each director.

Commentary

To describe a director as “independent” carries with it a particular connotation that the director is not allied with the interests of management, a substantial security holder or other relevant stakeholder and can and will bring an independent judgement to bear on issues before the board.

It is an appellation that gives great comfort to security holders and not one that should be applied lightly.

A director of a listed entity should only be characterised and described as an independent director if he or she is free of any interest, position, association or relationship that might influence, or reasonably be perceived to influence, in a material respect his or her capacity to bring an independent judgement to bear on issues before the board and to act in the best interests of the entity and its security holders generally.

A candidate for election as a director of a listed entity should disclose to the entity all interests, positions, associations and relationships that may bear on his or her independence. Those matters in turn should be disclosed to security holders in the materials given to them in support of his or her election.

If there is a change in a non-executive director’s interests, positions, associations or relationships that could bear upon his or her independence, the non-executive director should inform the board or the nomination committee at the earliest opportunity.

The board or the nomination committee should regularly assess the independence of each non-executive director. That assessment should be made at least annually at or around the time that the board or the nomination committee considers candidates for election to the board. In the case of a change in a non-executive director’s interests, positions, associations or relationships, the assessment should be made as soon as practicable after the board or the nomination committee becomes aware of the change.

If the board determines that a director's status as an independent director has changed, that determination should be disclosed and explained in a timely manner to the market.

The mere fact that a director has served on a board for a substantial period does not mean that he or she has become too close to management to be considered independent. However, the board should regularly assess whether that might be the case for any director who has served in that position for more than 10 years.

Recommendation 2.4

A majority of the board of a listed entity should be independent directors.

Commentary

Investors expect, and the law requires, the board of a listed entity to act in the best interests of the entity and its security holders generally.

Having a majority of independent directors makes it harder for any individual or small group of individuals to dominate the board's decision-making and maximises the likelihood that the decisions of the board will reflect the best interests of the entity and its security holders generally and not be biased towards the interests of management or any other person or group with whom a non-independent director may be associated.

Non-executive directors should consider the benefits of conferring periodically without executive directors or other senior executives present.

Recommendation 2.5

The chair of the board of a listed entity should be an independent director and, in particular, should not be the same person as the CEO of the entity.

Commentary

The chair of the board is responsible for leading the board, facilitating the effective contribution of all directors and promoting constructive and respectful relations between directors and between the board and management. The chair is also responsible for setting the board's agenda and ensuring that adequate time is available for discussion of all agenda items, in particular strategic issues.

Having an independent chair can contribute to a culture of openness and constructive challenge that allows for a diversity of views to be considered by the board.

Good governance demands an appropriate separation between those charged with managing a listed entity and those responsible for overseeing its managers. Having the role of chair and CEO

exercised by the same individual is unlikely to be conducive to the board effectively performing its role of challenging management and holding them to account.

If the chair is not an independent director, a listed entity should consider the appointment of an independent director as the deputy chair or as the “senior independent director”, who can fulfil the role whenever the chair is conflicted. Even where the chair is an independent director, having a deputy chair or senior independent director can also assist the board in reviewing the performance of the chair and in providing a separate channel of communication for security holders (especially where those communications concern the chair).

The role of chair is demanding, requiring a significant time commitment. The chair’s other positions should not be such that they are likely to hinder effective performance in the role.

Recommendation 2.6

A listed entity should have a program for inducting new directors and provide appropriate professional development opportunities for directors to develop and maintain the skills and knowledge needed to perform their role as directors effectively.

Commentary

The board or the nomination committee of a listed entity should regularly review whether the directors as a group have the skills, knowledge and familiarity with the entity and its operating environment required to fulfil their role on the board and on board committees effectively and, where any gaps are identified, consider what training or development could be undertaken to fill those gaps.

Where necessary, the entity should provide resources to help develop and maintain its directors’ skills and knowledge. This includes, in the case of a director who does not have specialist accounting skills or knowledge, ensuring that he or she has a sufficient understanding of accounting matters to fulfil his or her responsibilities in relation to the entity’s financial statements. It also includes, for all directors, ensuring that they receive ongoing briefings on developments in accounting standards.

Principle 3: Act ethically and responsibly

A listed entity should act ethically and responsibly.

Commentary

A listed entity’s reputation is one of its most valuable assets and, if damaged, can be one of the most difficult to restore. Investors and other stakeholders expect listed entities to act ethically and responsibly. Anything less is likely to destroy value over the longer term.

Acting ethically and responsibly goes well beyond mere compliance with legal obligations and involves acting with honesty, integrity and in a manner that is consistent with the reasonable expectations of investors and the broader community. It includes being, and being seen to be, a “good corporate citizen”, for example, by:

- respecting the human rights of its employees (for instance, by not employing forced or compulsory labour or young children even where that may be legally permitted);
- creating a safe and non-discriminatory workplace;
- dealing honestly and fairly with suppliers and customers;
- acting responsibly towards the environment; and
- only dealing with business partners who demonstrate similar ethical and responsible business practices.

Acting ethically and responsibly will enhance a listed entity’s brand and reputation²³ and assist in building long-term value for its investors.

The board of a listed entity should lead by example when it comes to acting ethically and responsibly and should specifically charge management with the responsibility for creating a culture within the entity that promotes ethical and responsible behaviour.

Recommendation 3.1

A listed entity should:

- a. have a code of conduct for its directors, senior executives and employees; and
- b. disclose that code or a summary of it.

Commentary

Good corporate governance depends on the personal integrity of those on boards and in management. Personal integrity cannot be legislated. However, investor confidence can be enhanced if a listed entity clearly articulates in a code of conduct what it regards as acceptable business practices for its directors, senior executives and employees.

A listed entity’s code of conduct must be, and be seen to be, a meaningful statement of its core values. It needs to be promoted as such across the organisation and reinforced by proper training and proportionate disciplinary action if it is breached.

Principle 4: Safeguard integrity in corporate reporting

A listed entity should have formal and rigorous processes that independently verify and safeguard the integrity of its corporate reporting.

Recommendation 4.1

The board of a listed entity should:

- a. have an audit committee which:
 - i. has at least three members, all of whom are non-executive directors and a majority of whom are independent directors; and
 - ii. is chaired by an independent director, who is not the chair of the board, and disclose:
 - iii. the charter of the committee;
 - iv. the relevant qualifications and experience of the members of the committee; and
 - v. in relation to each reporting period, the number of times the committee met throughout the period and the individual attendances of the members at those meetings; or
- b. if it does not have an audit committee, disclose that fact and the processes it employs that independently verify and safeguard the integrity of its corporate reporting, including the processes for the appointment and removal of the external auditor and the rotation of the audit engagement partner.

Commentary

While ultimate responsibility for a listed entity's financial statements rests with the full board, having a separate audit committee can be an efficient and effective mechanism to bring the transparency, focus and independent judgement needed to oversee the corporate reporting process.

The role of the audit committee is usually to review and make recommendations to the board in relation to:

- the adequacy of the entity's corporate reporting processes;
- whether the entity's financial statements reflect the understanding of the committee members of, and otherwise provide a true and fair view of, the financial position and performance of the entity;
- the appropriateness of the accounting judgements or choices exercised by management in preparing the entity's financial statements;
- the appointment or removal of the external auditor;
- the rotation of the audit engagement partner;
- the scope and adequacy of the external audit;
- the independence and performance of the external auditor;
- any proposal for the external auditor to provide non-audit services and whether it might compromise the independence of the external auditor;

- if the entity has an internal audit function:
- the appointment or removal of the head of internal audit;
- the scope and adequacy of the internal audit work plan; and
- the objectivity and performance of the internal audit function.

The audit committee should have a charter that clearly sets out its role and confers on it all necessary powers to perform that role. This will usually include the right to obtain information, interview management and internal and external auditors (with or without management present), and seek advice from external consultants or specialists where the committee considers that necessary or appropriate.

The audit committee should be of sufficient size and independence, and its members between them should have the accounting and financial expertise and a sufficient understanding of the industry in which the entity operates, to be able to discharge the committee's mandate effectively.

The boards of some listed entities may decide that they are able to oversee the corporate reporting process efficiently and effectively without establishing a separate audit committee. If they do, the entity should disclose in its annual report or on its website the fact that it does not have an audit committee and explain the processes it employs that independently verify and safeguard the integrity of its corporate reporting (including, but not limited to, the appointment or removal of the external auditor and the rotation of the audit engagement partner).

It should be noted that a listed entity which is included in the S&P All Ordinaries Index at the beginning of its financial year is required under the Listing Rules to have an audit committee for the entire duration of that financial year. If it is included in the S&P/ASX 300 Index at the beginning of its financial year, it must also comply with the structure and disclosure requirements in paragraph (a) of recommendation 4.1 for the whole of that financial year, unless it had been included in that index for the first time less than 3 months before the beginning of that financial year. An entity that is included in the S&P/ASX 300 Index for the first time less than 3 months before the first day of its financial year but did not comply with the structure and disclosure requirements in paragraph (a) of recommendation 4.1 at that date must take steps so that it complies with those requirements within 3 months of the beginning of the financial year.²⁵

Recommendation 4.2

The board of a listed entity should, before it approves the entity's financial statements for a financial period, receive from its CEO and CFO a declaration that, in their opinion, the financial records of the entity have been properly maintained and that the financial statements comply with the appropriate accounting standards and give a true and fair view of the financial position and performance of the entity and that the opinion has been formed on the basis of a sound system of risk management and internal control which is operating effectively.

Commentary

Section 295A of the Corporations Act requires each person who performs the CEO or CFO function in a listed entity established in Australia to provide a declaration that, in their opinion, the financial records of the entity for a financial year have been properly maintained in accordance with the Act and that the financial statements and the notes for the financial year comply with the accounting standards and give a true and fair view of the financial position and performance of the entity. The declaration must be given before the directors approve the financial statements for the financial year.

Similar requirements may apply to listed entities established in other jurisdictions under their local law.

This recommendation largely mirrors the declaration required under section 295A but extends it to include a declaration by the CEO and CFO that their opinion has been formed on the basis of a sound system of risk management and internal control which is operating effectively. It also extends it to apply to the financial statements for any financial period, not just for the financial year.

The board of a listed entity subject to section 295A of the Corporations Act or an equivalent provision under the law of its home jurisdiction can receive the one declaration from the CEO and CFO that meets both the requirements of that Act or law and this recommendation.

The board of a listed entity established outside Australia that is not subject to section 295A of the Corporations Act or an equivalent provision under the law of its home jurisdiction should nonetheless require an equivalent declaration from the CEO and CFO.

Recommendation 4.3

A listed entity that has an AGM should ensure that its external auditor attends its AGM and is available to answer questions from security holders relevant to the audit.

Commentary

The opportunity for security holders to question a listed entity's external auditor at the AGM is an important safeguard for the integrity of the corporate reporting process. That opportunity is afforded to security holders in listed companies established in Australia by sections 250PA, 250RA and 250T of the Corporations Act.²⁷

Listed entities established outside Australia that are not subject to these provisions of the Corporations Act, or equivalent provisions under the law of their home jurisdiction, should make arrangements to enable security holders to ask questions of the auditor relevant to the audit at, or ahead of, its AGM.

Listed trusts established in Australia as registered managed investment schemes are not required by the Corporations Act to have an AGM, although some do. Nor are they subject to sections 250PA, 250RA and 250T of the Corporations Act. If a listed trust established in Australia does have an AGM, again it should make arrangements to enable security holders to ask questions of the auditor relevant to the audit at, or ahead of, the AGM.

Principle 5: Make timely and balanced disclosure

A listed entity should make timely and balanced disclosure of all matters concerning it that a reasonable person would expect to have a material effect on the price or value of its securities.

Recommendation 5.1

A listed entity should:

- a. have a written policy for complying with its continuous disclosure obligations under the Listing Rules; and
- b. disclose that policy or a summary of it.

Commentary

Listing Rule 3.1 requires a listed entity, subject to certain exceptions, to disclose to ASX immediately any information concerning it that a reasonable person would expect to have a material effect on the price or value of its securities.

A listed entity should have a written policy directed to ensuring that it complies with this obligation so that all investors have equal and timely access to material information concerning the entity – including its financial position, performance, ownership and governance.

In designing its disclosure policy, a listed entity should have regard to ASX Guidance Note 8 Continuous Disclosure: Listing Rules 3.1 – 3.1B and to the 10 principles set out in ASIC Regulatory Guide 62 Better disclosure for investors.

The disclosure policy should include vetting and authorisation processes designed to ensure that announcements by the entity are factual, complete, balanced and expressed in a clear and objective manner that allows investors to assess the impact of the information when making investment decisions.

In this context, “balanced” means disclosing both positive and negative information.

The disclosure policy should address:

- the roles and responsibilities of directors, officers and employees in complying with the entity’s disclosure obligations;

- safeguarding confidentiality of corporate information to avoid premature disclosure;²⁸
- media contact and comment;
- external communications such as analyst briefings and responses to security holder questions; and
- measures for responding to or avoiding the emergence of a false market in the entity's securities.

Principle 6: Respect the rights of security holders

A listed entity should respect the rights of its security holders by providing them with appropriate information and facilities to allow them to exercise those rights effectively.

Commentary

A fundamental underpinning of the corporate governance framework for listed entities is that security holders should be able to hold the board and, through the board, management to account for the entity's performance. For this to occur, a listed entity needs to engage with its security holders and provide them with appropriate information and facilities to allow them to exercise their rights as security holders effectively. This includes:

- giving them ready access to information about the entity and its governance;
- communicating openly and honestly with them; and
- encouraging and facilitating their participation in meetings of security holders.

Recommendation 6.1

A listed entity should provide information about itself and its governance to investors via its website.

Commentary

In the digital age, investors expect information about listed entities to be freely and readily available.

A listed entity should have a website with a "corporate governance" landing page from where all relevant corporate governance information can be accessed. There should be an intuitive and easily located link to this page in the navigation menu for the entity's website.

A listed entity should include in the corporate governance area of its website links to:

- the names, photographs and brief biographical information for each of its directors and senior executives;
- its constitution, its board charter and the charters of each of its board committees;

- the corporate governance policies and other corporate governance materials referred to in these recommendations.
- A listed entity should also include in an appropriate area of its website links to:
- copies of its annual reports and financial statements;
- copies of its announcements to ASX;
- copies of notices of meetings of security holders and any accompanying documents;
- if it keeps them, webcasts and/or transcripts of meetings of security holders and copies of any documents tabled or otherwise made available at those meetings; and
- if it keeps them, webcasts and/or transcripts of investor or analyst presentations and copies of any materials distributed at those presentations,
- and keep this material available on its website for a reasonable period.

Investors will also find it helpful if a listed entity includes in an appropriate area of its website:

- an overview of the entity's current business;
- a description of how the entity is structured;
- a summary of the entity's history;
- a key events calendar showing the expected dates in the forthcoming year for:
 - results presentations and other significant events for investors and analysts;
 - the AGM;
 - books closing dates for determining entitlements to dividends or distributions; and
 - ex-dividend and payment dates for dividends or distributions;
- once they are known, the time, venue and other relevant details for results presentations and the AGM;
- if the entity has different classes of securities on issue, a brief description of those different classes and the rights attaching to them;
- historical information about the market prices of the entity's securities;
- a description of the entity's dividend or distribution policy;
- information about the entity's dividend or distribution history;
- copies of media releases the entity makes;
- contact details for enquiries from security holders, analysts or the media;
- contact details for its securities registry; and
- links to download key security holder forms, such as transfer and transmission forms, dividend or distribution reinvestment plan forms etc.

Recommendation 6.2

A listed entity should design and implement an investor relations program to facilitate effective two-way communication with investors.

Commentary

A listed entity's investor relations program should be tailored to the individual circumstances of the entity. For smaller entities, it may involve little more than actively engaging with security holders at the AGM, meeting with them upon request and responding to any enquiries they may make from time to time. For larger entities, it is likely to involve a detailed program of scheduled and ad hoc interactions with institutional investors, private investors, sell-side and buy-side analysts and the financial media.

A primary aim of an investor relations program should be to allow investors and other financial market participants to gain a greater understanding of the entity's business, governance, financial performance and prospects. However, it should not just involve one way communication from the entity to the market but also provide an opportunity for investors and other financial market participants to express their views to the entity on matters of concern or interest to them. Where they do, those views should be distilled and communicated to the entity's board.

A listed entity's investor relations program may also run in tandem with a wider stakeholder engagement program involving interactions with politicians, bureaucrats, regulators, unions, consumer groups, environmental groups, local community groups and other stakeholders.

Recommendation 6.3

A listed entity should disclose the policies and processes it has in place to facilitate and encourage participation at meetings of security holders.

Commentary

Meetings of security holders are an important forum for two-way communication between a listed entity and its security holders. They provide an opportunity for a listed entity to impart to security holders a greater understanding of its business, governance, financial performance and prospects, as well as to discuss areas of concern or interest to the board and management. They also provide an opportunity for security holders to express their views to the entity's board and management about any areas of concern or interest for them.

Listed entities with larger numbers of security holders on their register or which have meetings at remote locations should consider how technology can be used to facilitate the participation of security holders in meetings. This may include for example:

- live webcasting of meetings so that security holders can view and/or hear proceedings online;
- holding meetings across multiple venues linked by live telecommunications; and
- providing a direct voting facility to allow security holders to vote ahead of the meeting without having to attend or appoint a proxy.

All listed entities that have an AGM should afford security holders who are not able to attend the meeting and exercise their right to ask questions about, or make comments on, the management of the entity,³³ the opportunity to provide questions or comments ahead of the meeting. Where appropriate, these questions should be answered at the meeting, either by being read out and then responded to at the meeting or by providing a transcript of the question and a written answer at the meeting.

Recommendation 6.4

A listed entity should give security holders the option to receive communications from, and send communications to, the entity and its security registry electronically.

Commentary

Most security holders appreciate the speed, convenience and environmental friendliness of electronic communications, compared with more traditional methods of communication. Listed entities should provide security holders with the option to receive communications from, and send communications to, the entity and its security registry electronically.

Communications to security holders from the entity or its security registry should be formatted to be easily readable on a computer screen and other electronic devices commonly used for that purpose and include a printer-friendly option for those security holders who wish to retain a hard copy of the communication.

Principle 7: Recognise and manage risk

A listed entity should establish a sound risk management framework and periodically review the effectiveness of that framework.

Commentary

Being given sufficient information to understand and assess investment risk is crucial to the ability of investors to make informed investment decisions. Recognising and managing risk is a crucial part of the role of the board and management.

A failure by a listed entity to recognise or manage risk can adversely impact not only the entity and its security holders but also many other stakeholders, including employees, customers, suppliers, creditors, consumers, taxpayers and the broader community in which the entity operates.

Good risk management practices can not only help to protect established value, they can assist in identifying and capitalising on opportunities to create value.

The board of a listed entity is ultimately responsible for deciding the nature and extent of the risks it is prepared to take to meet its objectives.

To enable the board to do this, the entity must have an appropriate framework to identify and manage risk on an ongoing basis. It is the role of management to design and implement that framework and to ensure that the entity operates within the risk appetite set by the board. It is the role of the board to set the risk appetite for the entity, to oversee its risk management framework and to satisfy itself that the framework is sound.

Recommendation 7.1

The board of a listed entity should:

- a. have a committee or committees to oversee risk, each of which:
 - i. has at least three members, a majority of whom are independent directors; and
 - ii. is chaired by an independent director, and disclose:
 - iii. the charter of the committee;
 - iv. the members of the committee; and
 - v. as at the end of each reporting period, the number of times the committee met throughout the period and the individual attendances of the members at those meetings; or
- b. if it does not have a risk committee or committees that satisfy (a) above, disclose that fact and the processes it employs for overseeing the entity's risk management framework.

Commentary

While ultimate responsibility for a listed entity's risk management framework rests with the full board, having a risk committee (be it a stand-alone risk committee, a combined audit and risk committee or a combination of board committees addressing different elements of risk) can be an efficient and effective mechanism to bring the transparency, focus and independent judgement needed to oversee the entity's risk management framework.

The role of a risk committee is usually to review and make recommendations to the board in relation to:

- the adequacy of the entity's processes for managing risk;
- any incident involving fraud or other break down of the entity's internal controls; and
- the entity's insurance program, having regard to the entity's business and the insurable risks associated with its business.

A risk committee should have a charter that clearly sets out its role and confers on it all necessary powers to perform that role. This will usually include the right to obtain information, interview management and internal and external auditors (with or without management present), and seek

advice from external consultants or specialists where the committee considers that necessary or appropriate.

A risk committee should be of sufficient size and independence, and its members between them should have the necessary technical knowledge and a sufficient understanding of the industry in which the entity operates, to be able to discharge the committee's mandate effectively.

The boards of some listed entities may decide that they are able to oversee the entity's risk management framework efficiently and effectively without establishing a risk committee. If they do, the entity should disclose in its annual report or on its website the fact that it does not have a risk committee and explain the processes it employs for overseeing the entity's risk management framework.

It should be noted that a listed entity established in Australia is required under the Corporations Act to include in the operating and financial review in its directors' report, a discussion of the main internal and external risk sources that could adversely affect the entity's prospects for future financial years. If a significant event occurs, the entity may also have to disclose the occurrence and its impact under the continuous disclosure requirements in the Listing Rules.

Recommendation 7.2

The board or a committee of the board should:

- a. review the entity's risk management framework at least annually to satisfy itself that it continues to be sound; and
- b. disclose, in relation to each reporting period, whether such a review has taken place.

Commentary

It is important that the board of a listed entity periodically review the entity's risk management framework to satisfy itself that it continues to be sound and that the entity is operating within the risk appetite set by the board.

The board may charge an appropriate board committee (such as the risk committee or the audit committee) with this task. If it does, this should be reflected in the charter of the committee in question.

When disclosing whether a review of the entity's risk management framework has been undertaken, where appropriate, the entity should also disclose any insights it has gained from the review and any changes it has made to its risk management framework as a result.

Principle 8: Remunerate fairly and responsibly

A listed entity should pay director remuneration sufficient to attract and retain high quality directors and design its executive remuneration to attract, retain and motivate high quality senior executives and to align their interests with the creation of value for security holders.

Commentary

Remuneration is a key focus for investors. When setting the level and composition of remuneration, a listed entity needs to balance:

- its desire to attract and retain high quality directors and to attract, retain and motivate senior executives;
- the need to ensure that the incentives for executive directors and other senior executives encourage them to pursue the growth and success of the entity (both in the short term and over the longer term) without taking undue risks;
- the need to ensure that the incentives for non-executive directors do not conflict with their obligation to bring an independent judgement to matters before the board; and
- its commercial interest in not paying excessive remuneration.

A listed entity should have a formal and transparent process for developing its remuneration policy and for fixing the remuneration packages of directors and senior executives. No individual director or senior executive should be involved in deciding his or her own remuneration.

The relationship between remuneration and performance and how it is aligned to the creation of value for security holders should be clearly articulated to investors.

Recommendation 8.1

The board of a listed entity should:

- a. have a remuneration committee which:
 - i. has at least three members, a majority of whom are independent directors; and
 - ii. is chaired by an independent director, and disclose:
 - iii. the charter of the committee;
 - iv. the members of the committee; and

- v. as at the end of each reporting period, the number of times the committee met throughout the period and the individual attendances of the members at those meetings; or
- b. if it does not have a remuneration committee, disclose that fact and the processes it employs for setting the level and composition of remuneration for directors and senior executives and ensuring that such remuneration is appropriate and not excessive.

Commentary

Having a separate remuneration committee can be an efficient and effective mechanism to bring the transparency, focus and independent judgement needed on remuneration decisions.

The role of the remuneration committee is usually to review and make recommendations to the board in relation to:

- the entity's remuneration framework for directors, including the process by which any pool of directors' fees approved by security holders is allocated to directors;
- the remuneration packages to be awarded to senior executives;
- equity-based remuneration plans for senior executives and other employees;
- superannuation arrangements for directors, senior executives and other employees; and
- whether there is any gender or other inappropriate bias in remuneration for directors, senior executives or other employees.

The remuneration committee should have a charter that clearly sets out its role and confers on it all necessary powers to perform that role. This will usually include the right to obtain information, interview management, and seek advice from external consultants or specialists where the committee considers that necessary or appropriate.

The remuneration committee should be of sufficient size and independence to discharge its mandate effectively.

If the remuneration committee includes an executive director, they should not be involved in deciding their own remuneration and should also be alive to the potential conflict of interest in being involved in setting the remuneration for other executives that may indirectly affect their own (for example, through setting a benchmark or because of relatives).

The boards of some listed entities may decide that they are able to deal efficiently and effectively with remuneration issues without establishing a separate remuneration committee. If they do, the entity should disclose in its annual report or on its website the fact that it does not have a remuneration committee and explain the processes it employs for setting the level and

composition of remuneration for directors and senior executives and ensuring that such remuneration is appropriate and not excessive.

It should be noted that a listed entity which is included in the S&P/ASX 300 Index at the beginning of its financial year is required under the Listing Rules⁴⁶ to have a remuneration committee comprised solely of non-executive directors for the entire duration of that financial year.

Recommendation 8.2

A listed entity should separately disclose its policies and practices regarding the remuneration of non-executive directors and the remuneration of executive directors and other senior executives.

Commentary

As mentioned previously, remuneration is a key focus for investors. To facilitate an open dialogue with its security holders on this topic, listed entities should clearly articulate and separately disclose their respective remuneration policies and practices regarding the remuneration of non-executive directors on the one hand and the remuneration of executive directors and other senior executives on the other.

Recommendation 8.3

A listed entity which has an equity-based remuneration scheme should:

- a. have a policy on whether participants are permitted to enter into transactions (whether through the use of derivatives or otherwise) which limit the economic risk of participating in the scheme; and
- b. disclose that policy or a summary of it.

Commentary

Allowing participants in an equity-based remuneration scheme to hedge or otherwise limit the economic risk of participating in the scheme may act counter to the aims of the scheme and blur the relationship between remuneration and performance. A listed entity which has an equity-based remuneration scheme should establish a policy on whether participants can enter into these sorts of transactions and disclose that policy to investors. This applies whether the participants in the scheme are directors, senior executives or other employees.

It should be noted that the Corporations Act⁵⁸ prohibits the key management personnel of an ASX listed company established in Australia, or a closely related party of such personnel, from entering into an arrangement that would have the effect of limiting their exposure to risk relating to an element of their remuneration that either has not vested or has vested but remains subject to a holding lock.

Anexo IV

Dutch corporate governance code²⁶

I. Compliance with and enforcement of the code

Principle

The management board and the supervisory board are responsible for the corporate governance structure of the company and for compliance with this code. They are accountable for this to the general meeting and should provide sound reasons for any non-application of the provisions. Shareholders take careful note and make a thorough assessment of the reasons given by the company for any non-application of the best practice provisions of this code. They should avoid adopting a 'box-ticking approach' when assessing the corporate governance structure of the company and should be prepared to engage in a dialogue if they do not accept the company's explanation. There should be a basic recognition that corporate governance must be tailored to the company-specific situation and that non application of individual provisions by a company may be justified.

Best practice provisions

I.1 The broad outline of the corporate governance structure of the company shall be explained in a separate chapter of the annual report, partly by reference to the principles mentioned in this code. In this chapter the company shall indicate expressly to what extent it applies the best practice provisions in this code and, if it does not do so, why and to what extent it does not apply them.

I.2 Each substantial change in the corporate governance structure of the company and in the compliance of the company with this code shall be submitted to the general meeting for discussion under a separate agenda item.

II. The management board

II.1 Role and procedure

²⁶ Fuente: The Corporate Governance Code Monitoring Committee. *The Dutch Corporate Governance Code*, revised Code, January 2009. Disponible en línea en:
<https://docs.google.com/viewer?url=http%3A%2F%2Fwww.mccg.nl%2Fdownload%2F%3Fid%3D606>

Principle

The role of the management board is to manage the company, which means, among other things, that it is responsible for achieving the company's aims, the strategy and associated risk profile, the development of results and corporate social responsibility issues that are relevant to the enterprise. The management board is accountable for this to the supervisory board and to the general meeting. In discharging its role, the management board shall be guided by the interests of the company and its affiliated enterprise, taking into consideration the interests of the company's stakeholders. The management board shall provide the supervisory board in good time with all information necessary for the exercise of the duties of the supervisory board. The management board is responsible for complying with all relevant primary and secondary legislation, for managing the risks associated with the company activities and for financing the company. The management board shall report related developments to and shall discuss the internal risk management and control systems with the supervisory board and the audit committee.

Best practice provisions

II.1.1 A management board member is appointed for a maximum period of four years. A member may be reappointed for a term of not more than four years at a time.

II.1.2 The management board shall submit to the supervisory board for approval:

- a) the operational and financial objectives of the company;
- b) the strategy designed to achieve the objectives;
- c) the parameters to be applied in relation to the strategy, for example in respect of the financial ratios; and
- d) corporate social responsibility issues that are relevant to the enterprise. The main elements shall be mentioned in the annual report.

II.1.3 The company shall have an internal risk management and control system that is suitable for the company. It shall, in any event, employ as instruments of the internal risk management and control system:

- a) risk analyses of the operational and financial objectives of the company;
- b) a code of conduct which should be published on the company's website;
- c) guides for the layout of the financial reports and the procedures to be followed in drawing up the reports; and
- d) a system of monitoring and reporting.

II.1.4 In the annual report the management board shall provide:

- a) a description of main risks related to the strategy of the company;
- b) a description of the design and effectiveness of the internal risk management and control systems for the main risks during the financial year; and

c) a description of any major failings in the internal risk management and control systems which have been discovered in the financial year, any significant changes made to these systems and any major improvements planned, and a confirmation that these issues have been discussed with the audit committee and the supervisory board.

II.1.5 As regards financial reporting risks the management board states in the annual report that the internal risk management and control systems provide a reasonable assurance that the financial reporting does not contain any errors of material importance and that the risk management and control systems worked properly in the year under review. The management board shall provide clear substantiation of this.

II.1.6 In the annual report, the management board shall describe the sensitivity of the results of the company to external factors and variables.

II.1.7 The management board shall ensure that employees have the possibility of reporting alleged irregularities of a general, operational and financial nature within the company to the chairman of the management board or to an official designated by him, without jeopardising their legal position. Alleged irregularities concerning the functioning of management board members shall be reported to the chairman of the supervisory board. The arrangements for whistleblowers shall be posted on the company's website.

II.1.8 A management board member may not be a member of the supervisory board of more than two listed companies. Nor may a management board member be the chairman of the supervisory board of a listed company. Membership of the supervisory board of other companies within the group to which the company belongs does not count for this purpose. The acceptance by a management board member of membership of the supervisory board of a listed company requires the approval of the supervisory board. Other important positions held by a management board member shall be notified to the supervisory board.

II.1.9 If the management board invokes a response time within the meaning of best practice provision IV.4.4, such period may not exceed 180 days from the moment the management board is informed by one or more shareholders of their intention to put an item on the agenda to the day of the general meeting at which the item is to be dealt with. The management board shall use the response time for further deliberation and constructive consultation. This shall be monitored by the supervisory board. The response time may be invoked only once for any given general meeting and may not apply to an item in respect of which the response time has been previously invoked or meetings where a shareholder holds at least three quarters of the issued capital as a consequence of a successful public bid.

II.1.10 If a takeover bid for the company's shares or for the depositary receipts for the company's shares is being prepared, the management board shall ensure that the supervisory board is closely involved in the takeover process in good time.

II.1.11 If the management board of a company for which a takeover bid has been announced or made receives a request from a competing bidder to inspect the company's records, the management board shall discuss this request with the supervisory board without delay.

II.2 Remuneration Level and composition of the remuneration

Principle

The level and structure of the remuneration which the management board members receive from the company for their work shall be such that qualified and expert managers can be recruited and retained. When the overall remuneration is fixed, its impact on pay differentials within the enterprise shall be taken into account. If the remuneration consists of a fixed component and a variable component, the variable component shall be linked to predetermined, assessable and influenceable targets, which are predominantly of a long-term nature. The variable component of the remuneration must be appropriate in relation to the fixed component. The remuneration structure, including severance pay, shall be simple and transparent. It shall promote the interests of the company in the medium and long term, may not encourage management board members to act in their own interests or take risks that are not in keeping with the adopted strategy, and may not 'reward' failing board members upon termination of their employment. The supervisory board is responsible for this. The level and structure of remuneration shall be determined by reference to, among other things, the results, the share price performance and non-financial indicators that are relevant to the company's long-term value creation. The shares held by a management board member in the company on whose board he sits are long-term investments. The amount of compensation which a management board member may receive on termination of his employment may not exceed one year's salary, unless this would be manifestly unreasonable in the circumstances.

Best practice provisions

II.2.1 Before drawing up the remuneration policy and determining the remuneration of individual management board members, the supervisory board shall analyse the possible outcomes of the variable remuneration components and how they may affect the remuneration of the management board members.

II.2.2 The supervisory board shall determine the level and structure of the remuneration of the management board members by reference to the scenario analyses carried out and with due regard for the pay differentials within the enterprise.

II.2.3 In determining the level and structure of the remuneration of management board members, the supervisory board shall take into account, among other things, the results, the share price performance and non-financial indicators relevant to the long term objectives of the company, with due regard for the risks to which variable remuneration may expose the enterprise.

II.2.4 If options are granted, they shall, in any event, not be exercised in the first three years after the date of granting. The number of options to be granted shall be dependent on the achievement of challenging targets specified beforehand.

II.2.5 Shares granted to management board members without financial consideration shall be retained for a period of at least five years or until at least the end of the employment, if this period is shorter. The number of shares to be granted shall be dependent on the achievement of challenging targets specified beforehand.

II.2.6 The option exercise price may not be fixed at a level lower than a verifiable price or a verifiable price average in accordance with the trading in a regulated market on one or more predetermined days during a period of not more than five trading days prior to and including the day on which the option is granted.

II.2.7 Neither the exercise price of options granted nor the other conditions may be modified during the term of the options, except in so far as prompted by structural changes relating to the shares or the company in accordance with established market practice.

II.2.8 The remuneration in the event of dismissal may not exceed one year's salary (the 'fixed' remuneration component). If the maximum of one year's salary would be manifestly unreasonable for a management board member who is dismissed during his first term of office, such board member shall be eligible for severance pay not exceeding twice the annual salary.

II.2.9 The company may not grant its management board members any personal loans, guarantees or the like unless in the normal course of business and on terms applicable to the personnel as a whole, and after approval of the supervisory board. No remission of loans may be granted.

Determination and disclosure of remuneration

Principle

The supervisory board shall determine the remuneration of the individual members of the management board, on a proposal by the remuneration committee, within the scope of the remuneration policy adopted by the general meeting. The report of the supervisory board shall include the principal points of the remuneration report concerning the remuneration policy of the company. This shall describe transparently and in clear and understandable terms the remuneration policy that has been pursued and give an overview of the remuneration policy to be pursued. The full remuneration of the individual management board members, broken down into its various components, shall be presented in the remuneration report in clear and understandable terms.

Best practice provisions

II.2.10 If a variable remuneration component conditionally awarded in a previous financial year would, in the opinion of the supervisory board, produce an unfair result due to extraordinary circumstances during the period in which the predetermined performance criteria have been or should have been achieved, the supervisory board has the power to adjust the value downwards or upwards.

II.2.11 The supervisory board may recover from the management board members any variable remuneration awarded on the basis of incorrect financial or other data (clawback clause).

II.2.12 The remuneration report of the supervisory board shall contain an account of the manner in which the remuneration policy has been implemented in the past financial year, as well as an overview of the remuneration policy planned by the supervisory board for the next financial year and subsequent years. The report shall explain how the chosen remuneration policy contributes to the achievement of the long-term objectives of the company and its affiliated enterprise in keeping with the risk profile. The report shall be posted on the company's website.

II.2.13 The overview referred to in best practice provision II.2.12 shall in any event contain the following information:

- a) an overview of the costs incurred by the company in the financial year in relation to management board remuneration; this overview shall provide a breakdown showing fixed salary, annual cash bonus, shares, options and pension rights that have been awarded and other emoluments; shares, options and pension rights must be recognised in accordance with the accounting standards;
- b) a statement that the scenario analyses referred to in best practice provision II.2.1 have been carried out;
- c) for each management board member the maximum and minimum numbers of shares conditionally granted in the financial year or other share-based remuneration components that the management board may member acquire if the specified performance criteria are achieved;
- d) a table showing the following information for incumbent management board members at year-end for each year in which shares, options and/or other share-based remuneration components have been awarded over which the management board member did not yet have unrestricted control at the start of the financial year:
 - i) the value and number of shares, options and/or other share-based remuneration components on the date of granting; ii) the present status of shares, options and/or other share-based remuneration components awarded: whether they are conditional or unconditional and the year in which vesting period and/or lock-up period ends; iii) the value and number of shares, options and/or other share-based

- remuneration components conditionally awarded under i) at the time when the management board member obtains ownership of them (end of vesting period), and iv) the value and number of shares, options and/or other share-based remuneration components awarded under i) at the time when the management board member obtains unrestricted control over them (end of lock-up period);
- e) if applicable: the composition of the peer group of companies whose remuneration policy determines in part the level and composition of the remuneration of the management board members;
 - f) a description of the performance criteria on which the performance-related component of the variable remuneration is dependent in so far as disclosure would not be undesirable because the information is competition sensitive, and of the discretionary component of the variable remuneration that can be fixed by the supervisory board as it sees fit;
 - g) a summary and account of the methods that will be applied in order to determine whether the performance criteria have been fulfilled;
 - h) an ex-ante and ex-post account of the relationship between the chosen performance criteria and the strategic objectives applied, and of the relationship between remuneration and performance;
 - i) current pension schemes and the related financing costs; and
 - j) agreed arrangements for the early retirement of management board members.

II.2.14 The main elements of the contract of a management board member with the company shall be made public after it has been concluded, and in any event no later than the date of the notice calling the general meeting where the appointment of the management board member will be proposed. These elements shall in any event include the amount of the fixed salary, the structure and amount of the variable remuneration component, any agreed redundancy scheme and/or severance pay, any conditions of a change-of-control clause in the contract with a management board member and any other remuneration components promised to the management board member, pension arrangements and performance criteria to be applied.

II.2.15 If a management board member or former management board member is paid severance pay or other special remuneration during a given financial year, an account and an explanation of this remuneration shall be included in the remuneration report.

II.3 Conflicts of interest

Principle

Any conflict of interest or apparent conflict of interest between the company and management board members shall be avoided. Decisions to enter into transactions under which management

board members would have conflicts of interest that are of material significance to the company and/or to the relevant management board member require the approval of the supervisory board.

Best practice provisions

II.3.1 A management board member shall:

- a) not enter into competition with the company;
- b) not demand or accept (substantial) gifts from the company for himself or for his wife, registered partner or other life companion, foster child or relative by blood or marriage up to the second degree as defined under Dutch law;
- c) not provide unjustified advantages to third parties to the detriment of the company; and
- d) not take advantage of business opportunities to which the company is entitled for himself or for his wife, registered partner or other life companion, foster child or relative by blood or marriage up to the second degree as defined under Dutch law.

II.3.2 A management board member shall immediately report any conflict of interest or potential conflict of interest that is of material significance to the company and/or to him, to the chairman of the supervisory board and to the other members of the management board and shall provide all relevant information, including information concerning his wife, registered partner or other life companion, foster child and relatives by blood or marriage up to the second degree as defined under Dutch law. The supervisory board shall decide, without the management board member concerned being present, whether there is a conflict of interest. A conflict of interests exists, in any event, if the company intends to enter into a transaction with a legal entity:

i) in which a management board member personally has a material financial interest; ii) which has a management board member who is related under family law to a management board member of the company, or iii) in which a management board member of the company has a management or supervisory position.

II.3.3 A management board member may not take part in any discussion or decision-making that involves a subject or transaction in relation to which he has a conflict of interest with the company.

II.3.4 All transactions in which there are conflicts of interest with management board members shall be agreed on terms that are customary in the sector concerned. Decisions to enter into transactions in which there are conflicts of interest with management board members that are of material significance to the company and/or to the relevant board members require the approval of the supervisory board. Such transactions shall be published in the annual report, together with a statement of the conflict of interest and a declaration that best practice provisions II.3.2 to II.3.4 inclusive have been complied with.

III. The Supervisory Board

III.1 Role and procedure

Principle

The role of the supervisory board is to supervise the policies of the management board and the general affairs of the company and its affiliated enterprise, as well as to assist the management board by providing advice. In discharging its role, the supervisory board shall be guided by the interests of the company and its affiliated enterprise, and shall take into account the relevant interests of the company's stakeholders. The supervisory board shall also have due regard for corporate social responsibility issues that are relevant to the enterprise. The supervisory board is responsible for the quality of its own performance.

Best practice provisions

III.1.1 The division of duties within the supervisory board and the procedure of the supervisory board shall be laid down in terms of reference. The supervisory board's terms of reference shall include a paragraph dealing with its relations with the management board, the general meeting and the central works council or works council. The terms of reference shall be posted on the company's website.

III.1.2 The annual statements of the company shall include a report of the supervisory board. In this report the supervisory board describes its activities in the financial year and which includes the specific statements and information required by the provisions of this code.

III.1.3 The following information about each supervisory board member shall be included in the report of the supervisory board:

- a) gender;
- b) age;
- c) profession;
- d) principal position;
- e) nationality;
- f) other positions, in so far as they are relevant to the performance of the duties of the supervisory board member;
- g) date of initial appointment; and
- h) current term of office.

III.1.4 A supervisory board member shall retire early in the event of inadequate performance, structural incompatibility of interests, and in other instances in which this is deemed necessary by the supervisory board.

III.1.6 The supervision of the management board by the supervisory board shall include:

- a) achievement of the company's objectives;
- b) corporate strategy and the risks inherent in the business activities;
- c) the design and effectiveness of the internal risk management and control systems;
- d) the financial reporting process;
- e) compliance with primary and secondary legislation;
- f) the company-shareholder relationship; and
- g) corporate social responsibility issues that are relevant to the enterprise.

III.1.7 The supervisory board shall discuss at least once a year on its own, i.e. without the management board being present, its own functioning, the functioning of its committees and its individual members, and the conclusions that must be drawn on the basis thereof. The desired profile, composition and competence of the supervisory board shall also be discussed. Moreover, the supervisory board shall discuss at least once a year without the management board being present both the functioning of the management board as an organ of the company and the performance of its individual members, and the conclusions that must be drawn on the basis thereof. The report of the supervisory board shall state how the evaluation of the functioning of the supervisory board, the separate committees and the individual supervisory board members has been carried out.

III.1.8 The supervisory board shall discuss at least once a year the corporate strategy and the main risks of the business, the result of the assessment by the management board of the design and effectiveness of the internal risk management and control systems, as well as any significant changes thereto. Reference to these discussions shall be made in the report of the supervisory board.

III.1.9 The supervisory board and its individual members each have their own responsibility for obtaining all information from the management board and the external auditor that the supervisory board needs in order to be able to carry out its duties properly as a supervisory organ. If the supervisory board considers it necessary, it may obtain information from officers and external advisers of the company. The company shall provide the necessary means for this purpose. The supervisory board may require that certain officers and external advisers attend its meetings.

III.2 Independence

Principle

The composition of the supervisory board shall be such that the members are able to act critically and independently of one another, the management board and any particular interests.

Best practice provisions

III.2.1 All supervisory board members, with the exception of not more than one person, shall be independent within the meaning of best practice provision III.2.2.

III.2.2 A supervisory board member shall be deemed to be independent if the following criteria of dependence do not apply to him. These criteria are that the supervisory board member concerned or his wife, registered partner or other life companion, foster child or relative by blood or marriage up to the second degree as defined under Dutch law:

- a) has been an employee or member of the management board of the company (including associated companies as referred to in Section 5:48 of the Financial Supervision Act (Wet op het financieel toezicht / Wft) in the five years prior to the appointment;
- b) receives personal financial compensation from the company, or a company associated with it, other than the compensation received for the work performed as a supervisory board member and in so far as this is not in keeping with the normal course of business;
- c) has had an important business relationship with the company, or a company associated with it, in the year prior to the appointment. This includes the case where the supervisory board member, or the firm of which he is a shareholder, partner, associate or adviser, has acted as adviser to the company (consultant, external auditor, civil notary and lawyer) and the case where the supervisory board member is a management board member or an employee of any bank with which the company has a lasting and significant relationship;
- d) is a member of the management board of a company in which a member of the management board of the company which he supervises is a supervisory board member;
- e) holds at least ten percent of the shares in the company (including the shares held by natural persons or legal entities which cooperate with him under an express or tacit, oral or written agreement);
- f) is a member of the management board or supervisory board - or is a representative in some other way - of a legal entity which holds at least ten percent of the shares in the company, unless such entity is a member of the same group as the company;
- g) has temporarily managed the company during the previous twelve months where management board members have been absent or unable to discharge their duties.

III.2.3 The report of the supervisory board shall state that, in the board's view, best practice provision III.2.1 has been fulfilled, and shall also state which supervisory board member is not considered to be independent, if any.

III.3 Expertise and composition

Principle

Each supervisory board member shall be capable of assessing the broad outline of the overall policy. Each supervisory board member shall have the specific expertise required for the fulfilment

of the duties assigned to the role designated to him within the framework of the supervisory board profile. The composition of the supervisory board shall be such that it is able to carry out its duties properly. The supervisory board shall aim for a diverse composition in terms of such factors as gender and age. A supervisory board member shall be reappointed only after careful consideration. The profile referred to above shall also be applied in the case of a reappointment.

Best practice provisions

III.3.1 The supervisory board shall prepare a profile of its size and composition, taking account of the nature of the business, its activities and the desired expertise and background of the supervisory board members. The profile shall deal with the aspects of diversity in the composition of the supervisory board that are relevant to the company and shall state what specific objective is pursued by the board in relation to diversity. In so far as the existing situation differs from the intended situation, the supervisory board shall account for this in the report of the supervisory board and shall indicate how and within what period it expects to achieve this aim. The profile shall be made generally available and shall be posted on the company's website.

III.3.2 At least one member of the supervisory board shall be a financial expert with relevant knowledge and experience of financial administration and accounting for listed companies or other large legal entities.

III.3.3 After their appointment, all supervisory board members shall follow an induction programme, which, in any event, covers general financial, social and legal affairs, financial reporting by the company, any specific aspects that are unique to the company and its business activities, and the responsibilities of a supervisory board member. The supervisory board shall conduct an annual review to identify any aspects with regard to which the supervisory board members require further training or education during their period of appointment. The company shall play a facilitating role in this respect.

III.3.4 The number of supervisory boards of Dutch listed companies of which an individual may be a member shall be limited to such an extent that the proper performance of his duties is assured; the maximum number is five, for which purpose the chairmanship of a supervisory board counts double.

III.3.5 A person may be appointed to the supervisory board for a maximum of three 4-year terms.

III.3.6 The supervisory board shall draw up a retirement schedule in order to avoid, as far as possible, a situation in which many supervisory board members retire at the same time. The retirement schedule shall be made generally available and shall be posted on the company's website.

III.4 The chairman of the supervisory board and the company secretary

Principle

The chairman of the supervisory board shall ensure the proper functioning of the supervisory board and its committees, and shall act on behalf of the supervisory board as the main contact for the management board and for shareholders regarding the functioning of the management and supervisory board members. In his capacity of chairman, he shall ensure the orderly and efficient conduct of the general meeting. The chairman of the supervisory board is assisted in his role by the company secretary.

Best practice provisions

III.4.1 The chairman of the supervisory board shall ensure that:

- a) the supervisory board members follow their induction and education or training programme;
- b) the supervisory board members receive in good time all information which is necessary for the proper performance of their duties;
- c) there is sufficient time for consultation and decision-making by the supervisory board;
- d) the committees of the supervisory board function properly;
- e) the performance of the management board members and supervisory board members is assessed at least once a year;
- f) the supervisory board elects a vice-chairman; and
- g) the supervisory board has proper contact with the management board and the works council (or central works council).

III.4.2 The chairman of the supervisory board may not be a former member of the management board of the company.

III.4.3 The supervisory board shall be assisted by the company secretary. The company secretary shall ensure that correct procedures are followed and that the supervisory board acts in accordance with its statutory obligations and its obligations under the articles of association. He shall assist the chairman of the supervisory board in the actual organisation of the affairs of the supervisory board (information, agenda, evaluation, training programme, etc.). The company secretary shall, either on the recommendation of the supervisory board or otherwise, be appointed and dismissed by the management board, after the approval of the supervisory board has been obtained.

III.4.4 The vice-chairman of the supervisory board shall deputise for the chairman when the occasion arises. By way of addition to best practice provision III.1.7, the vicechairman shall act as contact for individual supervisory board members and management board members concerning the functioning of the chairman of the supervisory board.

III.5 Composition and role of three key committees of the supervisory board

Principle

If the supervisory board consists of more than four members, it shall appoint from among its members an audit committee, a remuneration committee and a selection and appointment committee. The function of the committees is to prepare the decision-making of the supervisory board. If the supervisory board decides not to appoint an audit committee, remuneration committee or selection and appointment committee, best practice provisions III.5.4, III.5.5, III.5.8, III.5.9, III.5.10, III.5.14, V.1.2, V.2.3, V.3.1, V.3.2 and V.3.3 shall apply to the entire supervisory board. In its report, the supervisory board shall report on how the duties of the committees have been carried out in the financial year.

Best practice provisions

III.5.1 The supervisory board shall draw up terms of reference for each committee. The terms of reference shall indicate the role and responsibility of the committee concerned, its composition and the manner in which it discharges its duties. The terms of reference may provide that a maximum of one member of each committee may not be independent within the meaning of best practice provision III.2.2. The terms of reference and the composition of the committees shall be posted on the company's website.

III.5.2 The report of the supervisory board shall state the composition of the committees, the number of committee meetings and the main items discussed.

III.5.3 The supervisory board shall receive from each of the committees a report of its deliberations and findings. Audit committee

III.5.4 The audit committee shall in any event focus on supervising the activities of the management board with respect to:

- a) the operation of the internal risk management and control systems, including supervision of the enforcement of relevant primary and secondary legislation, and supervising the operation of codes of conduct;
- b) the provision of financial information by the company (choice of accounting policies, application and assessment of the effects of new rules, information about the handling of estimated items in the financial statements, forecasts, work of internal and external auditors, etc.);
- c) compliance with recommendations and observations of internal and external auditors;
- d) the role and functioning of the internal audit function;
- e) the policy of the company on tax planning;
- f) relations with the external auditor, including, in particular, his independence, remuneration and any non-audit services for the company;
- g) the financing of the company; and

h) the applications of information and communication technology.

III.5.5 The audit committee shall act as the principal contact for the external auditor if he discovers irregularities in the content of financial reporting.

III.5.6 The audit committee may not be chaired by the chairman of the supervisory board or by a former member of the management board of the company.

III.5.7 At least one member of the audit committee shall be a financial expert within the meaning of best practice provision III.3.2.

III.5.8 The audit committee shall decide whether and, if so, when the chairman of the management board (chief executive officer), the chief financial officer, the external auditor and the internal auditor, should attend its meetings.

III.5.9 The audit committee shall meet with the external auditor as often as it considers necessary, but at least once a year, without management board members being present. Remuneration committee

III.5.10 The remuneration committee shall in any event have the following duties:

- a) making a proposal to the supervisory board for the remuneration policy to be pursued;
- b) making a proposal for the remuneration of the individual members of the management board, for adoption by the supervisory board; such proposal shall, in any event, deal with:
 - (i) the remuneration structure and (ii) the amount of the fixed remuneration, the shares and/or options to be granted and/or other variable remuneration components, pension rights, redundancy pay and other forms of compensation to be awarded, as well as the performance criteria and their application; and
- c) preparing the remuneration report as referred to in best practice provision II.2.12.

III.5.11 The remuneration committee may not be chaired by the chairman of the supervisory board or by a former member of the management board of the company, or by a supervisory board member who is a member of the management board of another listed company.

III.5.12 No more than one member of the remuneration committee may be a member of the management board of another Dutch listed company.

III.5.13 If the remuneration committee makes use of the services of a remuneration consultant in carrying out its duties, it shall verify that the consultant concerned does not provide advice to the company's management board members. Selection and appointment committee

III.5.14 The selection and appointment committee shall in any event focus on:

- a) drawing up selection criteria and appointment procedures for supervisory board members and management board members;
- b) periodically assessing the size and composition of the supervisory board and the management board, and making a proposal for a composition profile of the supervisory board;
- c) periodically assessing the functioning of individual supervisory board members and management board members, and reporting on this to the supervisory board;
- d) making proposals for appointments and reappointments; and
- e) supervising the policy of the management board on the selection criteria and appointment procedures for senior management.

III.6 Conflicts of interest

Principle

Any conflict of interest or apparent conflict of interest between the company and supervisory board members shall be avoided. Decisions to enter into transactions under which supervisory board members would have conflicts of interest that are of material significance to the company and/or to the relevant supervisory board members require the approval of the supervisory board. The supervisory board is responsible for deciding on how to resolve conflicts of interest between management board members, supervisory board members, major shareholders and the external auditor on the one hand and the company on the other.

Best practice provisions

III.6.1 A supervisory board member shall immediately report any conflict of interest or potential conflict of interest that is of material significance to the company and/or to him, to the chairman of the supervisory board and shall provide all relevant information, including information concerning his wife, registered partner or other life companion, foster child and relatives by blood or marriage up to the second degree as defined under Dutch law. If the chairman of the supervisory board has a conflict of interest or potential conflict of interest that is of material significance to the company and/or to him, he shall report this immediately to the vice-chairman of the supervisory board and shall provide all relevant information, including information concerning his wife, registered partner or other life companion, foster child and relatives by blood or marriage up to the second degree as defined under Dutch law. The supervisory board member concerned may not take part in the assessment by the supervisory board of whether a conflict of interest exists. A conflict of interest exists in any event if the company intends to enter into a transaction with a legal entity:

i) in which a supervisory board member personally has a material financial interest; ii) which has a management board member who is related under family law to a member of the supervisory board of the company; or iii) in which a member of the supervisory board of the company has a management or supervisory position.

III.6.2 A supervisory board member may not take part in a discussion and/or decisionmaking on a subject or transaction in relation to which he has a conflict of interest with the company.

III.6.3 All transactions in which there are conflicts of interest with supervisory board members shall be agreed on terms that are customary in the sector concerned. Decisions to enter into transactions in which there are conflicts of interest with supervisory board members that are of material significance to the company and/or to the relevant supervisory board members require the approval of the supervisory board. Such transactions shall be published in the annual report, together with a statement of the conflict of interest and a declaration that best practice provisions III.6.1 to III.6.3 inclusive have been complied with.

III.6.4 All transactions between the company and legal or natural persons who hold at least ten percent of the shares in the company shall be agreed on terms that are customary in the sector concerned. Decisions to enter into transactions in which there are conflicts of interest with such persons that are of material significance to the company and/or to such persons require the approval of the supervisory board. Such transactions shall be published in the annual report, together with a declaration that best practice provision III.6.4 has been observed.

III.6.5 The terms of reference of the supervisory board shall contain rules on dealing with conflicts of interest and potential conflicts of interest between management board members, supervisory board members and the external auditor on the one hand and the company on the other. The terms of reference shall also stipulate which transactions require the approval of the supervisory board. The company shall draw up regulations governing ownership of and transactions in securities by management or supervisory board members, other than securities issued by their 'own' company.

III.6.6 A delegated supervisory board member is a supervisory board member who has a special duty. The delegation may not extend beyond the duties of the supervisory board itself and may not include the management of the company. It may entail more intensive supervision and advice and more regular consultation with the management board. The delegation shall be of a temporary nature only. The delegation may not detract from the role and power of the supervisory board. The delegated supervisory board member remains a member of the supervisory board.

III.6.7 A supervisory board member who temporarily takes on the management of the company, where the management board members are absent or unable to fulfil their duties, shall resign from the supervisory board.

III.7 Remuneration

Principle

The general meeting shall determine the remuneration of supervisory board members. The remuneration of a supervisory board member is not dependent on the results of the company.

Best practice provisions

III.7.1 A supervisory board member may not be granted any shares and/or rights to shares by way of remuneration.

III.7.2 Any shares held by a supervisory board member in the company on whose board he sits are long-term investments.

III.7.3 The company may not grant its supervisory board members any personal loans, guarantees or the like unless in the normal course of business and after approval of the supervisory board. No remission of loans may be granted.

III.8 One-tier management structure

Principle

The composition and functioning of a management board comprising both members having responsibility for the day-to-day running of the company (executive directors) and members not having such responsibility (nonexecutive directors) shall be such that proper and independent supervision by the latter category of members is assured.

Best practice provisions

III.8.1 The chairman of the management board may not also be or have been an executive director.

III.8.2 The chairman of the management board shall check the proper composition and functioning of the entire board.

III.8.3 The management board shall apply chapter III.5 of this code. The committees referred to in chapter III.5 shall consist only of non-executive management board member.

III.8.4 The majority of the members of the management board shall be non-executive directors and are independent within the meaning of best practice provision III.2.2.

IV. The shareholders and the general meeting of shareholders

IV.1 Powers

Principle

Good corporate governance requires the fully-fledged participation of shareholders in the decision-making in the general meeting. It is in the interest of the company that as many shareholders as possible take part in the decisionmaking in the general meeting. The company shall, in so far as possible, give shareholders the opportunity to vote by proxy and to communicate with all other shareholders. The general meeting should be able to exert such influence on the policy of the management board and the supervisory board of the company that it plays a fully-fledged role in the system of checks and balances in the company. Management board resolutions on a major change in the identity or character of the company or the enterprise shall be subject to the approval of the general meeting.

Best practice provisions

IV.1.1 The general meeting of shareholders of a company not having statutory two tier status (structuurregime) may pass a resolution to cancel the binding nature of a nomination for the appointment of a member of the management board or of the supervisory board and/or a resolution to dismiss a member of the management board or of the supervisory board by an absolute majority of the votes cast. It may be provided that this majority should represent a given proportion of the issued capital, which proportion may not exceed one third. If this proportion of the capital is not represented at the meeting, but an absolute majority of the votes cast is in favour of a resolution to cancel the binding nature of a nomination, or to dismiss a board member, a new meeting may be convened at which the resolution may be passed by an absolute majority of the votes cast, regardless of the proportion of the capital represented at the meeting.

IV.1.2 The voting right attaching to financing preference shares shall be based on the fair value of the capital contribution. This shall in any event apply to the issue of financing preference shares.

IV.1.3 If a serious private bid is made for a business unit or a participating interest and the value of the bid exceeds the threshold referred to in Article 2:107a, paragraph 1 (c), of the Netherlands Civil Code, and such bid is made public, the management board of the company shall, at its earliest convenience, make public its position on the bid and the reasons for this position.

IV.1.4 The policy of the company on additions to reserves and on dividends (the level and purpose of the addition to reserves, the amount of the dividend and the type of dividend) shall be dealt with and explained as a separate agenda item at the general meeting.

IV.1.5 A resolution to pay a dividend shall be dealt with as a separate agenda item at the general meeting.

IV.1.6 Resolutions to approve the policy of the management board (discharge of management board members from liability) and to approve the supervision exercised by the supervisory board

(discharge of supervisory board members from liability) shall be voted on separately in the general meeting. Compliance with the Code shall be accounted for as part of the annual report.

IV.1.7 The company shall determine a registration date for the exercise of the voting rights and the rights relating to meetings.

IV.1.8 The chairman of the general meeting is responsible for ensuring the proper conduct of business at meetings in order to promote a worthwhile discussion at the meeting.

IV.2 Depositary receipts for shares

Principle

Depositary receipts for shares are a means of preventing a (chance) majority of shareholders from controlling the decision-making process as a result of absenteeism at a general meeting. Depositary receipts for shares may not be used as an anti-takeover measure. The management of the trust office shall issue proxies in all circumstances and without limitation to the holders of depositary receipts who so request. The holders of depositary receipts thus authorised can exercise the voting right at their discretion. The management of the trust office shall have the confidence of the holders of depositary receipts. Depositary receipt holders shall have the possibility of recommending candidates for the management of the trust office. The company may not disclose to the trust office information which has not been made public.

Best practice provisions

IV.2.1 The management of the trust office shall enjoy the confidence of the depositary receipt holders and operate independently of the company which has issued the depositary receipts. The trust conditions shall specify in what cases and subject to what conditions holders of depositary receipts may request the trust office to call a meeting of holders of depositary receipts.

IV.2.2 The managers of the trust office shall be appointed by the management of the trust office. The meeting of holders of depositary receipts may make recommendations to the management of the trust office for the appointment of persons to the position of manager. No management board members or former management board members, supervisory board members or former supervisory board members, employees or permanent advisers of the company should be part of the management of the trust office.

IV.2.3 A person may be appointed to the management of the trust office for a maximum of three 4-year terms.

IV.2.4 The management of the trust office shall be present at the general meeting and shall, if desired, make a statement about how it proposes to vote at the meeting.

IV.2.5 In exercising its voting rights, the trust office shall be guided primarily by the interests of the depositary receipt holders, taking the interests of the company and its affiliated enterprise into account.

IV.2.6 The trust office shall report periodically, but at least once a year, on its activities. The report shall be posted on the company's website.

IV.2.7 The report referred to in best practice provision IV.2.6 shall, in any event, set out:

- a) the number of shares for which depositary receipts have been issued and an explanation of changes in this number;
- b) the work carried out in the year under review;
- c) the voting behaviour in the general meetings held in the year under review;
- d) the percentage of votes represented by the trust office during the meetings referred to at c);
- e) the remuneration of the members of the management of the trust office;
- f) the number of meetings held by the management and the main items dealt with in them;
- g) the costs of the activities of the trust office;
- h) any external advice obtained by the trust office;
- i) the positions of the managers of the trust office; and
- j) the contact details of the trust office.

IV.2.8 The trust office shall, without limitation and in all circumstances, issue proxies to depositary receipt holders who so request. Each depositary receipt holder may also issue binding voting instructions to the trust office in respect of the shares which the trust office holds on his behalf.

IV.3 Provision of information to and logistics of the general meeting

Principle

The management board or, where appropriate, the supervisory board shall provide all shareholders and other parties in the financial markets with equal and simultaneous information about matters that may influence the share price. The contacts between the management board on the one hand and press and analysts on the other shall be carefully handled and structured, and the company may not engage in any acts that compromise the independence of analysts in relation to the company and vice versa. The management board and the supervisory board shall provide the general meeting in good time with all information that it requires for the exercise of its powers. If price-sensitive information is provided during a general meeting, or the answering of shareholders' questions has resulted in the disclosure of pricesensitive information, this information shall be made public without delay.

Best practice provisions

IV.3.1 Meetings with analysts, presentations to analysts, presentations to investors and institutional investors and press conferences shall be announced in advance on the company's website and by means of press releases. Provision shall be made for all shareholders to follow these meetings and presentations in real time, for example by means of webcasting or telephone. After the meetings, the presentations shall be posted on the company's website.

IV.3.2 Analysts' reports and valuations may not be assessed, commented upon or corrected, other than factually, by the company in advance.

IV.3.3 The company may not pay any fee(s) to parties for the carrying out of research for analysts' reports or for the production or publication of analysts' reports, with the exception of credit rating agencies.

IV.3.4 Analysts meetings, presentations to institutional or other investors and direct discussions with the investors may not take place shortly before the publication of the regular financial information (quarterly, half-yearly or annual reports).

IV.3.5 The management board and the supervisory board shall provide the general meeting with all requested information, unless this would be contrary to an overriding interest of the company. If the management board and the supervisory board invoke an overriding interest, they must give reasons.

IV.3.6 The company shall place and update information which is relevant to the shareholders and which it is required to publish or deposit pursuant to the provisions of company law and securities law applicable to it, in a separate section of the company's website.

IV.3.7 The agenda of the general meeting shall list which items are for discussion and which items are to be voted upon.

IV.3.8 A resolution for approval or authorisation to be passed by the general meeting shall be explained in writing. In its explanation the management board shall deal with all facts and circumstances relevant to the approval or authorisation to be granted. The notes to the agenda shall be posted on the company's website.

IV.3.9 Material amendments to the articles of association of the company and resolutions for the appointment of management board members and supervisory board members shall be submitted separately to the general meeting.

IV.3.10 The report of the general meeting shall be made available, on request, to shareholders no later than three months after the end of the meeting, after which the shareholders shall have the

opportunity to react to the report in the following three months. The report shall then be adopted in the manner provided for in the articles of association.

IV.3.11 The management board shall provide a survey of all existing or potential anti-takeover measures in the annual report and shall also indicate in what circumstances it is expected that these measures may be used.

IV.3.12 The company shall give shareholders and other persons entitled to vote the possibility of issuing voting proxies or voting instructions, respectively, to an independent third party prior to the general meeting.

IV.3.13 The company shall formulate an outline policy on bilateral contacts with the shareholders and publish this policy on its website.

IV.4 Responsibility of shareholders Responsibility of institutional investors

Principle

Institutional investors shall act primarily in the interests of the ultimate beneficiaries or investors and have a responsibility to the ultimate beneficiaries or investors and the companies in which they invest, to decide, in a careful and transparent way, whether they wish to exercise their rights as shareholder of listed companies.

Best practice provisions

IV.4.1 Institutional investors (pension funds, insurers, investment institutions and asset managers) shall publish annually, in any event on their website, their policy on the exercise of the voting rights for shares they hold in listed companies.

IV.4.2 Institutional investors shall report annually, on their website and/or in their annual report, on how they have implemented their policy on the exercise of the voting rights in the year under review.

IV.4.3 Institutional investors shall report at least once a quarter, on their website, on whether and, if so, how they have voted as shareholders at the general meeting. Responsibility of shareholders

Principle

Shareholders shall act in relation to the company, the organs of the company and their fellow shareholders in keeping with the principle of reasonableness and fairness. This includes the willingness to engage in a dialogue with the company and their fellow shareholders.

Best practice provisions

IV.4.4 A shareholder shall exercise the right of putting an item on the agenda only after he consulted the management board about this. If one or more shareholders intend to request that an item be put on the agenda that may result in a change in the company's strategy, for example through the dismissal of one or more management or supervisory board members, the management board shall be given the opportunity to stipulate a reasonable period in which to respond (the response time). This shall also apply to an intention as referred to above for judicial leave to call a general meeting pursuant to Article 2:110 of the Netherlands Civil Code. The shareholder shall respect the response time stipulated by the management board within the meaning of best practice provision II.1.9.

IV.4.5 A shareholder shall vote as he sees fit. A shareholder who makes use of the voting advice of a third party is expected to form his own judgment on the voting policy of this adviser and the voting advice provided by him.

IV.4.6 If a shareholder has arranged for an item to be put on the agenda, he shall explain this at the meeting and, if necessary, answer questions about it.

V. The audit of the financial reporting and the position of the internal audit function and the external auditor

V.1 Financial reporting

Principle

The management board is responsible for the quality and completeness of publicly disclosed financial reports. The supervisory board shall ensure that the management board fulfils this responsibility.

Best practice provisions

V.1.1 The preparation and publication of the annual report, the financial statements, the quarterly and/or half-yearly figures and ad hoc financial information require careful internal procedures. The supervisory board shall supervise compliance with these procedures.

V.1.2 The audit committee shall determine how the external auditor should be involved in the content and publication of financial reports other than the financial statements.

V.1.3 The management board is responsible for establishing and maintaining internal procedures which ensure that all major financial information is known to the management board, so that the timeliness, completeness and correctness of the external financial reporting are assured. For this purpose, the management board ensures that the financial information from business divisions

and/or subsidiaries is reported directly to it and that the integrity of the information is not compromised. The supervisory board shall ensure that the internal procedures are established and maintained.

V.2 Role, appointment, remuneration and assessment of the functioning of the external auditor

Principle

The external auditor is appointed by the general meeting. The supervisory board shall nominate a candidate for this appointment, while both the audit committee and the management board advise the supervisory board. The remuneration of the external auditor, and instructions to the external auditor to provide nonaudit services, shall be approved by the supervisory board on the recommendation of the audit committee and after consultation with the management board.

Best practice provisions

V.2.1 The external auditor may be questioned by the general meeting in relation to his report on the fairness of the financial statements. The external auditor shall for this purpose attend and be entitled to address this meeting.

V.2.2 The management board and the audit committee shall report their dealings with the external auditor to the supervisory board on an annual basis, including his independence in particular (for example, the desirability of rotating the responsible partners of an external audit firm that provides audit services, and the desirability of the same audit firm providing non-audit services to the company). The supervisory board shall take this into account when deciding its nomination for the appointment of an external auditor, which nomination shall be submitted to the general meeting.

V.2.3 At least once every four years, the supervisory board and the audit committee shall conduct a thorough assessment of the functioning of the external auditor within the various entities and in the different capacities in which the external auditor acts. The main conclusions of this assessment shall be communicated to the general meeting for the purposes of assessing the nomination for the appointment of the external auditor.

V.3 Internal audit function

Principle

The internal auditor shall operate under the responsibility of the management board. Best practice provision

V.3.1 The external auditor and the audit committee shall be involved in drawing up the work schedule of the internal auditor. They shall also take cognizance of the findings of the internal auditor.

V.3.2 The internal auditor shall have access to the external auditor and to the chairman of the audit committee.

V.3.3 If there is no internal audit function, the audit committee shall review annually the need for an internal auditor. Based on this review, the supervisory board shall make a recommendation on this to the management board in line with the proposal of the audit committee, and shall include this recommendation in the report of the supervisory board.

V.4 Relationship and communication of the external auditor with the organs of the company

Principle

The external auditor shall, in any event, attend the meeting of the supervisory board at which the financial statements are to be adopted or approved. The external auditor shall report his findings in relation to the audit of the financial statements to the management board and the supervisory board simultaneously.

Best practice provisions

V.4.1 The external auditor shall in any event attend the meeting of the supervisory board, at which the report of the external auditor with respect to the audit of the financial statements is discussed, and at which financial statements are to be approved or adopted. The external auditor shall receive the financial information underlying the adoption of the quarterly and/or half-yearly figures and other interim financial reports and shall be given the opportunity to respond to all information.

V.4.2 When the need arises, the external auditor may request the chairman of the audit committee for leave to attend the meeting of the audit committee.

V.4.3 The report of the external auditor pursuant to Article 2:393, paragraph 4, of the Netherlands Civil Code shall contain the matters which the external auditor wishes to bring to the attention of the management board and the supervisory board in relation to the audit of the financial statements and the related audits. The following examples can be given:

A. With regard to the audit:

- information about matters of importance to the assessment of the independence of the external auditor;

- information about the course of events during the audit and cooperation with internal auditors and/or any other external auditors, matters for discussion with the management board, a list of corrections that have not been made, etc.

B. With regard to the financial figures:

- analyses of changes in shareholders' equity and results, which do not appear in the information to be published, and which, in the view of the external auditor, contribute to an understanding of the financial position and results of the company;
- comments regarding the processing of one-off items, the effects of estimates and the manner in which they have been arrived at, the choice of accounting policies, when other choices were possible, and special effects of such policies;
- comments on the quality of forecasts and budgets.

C. With regard to the operation of the internal risk management and control systems (including the reliability and continuity of automated data processing) and the quality of the internal provision of information:

- points for improvement, gaps and quality assessments;
- comments about threats and risks to the company and the manner in which they should be reported in the particulars to be published;
- compliance with articles of association, instructions, regulations, loan covenants, requirements of external supervisors, etc.

Anexo V

Código de Mejores Prácticas Corporativas²⁷

Práctica 1.

Se sugiere no agrupar asuntos relacionados con diferentes temas en un solo punto del orden del día, así como evitar el rubro referente a “Asuntos Varios”.

Práctica 2.

Se sugiere que toda la información sobre cada punto del orden del día de la Asamblea de Accionistas o de Socios, esté disponible con, al menos, quince días de anticipación.

Práctica 3.

Se sugiere que a través de un formulario que contenga en detalle la información y posibles alternativas de voto sobre los asuntos del orden del día, los accionistas puedan girar instrucciones a sus mandatarios sobre el sentido en que deberá ejercer los derechos de voto correspondientes en cada punto del orden del día de la Asamblea.

Práctica 4.

Se sugiere que dentro de la información que se entregue a los accionistas, se incluya la propuesta de integración del Consejo de Administración y el currículum de los candidatos con información suficiente para evaluar su categoría y, en su caso, su independencia.

Práctica 5.

Se sugiere que el Consejo de Administración incluya en su informe anual a la Asamblea de Accionistas, aspectos relevantes de los trabajos de cada órgano intermedio. Se sugiere que los informes de cada órgano intermedio presentados al Consejo, estén a disposición de los accionistas junto con el material para la Asamblea, a excepción de aquella información que debe conservarse en forma confidencial. Además, se recomienda que en el informe anual se incluyan los nombres de los integrantes de cada órgano intermedio.

²⁷ Fuente: Consejo Coordinador Empresarial. *Código de Mejores Prácticas Corporativas*, 2010. Disponible en línea en: <http://www.cce.org.mx/wp-content/uploads/2014/10/CMPC.pdf>

Práctica 6.

Se sugiere que la sociedad cuente con los mecanismos de comunicación necesarios que le permitan mantener adecuadamente informados a los accionistas e inversionistas en general.

Práctica 7.

Se recomienda que, además de las obligaciones y facultades que prevén las leyes específicas para cada sociedad, dentro de las funciones del Consejo de Administración se incluyan las siguientes:

- I. Definir la visión estratégica.
- II. Vigilar la operación.
- III. Aprobar la gestión.
- IV. Nombrar al Director General y a los funcionarios de alto nivel⁷ de la sociedad, así como evaluar y aprobar su desempeño.
- V. Cerciorarse que todos los accionistas reciban un trato igualitario, se respeten sus derechos, se protejan sus intereses y se les de acceso a la información de la sociedad.
- VI. Asegurar la creación de valor para los accionistas y la permanencia en el tiempo de la sociedad.
- VII. Asegurar la emisión y revelación responsable de la información, así como la transparencia en la administración.
- VIII. Asegurar el establecimiento de mecanismos de control interno y de calidad de la información.
- IX. Establecer las políticas necesarias y aprobar las operaciones con partes relacionadas, así como decidir sobre la contratación de terceros expertos que emitan su opinión al respecto.
- X. Asegurar el establecimiento de mecanismos para la identificación, análisis, administración, control y adecuada revelación de los riesgos.
- XI. Promover el establecimiento de un Plan Formal de Sucesión para el Director General y los funcionarios de alto nivel.
- XII. Promover que la sociedad emita su Código de Ética y sus Principios de Responsabilidad Social Empresarial.
- XIII. Promover que la sociedad considere a los terceros interesados en la toma de sus decisiones.
- XIV. Promover la revelación de hechos indebidos y la protección a los informantes.
- XV. Asegurar el establecimiento de planes de contingencia y de recuperación de la información.

XVI. Cerciorarse que la sociedad cuenta con los mecanismos necesarios que permitan comprobar que cumple con las diferentes disposiciones legales que le son aplicables.

XVII. Dar certidumbre y confianza a los inversionistas y a los terceros interesados, sobre la conducción honesta y responsable de los negocios de la sociedad.

Práctica 8.

Se recomienda que las funciones del Consejo de Administración no involucren actividades de la Dirección General y su equipo de dirección, con objeto de que las líneas de autoridad y de responsabilidad sean transparentes.

Práctica 9.

Se recomienda que el Consejo de Administración esté integrado por un número que se encuentre entre 3 y 15 consejeros.

Práctica 10.

Se recomienda que no existan consejeros suplentes, y si los hubiere que cada consejero propietario sugiera quién sea su suplente y se establezca un proceso de comunicación que les permita una participación efectiva.

Práctica 11.

Se recomienda que el consejero independiente al momento de ser nombrado entregue al Presidente de la Asamblea de Accionistas una manifestación de cumplimiento de los requisitos de independencia, de estar libre de conflictos de interés y poder ejercer su función en el mejor interés de la sociedad.

Práctica 12.

Se recomienda que los consejeros independientes representen, cuando menos, el 25% del total de consejeros.

Práctica 13.

Se sugiere que cuando menos el 60% del Consejo de Administración esté integrado, en forma conjunta, por consejeros independientes y por patrimoniales.

Práctica 14.

Se sugiere que en el informe anual presentado por el Consejo de Administración se señale la categoría que tiene cada consejero y se mencionen las actividades profesionales de cada uno de ellos a la fecha del informe.

Práctica 15.

Se recomienda que, con el propósito de tomar decisiones más informadas, el Consejo de Administración realice las funciones de auditoría, evaluación y compensación, finanzas y planeación, que se definen posteriormente en el Código, con el apoyo de uno o varios órganos intermedios según sea necesario.

Práctica 16.

Para los órganos intermedios se recomienda lo siguiente:

I. Se pueden crear uno o varios siempre y cuando tengan objetivos claros, precisos y se defina su integración y funcionamiento.

II. Que sus miembros no tengan conflictos de interés.

III. Que estén integrados solamente por consejeros propietarios independientes; sin embargo, las sociedades podrán iniciar su proceso de institucionalización con mayoría de independientes y decidir el paso y medida en que observarán la práctica recomendada.

IV. Que estén compuestos por tres miembros como mínimo y siete como máximo, los cuales deberán contar con la suficiente experiencia en el área en la que se especialice el órgano intermedio.

V. Que informen al Consejo de Administración sobre sus actividades, por lo menos en forma trimestral, con objeto de que dicha información se incluya en la agenda de las juntas de consejo.

VI. El presidente de cada órgano intermedio podrá invitar a sus sesiones a los funcionarios de la sociedad cuyas responsabilidades estén relacionadas con los temas a tratar.

VII. Que cada consejero independiente participe en, al menos, un órgano intermedio.

VIII. Que el órgano intermedio encargado de la función de Auditoría sea presidido por un consejero independiente que tenga conocimientos y experiencia en aspectos contables, financieros y de control.

Práctica 17.

Se sugiere que el Consejo de Administración sesione, cuando menos, 4 veces al año, dedicando el tiempo y la diligencia que sean necesarios para atender adecuadamente los asuntos de la sociedad.

Práctica 18.

Se recomienda que existan disposiciones por las que se pueda convocar a una sesión del Consejo de Administración, con el acuerdo del 25% de los consejeros o por el presidente de algún órgano intermedio.

Práctica 19.

Se recomienda que los consejeros tengan acceso a la información que sea relevante y necesaria para la toma de decisiones, de acuerdo al orden del día contenido en la convocatoria, cuando menos cinco días hábiles antes de la reunión. Lo anterior, no será aplicable tratándose de asuntos que requieran confidencialidad; sin embargo, en este caso se deberán establecer los mecanismos necesarios para que los consejeros puedan evaluar adecuadamente y con oportunidad las propuestas referentes a dichos asuntos.

Práctica 20.

Se sugiere que cuando los consejeros sean nombrados por primera vez, se les proporcione la información necesaria para que estén al tanto de los asuntos de la sociedad y puedan cumplir con su nueva responsabilidad.

Práctica 21.

Se recomienda que a cada consejero se le proporcione la información necesaria, respecto a las obligaciones, responsabilidades y facultades que implica ser miembro del Consejo de Administración de la sociedad.

Práctica 22.

Para el mejor cumplimiento de los deberes fiduciarios y las responsabilidades de los consejeros, se recomienda atender a lo siguiente:

I. Comunicar al Presidente y a los demás miembros del Consejo de Administración, cualquier situación en la que exista o pueda derivarse en un conflicto de interés, absteniéndose de participar en la deliberación correspondiente.

II. Utilizar los activos o servicios de la sociedad solamente para el cumplimiento del objeto social y tener definidas políticas claras que permitan, en casos de excepción, utilizar dichos activos para cuestiones personales.

III. Dedicar a su función el tiempo y la atención necesaria, asistiendo como mínimo al 70% de las reuniones a las que sea convocado durante el año.

IV. Mantener absoluta confidencialidad sobre toda la información que reciban con motivo del desempeño de sus funciones y, en especial, sobre su propia participación y la de otros consejeros, en las deliberaciones que se lleven a cabo en las sesiones del Consejo de Administración.

V. Los consejeros propietarios y, en su caso, sus respectivos suplentes deberán mantenerse mutuamente informados acerca de los asuntos tratados en las sesiones del Consejo de Administración a las que asistan.

VI. Apoyar al Consejo de Administración con opiniones y recomendaciones que se deriven del análisis del desempeño de la empresa, con objeto de que las decisiones que adopte se encuentren debidamente sustentadas.

VII. Establecer un mecanismo de evaluación del desempeño y cumplimiento de las responsabilidades y deberes fiduciarios de los consejeros.

Práctica 23.

Se sugiere que se cumpla con las siguientes funciones:

I. Recomendar al Consejo de Administración los candidatos para auditores externos de la sociedad, las condiciones de contratación y el alcance de los trabajos profesionales y supervisar el cumplimiento de los mismos. De igual manera, recomendar la aprobación de aquellos servicios adicionales a los de auditoría que vayan a prestar los auditores externos.

II. Ser el canal de comunicación entre el Consejo de Administración y los auditores externos, así como asegurar la independencia y objetividad de estos últimos.

III. Revisar el programa de trabajo, las cartas de observaciones y los reportes de auditoría interna y externa e informar al Consejo de Administración sobre los resultados.

IV. Reunirse periódicamente con los auditores internos y externos, sin la presencia de funcionarios de la sociedad, para conocer sus comentarios y observaciones en el avance de su trabajo.

V. Dar su opinión al Consejo de Administración sobre las políticas y criterios utilizados en la preparación de la información financiera, así como del proceso para su emisión, asegurando su confiabilidad, calidad y transparencia.

VI. Contribuir en la definición de los lineamientos generales del control interno, de la auditoría interna y evaluar su efectividad.

VII. Verificar que se observen los mecanismos establecidos para el control de los riesgos a que está sujeta la sociedad.

VIII. Coordinar las labores del auditor externo, interno y el Comisario.

- IX. Contribuir en el establecimiento de las políticas para las operaciones con partes relacionadas.
- X. Analizar y evaluar las operaciones con partes relacionadas para recomendar su aprobación al Consejo de Administración.
- XI. Decidir la contratación de terceros expertos que emitan su opinión sobre las operaciones con partes relacionadas o algún otro asunto, que le permita el adecuado cumplimiento de sus funciones.
- XII. Verificar el cumplimiento del Código de Ética y del mecanismo de revelación de hechos indebidos y de protección a los informantes.
- XIII. Auxiliar al Consejo de Administración en el análisis de los planes de contingencia y de recuperación de la información.
- XIV. Verificar que se cuente con los mecanismos necesarios que permitan asegurar que la sociedad cumple con las diferentes disposiciones legales que le son aplicables.

Práctica 24.

Se sugiere recomendar al Consejo de Administración que, para la auditoría externa de los estados financieros así como para cualquier otro servicio, se abstenga de contratar un despacho en el que los honorarios percibidos por todos los servicios que le preste a la sociedad, representen un porcentaje mayor al 10% de los ingresos totales de dicho despacho.

Práctica 25.

Se recomienda que, al menos cada 5 años, se cambie al socio que dictamine los estados financieros de la sociedad, así como a su grupo de trabajo, con el fin de asegurar la objetividad en sus trabajos e informes.

Práctica 26.

Se recomienda que el Comisario sea una persona distinta a aquella que dictamine los estados financieros de la sociedad.

Práctica 27.

Se recomienda que la persona designada como Comisario de la sociedad, tenga los conocimientos y experiencia profesional que le permitan cumplir con sus obligaciones legales. Asimismo, se recomienda que en el informe anual que presenta el Consejo de Administración, se revele el perfil del Comisario.

Práctica 28.

Para garantizar que el Consejo de Administración tome decisiones con información financiera confiable, el órgano intermedio que realice la función de auditoría lo apoyará con su opinión acerca de dicha información, la cual deberá ser firmada por el Director General y el Director responsable de su elaboración.

Práctica 29.

Se sugiere que la sociedad cuente con un área de auditoría interna y que sus lineamientos generales y planes de trabajo sean aprobados por el Consejo de Administración.

Práctica 30.

Se sugiere que se sometan a la aprobación del Consejo de Administración las políticas y criterios contables utilizados para la elaboración de la información financiera de la sociedad, y que se le informe sobre su aplicación consistente.

Práctica 31.

Se recomienda que los cambios en las políticas y los criterios contables estén debidamente fundamentados para ser analizados por el Consejo de Administración, antes de su aprobación.

Práctica 32.

Se recomienda que el Consejo de Administración apruebe los mecanismos que sean necesarios para asegurar la calidad de la información financiera que se le presente; en el caso de que ésta corresponda a períodos intermedios durante el ejercicio, se vigilará que se elabore con las mismas políticas, criterios y prácticas con las que se preparará la información anual. En este proceso, se podrá auxiliar por los auditores internos, externos y el Comisario de la sociedad.

Práctica 33.

Se sugiere que se sometan a la aprobación del Consejo de Administración los lineamientos generales de control interno y, en su caso, las revisiones al mismo.

Práctica 34.

Se sugiere que se apoye al Consejo de Administración para asegurar la efectividad del control interno, así como del proceso de emisión de la información financiera.

Práctica 35.

Se sugiere que los auditores internos y externos evalúen, conforme a su programa normal de trabajo, la efectividad del control interno así como la calidad y transparencia del proceso de

emisión de la información financiera, y que se comenten con ellos los resultados señalados en la carta de observaciones.

Práctica 36.

Se sugiere que se apoye al Consejo de Administración en el establecimiento de políticas, así como en el análisis del proceso de aprobación y de las condiciones de contratación, de las operaciones con partes relacionadas.

Práctica 37.

Se recomienda apoyar al Consejo de Administración en el análisis de las propuestas para realizar operaciones con partes relacionadas fuera del giro habitual de la sociedad que, en su caso, le presente el Director General a su aprobación. Asimismo, se recomienda que cuando dichas operaciones lleguen a representar más del 10% de los activos consolidados de la sociedad se presenten a la aprobación de la Asamblea de Accionistas.

Práctica 38.

Se recomienda que se asegure la existencia de mecanismos que permitan determinar si la sociedad cumple debidamente con las disposiciones legales que le son aplicables. Para estos efectos, es conveniente que, cuando menos una vez al año, se realice una revisión acerca de la situación legal de la sociedad y se le informe al Consejo de Administración.

Práctica 39.

Se recomienda que el órgano intermedio cumpla con las siguientes funciones:

- I. Sugerir al Consejo de Administración criterios para designar o remover al Director General y a los funcionarios de alto nivel.
- II. Proponer al Consejo de Administración los criterios para la evaluación y compensación del Director General y de los funcionarios de alto nivel.
- III. Recomendar al Consejo de Administración los criterios para determinar los pagos por separación de la sociedad, del Director General y los funcionarios de alto nivel.
- IV. Recomendar los criterios para la compensación de los consejeros.
- V. Analizar la propuesta realizada por el Director General acerca de la estructura y criterios para la compensación del personal.

VI. Analizar y presentar al Consejo de Administración para su aprobación, la manifestación para considerar a la sociedad como socialmente responsable, el Código de Ética, así como el sistema de información de hechos indebidos y la protección a los informantes.

VII. Analizar y proponer al Consejo de Administración la aprobación del Sistema Formal de Sucesión del Director General y los funcionarios de alto nivel, así como verificar su cumplimiento.

Práctica 40.

Se recomienda que, con objeto de prevenir un posible conflicto de interés, el Director General y los funcionarios de alto nivel se abstengan de participar en la deliberación de los asuntos mencionados en los incisos i, ii y iii anteriores.

Práctica 41.

Se recomienda que las políticas para la determinación de las remuneraciones del Director General y los funcionarios de alto nivel sean razonables y consideren aspectos relacionados con sus funciones, el alcance de sus objetivos y la evaluación de su desempeño.

Práctica 42.

Se sugiere que en el informe anual presentado por el Consejo de Administración a la Asamblea de Accionistas, se revelen las políticas utilizadas y los componentes que integran los paquetes de remuneración del Director General y de los funcionarios de alto nivel de la sociedad.

Práctica 43.

Se recomienda que se apoye al Consejo de Administración mediante la revisión previa de las condiciones de contratación del Director General y de los funcionarios de alto nivel, a fin de asegurar que los pagos probables por su separación de la sociedad sean razonables y se apeguen a los lineamientos establecidos por el Consejo de Administración.

Práctica 44.

Se recomienda que se apoye al Consejo de Administración para asegurar que exista un Plan Formal de Sucesión para el Director General y los funcionarios de alto nivel de la sociedad con objeto de que el proceso se lleve a cabo en forma estable, planeada y ordenada.

Práctica 45.

Se recomienda que el órgano intermedio cumpla con las siguientes funciones:

I. Estudiar y proponer al Consejo de Administración la visión estratégica de la sociedad para asegurar su estabilidad y permanencia en el tiempo.

II. Analizar los lineamientos generales que presente la Dirección General para la determinación del plan estratégico de la sociedad y darle seguimiento a su implementación.

III. Evaluar las políticas de inversión y de financiamiento de la sociedad propuestas por la Dirección General y dar su opinión al Consejo de Administración.

IV. Opinar sobre las premisas del presupuesto anual que presente el Director General y darle seguimiento a su aplicación, así como a su sistema de control.

V. Evaluar los mecanismos que presente la Dirección General para la identificación, análisis, administración y control de los riesgos a que esté sujeta la sociedad y dar su opinión al Consejo de Administración.

VI. Evaluar los criterios que presente el Director General para la revelación de los riesgos a que está sujeta la sociedad y dar su opinión al Consejo de Administración.

Práctica 46.

Se recomienda que el Consejo de Administración dedique tiempo en una de las sesiones del año a la definición o actualización de la visión a largo plazo de la sociedad, para asegurar su estabilidad y permanencia en el tiempo.

Práctica 47.

Se recomienda que se apoye al Consejo de Administración en la revisión del Plan Estratégico que le presente la Dirección General para su aprobación y se le de seguimiento a su implementación.

Práctica 48.

Se recomienda que se apoye al Consejo de Administración en el análisis de las políticas que le presente a su aprobación el Director General, para el manejo de la tesorería, para la contratación de productos financieros derivados, para la inversión en activos y para la contratación de pasivos, asegurando su alineación con el plan estratégico y que correspondan al giro normal de la sociedad.

Práctica 49.

Se sugiere que se auxilie al Consejo de Administración en la revisión de las premisas del presupuesto anual que le presenta a su aprobación el Director General, así como de su sistema de control, verificando su alineación con el plan estratégico.

Práctica 50.

Se recomienda que se auxilie al Consejo de Administración en la evaluación de los mecanismos para la identificación, análisis, administración y control de los riesgos a los que esté sujeta la



sociedad, así como de los criterios para su revelación, que le presente a su aprobación la Dirección General.

Práctica 51.

Se recomienda que el Director General presente al Consejo de Administración, en cada una de las sesiones del año, un informe sobre la situación que guarda cada uno de los riesgos identificados.

Anexo VI

UK Corporate Governance Code²⁸

Section A: Leadership

A.1: The Role of the Board

Main Principle

Every company should be headed by an effective board which is collectively responsible for the long-term success of the company.

Supporting Principles

The board's role is to provide entrepreneurial leadership of the company within a framework of prudent and effective controls which enables risk to be assessed and managed. The board should set the company's strategic aims, ensure that the necessary financial and human resources are in place for the company to meet its objectives and review management performance. The board should set the company's values and standards and ensure that its obligations to its shareholders and others are understood and met.

All directors must act in what they consider to be the best interests of the company, consistent with their statutory duties.

Code Provisions

A.1.1. The board should meet sufficiently regularly to discharge its duties effectively. There should be a formal schedule of matters specifically reserved for its decision. The annual report should include a statement of how the board operates, including a high level statement of which types of decisions are to be taken by the board and which are to be delegated to management.

A.1.2. The annual report should identify the chairman, the deputy chairman (where there is one), the chief executive, the senior independent director and the chairmen and members of the board committees. It should also set out the number of meetings of the board and those committees and individual attendance by directors.

²⁸ Fuente: Financial Reporting Council. The UK Corporate Governance Code, September 2014. Disponible en línea en: <https://www.frc.org.uk/Our-Work/Publications/Corporate-Governance/UK-Corporate-Governance-Code-2014.pdf>

A.1.3. The company should arrange appropriate insurance cover in respect of legal action against its directors.

A.2: Division of Responsibilities

Main Principle

There should be a clear division of responsibilities at the head of the company between the running of the board and the executive responsibility for the running of the company's business. No one individual should have unfettered powers of decision.

Code Provision

A.2.1 The roles of chairman and chief executive should not be exercised by the same individual. The division of responsibilities between the chairman and chief executive should be clearly established, set out in writing and agreed by the board.

A.3: The Chairman

Main Principle

The chairman is responsible for leadership of the board and ensuring its effectiveness on all aspects of its role.

Supporting Principles

The chairman is responsible for setting the board's agenda and ensuring that adequate time is available for discussion of all agenda items, in particular strategic issues. The chairman should also promote a culture of openness and debate by facilitating the effective contribution of non-executive directors in particular and ensuring constructive relations between executive and non-executive directors.

The chairman is responsible for ensuring that the directors receive accurate, timely and clear information. The chairman should ensure effective communication with shareholders.

Code Provision

A.3.1. The chairman should on appointment meet the independence criteria set out in B.1.1 below. A chief executive should not go on to be chairman of the same company. If exceptionally a board decides that a chief executive should become chairman, the board should consult major shareholders in advance and should set out its reasons to shareholders at the time of the appointment and in the next annual report.

A.4: Non-Executive Directors

Main Principle

As part of their role as members of a unitary board, non-executive directors should constructively challenge and help develop proposals on strategy.

Supporting Principle

Non-executive directors should scrutinise the performance of management in meeting agreed goals and objectives and monitor the reporting of performance. They should satisfy themselves on the integrity of financial information and that financial controls and systems of risk management are robust and defensible. They are responsible for determining appropriate levels of remuneration of executive directors and have a prime role in appointing and, where necessary, removing executive directors, and in succession planning.

Code Provisions

A.4.1. The board should appoint one of the independent non-executive directors to be the senior independent director to provide a sounding board for the chairman and to serve as an intermediary for the other directors when necessary. The senior independent director should be available to shareholders if they have concerns which contact through the normal channels of chairman, chief executive or other executive directors has failed to resolve or for which such contact is inappropriate.

A.4.2. The chairman should hold meetings with the non-executive directors without the executives present. Led by the senior independent director, the non-executive directors should meet without the chairman present at least annually to appraise the chairman's performance and on such other occasions as are deemed appropriate.

A.4.3. Where directors have concerns which cannot be resolved about the running of the company or a proposed action, they should ensure that their concerns are recorded in the board minutes. On resignation, a non-executive director should provide a written statement to the chairman, for circulation to the board, if they have any such concerns.

Section B: Effectiveness

B.1: The Composition of the Board

Main Principle

The board and its committees should have the appropriate balance of skills, experience, independence and knowledge of the company to enable them to discharge their respective duties and responsibilities effectively.

Supporting Principles

The board should be of sufficient size that the requirements of the business can be met and that changes to the board's composition and that of its committees can be managed without undue disruption, and should not be so large as to be unwieldy.

The board should include an appropriate combination of executive and non-executive directors (and, in particular, independent non-executive directors) such that no individual or small group of individuals can dominate the board's decision taking.

The value of ensuring that committee membership is refreshed and that undue reliance is not placed on particular individuals should be taken into account in deciding chairmanship and membership of committees.

No one other than the committee chairman and members is entitled to be present at a meeting of the nomination, audit or remuneration committee, but others may attend at the invitation of the committee.

Code Provisions

B.1.1. The board should identify in the annual report each non-executive director it considers to be independent. The board should determine whether the director is independent in character and judgement and whether there are relationships or circumstances which are likely to affect, or could appear to affect, the director's judgement. The board should state its reasons if it determines that a director is independent notwithstanding the existence of relationships or circumstances which may appear relevant to its determination, including if the director:

- has been an employee of the company or group within the last five years;
- has, or has had within the last three years, a material business relationship with the company either directly, or as a partner, shareholder, director or senior employee of a body that has such a relationship with the company;
- has received or receives additional remuneration from the company apart from a director's fee, participates in the company's share option or a performance-related pay scheme, or is a member of the company's pension scheme;
- has close family ties with any of the company's advisers, directors or senior employees;
- holds cross-directorships or has significant links with other directors through involvement in other companies or bodies;
- represents a significant shareholder; or
- has served on the board for more than nine years from the date of their first election.

B.1.2. Except for smaller companies, at least half the board, excluding the chairman, should comprise non-executive directors determined by the board to be independent. A smaller company should have at least two independent non-executive directors.

B.2: Appointments to the Board

Main Principle

There should be a formal, rigorous and transparent procedure for the appointment of new directors to the board.

Supporting Principles

The search for board candidates should be conducted, and appointments made, on merit, against objective criteria and with due regard for the benefits of diversity on the board, including gender.

The board should satisfy itself that plans are in place for orderly succession for appointments to the board and to senior management, so as to maintain an appropriate balance of skills and experience within the company and on the board and to ensure progressive refreshing of the board.

Code Provisions

B.2.1. There should be a nomination committee which should lead the process for board appointments and make recommendations to the board. A majority of members of the nomination committee should be independent non-executive directors. The chairman or an independent non-executive director should chair the committee, but the chairman should not chair the nomination committee when it is dealing with the appointment of a successor to the chairmanship. The nomination committee should make available its terms of reference, explaining its role and the authority delegated to it by the board.

B.2.2. The nomination committee should evaluate the balance of skills, experience, independence and knowledge on the board and, in the light of this evaluation, prepare a description of the role and capabilities required for a particular appointment.

B.2.3. Non-executive directors should be appointed for specified terms subject to re-election and to statutory provisions relating to the removal of a director. Any term beyond six years for a non-executive director should be subject to particularly rigorous review, and should take into account the need for progressive refreshing of the board.

B.2.4. A separate section of the annual report should describe the work of the nomination committee, including the process it has used in relation to board appointments. This section should include a description of the board's policy on diversity, including gender, any measurable

objectives that it has set for implementing the policy, and progress on achieving the objectives. An explanation should be given if neither an external search consultancy nor open advertising has been used in the appointment of a chairman or a non-executive director. Where an external search consultancy has been used, it should be identified in the annual report and a statement made as to whether it has any other connection with the company.

B.3: Commitment

Main Principle

All directors should be able to allocate sufficient time to the company to discharge their responsibilities effectively.

Code Provisions

B.3.1. For the appointment of a chairman, the nomination committee should prepare a job specification, including an assessment of the time commitment expected, recognising the need for availability in the event of crises. A chairman's other significant commitments should be disclosed to the board before appointment and included in the annual report. Changes to such commitments should be reported to the board as they arise, and their impact explained in the next annual report.

B.3.2. The terms and conditions of appointment of non-executive directors should be made available for inspection. The letter of appointment should set out the expected time commitment. Non-executive directors should undertake that they will have sufficient time to meet what is expected of them. Their other significant commitments should be disclosed to the board before appointment, with a broad indication of the time involved and the board should be informed of subsequent changes.

B.3.3. The board should not agree to a full time executive director taking on more than one non-executive directorship in a FTSE 100 company nor the chairmanship of such a company.

B.4: Development

Main Principle

All directors should receive induction on joining the board and should regularly update and refresh their skills and knowledge.

Supporting Principles

The chairman should ensure that the directors continually update their skills and the knowledge and familiarity with the company required to fulfil their role both on the board and on board

committees. The company should provide the necessary resources for developing and updating its directors' knowledge and capabilities.

To function effectively all directors need appropriate knowledge of the company and access to its operations and staff.

Code Provisions

B.4.1. The chairman should ensure that new directors receive a full, formal and tailored induction on joining the board. As part of this, directors should avail themselves of opportunities to meet major shareholders.

B.4.2. The chairman should regularly review and agree with each director their training and development needs.

B.5: Information and Support

Main Principle

The board should be supplied in a timely manner with information in a form and of a quality appropriate to enable it to discharge its duties.

Supporting Principles

The chairman is responsible for ensuring that the directors receive accurate, timely and clear information. Management has an obligation to provide such information but directors should seek clarification or amplification where necessary.

Under the direction of the chairman, the company secretary's responsibilities include ensuring good information flows within the board and its committees and between senior management and non-executive directors, as well as facilitating induction and assisting with professional development as required.

The company secretary should be responsible for advising the board through the chairman on all governance matters.

Code Provisions

B.5.1. The board should ensure that directors, especially non-executive directors, have access to independent professional advice at the company's expense where they judge it necessary to discharge their responsibilities as directors. Committees should be provided with sufficient resources to undertake their duties.

B.5.2. All directors should have access to the advice and services of the company secretary, who is responsible to the board for ensuring that board procedures are complied with. Both the appointment and removal of the company secretary should be a matter for the board as a whole.

B.6: Evaluation

Main Principle

The board should undertake a formal and rigorous annual evaluation of its own performance and that of its committees and individual directors.

Supporting Principles

Evaluation of the board should consider the balance of skills, experience, independence and knowledge of the company on the board, its diversity, including gender, how the board works together as a unit, and other factors relevant to its effectiveness.

The chairman should act on the results of the performance evaluation by recognising the strengths and addressing the weaknesses of the board and, where appropriate, proposing new members be appointed to the board or seeking the resignation of directors.

Individual evaluation should aim to show whether each director continues to contribute effectively and to demonstrate commitment to the role (including commitment of time for board and committee meetings and any other duties).

Code Provisions

B.6.1. The board should state in the annual report how performance evaluation of the board, its committees and its individual directors has been conducted.

B.6.2. Evaluation of the board of FTSE 350 companies should be externally facilitated at least every three years. The external facilitator should be identified in the annual report and a statement made as to whether they have any other connection with the company.

B.6.3. The non-executive directors, led by the senior independent director, should be responsible for performance evaluation of the chairman, taking into account the views of executive directors.

B.7: Re-election

Main Principle

All directors should be submitted for re-election at regular intervals, subject to continued satisfactory performance.

Code Provisions

B.7.1. All directors of FTSE 350 companies should be subject to annual election by shareholders. All other directors should be subject to election by shareholders at the first annual general meeting after their appointment, and to re-election thereafter at intervals of no more than three years. Non-executive directors who have served longer than nine years should be subject to annual re-election. The names of directors submitted for election or re-election should be accompanied by sufficient biographical details and any other relevant information to enable shareholders to take an informed decision on their election.

B.7.2. The board should set out to shareholders in the papers accompanying a resolution to elect a non-executive director why they believe an individual should be elected. The chairman should confirm to shareholders when proposing re-election that, following formal performance evaluation, the individual's performance continues to be effective and to demonstrate commitment to the role.

Section C: Accountability

C.1: Financial and Business Reporting

Main Principle

The board should present a fair, balanced and understandable assessment of the company's position and prospects.

Supporting Principles

The board's responsibility to present a fair, balanced and understandable assessment extends to interim and other price-sensitive public reports and reports to regulators as well as to information required to be presented by statutory requirements.

The board should establish arrangements that will enable it to ensure that the information presented is fair, balanced and understandable.

Code Provisions

C.1.1. The directors should explain in the annual report their responsibility for preparing the annual report and accounts, and state that they consider the annual report and accounts, taken as a whole, is fair, balanced and understandable and provides the information necessary for shareholders to assess the company's position and performance, business model and strategy. There should be a statement by the auditor about their reporting responsibilities.

C.1.2. The directors should include in the annual report an explanation of the basis on which the company generates or preserves value over the longer term (the business model) and the strategy for delivering the objectives of the company.

C.1.3. In annual and half-yearly financial statements, the directors should state whether they considered it appropriate to adopt the going concern basis of accounting in preparing them, and identify any material uncertainties to the company's ability to continue to do so over a period of at least twelve months from the date of approval of the financial statements.

C.2: Risk Management and Internal Control

Main Principle

The board is responsible for determining the nature and extent of the principal risks it is willing to take in achieving its strategic objectives. The board should maintain sound risk management and internal control systems.

Code Provisions

C.2.1. The directors should confirm in the annual report that they have carried out a robust assessment of the principal risks facing the company, including those that would threaten its business model, future performance, solvency or liquidity. The directors should describe those risks and explain how they are being managed or mitigated.

C.2.2. Taking account of the company's current position and principal risks, the directors should explain in the annual report how they have assessed the prospects of the company, over what period they have done so and why they consider that period to be appropriate. The directors should state whether they have a reasonable expectation that the company will be able to continue in operation and meet its liabilities as they fall due over the period of their assessment, drawing attention to any qualifications or assumptions as necessary.

C.2.3. The board should monitor the company's risk management and internal control systems and, at least annually, carry out a review of their effectiveness, and report on that review in the annual report. The monitoring and review should cover all material controls, including financial, operational and compliance controls.

C.3: Audit Committee and Auditors

Main Principle

The board should establish formal and transparent arrangements for considering how they should apply the corporate reporting and risk management and internal control principles and for maintaining an appropriate relationship with the company's auditors.

Code Provisions

C.3.1. The board should establish an audit committee of at least three, or in the case of smaller companies two, independent non-executive directors. In smaller companies the company chairman may be a member of, but not chair, the committee in addition to the independent non-executive directors, provided he or she was considered independent on appointment as chairman. The board should satisfy itself that at least one member of the audit committee has recent and relevant financial experience.

C.3.2. The main role and responsibilities of the audit committee should be set out in written terms of reference and should include:

- to monitor the integrity of the financial statements of the company and any formal announcements relating to the company's financial performance, reviewing significant financial reporting judgements contained in them;
- to review the company's internal financial controls and, unless expressly addressed by a separate board risk committee composed of independent directors, or by the board itself, to review the company's internal control and risk management systems;
- to monitor and review the effectiveness of the company's internal audit function;
- to make recommendations to the board, for it to put to the shareholders for their approval in general meeting, in relation to the appointment, re-appointment and removal of the external auditor and to approve the remuneration and terms of engagement of the external auditor;
- to review and monitor the external auditor's independence and objectivity and the effectiveness of the audit process, taking into consideration relevant UK professional and regulatory requirements;
- to develop and implement policy on the engagement of the external auditor to supply non-audit services, taking into account relevant ethical guidance regarding the provision of non-audit services by the external audit firm; and to report to the board, identifying any matters in respect of which it considers that action or improvement is needed and making recommendations as to the steps to be taken; and
- to report to the board on how it has discharged its responsibilities.

C.3.3. The terms of reference of the audit committee, including its role and the authority delegated to it by the board, should be made available.

C.3.4. Where requested by the board, the audit committee should provide advice on whether the annual report and accounts, taken as a whole, is fair, balanced and understandable and provides the information necessary for shareholders to assess the company's position and performance, business model and strategy.

C.3.5. The audit committee should review arrangements by which staff of the company may, in confidence, raise concerns about possible improprieties in matters of financial reporting or other matters. The audit committee's objective should be to ensure that arrangements are in place for the proportionate and independent investigation of such matters and for appropriate follow-up action.

C.3.6. The audit committee should monitor and review the effectiveness of the internal audit activities. Where there is no internal audit function, the audit committee should consider annually whether there is a need for an internal audit function and make a recommendation to the board, and the reasons for the absence of such a function should be explained in the relevant section of the annual report.

C.3.7. The audit committee should have primary responsibility for making a recommendation on the appointment, reappointment and removal of the external auditors. FTSE 350 companies should put the external audit contract out to tender at least every ten years. If the board does not accept the audit committee's recommendation, it should include in the annual report, and in any papers recommending appointment or re-appointment, a statement from the audit committee explaining the recommendation and should set out reasons why the board has taken a different position.

C.3.8. A separate section of the annual report should describe the work of the committee in discharging its responsibilities. The report should include:

- the significant issues that the committee considered in relation to the financial statements, and how these issues were addressed;
- an explanation of how it has assessed the effectiveness of the external audit process and the approach taken to the appointment or reappointment of the external auditor, and information on the length of tenure of the current audit firm and when a tender was last conducted; and
- if the external auditor provides non-audit services, an explanation of how auditor objectivity and independence are safeguarded.

Section D: Remuneration

D.1: The Level and Components of Remuneration

Main Principle

Executive directors' remuneration should be designed to promote the long-term success of the company. Performance-related elements should be transparent, stretching and rigorously applied.

Supporting Principles

The remuneration committee should judge where to position their company relative to other companies. But they should use such comparisons with caution, in view of the risk of an upward ratchet of remuneration levels with no corresponding improvement in corporate and individual performance, and should avoid paying more than is necessary.

They should also be sensitive to pay and employment conditions elsewhere in the group, especially when determining annual salary increases.

Code Provisions

D.1.1. In designing schemes of performance-related remuneration for executive directors, the remuneration committee should follow the provisions in Schedule A to this Code. Schemes should include provisions that would enable the company to recover sums paid or withhold the payment of any sum, and specify the circumstances in which it would be appropriate to do so.

D.1.2. Where a company releases an executive director to serve as a non-executive director elsewhere, the remuneration report should include a statement as to whether or not the director will retain such earnings and, if so, what the remuneration is.

D.1.3. Levels of remuneration for non-executive directors should reflect the time commitment and responsibilities of the role. Remuneration for non-executive directors should not include share options or other performance-related elements. If, exceptionally, options are granted, shareholder approval should be sought in advance and any shares acquired by exercise of the options should be held until at least one year after the non-executive director leaves the board. Holding of share options could be relevant to the determination of a non-executive director's independence (as set out in provision B.1.1).

D.1.4. The remuneration committee should carefully consider what compensation commitments (including pension contributions and all other elements) their directors' terms of appointment would entail in the event of early termination. The aim should be to avoid rewarding poor performance. They should take a robust line on reducing compensation to reflect departing directors' obligations to mitigate loss.

D.1.5. Notice or contract periods should be set at one year or less. If it is necessary to offer longer notice or contract periods to new directors recruited from outside, such periods should reduce to one year or less after the initial period.

D.2: Procedure

Main Principle

There should be a formal and transparent procedure for developing policy on executive remuneration and for fixing the remuneration packages of individual directors. No director should be involved in deciding his or her own remuneration.

Supporting Principles

The remuneration committee should take care to recognise and manage conflicts of interest when receiving views from executive directors or senior management, or consulting the chief executive about its proposals. The remuneration committee should also be responsible for appointing any consultants in respect of executive director remuneration.

The chairman of the board should ensure that the committee chairman maintains contact as required with its principal shareholders about remuneration.

Code Provisions

D.2.1. The board should establish a remuneration committee of at least three, or in the case of smaller companies two, independent non-executive directors. In addition the company chairman may also be a member of, but not chair, the committee if he or she was considered independent on appointment as chairman. The remuneration committee should make available its terms of reference, explaining its role and the authority delegated to it by the board. Where remuneration consultants are appointed, they should be identified in the annual report and a statement made as to whether they have any other connection with the company.

D.2.2. The remuneration committee should have delegated responsibility for setting remuneration for all executive directors and the chairman, including pension rights and any compensation payments. The committee should also recommend and monitor the level and structure of remuneration for senior management. The definition of 'senior management' for this purpose should be determined by the board but should normally include the first layer of management below board level.

D.2.3. The board itself or, where required by the Articles of Association, the shareholders should determine the remuneration of the non-executive directors within the limits set in the Articles of Association. Where permitted by the Articles, the board may however delegate this responsibility to a committee, which might include the chief executive.

D.2.4. Shareholders should be invited specifically to approve all new long-term incentive schemes (as defined in the Listing Rules) and significant changes to existing schemes, save in the circumstances permitted by the Listing Rules.

Section E: Relations with shareholders

E.1: Dialogue with Shareholders

Main Principle

There should be a dialogue with shareholders based on the mutual understanding of objectives. The board as a whole has responsibility for ensuring that a satisfactory dialogue with shareholders takes place.

Supporting Principles

Whilst recognising that most shareholder contact is with the chief executive and finance director, the chairman should ensure that all directors are made aware of their major shareholders' issues and concerns.

The board should keep in touch with shareholder opinion in whatever ways are most practical and efficient.

Code Provisions

E.1.1. The chairman should ensure that the views of shareholders are communicated to the board as a whole. The chairman should discuss governance and strategy with major shareholders. Non-executive directors should be offered the opportunity to attend scheduled meetings with major shareholders and should expect to attend meetings if requested by major shareholders. The senior independent director should attend sufficient meetings with a range of major shareholders to listen to their views in order to help develop a balanced understanding of the issues and concerns of major shareholders.

E.1.2. The board should state in the annual report the steps they have taken to ensure that the members of the board, and in particular the non-executive directors, develop an understanding of the views of major shareholders about the company, for example through direct face-to-face contact, analysts' or brokers' briefings and surveys of shareholder opinion.

E.2: Constructive Use of General Meetings

Main Principle

The board should use general meetings to communicate with investors and to encourage their participation.

Code Provisions

E.2.1. At any general meeting, the company should propose a separate resolution on each substantially separate issue, and should in particular propose a resolution at the AGM relating to the report and accounts. For each resolution, proxy appointment forms should provide shareholders with the option to direct their proxy to vote either for or against the resolution or to withhold their vote. The proxy form and any announcement of the results of a vote should make it clear that a 'vote withheld' is not a vote in law and will not be counted in the calculation of the proportion of the votes for and against the resolution.

E.2.2. The company should ensure that all valid proxy appointments received for general meetings are properly recorded and counted. For each resolution, where a vote has been taken on a show of hands, the company should ensure that the following information is given at the meeting and made available as soon as reasonably practicable on a website which is maintained by or on behalf of the company:

- the number of shares in respect of which proxy appointments have been validly made;
- the number of votes for the resolution;
- the number of votes against the resolution; and
- the number of shares in respect of which the vote was directed to be withheld.

When, in the opinion of the board, a significant proportion of votes have been cast against a resolution at any general meeting, the company should explain when announcing the results of voting what actions it intends to take to understand the reasons behind the vote result.

E.2.3. The chairman should arrange for the chairmen of the audit, remuneration and nomination committees to be available to answer questions at the AGM and for all directors to attend.

E.2.4. The company should arrange for the Notice of the AGM and related papers to be sent to shareholders at least 20 working days before the meeting. For other general meetings this should be at least 14 working days in advance.

Anexo VII

Código de Buen Gobierno Corporativo de las Sociedades Peruanas²⁹

Pilar I: Derechos de los accionistas

Principio 1: Paridad de trato

La sociedad reconoce en su actuación un trato igualitario a los accionistas de la misma clase y que mantienen las mismas condiciones, lo que en ningún caso supone la entrega de información privilegiada a un grupo de accionistas en detrimento del resto de accionistas.

La sociedad no promueve la existencia de clases de acciones sin derecho a voto. Cuando existan valores con derechos patrimoniales distintos de las acciones ordinarias, la sociedad promueve y ejecuta una política de redención o canje voluntario de dichos valores por acciones ordinarias.

Principio 2: Participación de los accionistas

Los accionistas, según la naturaleza de las acciones que posean, tienen derecho a participar y votar en las Juntas Generales de Accionistas.

La sociedad establece claramente en sus documentos societarios el método y el responsable del registro de los derechos de propiedad accionaria, velando en particular porque la matrícula de acciones sea administrada de forma segura y confiable, y se mantenga permanentemente actualizada.

Principio 3: No dilución en la participación en el capital social

Las propuestas del Directorio referidas a operaciones corporativas que puedan afectar el derecho de no dilución de los accionistas (i.e, fusiones, escisiones, ampliaciones de capital, entre otras) son explicadas previamente por dicho órgano en un informe detallado que cuenta con la opinión independiente de un asesor externo de reconocida solvencia profesional nombrado por el Directorio, preferentemente con el voto favorable de los directores independientes, los cuales expresan en forma clara la aceptación total o parcial del referido informe y sustentan, de ser el caso, las razones de su disconformidad. Los informes son puestos a disposición de los accionistas oportunamente.

²⁹ Fuente: Comité de Actualización de Principios de Buen Gobierno Corporativo. *Código de Buen Gobierno Corporativo de las Sociedades Peruanas*, Noviembre 2013. Disponible en línea en:
http://www.smv.gob.pe/Uploads/CodBGC2013%20_2_.pdf

Principio 4: Información y comunicación a los accionistas

Los accionistas tienen derecho a recibir y requerir información oportuna, confiable y veraz que les permita velar adecuadamente por sus derechos, incluyendo mecanismos de acceso permanente para expresar su opinión sobre el desarrollo de la sociedad.

La sociedad determina los responsables y medios por los cuales oportunamente informa y absuelve los requerimientos de información de los accionistas, tales como páginas web corporativas, oficina de relación con inversionistas, reuniones informativas, entre otros.

La sociedad comunica y pone a disposición de los accionistas la información relacionada con la Junta General de Accionistas, y otra información complementaria que ayude a los accionistas en su toma de decisiones. Los accionistas, cuando corresponda, solicitan informes adicionales o aclaraciones acerca de los puntos a tratar en la Junta General de Accionistas.

Los accionistas son informados acerca de las reglas para alcanzar el quórum, así como acerca de las situaciones que requieren de un quórum calificado.

Principio 5: Participación en dividendos de la sociedad

La sociedad cuenta con una política de dividendos que establece expresamente los criterios de distribución de utilidades, la cual se difunde entre los accionistas, utilizando entre otros medios, su página web corporativa. Dicha política de dividendos se encuentra sujeta a evaluaciones de periodicidad definida que verifican su ejecución.

Principio 6: Cambio o toma de control

La sociedad mantiene políticas o acuerdos de no adopción de mecanismos anti-absorción.

En los casos de ofertas públicas de adquisición (OPA) de acciones de la sociedad, esta mantiene políticas que reconocen y posibilitan que los accionistas participen en la prima que se pague por adquirir el control de la sociedad.

Principio 7: Arbitraje para solución de controversias

El estatuto de la sociedad incluye un convenio arbitral que reconoce que se somete a arbitraje de derecho cualquier disputa entre accionistas, o entre accionistas y el Directorio; así como la impugnación de acuerdos de Junta General de Accionistas y de Directorio por parte de los accionistas de la sociedad. Dicha cláusula facilita que un tercero independiente resuelva las controversias, salvo el caso de reserva legal expresa ante la justicia ordinaria.

Pilar II: Junta General de Accionistas

Principio 8: Función y competencia

La Junta General de Accionistas es el órgano soberano y supremo de la sociedad. El estatuto reconoce y atribuye con claridad las funciones de la Junta General de Accionistas en el gobierno de la sociedad y en el control de los administradores.

Son funciones exclusivas e indelegables de la Junta General de Accionistas la aprobación de la política de retribución del Directorio, la aprobación de los estados financieros y el nombramiento de los miembros del Directorio.

Principio 9: Reglamento de Junta General de Accionistas

Las condiciones y procedimientos relacionados con la participación y el ejercicio de los derechos de los accionistas así como los procedimientos para el nombramiento de los miembros del Directorio se especifican en el Reglamento de la Junta General de Accionistas, el que tiene carácter vinculante y su incumplimiento conlleva responsabilidad.

Principio 10: Mecanismos de convocatoria

La sociedad establece mecanismos de convocatoria que permiten establecer contacto con los accionistas, particularmente con aquellos que no tienen participación en el control o gestión de la sociedad.

Entre estos mecanismos se encuentran los comunicados o avisos públicos, correos electrónicos, página web corporativa y, cuando sea posible, las comunicaciones individualizadas.

Complementariamente al aviso de convocatoria en el que se da a conocer los puntos de agenda, así como el lugar y hora de celebración de la Junta General de Accionistas, la sociedad pone a disposición de los accionistas toda la información relativa a los puntos contenidos en la agenda de la Junta General de Accionistas y las propuestas de los acuerdos que se plantean adoptar.

Principio 11: Propuestas de puntos de agenda

Las sociedades incluyen en su Reglamento de Junta General de Accionistas mecanismos que permiten a los accionistas ejercer el derecho de formular propuestas de puntos de agenda a discutir en la Junta General de Accionistas.

Los procedimientos para aceptar o denegar tales propuestas se establecen y delimitan en el Reglamento de Junta General de Accionistas. Las propuestas que formulen los accionistas deben ser claras y precisas para que puedan ser evaluadas. En caso dichas propuestas sean denegadas, se informa a los accionistas que las propusieron el sustento de tal denegatoria.

Principio 12: Procedimientos para el ejercicio del voto

La sociedad define procedimientos para el ejercicio del voto, de forma tal que resulten accesibles y simples a los accionistas. La sociedad tiene habilitados los mecanismos que permiten al accionista el ejercicio del voto a distancia por medios seguros, electrónicos o postales, y que garanticen que la persona que emite el voto es efectivamente el accionista.

Los documentos societarios especifican con claridad que los accionistas pueden votar separadamente aquellos asuntos que sean sustancialmente independientes, de tal forma que puedan ejercer de manera separada sus preferencias de votos, en particular, en el nombramiento o la ratificación de los Directores, el voto individual por cada uno de ellos y, en la modificación de los estatutos, por cada artículo o grupo de artículos que sean sustancialmente independientes.

Las sociedades permiten, a quienes actúan por cuenta de varios accionistas, emitir votos diferenciados por cada accionista, de manera que cumplan con las instrucciones de cada representado.

Principio 13: Delegación de voto

La sociedad no limita el derecho del accionista a delegar su voto. La sociedad cuenta con procedimientos en los que se detallan las condiciones, los medios y las formalidades a cumplir en las situaciones de delegación de voto y pone a disposición de los accionistas un modelo de carta de representación. En dicho documento se incluyen los datos de los representantes, los temas para los que el accionista delega su voto y, de ser el caso, el sentido de su voto para cada una de las propuestas.

Cuando la delegación es efectuada a un miembro del Directorio o de la Alta Gerencia de la sociedad, el accionista deja claramente establecido el sentido de su voto; sin embargo, el representante no podrá ejercer el derecho de voto correspondiente a las acciones representadas en aquellos puntos de la agenda en los que se encuentre en conflicto de interés.

La sociedad establece límites para la delegación de votos cuando se trata de miembros del Directorio o de la Alta Gerencia.

Principio 14: Seguimiento de acuerdos de Junta General de Accionistas

La sociedad, a través de un área o funcionario responsable, realiza el seguimiento de los acuerdos adoptados por la Junta General de Accionistas y emite reportes periódicos al Directorio. Los reportes se encuentran a disposición de los accionistas.

Pilar III: El Directorio y la Alta Gerencia

Principio 15: Conformación del Directorio

La sociedad cuenta con un Directorio compuesto por un número de miembros que sea suficiente para un desempeño eficaz y participativo, y que posibilite la conformación de los comités especiales que resulten necesarios. Está conformado por personas con diferentes especialidades y competencias, con prestigio, ética, independencia económica, disponibilidad suficiente y otras cualidades relevantes para la sociedad, de manera que haya pluralidad de enfoques y opiniones.

El número mínimo y máximo de directores está contenido en el estatuto.

La sociedad evita la designación de directores suplentes o alternos, especialmente por razones de quórum.

La sociedad divulga los nombres de los directores, su calidad de independiente o no y sus hojas de vida, e informa acerca de los demás Directorios que integran los directores de la sociedad.

Principio 16: Funciones del Directorio

El Directorio tiene como función aprobar y dirigir la estrategia corporativa de la sociedad; establecer objetivos, metas y planes de acción, incluidos los presupuestos anuales y los planes de negocios; controlar y supervisar la gestión; así como encargarse del gobierno y administración de la sociedad. Es función del Directorio supervisar las prácticas de buen gobierno corporativo y establecer las políticas y medidas necesarias para su mejor aplicación.

Principio 17: Deberes y derechos de los miembros del Directorio

Los directores deben llevar a cabo sus labores con buena fe, diligencia, elevados estándares de ética, cuidado y reserva debidos, actuando siempre con lealtad y en interés de la sociedad.

En su desempeño, el Directorio, como órgano, actúa con unidad de criterio y los directores ejercen sus funciones con independencia de criterio.

Los miembros del Directorio tienen derecho a solicitar al Directorio el apoyo o aporte de expertos, a participar en programas de inducción sobre sus facultades y responsabilidades, a ser informados oportunamente sobre la estructura organizativa de la sociedad, así como a percibir una retribución por la labor efectuada.

La retribución a los directores combina el reconocimiento a la experiencia profesional y la dedicación hacia la sociedad, con criterio de racionalidad.

Principio 18: Reglamento de Directorio

La sociedad cuenta con un Reglamento de Directorio que contiene las políticas y procedimientos para su funcionamiento, su estructura organizativa, así como las funciones y responsabilidades del presidente del Directorio. Tiene carácter vinculante y su incumplimiento conlleva responsabilidad.

El Reglamento de Directorio incluye procedimientos formales y transparentes para la identificación, evaluación y nominación de candidatos, los casos de vacancia y cese, y la sucesión de los directores. Este Reglamento establece que el Comité de Nombramientos y Retribuciones se encarga de nominar a los candidatos a miembro del Directorio, que son propuestos ante la Junta General de Accionistas por el Directorio.

Principio 19: Directores independientes

El Directorio, en el marco de sus facultades para proponer el nombramiento de directores, promueve que al menos un tercio del Directorio esté constituido por directores independientes. Los directores independientes son aquellos seleccionados por su trayectoria profesional, honorabilidad, suficiencia e independencia económica y desvinculación con la sociedad, sus accionistas o directivos.

El director independiente propuesto declara su condición de independiente ante la sociedad, sus accionistas y directivos. Del mismo modo, el Directorio declara que el candidato es independiente, no solo sobre la base de sus declaraciones sino de las indagaciones que ha realizado.

Principio 20: Operatividad del Directorio

El Directorio cuenta con un plan de trabajo que contribuye a la eficiencia de sus funciones.

El número y la programación de las sesiones ordinarias permiten cumplir adecuadamente con dicho plan de trabajo y efectuar el debido seguimiento del desempeño de la sociedad en sus aspectos relevantes.

La sociedad brinda a sus directores los canales y procedimientos necesarios para que puedan participar eficazmente en las sesiones de Directorio, inclusive de manera no presencial. El presidente del Directorio vela para que los directores reciban información suficiente previamente a las sesiones.

El Directorio evalúa regularmente y de manera objetiva, al menos una vez al año, su desempeño como órgano colegiado y el de sus miembros. Es recomendable que en dicha evaluación se alterne la metodología de la autoevaluación con la evaluación realizada por asesores externos.

Principio 21: Comités especiales

El Directorio de la sociedad conforma, entre sus miembros, comités especiales que se enfocan en el análisis de aquellos aspectos más relevantes para el desempeño de la sociedad, tales como auditoría, nombramientos y retribuciones, riesgos, gobierno corporativo, entre otros. El número de comités que se instauren depende de la dimensión de la sociedad y la naturaleza de sus negocios, contando como mínimo con un Comité de Nombramientos y Retribuciones, y un Comité de Auditoría.

Los comités especiales están liderados por directores independientes. La sociedad asigna a los comités especiales un presupuesto que les permite decidir sobre la eventual contratación de asesores externos cuando lo consideren necesario para el desempeño de sus funciones.

El Directorio aprueba los reglamentos que rigen a cada uno de los comités especiales que constituye.

Principio 22: Código de Ética y conflictos de interés

La sociedad cuenta con un Código de Ética que es exigible a sus directores, gerentes, funcionarios y demás colaboradores de la sociedad, el cual comprende criterios éticos y de responsabilidad profesional, incluyendo el manejo de potenciales casos de conflictos de interés. La sociedad adopta medidas para prevenir, detectar, manejar y revelar conflictos de interés que puedan presentarse.

Los directores se abstienen de votar o participar en cuestiones que podrían significarle un conflicto de interés. El Directorio es responsable de realizar seguimiento y control de los posibles conflictos de interés que surjan en el Directorio.

Los miembros del Directorio y la Alta Gerencia se encuentran prohibidos de recibir préstamos de la sociedad o de cualquier empresa de su grupo económico, siempre que no se trate de una institución financiera, a menos que cuenten con autorización previa del Directorio.

La sociedad designa a un responsable para el seguimiento del cumplimiento del Código de Ética, quien lleva un ordenado registro de los incumplimientos de las disposiciones establecidas en dicho código y responde directamente ante el gerente general.

El Directorio o la Gerencia General fomentan y aprueban programas de capacitación para el cumplimiento del Código de Ética.

La sociedad dispone de mecanismos que permiten efectuar denuncias correspondientes a cualquier comportamiento ilegal o contrario a la ética, garantizando la confidencialidad del denunciante. Cuando las denuncias estén relacionadas con aspectos contables o cuando la

Gerencia General o la Gerencia Financiera estén involucradas, dichas denuncias se presentan directamente al Comité de Auditoría.

Principio 23: Operaciones con partes vinculadas

El Directorio establece políticas y procedimientos para la valoración, aprobación y revelación de determinadas operaciones entre la sociedad y partes vinculadas, incluyendo las operaciones intragrupo, así como para conocer las relaciones comerciales o personales, directas o indirectas, que los directores mantienen entre ellos, con la sociedad, con sus proveedores o clientes, y otros grupos de interés.

En el caso de operaciones de especial relevancia o complejidad, se puede considerar la intervención de asesores externos independientes para su valoración.

Principio 24: Funciones de la Alta Gerencia

Existe separación entre la administración o gobierno ejercido por el Directorio, la gestión ordinaria a cargo de la Alta Gerencia y el liderazgo del gerente general, mediante una política clara de delimitación de funciones. Las designaciones para los cargos de gerente general y presidente de Directorio recaen en diferentes personas.

La Alta Gerencia cuenta con autonomía suficiente para el desarrollo de las funciones asignadas, dentro del marco de políticas y lineamientos definidos por el Directorio, y bajo su control. La Alta Gerencia actúa según los mismos principios de diligencia, lealtad y reserva que mantiene el Directorio.

La Gerencia General es responsable del sistema de gestión de riesgos, en caso que no exista una Gerencia de Riesgos, así como de cumplir y hacer cumplir la política de entrega de información oportuna al Directorio y a sus directores para que estos adopten decisiones debidamente informadas y se mantengan al tanto de los principales hechos que atañen a la sociedad.

El Directorio evalúa, con periodicidad anual, el desempeño de la Gerencia General en función de estándares bien definidos.

El Comité de Nombramientos y Retribuciones aprueba el sistema de remuneraciones e incentivos de la Alta Gerencia. La remuneración de la Alta Gerencia tiene un componente fijo y uno variable, que toman en consideración los resultados de la sociedad, basados en una asunción prudente y responsable de riesgos, y el cumplimiento de las metas trazadas en los planes respectivos.

Pilar IV: Riesgo y Cumplimiento

Principio 25: Entorno del sistema de gestión de riesgos

El Directorio aprueba una política de gestión integral de riesgos de acuerdo con el tamaño y complejidad de la sociedad; define los roles, responsabilidades y líneas de reporte que correspondan; y promueve una cultura de riesgos al interior de la sociedad, desde el Directorio y la Alta Gerencia hasta los propios colaboradores. En el caso de grupos económicos, dicha política alcanza a todas las empresas integrantes del grupo y permite una visión global de los riesgos críticos.

La Gerencia General supervisa periódicamente los riesgos a los que se encuentra expuesta la sociedad y los pone en conocimiento del Directorio. El sistema de gestión integral de riesgos permite la identificación, medición, administración, control y seguimiento de riesgos.

El Directorio de la sociedad es responsable de la existencia de un sistema de control interno y externo, así como de supervisar su eficacia e idoneidad. Para tal efecto, constituye un Comité de Auditoría.

Principio 26: Auditoría interna

El auditor interno realiza labores de auditoría en forma exclusiva, cuenta con autonomía, experiencia y especialización en los temas bajo su evaluación, e independencia para el seguimiento y la evaluación de la eficacia del sistema de gestión de riesgos, debiendo observar los principios de diligencia, lealtad y reserva que se exigen al Directorio y la Alta Gerencia.

Sus funciones incluyen la evaluación permanente de que toda la información financiera generada o registrada por la sociedad sea válida y confiable, así como la verificación que la función de cumplimiento normativo sea ejercida eficazmente.

El auditor interno reporta directamente al Comité de Auditoría sobre sus planes, presupuesto, actividades, avances, resultados obtenidos y acciones tomadas. El auditor interno depende organizativamente del Directorio, por lo que su nombramiento y cese corresponde al Directorio a propuesta del Comité de Auditoría.

Principio 27: Auditores externos

La auditoría externa financiera realiza evaluaciones sobre la efectividad y operatividad del sistema de control interno, especialmente con el propósito de evaluar el riesgo de que puedan existir errores en la información financiera de la sociedad.

La Junta General de Accionistas, a propuesta del Directorio, designa a la sociedad de auditoría o al auditor independiente, los que mantienen una clara independencia con la sociedad.

La sociedad mantiene una política de renovación de su auditor independiente o de su sociedad de auditoría. El equipo de trabajo de la sociedad de auditoría rota como máximo cada cinco años, en caso dicha política establezca plazos de renovación mayores. En caso de grupos económicos, es recomendable que el auditor externo sea el mismo para todo el grupo, incluidas las filiales off-shore.

El Directorio podrá acordar la contratación de la sociedad de auditoría o el auditor independiente para la realización de otros servicios diferentes de los de la propia auditoría de cuentas, lo que será informado a la Junta General de Accionistas, incluyendo el porcentaje de la facturación que dichos servicios representan sobre la facturación de la auditoría.

El Comité de Auditoría supervisa el trabajo de la sociedad de auditoría o el auditor independiente, así como el cumplimiento de las normas de independencia legal y profesional.

Pilar V: Transparencia de la información

Principio 28: Política de información

El Directorio establece en el documento societario respectivo una política de información para los accionistas, inversionistas, demás grupos de interés y el mercado en general, con la cual define de manera formal, ordenada e integral los lineamientos, estándares y criterios que se aplicarán en el manejo, recopilación, elaboración, clasificación, organización y/o distribución de la información que genera o recibe la sociedad.

La política de información abarca toda aquella que pudiera influir en las decisiones económicas de sus usuarios, tales como los objetivos de la sociedad, la lista de los miembros del Directorio y de la Alta Gerencia, la estructura accionaria, la descripción del grupo económico al que pertenece y los estados financieros, entre otros.

El Directorio vela porque la información sea suficiente, veraz y entregada de manera oportuna y equitativa.

La sociedad mantiene una oficina de relación con inversionistas responsable de atender las solicitudes de información, tanto de los accionistas como del público en general. Del mismo modo, la información que se brinda está sujeta a supervisión por un área o instancia facultada a este efecto dentro de la sociedad.

Principio 29: Estados financieros y memoria anual

La sociedad elabora sus estados financieros ciñéndose a las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), que emita el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (International Accounting Standards Board, IASB) y que internacionalmente se encuentren vigentes.

El Directorio aprueba una vez al año la memoria anual de la sociedad, la cual brinda, entre otros aspectos, opiniones u observaciones sobre su desempeño financiero, factores de riesgo relevantes, acontecimientos significativos para la sociedad, relaciones con partes vinculadas y los efectos de las disposiciones o acuerdos de la Junta General de Accionistas.

Principio 30: Información sobre estructura accionaria y acuerdos entre los accionistas

La sociedad revela la estructura de propiedad, considerando las distintas clases de acciones y, de ser el caso, la participación conjunta de un determinado grupo económico.

La sociedad informa sobre los convenios o pactos entre accionistas, incluyendo casos en los que se podría ejercer un control proporcionalmente superior al que deriva de la participación accionaria, así como aquellos asociados a posibles cambios de las reglas internas o estatutarias de la sociedad.

Principio 31: Informe de gobierno corporativo

La sociedad divulga los estándares adoptados en materia de gobierno corporativo en un informe anual, de cuyo contenido es responsable el Directorio, previo informe del Comité de Auditoría, del Comité de Gobierno Corporativo, o de un consultor externo, de ser el caso.