

VNO-NCW reactie op het concept van 'De Nederlandse corporate governance code'

1. Inleiding

Het Nederlandse bedrijfsleven is mede-initiatiefnemer geweest voor de instelling van de Commissie corporate governance (Commissie Tabaksblat) met als opdracht om een nieuwe corporate governance code te ontwerpen. De snelle wijze waarop de commissie het concept daarvan voor commentaar heeft gepubliceerd wordt door VNO-NCW zeer gewaardeerd. Voor herstel van vertrouwen in beursgenoteerde ondernemingen is een voortvarende totstandkoming van de code van groot belang. Conform de taakopdracht van de commissie zou de definitieve code voor het einde van dit jaar beschikbaar moeten zijn. Snelle naleving door Nederlandse ondernemingen van een strenge, maar in de praktijk goed hanteerbare code zal ook in het buitenland het vertrouwen genereren dat aan hoge normen van internationale corporate governance standaarden wordt voldaan. Dit is waardevol voor het Nederlandse vestigings- en investeringsklimaat. Ook draagt een goede naleving van de code bij aan de versterking van de concurrentiekracht van het in en vanuit Nederland opererende bedrijfsleven.

VNO-NCW benadrukt dat naleving van de code uitsluitend verplicht dient te zijn voor beursgenoteerde ondernemingen. Oogmerk van de code is immers het herwinnen en duurzaam versterken van het vertrouwen in ondernemingen die een beroep doen op de openbare kapitaalmarkt. Naar verwachting zullen voor een aantal niet-beursgenoteerde ondernemingen en non-profit instellingen een aantal principes van good governance uit de code inspirerend kunnen werken voor facultatieve toepassing, maar de situatie van deze instellingen is te verschillend om de code daarop integraal van toepassing te verklaren.

VNO-NCW beoordeelt de voorliggende concept code positief. Ook zijn wij het met de commissie eens dat de code stevig en niet vrijblijvend kan zijn. Op onderdelen zijn verbeteringen en verduidelijkingen nodig, met name om een betere aansluiting met internationale standaarden en praktijken te verkrijgen en om een onnodige administratieve lastendruk te voorkomen. Ook kan naleving van de principes soms op andere manier worden bereikt dan voorgeschreven in de best practice bepalingen. Deze kanttekeningen doen niet af aan onze waardering voor de sterke code die de commissie voorstelt. Hierna worden onze voorstellen voor aanpassing van een aantal onderdelen van de conceptcode uiteengezet en toegelicht.

2. Algemene opmerking: "principle-based" versus "rule-based"

De commissie zegt in de preambule bij de conceptcode dat afwijkingen ervan zijn te rechtvaardigen, omdat er een grote diversiteit onder beursgenoteerde ondernemingen is en de omstandigheden waarin zij zich bevinden sterk uitéén kunnen lopen. Afwijkingen van de code mogen dan ook niet automatisch als negatief worden aangemerkt, zo stelt de commissie. VNO-NCW vreest dat de praktijk anders zal uitwerken dan de commissie veronderstelt. De internationaal wijd verbreide – en door de commissie zelf ook betreunde – praktijk van "rating" door middel van "box ticking" (hoeveel bepalingen worden wel of niet opgevolgd ongeacht een deugdelijke uitleg bij afwijking) kan bij noodzakelijke afwijkingen van de code tot ongenueanceerde (negatieve) publieke waarnemingen van de corporate governance van Nederlandse ondernemingen leiden.

Dit risico is aanwezig bij een te "rule-based" code, waarbij op gerechtvaardigde gronden van "best practice" bepalingen moet worden afgeweken omdat de ene onderneming de andere niet is. Zo kunnen internationale ondernemingen geen uiteenlopende nationale "best practice" regels hanteren daar waar zij moeten werken met internationaal aanvaarde regels en maatstaven. Dat behoeven niet de voorgestelde Nederlandse bepalingen te zijn. Voor de kleinere beursgenoteerde ondernemingen erkent de commissie zelf al dat de nodige "best practice" bepalingen voor hen moeilijk uitvoerbaar zijn. De commissie biedt deze ondernemingen echter geen andere uitweg dan uit te leggen waarom zij van die bepalingen afwijken. Dit gaat dan gepaard met het risico van een negatieve publieke perceptie van hun corporate governance. Tenminste zou de commissie moeten aangeven dat het gemotiveerd uitleggen van afwijkingen van de code, waaraan de algemene vergadering van aandeelhouders haar goedkeuring heeft gehecht, ook naleving van de code betekent ("uitleggen is ook toepassen").

Wanneer gerechtvaardigde afwijkingen door de markt niettemin ongenueanceerd worden gewaardeerd kan een te sterke "rule based" code uiteindelijk afbreuk doen aan de geloofwaardigheid van de code én aan het vertrouwen in de corporate governance van ondernemingen. Daarnaast gaat een te gedetailleerde uitwerking van principes in regels ten laste van de flexibiliteit: de "best practices" van vandaag zijn niet per se die van morgen. Om deze risico's en nadelen weg te nemen kan de commissie naar het Britse voorbeeld van de Combined Code een aantal van de voorgestelde regels niet in de code zelf opnemen. In een "guidance" bij de code zoals in het Verenigd Koninkrijk kunnen wél aanbevelingen worden opgenomen over concrete mogelijkheden voor implementatie van de principes. VNO-NCW vraagt de commissie het Britse voorbeeld te volgen en zo een meer "principle based" code tot stand te brengen. Dat is ook wenselijk met het oog op een toekomstige internationale harmonisatie van corporate governance codes.

3. Opmerkingen bij voorstellen uit de conceptcode

VNO-NCW onderschrijft de doelstellingen die de commissie met haar voorstellen in de diverse hoofdstukken van de code tracht te bereiken:

- het duidelijk markeren van de verantwoordelijkheden (voor realisatie van doelstellingen, strategie en beleid van de onderneming) en het wegnemen van twijfels omtrent de integriteit van bestuurders van ondernemingen;
- versterking en verduidelijking van de rol van commissarissen met aandacht voor onafhankelijkheid, relevante expertise en kwaliteit;
- versterking van de daadwerkelijke uitoefening van aandeelhoudersrechten
- betere waarborgen voor betrouwbare financiële verslaggeving en de integriteit van de financiële informatie uit onderdelen van ondernemingen;
- transparantie over naleving van de code.

Bij de uitwerking van deze doelstellingen in met name de "best practice" bepalingen acht VNO-NCW op onderdelen aanpassing gewenst. Hierna worden deze voor verschillende hoofdstukken uit de conceptcode besproken.

Raad van bestuur

VNO-NCW deelt het oordeel van de commissie dat ondernemingen in staat moeten zijn op hun taak berekende bestuurders aan te trekken en te behouden. De rechtspositie en de beloning van bestuurders moeten daarop zijn afgestemd. Een periodieke herbeoordeling van

bestuurders door introductie van een maximale benoemingstermijn van 4 jaar past daar ook bij. Variabele, prestatieafhankelijke beloningselementen moeten de binding van bestuurders met de onderneming versterken, gericht op de langere termijn doelstellingen van de onderneming. Een beperking van ontslagvergoedingen moet er voor zorgen dat bestuurders niet bovenmatig worden gecompenseerd, met name waar het gaat om falende bestuurders. Leningen aan bestuurders (behoudens de door de commissie genoemde uitzondering) en het veranderen van de spelregels tijdens de looptijd van optieregelingen zijn ook voor VNO-NCW ongewenste beloningselementen. Tenslotte is VNO-NCW het er mee eens dat een grotere transparantie over en nauwere betrokkenheid van de aandeelhoudersvergadering bij de bepaling van het toekomstige beloningsbeleid veel misverstanden achteraf kan wegnemen. Desalniettemin plaatsen wij kanttekeningen bij de volgende voorstellen van de commissie.

- De beperking van de **ontslagvergoeding** tot maximaal 1 jaar salaris is ons inziens een goed uitgangspunt, maar de regel zal wel moeten voorzien in een hardheidsclausule. Bij de bepaling van de ontslagvergoeding moet voorop staan dat falende bestuurders niet worden "beloond". Een faire behandeling is op zijn plaats in gevallen waarin het ontslag geen gevolg is van falen van de bestuurder, er ook anderszins geen verwijtbare ontslaggrond is en sprake is van een lang dienstverband.
- VNO-NCW onderschrijft niet de voorgestelde aftopping van de waarde van de **variabele beloningscomponenten tot maximaal 50%** van de totale bezoldiging. Het doel van binding van bestuurders aan de middellange en lange termijn doelstellingen van ondernemingen vergt weliswaar waarborgen voor voldoende "long term incentives" bij de variabele beloning, maar geen ontmoediging ervan. De voorgestelde aftopping leidt daar wel toe en komt in het buitenland niet voor. Het voorstel zal de werving van bestuurders in met name internationale concerns belemmeren en een hoger basissalaris van bestuurders kunnen uitlokken. En daardoor voor ondernemingen kostenverhogend kunnen gaan uitwerken. Praktisch bezwaar is dat moeilijk vooraf kan worden bepaald hoe hoog de economische waarde van het toe te kennen variabele deel zal uitvallen. De verhouding tussen vaste en variabele beloningselementen is natuurlijk wel een onderdeel van het beloningsbeleid, waarover de aandeelhoudersvergadering moet worden geraadpleegd (zie hierna).
- VNO-NCW vindt het een goed principe dat de aandeelhoudersvergadering nauwer wordt betrokken bij de bepaling van het toekomstig te voeren **beloningsbeleid** van bestuurders. Terecht blijft de vaststelling van de beloning van individuele bestuurders voorbehouden aan de Raad van Commissarissen. Wat betreft de vormgeving van de voorafgaande instemming van de aandeelhoudersvergadering met het beloningsbeleid heeft VNO-NCW voorshands de voorkeur voor het Britse voorbeeld van de "advisory vote". Dat is op dit moment internationaal de "best practice" waarbij geen juridisch vacuüm optreedt als de algemene vergadering aanpassingen van het beloningsbeleid verlangt. Voor het beleid ten aanzien van aandelen- en optieregelingen ligt wel de door de commissie voorgestelde ex ante goedkeuring in de rede. VNO-NCW zou als aanbeveling aan de code willen toevoegen – zoals in de Britse code – dat bij het te voeren beloningsbeleid voor bestuurders door de raad van commissarissen ook duidelijk moet worden gemaakt hoe zich dat verhoudt tot de werkgelegenheids- en salarisontwikkeling in brede zin binnen een onderneming.
- De aanbeveling aan de wetgever om de **werknemerstatus** van bestuurders in zijn geheel af te schaffen heeft verstrekkende gevolgen die niet zijn overzien. Terwijl een specifieke

meer op het doel toegesneden aanpassing van het arbeidsrecht t.a.v. met name de ontslagvergoeding goed mogelijk is.

- VNO-NCW is het van harte eens met de geest achter de voorgestelde "best practice" bepaling (bepaling I.1.8) dat bestuurders hun tijd en talent primair aan hun onderneming moeten wijden en dat er daarom aandacht moet zijn voor hun werkbelasting uit hoofde van toezichtstaken bij andere beursgenoteerde vennootschappen of grote rechtspersonen. Dit is tevens van belang voor de kwaliteit van toezichtstaken elders. VNO-NCW vindt het echter niet juist om dat te vertalen in een **verplicht maximum aantal commissariaten van twee**, ongeacht verschillen in persoonlijke kwaliteit en zwaarte van het toezicht op beursgenoteerde ondernemingen. Ook is geen rekening gehouden met commissariaten van bestuurders bij andere ondernemingen uit hoofde van hun hoofdfunctie. De voorgestelde kwantitatieve beperking is niet bevorderlijk voor de beschikbaarheid van ondernemingsbestuurders als commissarissen. VNO-NCW stelt dan ook voor deze "best practice" bepaling kwalitatief te formuleren.
- VNO-NCW onderschrijft het beoogde doel van de bepaling over het **niet zelf mogen beleggen in beursgenoteerde ondernemingen** (bepaling I.2.8). Dat is het voorkomen dat bestuurders vertrouwelijke informatie over andere beursgenoteerde ondernemingen, die zij opdoen in hun contacten als bestuurder, als voorkennis gebruiken voor belegging op de beurs. Een dergelijke bepaling als aanbevolen "best practice" is niet zinvol en te verstrekkend. Er bestaat immers reeds zeer stringente wetgeving op het misbruik van voorkennis op de beurs. Het voorstel wijkt voorts af van codes en regelgeving in het buitenland. Het bemoeilijkt daardoor de werving van binnenlandse maar ook van buitenlandse bestuurders en staat de beoogde Europese harmonisatie ten aanzien van bestrijding van voorkennis en marktmisbruik in de weg.

Raad van Commissarissen

VNO-NCW deelt de gewenste verduidelijking van de positie en rol van de Raad van commissarissen en transparantie over de waarborgen voor kwaliteit, expertise en onafhankelijkheid. Daarbij ware de wettelijke taakomschrijving te volgen dat commissarissen zowel een een toezichhoudende als een adviserende taak hebben ten aanzien van het beleid van het bestuur. Wij gaan ervan uit dat de commissie de huidige verantwoordelijkheidsverdeling tussen bestuur en raad van commissarissen niet wenst te wijzigen. Kanttekeningen plaatsen wij bij de volgende voorstellen.

- VNO-NCW onderschrijft het belang van de **onafhankelijkheid** van de Raad van **Commissarissen**. De in de bepalingen opgenomen definities (o.a. familierelaties tot in de tweede graad; al bij een aandelenpakket van 10% een afhankelijk commissaris) zijn echter te beperkend geformuleerd. Hierdoor wordt het vinden van geschikte commissarissen voor ondernemingen onnodig bemoeilijkt. De beperking hiervan wordt aangescherpt door het voorstel dat ten hoogste één lid niet onafhankelijk mag zijn, ongeacht de omvang van de raad van commissarissen. Vooral voor familieondernemingen wordt zo de drempel voor toetreding tot de beurs onnodig verhoogd. Wij stellen voor te volstaan met de bepaling dat een raad van commissarissen in meerderheid onafhankelijk moet zijn.
- Ten aanzien van de **samenstelling en rol van kerncommissies** van de raad van commissarissen bepleit VNO-NCW meer oog te hebben voor de verschillen in grootte van ondernemingen. De voorschriften in de best practice bepalingen (drie kerncommissies van

minimaal drie personen, geen voorzittersrol van deze commissies voor de president-commissaris) zullen voor kleinere ondernemingen per definitie nopen tot afwijking met – gevoegd bij eventuele andere afwijkingen – potentieel negatieve consequenties voor deze ondernemingen. Ook voor grotere ondernemingen is het absolute verbod voor de president-commissaris om het voorzitterschap uit te oefenen van de kerncommissies bezwaarlijk. Zo lijkt het bijvoorbeeld onverstandig te verbieden dat de president-commissaris het voorzitterschap van de remuneratiecommissie zou kunnen bekleden aangezien dit sterk verbonden is aan zijn primaire verantwoordelijkheid voor een goed functionerend en kwalitatief sterke samengestelde raad van commissarissen. Daarnaast is het verbod dat voormalig bestuurders nimmer de functie van voorzitter van de auditcommissie mogen vervullen zelfs strenger dan de bestaande Amerikaanse wetgeving.

- De bepaling die commissarissen in belangrijke mate beperkt in de **vrijheid om te beleggen in aandelen** (bepaling II.7.3) komt in geen enkele vooraanstaande corporate governance code voor. Het kan er toe leiden dat ondernemingen veel ervaren en met name uit het buitenland afkomstige commissarissen niet meer als commissaris aan zich kunnen verbinden. Dit komt de concurrentiekracht en de kwaliteit van het toezicht op (grote) Nederlandse ondernemingen niet ten goede.
- VNO-NCW vindt dat een kwalitatieve bepaling waarin wordt bepaald dat de totale werkbelasting van commissarissen zodanig dient te zijn dat zij hun commissariaten goed kunnen vervullen, meer op zijn plaats is dan een kwantitatieve **maximering tot 5 commissariaten**. Een dergelijke bepaling komt in het buitenland niet voor, en doet onder meer geen recht aan verschillen in zwaarte van commissariaten. De beschikbaarheid van voldoende goede commissarissen kan zo onder druk komen te staan.

Taak en werkwijze van de (algemene vergadering van) aandeelhouders

VNO-NCW deelt de opvatting van de commissie dat de uitoefening van aandeelhoudersrechten moet worden verbeterd. Daartoe is van belang dat de deelname van aandeelhouders aan aandeelhoudersvergaderingen wordt vergroot. Dit kan onder meer worden bevorderd door de mogelijkheid van "stemmen op afstand" en het langs elektronische weg werven van stemvolmachten en –instructies. VNO-NCW is daar voorstander van, maar tekent wel aan dat dit goed gefaciliteerd moet worden door Europees geharmoniseerde wetgeving. Wij plaatsen bij dit hoofdstuk verder de volgende opmerkingen.

- De commissie erkent terecht de functie van **certificering** de bestrijding van absenteïsme op aandeelhoudersvergaderingen. VNO-NCW acht het verlenen van stemrecht aan certificaathouders vanuit dit perspectief een goede zaak. Wel vinden wij het onverstandig om certificering als beschermingsconstructie in "oorlogstijd" (bij vijandige overnames) aan de betreffende ondernemingen te ontnemen. VNO-NCW is tegenstander van deze éézijdige inlevering van bescherming tegen overvallen. Dit moet op Europees niveau te worden geregeld en in dit verband is het veelbetekenend dat bij de voorstellen voor de Overnamerichtlijn op EU-niveau certificering volledig buiten schot blijft.
- De commissie stelt dat **het reserverings- en dividendbeleid** (de hoogte en bestemming van in te houden en uit te keren winst) als apart agendapunt door de aandeelhoudersvergadering moet worden behandeld. Daarmee wordt een inbreuk gemaakt op het ook in de buitenlandse praktijk gebruikelijke uitgangspunt dat het bestuur onder goedkeuring van de commissarissen de verantwoordelijkheid heeft de continuïteit van de

vennootschap te waarborgen. De besluitvorming over de winstreservering maakt daarvan integraal onderdeel uit. Aandeelhouders staat het bij de goedkeuring van de jaarrekening steeds vrij zich uit te laten over omvang van inhoudig en uitkering van winst. Zij kunnen eventuele bezwaren zelfs kracht bij zetten door décharge te onthouden. VNO-NCW wil aan deze zwaardere sanctie vasthouden. Aparte agendering van de winstreservering vergroot het risico dat de winstbestemming onder de beslissende invloed van de korte termijn horizon van aandeelhouders komt.

- VNO-NCW is van oordeel dat bij **belangrijke bestuursbesluiten** de aandeelhoudersvergadering een **goedkeuringsrecht** toekomt, zoals vastgelegd in het wetsvoorstel structuurregeling. Daar wordt ook een eenvoudige kwantitatieve drempel aangegeven voordat van een belangrijk bestuursbesluit sprake is: het moet gaan om tenminste één-derde van het balanstotaal. De commissie stelt een andere, weinig transparante en complexe drempel voor, die bovendien sterk beïnvloed kan worden door externe factoren. Daarnaast is deze drempel in het voorstel van de commissie onderdeel van de code in plaats van een voor elke beursgenoteerde vennootschap gelijklopende wettelijk verplichte regel. Dit komt de uitoefening van aandeelhoudersrechten niet ten goede. VNO-NCW vindt dat moet worden vastgehouden aan het ingediende wetsvoorstel.

Audit van de financiële verslaggeving en de positie van de externe accountant

VNO-NCW onderschrijft in het algemeen de principes en best practices die in dit hoofdstuk zijn opgenomen, maar vraagt wel om verduidelijking van een aantal bepalingen

- Dit betreft in het bijzondere aanwezigheid van de **accountant in de algemene vergadering van aandeelhouders**. Daarbij moet het duidelijk zijn dat de verantwoordingsplichten van bestuur en raad van commissarissen, alsmede ook hun plicht in het algemeen aan aandeelhouders gevraagde inlichtingen te verschaffen, niet door die aanwezigheid kan worden doorkruist. De accountant controleert of de wijze waarop in de jaarrekening door bestuur en commissarissen rekening en verantwoording wordt afgelegd voldoet aan de wettelijke voorschriften. Deze rol brengt met zich dat de accountant inhoudelijk weinig kan toevoegen aan hetgeen – conform wettelijke bepalingen en richtlijnen – in de voorliggende accountantsverklaring is opgenomen. Interne controle- en rapporteringssystemen zijn de primaire verantwoordelijkheid van het bestuur. De accountant zou hier niet over bevestigd moeten worden, evenmin als dat het geval zou moeten zijn met het verslag dat de accountant aan het bestuur uitbrengt.

Toezicht op naleving van de code

VNO-NCW vindt dat de commissie een goede oplossing heeft gevonden voor het toezicht op de naleving van de code. Dit toezicht blijft inhoudelijk daar waar zij thuishoort, namelijk binnen de onderneming bij beoordeling van het jaarverslag door de aandeelhoudersvergadering. Terecht kiest de commissie er niet voor om de overheid, in casu de Autoriteit Financiële Markten inhoudelijk toezicht te laten houden op de code. In dat geval zou dat onterecht uit handen worden genomen van de bij de ondernemingen betrokkenen. Bij conflicten moet het uiteindelijk oordeel blijven berusten bij de rechter, in casu de Ondernemingskamer.

4. Inwerkingtreding van rapportage verplichting in jaarverslag 2003

VNO-NCW onderschrijft dat het bij een corporate governance code gaat om *inhoudelijke regels* die ondernemingen naleven om waarde toe te voegen aan hun corporate governance. Ondernemingen moeten in de gelegenheid worden gesteld aan deze regels te voldoen, voordat zij daarover kunnen rapporteren. Dat betekent het volgende.

- VNO-NCW acht de **beoogde ingangsdatum** van de Nederlandse corporate governance code - om te beginnen in het jaarverslag over het boekjaar 2003 - in dit licht te ambitieus en principieel onjuist. Verwacht mag worden dat een definitieve code eerst tegen het eind van 2003 klaar is. Ondernemingen hebben dan onvoldoende tijd noodzakelijke aanpassingen in hun corporate governance structuur aan te brengen. Met als gevolg dat ze in veel gevallen zullen moeten uitleggen waarom zij niet aan de desbetreffende bepalingen hebben (kunnen) voldoen. Daarnaast is voor de inwerkingtreding van een groot aantal bepalingen faciliterende wetgeving nodig. VNO-NCW dringt er dan ook op aan de code in werking te laten treden vanaf het boekjaar 2004. Ook de herziene Britse Combined Code treedt pas in werking enige maanden nadat zij is gepubliceerd, voor verslagjaren die vanaf dat moment een aanvang nemen (en heeft dus geen terugwerkende kracht).
- VNO-NCW vraagt voorts aandacht van de commissie voor de **overgangsproblematiek** bij invoering van de code. Ondernemingen waaronder de vele small- en midcap ondernemingen moeten de gelegenheid hebben de code respectievelijk specifieke bepalingen stapsgewijs in te voeren, rekening houdend met bestaande situaties en rechten. Small- en midcapondernemingen zullen met (eenmalige) relatief hoge kosten geconfronteerd worden om de code te implementeren. VNO-NCW verzoekt de commissie in de code aan te geven dat de hiermee gepaard gaande tijdelijke afwijkingen van de code gerechtvaardigde afwijkingen zijn.
- VNO-NCW is eveneens van mening dat de commissie zou moeten aangeven **voor welke bepalingen faciliterende wetswijziging** nodig is, alvorens die bepalingen kunnen worden toegepast. A fortiori impliceert dit dat zolang de relevante wetsaanpassingen niet zijn doorgevoerd de commissie in de code moet opnemen dat voor ondernemingen voor deze bepalingen een gerechtvaardigde afwijkingsgrond bestaat.

5. Het vervolgtraject (bewakingspanel, 3-jaarlijkse herziening)

VNO-NCW is er voorstander van dat de code periodiek wordt geëvalueerd en geactualiseerd. Zo kan rekening worden gehouden met ontwikkelingen en nieuwe regelgeving op nationaal en internationaal niveau. Tevens kan de ervaring die met de code wordt opgedaan worden verwerkt in een herziene code. Het Nederlandse bedrijfsleven stelt het op prijs om dan weer (mede) initiatiefnemer te kunnen zijn om het draagvlak in eigen kring zo groot mogelijk te maken. De commissie lijkt echter voor te stellen dat het initiatief wordt overgenomen door de overheid middels een in te stellen permanent panel. Dit lijkt ons geen goede zaak. Een permanente evaluatie door een geïnstitutionaliseerd panel leidt tot onrust en voortdurende claims vanuit de samenleving om de Code Tabaksblat voortijdig aan te passen. In onze opvatting moeten ondernemingen nu de gelegenheid krijgen om bepalingen toe te passen en "standard practice" te maken in hun onderneming. De code moet zich in de praktijk kunnen bewijzen. Een latent proces van permanente aanpassing onder overheidsverantwoordelijkheid komt de stabiliteit van de telkens geldende corporate governance codes niet ten goede. VNO-NCW pleit dus voor een periodieke in plaats van permanente evaluatie van de code en een

eigen verantwoordelijkheid van het bedrijfsleven voor de effectuering daarvan. Van de instelling van het voorgestelde panel moet worden afgezien.

6. Tot besluit

VNO-NCW wil zich sterk maken voor de totstandkoming van een in de praktijk goed hanteerbare code die de lat voor een goede corporate governance in ons land op een internationaal hoog niveau legt. Met deze reactie wil VNO-NCW daaraan bijdragen.