

**VEUO**

**Bijlage bij de brief van de VEUO met  
reactie op het voorstel van de  
Monitoring Commissie tot herziening  
van de Nederlandse Corporate  
Governance Code**

**VEUO visie t.a.v.  
herziening  
Corporate Governance  
Code**

# PREAMBULE

De Nederlandse corporate governance code (hierna: de Code) richt zich op de governance van beursgenoteerde vennootschappen en geeft een richtsnoer voor effectieve samenwerking en bestuur. Het doel van de Code is het met of in relatie tot wet- en regelgeving bewerkstelligen van een deugdelijk en transparant stelsel van *checks and balances* binnen Nederlandse beursgenoteerde vennootschappen en het daartoe reguleren van de verhoudingen tussen het bestuur, de raad van commissarissen en de (algemene vergadering van) aandeelhouders. Governance gaat over besturen en beheersen, over verantwoordelijkheid en zeggenschap en over toezicht en verantwoording. Naleving van de Code draagt bij aan het vertrouwen in goed en verantwoord bestuur van vennootschappen en hun inbedding in de maatschappij.

De Code is voor het eerst vastgesteld in 2003 en eenmalig gewijzigd in 2008. Op verzoek van het Christelijk Nationaal Vakverbond, Eumedion, de Federatie Nederlandse Vakbeweging, Euronext NV, de Vereniging van Effectenbezitters, de Vereniging van Effecten Uitgevende Ondernemingen en de Vereniging VNO-NCW is de Code aangepast door de Monitoring Commissie Corporate Governance Code (hierna: de Commissie). Voortschrijdende ontwikkelingen, de tijdgeest en overlap met wetgeving zijn aanleiding geweest om de Code aan te passen. Onderhavige Code vervangt de Code uit 2008.

## Reikwijdte

De Code is van toepassing op:

- i. alle vennootschappen met statutaire zetel in Nederland waarvan de aandelen of certificaten van aandelen zijn toegelaten tot een tot de handel van een gereguleerde markt of een daarmee vergelijkbaar systeem; en
- ii. alle grote vennootschappen met statutaire zetel in Nederland (> €500 miljoen balanswaarde) waarvan de aandelen of certificaten zijn toegelaten tot de handel op een multilaterale handelsfaciliteit of een daarmee vergelijkbaar systeem.

Voor de toepassing van de Code worden met houders van aandelen gelijk gesteld de houders van certificaten van aandelen welke met medewerking van de vennootschap zijn uitgegeven. De Code is niet van toepassing op een beleggingsmaatschappij die geen beheerder is in de zin van artikel 1:1 Wet op het financieel toezicht (hierna: Wft).

## Inhoud van de Code

De Code bevat principes en best practice bepalingen die de verhouding reguleren tussen het bestuur, de raad van commissarissen en de (algemene vergadering van) aandeelhouders. De principes en bepalingen zijn gericht op de invulling van verantwoordelijkheden voor lange termijn waardecreatie, beheersing van risico's, effectief bestuur en toezicht, beloningen en de relatie met de (algemene vergadering van) aandeelhouders en stakeholders. De principes kunnen worden opgevat als breed gedragen algemene opvattingen over goede corporate governance. De principes zijn uitgewerkt in concrete best practice bepalingen. Deze bepalingen creëren een normstelling voor het gedrag van bestuurders, commissarissen en aandeelhouders. Zij geven de 'best practice' weer en zijn een nadere invulling van de algemene beginselen van goede corporate governance. Vennootschappen kunnen hiervan afwijken. De voorwaarden voor afwijking worden hierna onder 'Naleving van de Code' toegelicht. De verhouding tussen de vennootschap en haar werknemers (vertegenwoordigers) is elders geregeld. Dit neemt niet weg dat bij de naleving van de Code in het kader van de integrale weging van alle betrokken belangen ook belangen van werknemers dienen te worden meegewogen.

## Uitgangspunten

De Code gaat uit van het in Nederland gehanteerde uitgangspunt dat de vennootschap een lange termijn samenwerkingsverband is van diverse bij de vennootschap betrokken stakeholders. Stakeholders zijn groepen en individuen die direct of indirect het bereiken van de doelstellingen van de vennootschap beïnvloeden of er door worden beïnvloed: werknemers, aandeelhouders en andere kapitaalverschaffers, toeleveranciers, afnemers, de overheden en maatschappelijke groeperingen. Het bestuur en de raad van commissarissen hebben een integrale verantwoordelijkheid voor de afweging van deze belangen en zijn doorgaans gericht op de continuïteit van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming. Daarbij streeft de vennootschap naar het creëren van waarde op de lange termijn voor alle stakeholders.

Stakeholders moeten erop kunnen vertrouwen dat hun belangen worden behartigd, omdat dit een voorwaarde is voor hen om binnen en met de vennootschap samen te werken. Goed ondernemerschap en goed toezicht zijn essentiële voorwaarden voor stakeholders voor het stellen van vertrouwen in het bestuur en het toezicht. Daaronder zijn begrepen integer en transparant handelen door het bestuur en het afleggen van verantwoording over het uitgeoefende toezicht door de raad van commissarissen. Bepalend voor de werking van de Code is niet de mate waarin deze naar de letter wordt nageleefd ('afvinkgedrag'), maar de mate waarin de intenties van de Code leidend zijn voor het doen en laten van alle betrokkenen.

VEUO: Met het creëren van waarde op de lange termijn voor alle stakeholders lijkt de Commissie de focus van de huidige Code, namelijk het creëren van aandeelhouderswaarde op de lange termijn, te hebben los gelaten. Nadeel is dat de focus voor bestuur en commissarissen onoverzichtelijk kan worden en dat allerlei partijen kunnen menen dat bestuur en RvC juist hun (deel)belangen onvoldoende behartigen (denk aan werknemers die boventallig worden als een deel van de productie naar Azië wordt verplaatst etc.). De onderneming zal echter nu juist niet zo door die deelbelangen gedreven (willen) zijn. Meer in het algemeen lijkt het uitgangspunt nog steeds te kunnen dat de onderneming primair een samenwerkingsverband is van kapitaal en arbeid. Uiteraard laat dat onverlet dat van de onderneming gevergd wordt zich zorgvuldig en verantwoordelijk rekenschap te geven van de betrokken maatschappelijke belangen. De term 'behartigen' is in dit verband echter minder gelukkig gekozen. De essentie is dat een breed scala van belangen mede in de beschouwing en afweging moet worden betrokken en moet worden gerespecteerd.

VEUO positie: Dat de belangen van stakeholders in algemene zin moeten worden afgewogen (zie bijv. BPP 1.1.1 (vi), en Principe 2.4) is nu ook reeds het geval. Bepalen dat de vennootschap dient te streven naar het creëren van waarde op de lange termijn voor alle stakeholders, voert echter te ver en kan ook strijdig met het Nederlandse vennootschapsrecht zijn. Dit zou derhalve in de Preamble anders moeten worden verwoord.

## Aandeelhouders en institutionele beleggers

Aandeelhouders kunnen bij hun handelen in beginsel hun eigen belangen nastreven, zolang zij zich ten opzichte van de vennootschap, haar organen en hun mede-aandeelhouders gedragen naar maatstaven van redelijkheid en billijkheid. Hieronder valt de bereidheid om met de vennootschap mede-aandeelhouders in dialoog te gaan. Hoe groter het belang is dat een aandeelhouder in de vennootschap houdt, hoe groter zijn verantwoordelijkheid is jegens de vennootschap, mede-aandeelhouders en andere stakeholders. Institutionele beleggers hebben een verantwoordelijkheid jegens hun achterliggende begunstigen om op zorgvuldige en transparante manier te beoordelen op welke wijze zij gebruik willen maken van hun rechten als aandeelhouder van vennootschappen.

VEUO: Hier is wel heel erg buiten beeld geraakt dat de Code ook weldegelijk beoogt normen vast te leggen met betrekking tot de wijze waarop aandeelhouders binnen het kader van de corporate governance zich behoren te gedragen. Er wordt nu de indruk gewekt dat zij zich van de Code niets hoeven aan te trekken. Dat zou een aanzienlijke stap terug zijn ten opzichte van de ontwikkeling in de afgelopen 13 jaar dat de Code bestaat. Op deze wijze wordt het pick and choose voor aandeelhouders. Een belangrijke uitwerking hiervan is bijvoorbeeld de responstijd. Dat is in de 2008 Code uitdrukkelijk opgenomen mede als een verplichting voor aandeelhouders. Op die voet is de

regel ook geaccepteerd en toegepast door de Ondernemingskamer. Door deze regel in de huidige Code weer zeer te relativieren wordt een in 2008 terecht wezenlijk geacht onderdeel van evenwichtige corporate governance aangetast.

### **Verhouding met wetgeving**

De Code is door zelfregulering tot stand gekomen. Hij is van en voor de partijen die door de Code worden geadresseerd. Zelfregulering houdt in dat men zonder tussenkomst van de overheid zelf regels opstelt waar men zich aan committeert, door deze uit te voeren, te handhaven en actueel te houden. Het vormt een aanvulling of verduidelijking voor overheidsregulering. De Code moet gezien worden in samenhang met (nationale en Europese) wetgeving en jurisprudentie op het terrein van corporate governance. De toegevoegde waarde van de Code, als instrument van zelfregulering, ligt bij uitstek in het daaruit voortvloeiende gedrag van bestuurders, commissarissen en aandeelhouders.

Bij de aanpassing van de Code is uitgegaan van de actuele wetgeving en jurisprudentie ten aanzien van de externe en interne verhoudingen van vennootschappen en is acht geslagen op de relevante ontwikkelingen op het terrein van corporate governance. Bij de formulering van de principes en best practice bepalingen is overlap met wetgeving zoveel mogelijk voorkomen. Terwille van de leesbaarheid en de onderlinge samenhang van de Code, is een zekere overlap tussen wetgeving en de Code onvermijdelijk. Ook omdat de Code een aanvulling kan zijn op wat wettelijk is voorgeschreven. Daar waar de norm van een principe of best practice bepaling ook voortvloeit uit de wet, prevaleert de wet en zal deze wettelijke norm moeten worden nageleefd. Gemotiveerd afwijken van het principe of de best practice bepaling is in dat geval niet meer mogelijk.

**VEUO:** De VEUO zou willen voorstellen om op een aantal plaatsen in de nu voorgestelde Code nog eens kritisch te toetsen of inderdaad niet regels zijn opgenomen die in wet zijn neergelegd. In het navolgende zal op een aantal plaatsen hierop worden gewezen.

## NALEVING VAN DE CODE

Naleving van de Code is gebaseerd op het ‘pas toe of leg uit’-principe. Anders dan wetgeving biedt de Code flexibiliteit, omdat deze ruimte biedt om af te wijken van de best practice bepalingen. Aan afwijking wordt echter de voorwaarde gesteld dat de vennootschapeen inhoudelijke en inzichtelijke uitleg geeft waarom een specifieke best practice bepaling niet is voldaan.

De vennootschap vermeldt elk jaar in haar bestuursverslag of op haar website op welke wijze zij de principes van de Code in het afgelopen jaar heeft toegepast. Daarnaast vermeldt zij dat zij de best practice bepalingen van de Code in het afgelopen jaar heeft toegepast of geeft zij gemotiveerd uitleg over de redenen waarom een specifieke best practice bepaling niet is toegepast. Van belang is dat de uitleg in ieder geval de volgende elementen bevat:

- i. de wijze waarop de vennootschap is afgeweken van de best practice bepaling;
- ii. de redenen voor afwijking;
- iii. een beschrijving van hoe de beslissing om van de best practice bepaling af te wijken binnen de vennootschap tot stand is gekomen;

**VEUO:** Een belangrijke constatering hier is dat blijkbaar het uitgangspunt is dat van principes niet mag worden afgeweken. Dat is niet bezwaarlijk als het principe zeer ruim is, maar dat is niet steeds het geval. Het nieuwe vereiste (beschrijving van de wijze van totstandkoming van de afwijking) is ongelukkig en veel te breed geformuleerd. Er zijn zeker situaties waarin van een best practice wordt afgeweken als resultaat van een aantal beslissingen die niet uitdrukkelijk hebben beoogd af te wijken, maar dat uiteindelijk (en terecht) wel doen. Dat kan worden uitgelegd, maar niet steeds worden gereconstrueerd. De administratieve last die dit meebrengt is niet reëel.

**VEUO positie:** Dit voorschrift sub (iii) is niet gerechtvaardigd, weegt niet op tegen de belasting die het meebrengt en dient te vervallen.

- iv. indien de afwijking tijdelijk is en langer dan één boekjaar duurt, wordt aangegeven wanneer de vennootschap voornemens is de best practice bepaling weer na te leven; en
- v. in voorkomend geval, een beschrijving van de alternatieve maatregel die is genomen en een uiteenzetting hoe die maatregel de onderliggende doelstelling van de best practice bepaling bereikt, of een verduidelijking hoe de maatregel bijdraagt tot een goede corporate governance van de vennootschap.

**VEUO positie:** Hiervoor geldt hetzelfde als hiervoor is opgemerkt. Dit kan niet realiter worden verwacht of geëist. Dat geldt te meer omdat de 'sanctie' is dat men de Code ter zake niet naleeft. Die sanctie is niet gerechtvaardigd als wordt beargumenteerd conform (i) en (ii) waarom een specifiek voorschrift niet wordt gevolgd.

Afwijkingen kunnen onder omstandigheden gerechtvaardigd zijn en dienen niet per definitie als inbreuk op de Code te worden beschouwd.

Aandeelhouders, bedrijven die zijn gespecialiseerd in rating van de corporate governance structuur van beursvennootschappen en adviseur over het gebruik van stemrecht op aandelen dienen zich een zorgvuldig oordeel te vormen over de redengeving voor elk van de afwijkingen van de best practice bepalingen. Zowel aandeelhouders als het bestuur en de raad van commissarissen dienen open te staan om met elkaar in gesprek te gaan over de reden waarom een best practice bepaling niet is toegepast. Het is aan de aandeelhouders om het bestuur en de raad van commissarissen over de naleving van de Code ter verantwoording te roepen. Vennootschappen en aandeelhouders hebben een gedeelde verantwoordelijkheid om zelfregulering volgens het ‘pas toe of leg uit’-principe goed te laten werken zodat het een effectief alternatief kan vormen voor wetgeving.

VEUO: In algemene zin kan geconstateerd worden dat de Monitoring Commissie met deze aanpak veel zwaardere eisen aan de wijze van uitleg wenst te stellen. Opvallend is ook dat geconstateerd wordt dat een afwijking slechts "onder omstandigheden" gerechtvaardigd kan zijn en niet "per definitie" als inbreuk op de Code dienen te worden beschouwd. Dat impliceert dus tegelijkertijd dat de Monitoring Commissie van mening lijkt te zijn dat een afwijking in beginsel wél als een 'inbreuk' wordt gezien. Dit is een wezenlijk, en zwaarwegende, inbreuk op de systematiek van de Code zoals die zeer bewust vanaf 2003 gegolden heeft. In de optiek van de VEUO is essentieel dat er geen sprake is van een inbreuk, zolang er een adequate uitleg aan de afwijking wordt gegeven.

VEUO positie: Er moet strikt worden vastgehouden aan het uitgangspunt dat een afwijking voorzien van een adequate uitleg kwalificeert als naleving.

# 1. LANGE TERMIJN WAARDECREATIE

## Principe 1.1 Lange termijn waardecreatie

Het bestuur is verantwoordelijk voor de continuïteit van de vennootschappen de met haar verbonden onderneming en richt zich op de lange termijn waardecreatie van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming. Het bestuur formuleert en implementeert een strategie gericht op lange termijn waardecreatie, die afhankelijk van de marktdynamiek voortdurend om korte termijn aanpassing kan vragen. De raad van commissarissen houdt hier toezicht op.

### 1.1.1 Strategie voor lange termijn waardecreatie

Het bestuur heeft een visie op lange termijn waardecreatie van de vennootschappen de met haar verbonden onderneming en formuleert een strategie om deze visie te realiseren. Daarbij wordt aandacht besteed aan:

- i. de implementatie en haalbaarheid van de strategie;
- ii. het door de vennootschap gevolgde bedrijfsmodel en de markt waarin de vennootschap opereert;
- iii. kansen en risico's voor de vennootschap;
- iv. de operationele en financiële doelen van de vennootschap en de invloed ervan op de toekomstige positie in relevante markten;
- v. voor de vennootschap relevante niet-financiële aspecten van ondernemen, zoals milieu, sociale en personeelsaangelegenheden, eerbiediging van mensenrechten en bestrijden van corruptie en omkoping; en
- vi. de afweging van de belangen van alle stakeholders.

### 1.1.2 Rol raad van commissarissen

Het bestuur betreft de raad van commissarissen in een tijdig stadium bij het formuleren van de visie op en de strategie ter realisatie van lange termijn waardecreatie. Het bestuur legt de strategie en de toelichting daarop ter goedkeuring voor aan de raad van commissarissen.

De raad van commissarissen houdt toezicht op de wijze waarop het bestuur de strategie voor lange termijn waardecreatie realiseert. De raad van commissarissen bespreekt in ieder geval eenmaal per jaar de strategie gericht op de lange termijn waardecreatie, de implementatie van de strategie en de daarmee samenhangende voornaamste risico's. In het verslag van de raad van commissarissen wordt melding gemaakt van deze bespreking.

### 1.1.3 Verantwoording

In het bestuursverslag geeft het bestuur een inhoudelijke omschrijving van de visie op lange termijn waardecreatie, de strategie ter realisatie daarvan en op welke wijze in het afgelopen boekjaar daaraan is bijgedragen. Daarbij wordt zowel over de korte als lange termijn ontwikkelingen gerapporteerd.

## Principe 1.2 Risicobeheersing

De vennootschap beschikt over adequate interne risicobeheersings- en controlesystemen. Het bestuur is verantwoordelijk voor het vaststellen van de *risk appetite* en het beheersen van de risico's verbonden aan de strategie en de activiteiten van de vennootschap.

Risk appetite betreft een nieuw onderdeel in de Code, zie ook 1.2.1. Weliswaar voorzien ook de RJ dat daarop wordt ingegaan, maar dat is per definitie toegespitst op de specifieke omstandigheden van de vennootschap. Door het nu expliciet in de Code op te nemen lijkt dit nu als een essentieel element in de verantwoording van de vennootschap jegens beleggers te worden benadrukt en daarmee krijgt het dus potentieel het karakter van een garantie en basis van aansprakelijkheid als men achteraf zou kunnen beweren dat een bepaalde (trans)actie meer risicovol kon worden geacht dan op het moment dat deze werd aangegaan. Deze bepaling is wellicht ook geïnspireerd op het gewicht dat daaraan wordt

toegekend in de financiële sector. Daar kan dat wellicht redelijk worden berekend omdat de risico's uit de aard der zaak direct verbonden zijn met de aard van de producten en in financiële risico appetite kan worden gemeten. Dat is niet het geval bij veel niet-financiële ondernemingen die andersoortige goederen produceren. Het zou goed zijn om te nuanceren door bijvoorbeeld toe te voegen: "risk appetite aan de hand van de aard van de risico's zoals ook in algemene zin uiteen worden gezet".

### 1.2.1 Risico assessment

Het bestuur inventariseert en analyseert de risico's die verbonden zijn aan de strategie en de activiteiten van de vennootschap. Zij stelt vast wat de *risk appetite* is waarbinnen de vennootschap risico's kan accepteren en welke beheersmaatregelen tegenover de risico's worden gezet. De context voor deze analyse wordt bepaald door aspecten als de continuïteit, reputatie, financiële verslaggeving, financiering, operationele activiteiten en lange termijn waardecreatie.

VEUO positie: Verwezen wordt naar de hiervoor reeds bij het principe gemaakte opmerkingen. In ieder geval zou moeten worden aangegeven dat de in de tweede zin genoemde aspecten weliswaar mee kunnen wegen bij het bepalen van de risk appetite, maar niet (!) afzonderlijk in het jaarverslag moeten worden verantwoord. Zou dat wel worden geëist, dan is sprake van een zeer aanzienlijke verzwaring van de verantwoording en dreigt ook de rol van de externe accountant in dit verband buiten proportie te worden uitgebreid.

### 1.2.2 Implementatie

Op basis van het risico assessment ontwerpt, implementeert en onderhoudt het bestuur adequate interne risicobeheersings- en controlesystemen. Deze systemen maken, voor zover mogelijk, deel uit van de werkprocessen binnen de vennootschap en zijn, voor zover relevant, bekend op alle niveaus binnen de met de vennootschap verbonden onderneming. De interne risico beheersings- en controlesystemen worden tijdig aangepast naar aanleiding van incidenten.

Er moet eerst worden bepaald of de bestaande interne risico beheersings- en controlesystemen niet naar behoren hebben gefunctioneerd en een aanpassing daarvan is vereist om in de toekomst soortgelijke incidenten te voorkomen. De wijze waarop dit nu is geformuleerd, is veel te star. Er kan niet per definitie vereist worden dat die systemen worden aangepast. De formulering zou erop toe moeten zien dat een aanpassing volgt, indien dat wenselijk wordt geacht na een evaluatie van de systemen.

VEUO positie: Handhaaf de tekst uit de huidige Code (III.1.8) eventueel aangevuld met de laatste zin van 1.2.3 "Waar nodig worden verbeteringen in interne risicobeheersings- en controlesystemen doorgevoerd."

### 1.2.3 Evaluatie

Het bestuur monitort de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen en voert ten minste jaarlijkse systematische controle uit op de effectiviteit van de opzet en de werking van de systemen. Deze monitoring ziet op alle materiële controlemaatregelen, waaronder de financiële, operationele en compliance aspecten, en houdt rekening met geconstateerde zwaktes en geleerde lessen, signalen van klokkenluiders en bevindingen van de interne audit functie en de externe accountant. Waar nodig worden verbeteringen in interne risicobeheersings- en controlesystemen doorgevoerd.

VEUO positie: Dit is in wezen de bepaling uit de huidige Code (III.1.8/II.1.3) zij het enigszins aangevuld. Hier lijkt wel mee te leven. Het VEUO voorstel is derhalve dit te laten zoals het is. Evenwel wordt verwezen naar de VEUO kanttekeningen als geplaatst bij de in control statement onder 1.4.2. De VEUO is van mening dat die in control statement niet moet worden uitgebreid naar niet-financiële aspecten. In het verlengde daarvan geldt dat deze evaluatie daar ook niet op kan zien.

## Principe 1.3 Interne auditfunctie

De interne audit functie heeft als taak de effectiviteit van de opzet en de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen te beoordelen. Het bestuur is verantwoordelijk voor het functioneren van de interne audit functie. De raad van commissarissen houdt toezicht op het functioneren van en heeft regelmatig contact met de interne audit functie.

VEUO: Er wordt hier een directe toezichtrelatie gecreëerd van de RvC ten opzichte van de interne audit functie. Op grond van de wet heeft de RvC echter de taak toezicht te houden op het beleid van het bestuur. Op zijn beurt is het bestuur weer verantwoordelijk voor het functioneren van de interne audit functie. Nu er op grond van de wet al in een adequate checks en balances wordt voorzien, moet dit niet worden doorkruist door hier een (nieuwe) directe toezichtrelatie tussen de RvC en de interne audit te creëren. Een ander punt is dat het beheren en controleren van het risico bouwwerk voor een belangrijk deel een risk management taak is, welke niet direct bij de audit functie hoort. Ten slotte geldt dat dit bouwwerk dat rond internal audit wordt opgetrokken niet werkt in kleinere ondernemingen mede gelet op de kosten. De bepaling moet een proportionaliteitscriterium bevatten.

VEUO positie: Dit principe is te algemeen gesteld. Het moet niet zonder meer de check op risico bevatten en dient een proportionaliteitselement te bevatten voor kleinere ondernemingen. De tekst moet dienovereenkomstig worden aangepast.

### 1.3.1 Benoeming

Het bestuur benoemt en ontslaat de leidinggevende interne auditor. Zowel de benoeming als het ontslag van de leidinggevende interne auditor wordt ter goedkeuring voorgelegd aan de voorzitter van de auditcommissie.

VEUO positie: Er is iets voor te zeggen dat de RvC een rol krijgt bij de benoeming en ontslag van de leidinggevende interne auditor. Het kan echter niet zo zijn dat aan de voorzitter van de auditcommissie een goedkeuringsbevoegdheid wordt verleend. Vanuit vennootschapsrechtelijk perspectief behoort deze goedkeuringsbevoegdheid aan de RvC als geheel toe te komen, al of niet na advies van de auditcommissie als geheel aan de RvC.

### 1.3.2 Beoordeling interne audit functie

Het bestuur beoordeelt jaarlijks het functioneren van de interne audit functie en betreft hierbij het oordeel van de auditcommissie.

### 1.3.3 Werkplan van de interne audit functie

De interne audit functie stelt een intern werkplan op en legt het werkplan, na afstemming met de externe accountant, ter goedkeuring voor aan het bestuur en vervolgens aan de auditcommissie. In dit werkplan wordt tevens aandacht besteed aan de interactie met de externe accountant.

VEUO: In de praktijk wordt eerst het werkplan intern afgestemd - ook met de auditcommissie - alvorens de externe accountant erbij wordt betrokken. Hier wordt gesuggereerd dat de externe accountant daar al direct bij betrokken moet worden. Echter ligt hier juist ook een eigen verantwoordelijkheid van de interne auditor om intern een goed en adequaat werkplan op te stellen welk wordt afgestemd met zowel de RvB als de auditcommissie. Conform de huidige Code (V.3.1) moeten de externe accountant én de auditcommissie ook al betrokken worden bij het opstellen van het werkplan van de interne auditor. Nieuw is echter dat nu éérst contact moet worden gezocht met de externe accountant, voordat het plan ter goedkeuring aan de RvB en auditcommissie wordt voorgelegd. Dit lijkt als het ware te suggereren dat er eerst een informele "goedkeuring" c.q. "sign off" van de externe accountant moet worden verkregen, alvorens men het werkplan intern kan uitrollen. Dat is echter zeer onwenselijk. Onduidelijk is waarom wordt afgeweken van de bestaande praktijk als vastgelegd in V.3.1 van de huidige Code, welke bepaalt dat de externe accountant en de auditcommissie moeten worden betrokken bij het opstellen van het werkplan.

VEUO positie: Deze bepaling moet worden aangepast conform het voorgaande.

#### 1.3.4 Uitvoering werkzaamheden

De interne audit functie beschikt over voldoende middelen om het werkplan uit te voeren en heeft direct toegang tot informatie die voor de uitvoering van haar werkzaamheden van belang is. De interne audit functie heeft direct toegang tot de auditcommissie en de externe accountant. Vastgelegd wordt op welke wijze de auditcommissie door de interne audit functie wordt geïnformeerd.

#### 1.3.5 Rapportages bevindingen

De interne audit functie rapporteert onderzoeksresultaten aan het bestuur, rapporteert de kern van de resultaten aan de auditcommissie en informeert de externe accountant. De interne audit functie informeert het bestuur, de auditcommissie en de externe accountant over:

- i. gebreken in de effectiviteit van de interne risicobeheersings- en controlesystemen;
- ii. bevindingen en observaties die van wezenlijke invloed zijn op het risicoprofiel van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming; en
- iii. tekortkomingen in de opvolging van aanbevelingen van de interne audit functie en externe accountant.

In het overleg tussen het bestuur en de auditcommissie met de interne audit functie worden tevens onderwerpen geadresseerd die zien op de cultuur en het gedrag binnen de met de vennootschap verbonden onderneming.

VEUO: Opvallend is dat hier de interne audit ook zelfstandig de externe accountant moet informeren. Daarmee wordt het informatieproces en het zicht daarop, alsmede de consequenties daarvan, geheel onttrokken aan bestuur en RvC / auditcommissie. Dat is in de visie van de VEUO niet een goede ontwikkeling. Hier moeten het bestuur en de auditcommissie mede inzicht in kunnen hebben en mede bepalend kunnen zijn met betrekking tot de informatie die aan de externe accountant wordt verschaft.

VEUO positie: Deze bepaling zou moeten worden aangepast om het bovenstaande te weerspiegelen en in ieder geval zou de directe rapportage aan de externe accountant moeten worden geschrappt / genuanceerd (i.e. na overleg met de auditcommissie).

#### 1.3.6 Ontbreken interne audit functie

Indien een interne audit functie ontbreekt, beziet de auditcommissie jaarlijks of behoefte bestaat aan een interne audit functie en beoordeelt of adequate alternatieve maatregelen zijn getroffen. De raad van commissarissen neemt, op voorstel van de auditcommissie, de conclusies alsmede eventuele aanbevelingen die daaruit voortkomen, op in het verslag van de raad van commissarissen.

VEUO: Evenals onder de huidige Code dient de auditcommissie - in het geval er geen interne audit functie is - jaarlijks te evalueren of er behoefte bestaat aan het opzetten van een interne audit functie. De Monitoring Commissie heeft echter aangegeven dat enkel een financieel argument niet voldoende is om het ontbreken van een interne audit functie te rechtvaardigen. De VEUO is van mening dat dit disproportioneel is. Voor kleine(re) ondernemingen leidt het tot een onevenredige belasting, aangezien in die gevallen juist het financieel argument veelal doorslaggevend zal zijn voor het niet kunnen instellen van een aparte interne audit functie.

VEUO positie: In de bepaling moet worden aangegeven dat een belangrijk aspect van het een en ander mede kan en mag zijn de (beperkte) omvang van de onderneming en de (geringe) complexiteit daarvan.

### Principe 1.4 Verantwoording over risicobeheersing

Het bestuur legt verantwoording af over de effectiviteit van de opzet en de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen.

#### 1.4.1 Verantwoording

Het bestuur legt verantwoording af aan de raad van commissarissen en aan de auditcommissie over de effectiviteit van de opzet en de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen als bedoeld in best practice bepalingen 1.2.1 tot en met 1.2.3.

Het bestuur legt in het bestuursverslag verantwoording af over:

- i. de uitvoering van het risico assessment en beschrijft de voornaamste risico's waarvoor de vennootschap zich geplaagd ziet en de risk appetite van de vennootschap. Hierbij kan gedacht worden aan strategische, operationele, financiële, compliance en niet-financiële risico's;
- ii. de opzet van de interne risicobeheersings- en controlesystemen;
- iii. de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen over het afgelopen boekjaar en hoe deze systemen hebben bijgedragen aan het mitigeren en beheersen van de risico's;
- iv. eventuele belangrijke tekortkomingen in de interne risicobeheersings- en controlesystemen die in het boekjaar zijn geconstateerd, welke eventuele significante wijzigingen in die systemen zijn aangebracht, welke eventuele belangrijke verbeteringen van die systemen zijn voorzien en de bespreking van deze onderwerpen met de auditcommissie en de raad van commissarissen; en
- v. de gevoeligheid van de resultaten van de vennootschap ten aanzien van materiële wijzigingen in externe omstandigheden.

VEUO positie: Ook hier geldt dat het nieuw ingevoegde (i) om redenen als hiervoor reeds besproken, moet worden genuanceerd in zoverre er sprake is van 'risk appetite'. Volstaan moet kunnen worden met een beschrijving van de risico's zonder dat dit wordt genormeerd in 'risk appetite'.

#### 1.4.2 In control verklaring in het bestuursverslag

Het bestuur verklaart in het bestuursverslag met een duidelijke onderbouwing:

- i. dat de interne risicobeheersings- en controlesystemen in het boekjaar naar behoren hebben gewerkt;
- ii. dat voornoemde systemen een redelijke mate van zekerheid geven dat de financiële verslaggeving geen onjuistheden van materieel belang bevat; en
- iii. dat de verwachting is dat de continuïteit van de vennootschap voor de komende twaalf maanden gewaarborgd is.

VEUO: De reikwijdte van de in control statement wordt aanzienlijk uitgebreid ten gevolge van het feit dat er niet meer een expliciete link met financiële verslaggevingsrisico's wordt gelegd. Opvallend daarbij is dat men in het verleden - onder de Commissie Frijns - juist de bewuste keuze heeft gemaakt die expliciete link met de financiële verslaggevingsrisico's te leggen. Men was destijds van mening dat wat betreft de financiële verslaggevingsrisico's verklaard moest kunnen worden dat deze onder controle zijn, maar dat dat ten aanzien van operationele, wet- en regelgeving en strategische risico's anders lag. Ook vandaag blijft de vraag hoe een onderneming en haar bestuurders kunnen verklaren in control te zijn van bijvoorbeeld dergelijke operationele, wet- en regelgeving en strategische risico's. Daar kan een adequate omschrijving van worden gegeven, een in control statement voert in de optiek van de VEUO echter veel te ver. Uitbreiding naar alle risicocategorieën zorgt voor een zeer aanzienlijke lastenverzwaring voor ondernemingen, bovendien is de "in control" status bij (externe) strategische risico's feitelijk onhaalbaar.

Ook in het buitenland hebben wij geen voorbeelden kunnen vinden van in control statements met een dergelijk ruime reikwijdte, gekeken kan bijvoorbeeld worden naar:

- [Sarbanes-Oxley](#) (in 404) die de verklaring ook ophangt aan de financiële verslaggeving: "Issuers are required to publish information in their annual reports concerning the scope and adequacy of the internal control structure and procedures for financial reporting. This statement shall also assess the effectiveness of such internal controls and procedures."

- De [UK Code](#) ( in C.2.3) bepaalt voor wat betreft het beheers- en controlesysteem dat "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."

- Maar ook Nederlandse regelgeving ([Vaststellingsbesluit nadere voorschriften inhoud bestuursverslag](#)) bepaalt (in 3a, a) dat:

"De naamloze vennootschap mededeling doet omtrent de belangrijkste kenmerken van het beheers- en controlesysteem van de vennootschap in verband met het proces van [financiële verslaggeving](#) van de vennootschap en van de groep waarvan de financiële gegevens in de jaarrekening zijn opgenomen"

Ook de formulering van de continuïteitsverklaring onder 1.4.2 (iii) gaat in de optiek van de VEUO veel te ver en moet beperkt worden tot de uitspraak of op basis van de actuele financiële situatie en de op het moment van het afgeven van de verklaring bestaande verwachtingen omtrent de financiële gang van zaken het bestuur naar beste weten meent dat de continuïteit van de vennootschap de komende twaalf maanden gewaarborgd is waarbij deze verklaring uitdrukkelijk gekwalificeerd moet kunnen worden op de wijze zoals het bestuur meent dat zulks gepast is (zie met name ook bepaling C.2.2 uit de UK Code). De Commissie geeft aan zich daarbij te hebben laten inspireren door de UK Corporate Governance Code, maar die is veel genuanceerder en luidt:

- 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.2.2. "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."

Deze bepalingen vormen derhalve veeleer een "going concern" toelichting van de vennootschap, wat veel minder ver strekt dan de "in control verklaring" die op grond van de nieuwe Code bepaling wordt vereist.

VEUO positie: De huidige tekst zou aan het voorgaande moeten worden aangepast. Voorop zou moeten staan dat de bepaling een "disclosure" karakter heeft.

## Principe 1.5 Rol raad van commissarissen en auditcommissie

De raad van commissarissen houdt toezicht op het beleid van het bestuur en de algemene gang van zaken in de vennootschap en de met haar verbonden onderneming. Hierbij richt de raad zich tevens op de effectiviteit van de interne risicobeheersings- en controlesystemen van de vennootschap en de [integriteit](#) en kwaliteit van de financiële verslaggeving. De auditcommissie bereidt de besluitvorming van de raad van commissarissen op deze specifieke onderdelen van het toezicht voor.

### 1.5.1 Taken en verantwoordelijkheden auditcommissie

De taken en verantwoordelijkheden van de auditcommissie zien onder meer op het toezicht op de financiële verslaggeving van de vennootschap en op de risicobeheersing door het bestuur. In aanvulling op wat in wetgeving is vastgelegd<sup>1</sup> richt de auditcommissie zich in ieder geval op het toezicht op het bestuur ten aanzien van:

- i. de relatie met en de naleving van aanbevelingen en opvolging van opmerkingen van de interne audit functie en de externe accountant;
- ii. de financiering van de vennootschap;
- iii. de toepassing van informatie- en communicatietechnologie van de vennootschap; en
- iv. het belastingbeleid van de vennootschap.

#### 1.5.2 Aanwezigheid bestuur, interne auditor en externe accountant bij overleg auditcommissie

De interne auditor en de externe accountant zijn in beginsel aanwezig bij de vergaderingen van de auditcommissie. De auditcommissie bepaalt of en wanneer de voorzitter van het bestuur en de bestuurder verantwoordelijk voor financiële zaken bij haar vergaderingen aanwezig zijn.

VEUO: er is geen toelichting geboden voor het feit waarom afgeweken is van de huidige regeling (in III.5.8) namelijk dat de auditcommissie bepaalt of en wanneer de externe accountant en de interne auditor bij haar vergaderingen aanwezig zijn. Bepaald is nu dat het uitgangspunt is dat de interne auditor en de externe accountant aanwezig zijn. In de praktijk kan het onder omstandigheden echter ook wenselijk zijn voor de auditcommissie om een vergadering te voeren buiten de aanwezigheid van de externe accountant en/of de interne auditor.

VEUO positie: De huidige tekst van de Code moet worden gehandhaafd.

#### 1.5.3 Verslag auditcommissie

De auditcommissie brengt verslag uit aan de raad van commissarissen over de beraadslagingen en bevindingen. In dit verslag wordt in ieder geval aandacht besteed aan:

- i. een beoordeling van de effectiviteit van de opzet en de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen, bedoeld in best practice bepalingen 1.2.1 tot en met 1.2.3;
- ii. de wijze waarop de effectiviteit van het interne en externe audit proces is beoordeeld;
- iii. materiële overwegingen inzake de financiële verslaggeving; en
- iv. de verwachting of de continuïteit van de vennootschap voor de komende twaalf maanden is gewaarborgd.

VEUO positie: Voor wat betreft onderdeel (i) geldt dat ondernemingen ook de vrijheid moeten hebben om de beoordeling van interne risicobeheersingssystemen die niet gerelateerd zijn aan financiële rapportagerisico's over te laten aan een andere commissie (bijv. een specifieke risk committee of een andere commissie als het onderwerp waar het over gaat meer op het terrein ligt van die commissie). Voor wat betreft onderdeel iv. wordt verwezen naar hetgeen daarover is geschreven bij bepaling 1.4.2.

#### 1.5.4 Raad van commissarissen

De raad van commissarissen bespreekt de onderwerpen waarover de auditcommissie op basis van best practice bepaling 1.5.3 verslag uitbrengt. Van de gehouden besprekingen wordt melding gemaakt in het verslag van de raad van commissarissen.

#### 1.5.5 Toezicht op onregelmatigheden

De raad van commissarissen wordt onverwijld geïnformeerd door het bestuur en de externe accountant over materiële onregelmatigheden binnen de vennootschap, waaronder begrepen onregelmatigheden met betrekking tot de integriteit van de financiële verslaggeving. De raad van commissarissen houdt toezicht op proportioneel en onafhankelijk onderzoek naar de geconstateerde onregelmatigheden en een adequate opvolging van eventuele aanbevelingen tot herstelacties. Om de onafhankelijkheid van het onderzoek te borgen heeft de raad van commissarissen de mogelijkheid om zelf een onderzoek te initiëren naar geconstateerde onregelmatigheden en dit onderzoek aan testuren.

VEUO: Onduidelijk is hoe deze nieuwe bepaling - dat de RvC onverwijld geïnformeerd dient te worden

- zich verhoudt tot het feit dat 1.7.5 bepaalt dat de auditcommissie het eerste aanspreekpunt is voor de externe accountant wanneer deze onregelmatigheden constateert bij de uitvoering van zijn opdracht. Ook overigens wordt de RvC hier in de positie van het bestuur gebracht. Het zou hier veel meer voor de hand liggen voorop te stellen dat de raad van bestuur, na of in overleg met de voorzitter van de RvC en anderen (die het bestuur en de voorzitter RvC daarbij zouden willen betrekken), de geëigende organen informeert. Uiteraard moet uiteindelijk de RvC beoordelen (bijvoorbeeld op het moment van de jaarlijkse evaluatie) of het bestuur zich adequaat van zijn taak ook in dit verband heeft gekweten.

VEUO positie: Deze bepaling moet worden aangepast zodanig dat duidelijk wordt dat de primaire verantwoordelijkheid bij het bestuur berust en de RvC daarop toezicht houdt.

## Principe 1.6 Benoeming en beoordeling functioneren externe accountant

De raad van commissarissen doet de voordracht tot benoeming van de externe accountant aan de algemene vergadering van aandeelhouders en houdt toezicht op het functioneren van de externe accountant. De auditcommissie vervult een leidende rol in de voorbereiding van de besluitvorming van de raad van commissarissen.

In het Consultatiedocument wordt nog op verschillende punten gerefereerd aan de term "algemene vergadering van aandeelhouders" in plaats van aan de wettelijke term "algemene vergadering".

VEUO positie: De verwijzingen naar "algemene vergadering van aandeelhouders" zouden vervangen moeten worden door verwijzingen naar "algemene vergadering" nu de wet die term consequent hanteert.

### 1.6.1 Functioneren & benoeming

De auditcommissie rapporteert jaarlijks aan de raad van commissarissen over het functioneren van en de ontwikkelingen in de relatie met de externe accountant. De auditcommissie geeft advies aan de raad van commissarissen voor benoeming, herbenoeming of ontslag van de externe accountant en bereidt de selectie van de externe accountant voor. Bij voornoemde werkzaamheden betreft de auditcommissie de visie van het bestuur. Mede op grond hiervan bepaalt de raad van commissarissen zijn voordracht aan de algemene vergadering van aandeelhouders tot benoeming van de externe accountant.

### 1.6.2 Opdracht

De auditcommissie doet een voorstel aan de raad van commissarissen voor de opdracht voor controle van de jaarrekening aan de externe accountant. Het bestuur begeleidt en faciliteert dit. Bij het formuleren van de opdracht is aandacht voor de scope, materialiteit en het honorarium van het accountantsonderzoek. De raad van commissarissen stelt de opdracht vast.

### 1.6.3 Verantwoording

De belangrijkste conclusies van de auditcommissie over de voordracht en de uitkomsten van het selectieproces van de externe accountant worden aan de algemene vergadering van aandeelhouders meegedeeld. Indien de raad van commissarissen het advies van de auditcommissie inzake benoeming van de externe accountant niet overneemt, worden de argumenten hiervoor meegedeeld aan de algemene vergadering en vermeld in het verslag van de raad van commissarissen.

### 1.6.4 Vertrek van de externe accountant

De vennootschap publiceert een persbericht bij een tussentijds vertrek van de externe accountant. In het persbericht wordt de reden van het tussentijds vertrek toegelicht.

VEUO positie: Het moet hier wel gaan om de accountantsorganisatie, en niet om de individuele partner. Als daar om bepaalde redenen afscheid van wordt genomen (die juist heel persoonlijk kunnen zijn) past daarbij niet een publieke mededeling.

## Principe 1.7 Uitvoering werkzaamheden externe accountant

De auditcommissie bespreekt met de externe accountant het auditplan en de bevindingen naar aanleiding van de door de externe accountant uitgevoerde werkzaamheden. Het bestuur en de raad van commissarissen onderhouden reguliere contacten met de externe accountant.

VEUO: Deze bepaling zou de indruk kunnen wekken dat de externe accountant direct in overleg met de audit commissie het auditplan vaststelt en niet primair in overleg met het bestuur. Dat acht de VEUO onjuist. De accountant zou zijn plan primair moeten opstellen met en daaromtrent moeten rapporteren aan het bestuur. Het gaat immers om een verantwoordelijkheid die ligt bij het bestuur. Er moet zeker een mogelijkheid zijn (en die is er) voor de externe auditor om rechtstreeks met de audit commissie te communiceren, maar de insteek zou moeten zijn dat het bestuur primair verantwoordelijk is.

VEUO positie: In dit principe moet duidelijk worden gemaakt dat het moet gaan om een "in overleg met het bestuur opgesteld auditplan".

### 1.7.1 Informatievoorziening aan externe accountant

Het bestuur draagt er zorg voor dat de externe accountant tijdig alle informatie ontvangt die nodig is voor de uitvoering van zijn werkzaamheden. Het bestuur stelt de externe accountant in de gelegenheid om op de informatie te reageren.

### 1.7.2 Auditplan en bevindingen externe accountant

De auditcommissie bespreekt jaarlijks met de externe accountant:

- i. de reikwijdte en materialiteit van het auditplan en de belangrijkste risico's van de jaarrekening die de externe accountant heeft benoemd in het auditplan; en
- ii. mede aan de hand van de management letter en het accountantsverslag, de bevindingen en de uitkomsten van de controlewerkzaamheden bij de jaarrekening en de management letter.

In het overleg tussen de auditcommissie en de externe accountant is ook ruimte om onderwerpen te adresseren die zien op de cultuur en het gedrag binnen de met de vennootschap verbonden onderneming.

VEUO: Bepaald is dat in het overleg tussen de auditcommissie en de externe accountant ook ruimte moet zijn voor onderwerpen als gedrag en cultuur binnen de met de vennootschap verbonden onderneming.

VEUO positie: De VEUO is sterk van mening dat de toets van de accountant - buiten zijn kerncompetenties - marginaal behoort te zijn. Onderwerpen als cultuur en gedrag behoren niet tot de kerncompetenties van de accountant. De VEUO is daarom ook van mening dat dit niet als zodanig gereguleerd dient te worden in de Code. De laatste zin dient derhalve geschrapt te worden.

### 1.7.3 Publicatie financiële berichten

De auditcommissie beoordeelt op welke wijze de externe accountant wordt betrokken bij de inhoud en publicatie van financiële berichten, anders dan de jaarrekening.

VEUO: Deze zinsnede veronderstelt dat de accountant wel steeds bij alle berichten betrokken moet worden. Het moet ook aan de auditcommissie worden overgelaten om te beoordelen of de externe accountant daarbij betrokken moet worden.

VEUO positie: In deze bepaling moet worden toegevoegd dat de "auditcommissie beoordeelt of en op welke wijze" etc.

### 1.7.4 Overleg met externe accountant buiten aanwezigheid bestuur

De auditcommissie overlegt zo vaak als zij dit noodzakelijk acht, doch ten minste eenmaal per jaar, buiten aanwezigheid van het bestuur met de externe accountant.

#### 1.7.5 **Constatering onregelmatigheden door externe accountant**

De auditcommissie is het eerste aanspreekpunt voor de externe accountant wanneer deze onregelmatigheden constateert bij de uitvoering van zijn opdracht.

VEUO: Door te refereren aan "bij de uitvoering van zijn opdracht" is dit veel ruimer opgezet dan de bepaling in de huidige Code. De huidige Code (III.5.5) ziet namelijk op onregelmatigheden in de inhoud van de financiële berichten van de vennootschap. Door het te koppelen aan de opdracht van de externe accountant, die bovendien, zie hiervoor, heel breed kan zijn, wordt dat teveel opgerekt.

VEUO positie: de tekst van de huidige Code dient te worden gehandhaafd.

#### 1.7.6 **Verstrekking rapportages aan bestuur en raad van commissarissen**

Het bestuur en de raad van commissarissen ontvangen op hetzelfde moment de management letter en het accountantsverslag van de externe accountant met zijn bevindingen en uitkomsten betreffende het onderzoek van de jaarrekeningen en het bestuursverslag en de management letter. De auditcommissie krijgt in zage in materiële wijzigingen die de externe accountant op verzoek van het bestuur heeft aangebracht in de concept management letter dan wel het concept accountantsverslag.

VEUO: Het uitgangspunt hiervan vormt dat de auditcommissie een goed beeld moet kunnen vormen van wat vooraf is gegaan aan de totstandkoming van de management letter en het accountantsverslag. Om dat te bereiken zou het beter zijn de accountant een verslag te laten delen met de auditcommissie dat de management letter vergezelt. Het is niet gewenst en evenmin praktisch om de management letter en het accountantsverslag op hetzelfde moment aan bestuur en raad van commissarissen te geven. Het gaat niet om timing maar om de inhoud van de discussie. Waar het om zou moeten gaan is dat de externe accountant inzicht geeft in de discussie die heeft plaatsgevonden.

VEUO positie: De VEUO stelt voor te bepalen dat de accountant een verslag deelt met de audit commissie dat de finale managementletter vergezelt. Aldus wordt inzicht gegeven aan de audit commissie in de wijzigingen bij de aanbidding van de uiteindelijke managementletter en de achtergronden daarvan.

#### 1.7.7 **Signaleren tekortkoming verantwoording naleving code**

De externe accountant informeert het bestuur en de raad van commissarissen, indien de externe accountant bij de uitvoering van de werkzaamheden stuit op een onjuiste weergave van de naleving van deze Code door de vennootschap in het bestuursverslag, inclusief de corporate governance verklaring, dan wel het verslag van de raad van commissarissen.

VEUO: Dit is een erg onduidelijke bepaling. Er moet sterk voor worden gewaakt dat dit geen uitbreiding van de scope gaat betekenen. Naar wij begrijpen is dat ook niet de bedoeling. Dat zou ook het doel voorbij schieten. Door de gehanteerde formulering kunnen accountants echter menen dat zij heel veel naar zich moeten/kunnen toetrekken. Dat draagt een groot risico in zich dat sprake zal zijn van lange lijsten en dito onderzoek- en afvinkgedrag wat nu juist altijd de bedoeling van de Code is geweest om te voorkomen. In de praktijk zal dat snel neerkomen op het genereren van extra veel werk voor zowel de vennootschap als de accountant.

VEUO positie: De tekst van deze bepaling moet verduidelijkt en beperkt worden. Het zou niet meer moeten zijn dan dat de accountant 'signaleert' als hem iets opvalt, maar van hem uitdrukkelijk geen nader onderzoek ter zake wordt verwacht.

### 1.7.8 Aanwezigheid externe accountant bij vergaderingen raad van commissarissen

De externe accountant woont in ieder geval de vergadering van de raad van commissarissen bij waarin het verslag van de externe accountant betreffende het onderzoek van de jaarrekening wordt besproken

## 2. EFFECTIVITEIT VAN BESTUUR EN TOEZICHT

### Principe 2.1 Samenstellingen omvang

Het bestuur en de raad van commissarissen zijn zodanig samengesteld dat benodigde deskundigheid, achtergrond, vaardigheden en - in het geval van de raad van commissarissen - onafhankelijkheid aanwezig zijn zodat zij hun taken naar behoren kunnen vervullen. De omvang van beide organen is daarop toegesneden.

#### 2.1.1 Profielschets

De raad van commissarissen stelt een profielschets op, rekening houdend met de aard en de activiteiten van de met de vennootschap verbonden onderneming. In de profielschets wordt ingegaan op:

- i. de gewenste deskundigheid en achtergrond van de commissarissen;
- ii. de gewenste gemengde samenstelling van de raad van commissarissen, bedoeld in best practice bepaling 2.1.5;
- iii. de omvang van de raad van commissarissen; en
- iv. de onafhankelijkheid van de commissarissen.

De profielschets wordt algemeen verkrijgbaar gesteld en op de website van de vennootschap geplaatst.

Op de website plaatsen van de profielschets zou toereikend moeten zijn. Algemeen verkrijgbaarstelling in de zin van de Wet financieel toezicht vereist namelijk ook een persbericht en dat kan niet de bedoeling zijn bij de publicatie van een profielschets.

VEUO positie: Het vereiste van de "algemeen verkrijgbaarstelling" zou moeten worden vervangen door de zinsnede aan het slot van bepaling 2.2.5, i.e. "beschikbaar maken op de website van de vennootschap".

#### 2.1.2 Personalia

Van elke commissaris wordt in het verslag van de raad van commissarissen opgave gedaan van:

- i. geslacht;
- ii. leeftijd;
- iii. beroep;
- iv. hoofdfunctie;
- v. nationaliteit;
- vi. nevenfuncties voor zover deze relevant zijn voor de vervulling van de taak als commissaris;
- vii. tijdstip van eerste benoeming; en
- viii. de lopende termijn waarvoor de commissaris is benoemd.

VEUO: In deze bepaling is de opsomming van de personalia van commissarissen gehandhaafd zoals deze nu ook reeds gehanteerd wordt in Best Practice Bepaling III.1.3. Evenwel is het voor de praktijk niet duidelijk op welke wijze "de hoofdfunctie" en "het beroep" van de commissaris moeten worden geïnterpreteerd.

VEUO positie: Voorstel is om het begrip "hoofdfunctie" te schrappen.

#### 2.1.3 Executive committee

Een bestuur dat werkt met met een *executive committee* houdt rekening met de *checks and balances* die onderdeel uitmaken van het *two tier* systeem. Dit betekent onder meer het waarborgen van deskundigheid en verantwoordelijkheden van het bestuur en een adequate informatievoorziening aan de raad van commissarissen. De raad van commissarissen houdt hier toezicht op en heeft daarbij specifiek aandacht voor de dynamiek tussen het bestuur en het *executive committee*.

In het bestuursverslag wordt verantwoording afgelegd over:

- i. de keuze voor het werken met een *executive committee*;
- ii. de rol, taak en samenstelling van het *executive committee*; en
- iii. de wijze waarop het contact tussen de raad van commissarissen en het *executive committee* is vormgegeven.

#### 2.1.4 Deskundigheid

Elke commissaris en elke bestuurder beschikt over de specifieke deskundigheid die noodzakelijk is voor de vervulling van zijn taak. Elke commissaris dient geschikt te zijn om de hoofdlijnen van het totale beleid te beoordelen. Minimaal één commissaris beschikt over specifieke deskundigheid op het gebied van technologische innovatie en nieuwe businessmodellen.

VEUO: Het nieuw toegevoegde vereiste dat minimaal één commissaris beschikt over specifieke deskundigheid op het gebied van innovatie en nieuwe businessmodellen is erg specifiek en naar opvatting van de VEUO te specifiek. In een tijd waarin de technologische ontwikkelingen snel gaan, is er iets voor te zeggen om dat mede een aandachtspunt voor de RvC te maken. De wijze waarop dat wordt ingevuld moet echter worden overgelaten aan de RvC, afhankelijk van alle omstandigheden inclusief de omvang en complexiteit van de onderneming. Aandacht hieraan kan ook worden gegeven door overleg met interne of externe deskundigen. Het wordt voor ondernemingen aldus ook steeds complexer om tot een goede samenstelling van de RvC te komen. Het is een grote puzzel om al de gewenste kwaliteiten en vereisten bij elkaar te brengen. Er moet een financieel expert zijn, de meerderheid moet onafhankelijk zijn, de RvC voorzitter dient onafhankelijk te zijn, meer dan de helft van de leden van de commissies is onafhankelijk, het voorzitterschap van de commissies mag niet door de RvC voorzitter worden vervuld etc. Daarnaast moet er acht worden geslagen op aanvullende regelingen, zoals bijvoorbeeld de diversiteitsregeling, en uiteraard de regeling die het aantal commissariaten beperkt tot vijf etc.

VEUO positie: De laatste zin zou moeten worden geschrapt. Desgewenst zou kunnen worden volstaan met de bepaling ergens in de Code dat deze onderwerpen mede een aandachtspunt zijn voor de RvC.

#### 2.1.5 Diversiteit

De raad van commissarissen stelt een diversiteitsbeleid op met betrekking tot de samenstelling van het bestuur en de raad van commissarissen waarin wordt ingegaan op de voor de vennootschap relevante aspecten van diversiteit, zoals nationaliteit, leeftijd, geslacht en achtergrond inzake opleidingen en beroepservaring. In de verklaring inzake corporate governance wordt het diversiteitsbeleid toegelicht. Hierbij wordt ingegaan op:

- i. de doelstellingen van het beleid;
- ii. de wijze waarop het beleid is uitgevoerd; en
- iii. de resultaten van het beleid in het afgelopen boekjaar.

Indien de bestaande samenstelling van het bestuur en de raad van commissarissen afwijkt van de nagestreefde situatie zoals verwoord in het diversiteitsbeleid van de vennootschap of die voortvloeit uit het wettelijke streefcijfer van 30% ten aanzien van de verhouding man-vrouw<sup>2</sup>, wordt in de verklaring inzake corporate governance tevens toegelicht welke maatregelen worden genomen om de nagestreefde situatie wel te kunnen bereiken en op welke termijn.

VEUO: Naar verwachting wordt er op korte termijn weer een nieuwe wettelijke bepaling geïntroduceerd inzake de m/v-diversiteitsregeling, waartoe het wetsvoorstel op 23 maart jl. reeds is ingediend bij de Tweede Kamer. Om overlap te voorkomen met de wet, zou het slotdeel van deze bepaling moeten vervallen.

VEUO positie: Deze bepaling zou moeten worden geschrapt. Eventueel zou kunnen worden volstaan met de enkele regel dat de RvC een beleid ter zake van haar profiel formuleert en daarbij aandacht besteedt aan de gewenste diversiteit.

#### 2.1.6 Onafhankelijkheid commissarissen

Op maximaal één commissaris is een van de volgende afhankelijkheidscriteria van toepassing. De betrokken commissaris, dan wel zijn echtgenoot, geregistreerde partner of een andere levensgezel, pleegkind of bloed- of aanverwant tot in de tweede graad:

- i. is in de vijf jaar voorafgaand aan de benoeming werknemer of bestuurder van de vennootschap (inclusief gelieerde vennootschappen als bedoeld in artikel 5:48 Wft) geweest;
- ii. ontvangt een persoonlijke financiële vergoeding van de vennootschap of van een aan haar gelieerde vennootschap, anders dan de vergoeding die voor de als commissaris verrichte werkzaamheden wordt ontvangen en voor zover zij niet past in de normale uitoefening van het bedrijf;
- iii. heeft in het jaar voorafgaand aan de benoeming een belangrijke zakelijke relatie met de vennootschap of een aan haar gelieerde vennootschap gehad. Daaronder worden in ieder geval begrepen het geval dat de commissaris, of een kantoor waarvan hij aandeelhouder, vennoot, medewerker of adviseur is, is opgetreden als adviseur van de vennootschap (consultant, externe accountant, notaris of advocaat) en het geval dat de commissaris bestuurder of medewerker is van een bankinstelling waarmee de vennootschap een duurzame en significante relatie onderhoudt;
- iv. is bestuurder van een vennootschap waarin een bestuurder van de vennootschap waarop hij toezicht houdt commissaris is;
- v. is bestuurder of commissaris bij of anderszins vertegenwoordiger van een rechtspersoon die ten minste tien procent van de aandelen in de vennootschap houdt, tenzij het gaat om groepsmaatschappijen; of
- vi. heeft gedurende de voorgaande twaalf maanden tijdelijk voorzien in het bestuur bij belet en ontstentenis van bestuurders.

#### 2.1.7 Onafhankelijkheid commissarissen: aandelenbezit

Een vennootschap kan meerdere commissarissen benoemen waarbij de betrokken commissaris, dan wel zijn echtgenoot, geregistreerde partner of een andere levensgezel, pleegkind of bloed- of aanverwant tot in de tweede graad, een aandelenpakket in de vennootschap houdt van ten minste tien procent, daarbij meegerekend het aandelenbezit van natuurlijke personen of juridische lichamen die met hemsamenwerken op grond van een uitdrukkelijke of stilzwijgende, mondelinge of schriftelijke overeenkomst. Het aantal commissarissen die voldoen aan voornoemd criterium en de afhankelijkheidscriteria, bedoeld in best practice bepaling 2.1.6, vormt tezamen minder dan de helft van het totaal aantal commissarissen.

VEUO: De bepaling ziet er nu op dat er meer dan één commissaris mag zijn die persoonlijk, al of niet via familieleden een pakket van aandelen van 10% houdt of vertegenwoordigt. Hebben wij het goed begrepen dan is de gedachte van de Monitoring Commissie dat er eventueel ook meerdere commissarissen kunnen zijn die een rechtspersoon die meer dan 10% van de aandelen houdt vertegenwoordigen (zie II.1.6 (v)). Die benadering kan eventueel worden geaccepteerd, maar er moet wel uitdrukkelijk voor worden gewaakt en ook uitdrukkelijk aanvullend in deze bepaling worden opgenomen dat de gedachte is dat een substantiële aandeelhouder (die meer dan 10% houdt) wel één commissaris in de raad van commissarissen mag hebben zonder dat in strijd met de Code wordt gehandeld, maar dat dit niet (!) betekent dat zo'n aandeelhouder de helft (minus een) van de leden van de RvC kan benoemen. Met goede corporate governance kan, onder omstandigheden, te verenigen zijn dat er commissarissen zijn die met een grote aandeelhouder verbonden zijn. Met goede corporate governance is echter slechts zelden, en slechts onder bijzondere omstandigheden, te verenigen dat een grootaandeelhouder meer met haar verbonden personen c.q. vertegenwoordigers in de RvC heeft. De

uitzonderingsbepaling van 2.1.7 moet beperkt blijven tot *één vertegenwoordiger* per betreffende aandeelhouder. Zijn er meer personen verbonden met, of aan te merken als vertegenwoordiger van een aandeelhouder die meer dan 10% houdt, dan dient dat uitdrukkelijk als een afwijking van de Code te gelden. Dat zou derhalve dus ook uitdrukkelijk uitleg aan alle aandeelhouders behoeven en kan als uitgangspunt niet gelden als goede corporate governance. Ten slotte moet worden verduidelijkt dat deze commissarissen (ook als het betreft *één* per aandeelhouder) weldegelijk als "afhankelijk" moeten blijven worden aangemerkt. Daar gaan de voorstellen voor de nieuwe Code (zie bijvoorbeeld 2.1.8 en 2.1.9) ook vanuit, maar het is belangrijk dat nog eens buiten twijfel te stellen. In dat verband dienen commissarissen als bedoeld in 2.1.7 ook in 2.1.6 te blijven worden opgenomen op de wijze zoals de huidige Code in III.2.2 sub e bepaald.

VEUO positie: Aan 2.1.7 kan eventueel worden toegevoegd dat dit ook geldt als de betrokken commissaris verbonden is met een rechtspersoon die meer dan 10% van de aandelen in het uitstaande kapitaal van de vennootschap houdt. Aan de bepaling moet worden toegevoegd: "Bij het voorgaande geldt dat deze bepaling slechts toepasselijk is voor zover elke aandeelhouder, of groep van verbonden aandeelhouders, die meer dan 10% van de aandelen in het kapitaal van de vennootschap houdt, slechts één commissaris in de raad van commissarissen heeft die kan gelden als met hem verbonden of hem vertegenwoordigend op de wijze als in 2.1.7 omschreven. De commissarissen als hiervoor bedoeld gelden onverminderd als afhankelijk in de zin van bepaling 2.1.6."

#### 2.1.8 Verantwoording onafhankelijkheid commissarissen

Het verslag van de raad van commissarissen vermeldt dat naar het oordeel van de raad is voldaan aan de eisen voor onafhankelijkheid, bedoeld in best practice bepalingen 2.1.6 en 2.1.7 en geeft daarbij, indien van toepassing, aan welke commissaris(sen) de raad als niet-onafhankelijk beschouwt.

#### 2.1.9 Onafhankelijkheid voorzitter raad van commissarissen

De voorzitter van de raad van commissarissen is geen voormalig bestuurder van de vennootschap en is onafhankelijk in de zin van best practice bepalingen 2.1.6 en 2.1.7.

VEUO: Nieuw is hier dat de voorzitter van de RvC in beginsel steeds 'onafhankelijk' moet zijn. Op zich wordt dit in de praktijk in beginsel aanvaard. De bepaling gaat echter te ver waar 'levenslang' geldt dat een voormalig bestuurder dat nooit kan zijn. Na een afkoelingsperiode moet het niet uitgesloten zijn dat een oud-bestuurder wel president-commissaris wordt. Wij verwijzen hier ook naar de UK Code (provision A.3.1), Deze sluit zelfs niet uit dat een voormalig CEO (dus niet eens alle executives) na een zekere afkoelingsperiode chairman wordt: "A chief executive should not go on to be chairman of the same company."

VEUO positie: Toegevoegd zou moeten worden dat deze regel slechts geldt gedurende een afkoelingsperiode van bijvoorbeeld drie of vier jaar bijvoorbeeld door na het eerste zinsdeel toe voegen "binnen een periode van drie jaar na zijn aftreden".

## Principe 2.2 Benoeming, opvolging en evaluatie

De raad van commissarissen draagt zorg voor een formele en transparante procedure voor het benoemen en herbenoemen van bestuurders en commissarissen en voor een gedegen plan voor opvolging. Daarbij wordt rekening gehouden met het diversiteitsbeleid. Het functioneren van het bestuur en de raad van commissarissen als geheel en het functioneren van individuele bestuurders en commissarissen worden regelmatig geëvalueerd.

#### 2.2.1 Benoemings- en herbenoemingstermijnen bestuurders

Een bestuurder wordt benoemd voor een periode van maximaal vier jaar. Herbenoeming kan telkens voor een periode van maximaal vier jaar plaatsvinden en wordt tijdig voorbereid. Bij voorbereiding van de benoeming of herbenoeming worden de doelstellingen ten aanzien van diversiteit uit best practice bepaling 2.1.5 in overweging genomen.

### 2.2.2 Benoemings- en herbenoemingstermijnen commissarissen

Een commissaris wordt benoemd voor een periode van vier jaar en kan daarna eenmalig voor een periode van vier jaar worden herbenoemd. Slechts onder omstandigheden kan de commissaris nadien wederom worden herbenoemd voor een benoemingstermijn van twee jaar die daarna met maximaal twee jaar kan worden verlengd. De omstandigheden die daartoe aanleiding geven, worden toegelicht in het verslag van de raad van commissarissen. Bij benoeming of herbenoeming wordt de profielschets als bedoeld in best practice 2.1.1, in acht genomen.

VEUO: De termijnen zoals nu voorgesteld in 2.2.2 zijn te strikt en worden door een groot deel van de leden van de VEUO als onnodig beperkend in de bemensing van hun raden van commissarissen en hun business gezien. Dit past ook niet zonder meer bij de lange termijn focus en creëert bovendien een dynamiek die afwijkt van waar het om gaat. Centraal zou moeten staan een goede evaluatie aan het eind van een termijn. De maximum termijn van 8 jaar is te strikt. Bovendien, zoals hiervoor reeds ter sprake kwam, wordt het voor ondernemingen steeds uitdagender om tot een geschikte samenstelling van de RvC te komen. Door de benoemingstermijnen op deze wijze in te korten, zal zich dat alleen nog maar meer gaan aftekenen. Er gaat ook veel kennis en ervaring verloren wanneer een commissaris na 8 jaar al dient af te treden. Uit recentelijk gepubliceerde onderzoeken blijkt dat commissarissen vooral in hun tweede termijn het meest effectief zijn. Die ervaring en kennis wil een onderneming dus ook voldoende kunnen benutten. Wanneer een commissaris per definitie weet dat hij na die termijn moet aftreden, bestaat ook het risico dat hij/zij zich minder betrokken voelt of dat de aandachtspanne afneemt. En mogelijk wordt hij/zij ook al benaderd voor andere functies, omdat bekend is dat de benoemingstermijn zal aflopen.

VEUO positie: De in de huidige Code bestaande regel inzake het maximum van 3x4 jaar-periode ware te handhaven.

### 2.2.3 Tussentijds aftreden

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

VEUO: In de visie van de AFM is een aan- en aftreden van een commissaris koersgevoelig en moet ter zake (dus) een persbericht worden uitgebracht. In de praktijk wordt die visie van de AFM echter met regelmaat en terecht bestreden. Het is zeker niet steeds zo dat het aftreden van een bestuurder of commissaris koersgevoelig is. Als standaard is in de Code is een persbericht dan ook te zwaar aangezet en kan worden volstaan met een mededeling op de website.

VEUO positie: De laatste zin zou moeten worden gewijzigd in: "Bij tussentijds aftreden van een bestuurder of commissaris wordt dit door de vennootschap meegedeeld op haar website, tenzij op basis van toepasselijke wet- en regelgeving een persbericht vereist is."

### 2.2.4 Opvolging

De raad van commissarissen draagt er zorg voor dat de vennootschap over een gedegen plan beschikt voor de opvolging van bestuurders en commissarissen, dat is gericht op het in balans houden van de benodigde deskundigheid en ervaring. Bij het opstellen van het plan wordt de profielschets van de raad van commissarissen, bedoeld in best practice bepaling 2.1.1, in acht genomen. Tevens stelt de raad van commissarissen een rooster van aftreden vast om zoveel mogelijk te voorkomen dat commissarissen tegelijk aftreden. Het rooster van aftreden wordt algemeen verkrijgbaar gesteld op de website van de vennootschap.

VEUO: De woordkeuze "algemeen verkrijgbaar stellen" is minder gelukkig. Algemeen verkrijgbaarstelling in de zin van de Wet financieel toezicht vereist namelijk ook een persbericht en dat kan niet de

bedoeling zijn bij de publicatie van een rooster van aftreden.

VEUO positie: De VEUO stelt voor het vereiste van de "algemeen verkrijgbaar stelling" te schrappen en hier de tekst te hanteren zoals deze ook aan het slot van bepaling 2.2.5 luidt, namelijk "het beschikbaar maken op de website van de vennootschap".

### 2.2.5 Taken selectie- en benoemingscommissie

De selectie- en benoemingscommissie bereidt de besluitvorming van de raad van commissarissen voor en brengt verslag uit aan de raad van commissarissen van haar beraadslagingen en bevindingen. De commissie richt zich in ieder geval op:

- i. het opstellen van selectiecriteria en benoemingsprocedures inzake bestuurders en commissarissen;
- ii. de periodieke beoordeling van de omvang en samenstelling van het bestuur en de raad van commissarissen en het doen van een voorstel voor een profielschets van de raad van commissarissen;
- iii. de periodieke beoordeling van het functioneren van individuele bestuurders en commissarissen en de rapportage hierover aan de raad van commissarissen;
- iv. het opstellen van een plan voor de opvolging van bestuurders en commissarissen;
- v. het doen van voorstellen voor (her)benoemingen; en
- vi. het toezicht op het beleid van het bestuur inzake selectiecriteria en benoemingsprocedures voor het hoger management.

De selectie- en benoemingscommissie maakt haar taakomschrijving beschikbaar op de website van de vennootschap.

VEUO: Dit laatste vereiste inzake de taakomschrijving van de commissie die op de website dient te worden geplaatst, vloeit reeds voort uit het feit dat het reglement van de commissies overeenkomstig 2.3.3 op de website dient te worden geplaatst.

VEUO positie: De laatste zin kan worden geschrapt.

### 2.2.6 Evaluatie raad van commissarissen

De raad van commissarissen evalueert ten minste eenmaal per jaar buiten aanwezigheid van het bestuur zijn eigen functioneren, het functioneren van de afzonderlijke commissies van de raad en dat van de individuele commissarissen, en bespreekt de conclusies die aan de evaluatie worden verbonden. Hierbij wordt aandacht besteed aan:

- i. inhoudelijke aspecten, het proces, de onderlinge interactie en de interactie met het bestuur;
- ii. zaken die zich in de praktijk hebben voorgedaan waaruit lessen kunnen worden getrokken; en
- iii. het gewenste profiel en de samenstelling en competenties van de raad van commissarissen.

### 2.2.7 Evaluatie bestuur

De raad van commissarissen evalueert ten minste eenmaal per jaar buiten aanwezigheid van het bestuur zowel het functioneren van het bestuur als collectief als dat van de individuele bestuurders en bespreekt de conclusies die aan de evaluatie worden verbonden, zulks mede in het licht van opvolging van bestuurders. Ook het bestuur evalueert ten minste eenmaal per jaar zijn eigen functioneren als collectief en dat van de individuele bestuurders.

### 2.2.8 Verantwoording evaluatie

Het verslag van de raad van commissarissen vermeldt:

- i. op welke wijze de evaluatie van de raad van commissarissen, de afzonderlijke commissies en de individuele commissarissen heeft plaatsgevonden;
- ii. op welke wijze de evaluatie van het bestuur en de individuele bestuurders heeft plaatsgevonden; en

iii. water is of wordt gedaan met de conclusies van de evaluaties.

## Principe 2.3 Inrichting raad van commissarissen en verslag

De raad van commissarissen draagt er zorg voor dat hij effectief functioneert. De raad van commissarissen kan commissies instellen om de besluitvorming van de raad voor te bereiden. Dit laat onverlet de verantwoordelijkheid van de raad van commissarissen als orgaan en van de individuele leden van de raad van commissarissen voor het inwinnen van informatie en het vormen van een onafhankelijk oordeel. De voorzitter van de raad van commissarissen draagt zorg voor het goed functioneren van de raad en zijn commissies.

### 2.3.1 Reglement raad van commissarissen

De taakverdeling tussen de commissarissen, alsmede de werkwijze van de raad worden neergelegd in een reglement. De raad van commissarissen neemt in het reglement een passage op over zijn omgang met het bestuur, de algemene vergadering van aandeelhouders en het medezeggenschapsorgaan. Het reglement wordt op de website van de vennootschap geplaatst.

### 2.3.2 Instellen commissies

Indien de raad van commissarissen uit meer dan vier leden bestaat, stelt hij uit zijn midden een auditcommissie, een remuneratiecommissie en een selectie- en benoemingscommissie in. Onverlet de collegiale verantwoordelijkheid van de raad, is het de taak van deze commissies om de besluitvorming van de raad van commissarissen voor te bereiden. De voorzitter van de raad van commissarissen ziet erop toe dat de commissies van de raad van commissarissen naar behoren functioneren. Indien de raad van commissarissen besluit tot het niet instellen van een audit-, remuneratie- of een selectie- en benoemingscommissie dan gelden de best practice bepalingen die betrekking hebben op deze commissie(s) ten aanzien van de gehele raad van commissarissen.

### 2.3.3 Reglementen commissies

De raad van commissarissen stelt voor de audit-, remuneratie en selectie- en benoemingscommissie een reglement op. Het reglement geeft aan wat de rol en verantwoordelijkheid van de desbetreffende commissie is, haar samenstellingen en op welke wijze zij haar taak uitoefent. De reglementen en de namen van de commissarissen die zitting hebben in de commissies worden op de website van de vennootschap geplaatst.

### 2.3.4 Samenstelling commissies

Het voorzitterschap van de audit-, de remuneratie- of de selectie- en benoemingscommissie wordt niet vervuld door de voorzitter van de raad van commissarissen, noch door een voormalig bestuurder van de vennootschap. Meer dan de helft van de leden van de commissies is onafhankelijk in de zin van best practice bepalingen 2.1.6 en 2.1.7.

VEUO: Voor de selectie- en nominatiecommissie wordt nu nieuw geïntroduceerd dat noch een voormalig bestuurder noch de voorzitter RvC een voorzitter van die commissie mag zijn. In de optiek van de VEUO leden is de RvC voorzitter juist de aangewezen persoon om het voorzitterschap van de selectie- en benoemingscommissie te vervullen. Hij/zij is de persoon die de markt veelal verkent en ook de gesprekken voert met potentiële kandidaten. Daarnaast heeft de RvC voorzitter ook juist tot taak om de balans in de RvC te waarborgen (2.3.6).

VEUO positie: De bepaling voor wat betreft het verbod van het voorzitterschap van de selectie- en benoemingscommissie door de voorzitter van de RvC dient te worden geschrapt.

### 2.3.5 Verslag commissies

De raad van commissarissen ontvangt van elk van de commissies een verslag van de beraadslaging en bevindingen. In het verslag van de raad van commissarissen doet de raad verslag van de uitvoering van de taakopdracht van de commissies in het boekjaar. Daarin wordt vermeld de samenstelling van de commissies, het aantal vergaderingen van de commissies en de belangrijkste onderwerpen die in de vergaderingen aan de orde zijn gekomen.

### 2.3.6 Voorzitter raad van commissarissen

De voorzitter van de raad van commissarissen ziet erop toe dat:

- i. de contacten van de raad van commissarissen met het bestuur, het medezeggenschapsorgaan en de algemene vergadering van aandeelhouders naar behoren verlopen;
- ii. de raad van commissarissen een vicevoorzitter kiest;
- iii. individuele bestuurders en commissarissen ten minste jaarlijks worden beoordeeld op hun functioneren;
- iv. de commissies van de raad van commissarissen naar behoren functioneren;
- v. er voldoende tijd bestaat voor de beraadslaging en besluitvorming door de raad van commissarissen;
- vi. commissarissen en bestuurders hun introductieprogramma volgen;
- vii. commissarissen en bestuurders hun opleidings- of trainingsprogramma volgen;
- viii. commissarissen tijdig alle informatie ontvangen die nodig is voor de goede uitoefening van hun taak;
- ix. het bestuur de activiteiten ten aanzien van cultuur uitvoert;
- x. hij signalen uit de met de vennootschap verbonden onderneming opvangt en zorgt dat (vermoedens van) misstanden onverwijld aan hem worden gerapporteerd;
- xi. de algemene vergadering van aandeelhouders ordelijk en efficiënt verloopt;
- xii. effectieve communicatie met aandeelhouders plaats kan vinden; en
- xiii. een overnameproces goed verloopt.

De voorzitter van de raad van commissarissen heeft regelmatig overleg met de voorzitter van het bestuur.

VEUO: Voor wat betreft de formulering van de nieuw toegevoegde onderdelen (ix, x, xii en xiii) is dat een verdere specifieke uitbreiding van de taak van de voorzitter van de RvC waardoor deze steeds meer een onderscheiden positie inneemt van de overige commissarissen en, met uitzondering van onderdeel (ix), in feite in de sfeer van het bestuur wordt getrokken. In de kern betreft het hier bestuursverantwoordelijkheden. Dit vertroebelt de verhoudingen tussen het bestuur en de RvC. Het toezicht op het bestuur is de taak van de RvC en het is niet de bedoeling dat de voorzitter van de RvC hier een speciale informatiepositie of verantwoordelijkheid krijgt. Ook is de formulering enigszins verwarrend. Zo wordt gesteld dat een overnameproces 'goed' verloopt. Dat zou kunnen worden opgevat als 'succesvol'. Een overnamepoging hoeft echter nu juist helemaal niet in het lange termijn belang van de onderneming te zijn (zoals de Commissie in haar Codevoorstel voorop stelt). Als de bepaling al zou worden gehandhaafd, waar de VEUO tegen pleit, zou in ieder geval een kwalificatie nadrukkelijk vermeden moeten worden. Volstaan zou moeten worden dat de voorzitter toeziet op een overnameproces. Het zij echter nogmaals gezegd dat de VEUO nadrukkelijk pleit voor schrapping.

VEUO positie: De toevoeging van onderdelen ix, x, xii en xiii moeten worden geschrapt. Zou xiii onverhoopt worden gehandhaafd, dan dient daarin geen kwalificatie te worden opgenomen.

### 2.3.7 Vicevoorzitter raad van commissarissen

De vicevoorzitter van de raad van commissarissen vervangt bij gelegenheid de voorzitter.

### 2.3.8 Gedelegeerd commissaris

Een gedelegeerd commissaris is een commissaris met een bijzondere taak. De delegatie kan niet verder gaan dan de taken die de raad van commissarissen zelf heeft en omvat niet het besturen van de vennootschap. Zij strekt tot intensiever toezicht en advies en meer geregeld overleg met het bestuur. Het gedelegeerd commissariaat is slechts van tijdelijke aard. De delegatie kan niet de taak en bevoegdheid van de raad van commissarissen wegnemen. De gedelegeerd commissaris blijft lid van de raad van commissarissen en doet regelmatig verslag van de uitvoering van zijn bijzondere taak aan de voltallige raad.

### 2.3.9 Tijdelijke bestuursfunctie commissaris

De commissaris die tijdelijk voorziet in het bestuur bij belet en ontstentenis van bestuurders treedt uit de raad van

commissarissen om de bestuurstaak op zich te nemen.

### 2.3.10 Secretaris van de vennootschap

De raad van commissarissen wordt ondersteund door de secretaris van de vennootschap. De secretaris:

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

Indien de secretaris signaleert dat de belangen van het bestuur en de raad van commissarissen uiteenlopen, waardoor een (loyaliteits-)conflict ontstaat, meldt hij dit bij de voorzitter van de raad van commissarissen. De secretaris wordt, al dan niet op initiatief van de raad van commissarissen, benoemd en ontslagen door het bestuur, na verkregen goedkeuring door de raad van commissarissen.

### 2.3.11 Verslag raad van commissarissen

Van de jaarstukken van de vennootschap maakt deel uit een verslag van de raad van commissarissen. In dit verslag legt de raad van commissarissen verantwoording af over het uitgeoefende toezicht in het afgelopen boekjaar, waarbij in ieder geval verslag wordt gedaan over de onderwerpen, zoals bedoeld in de best practice bepalingen 1.1.2, 1.3.6, 1.5.4, 1.6.3, 2.1.2, 2.1.8, 2.2.2, 2.2.8, 2.3.5 en 2.4.3.

VEUO: De zorg is hier in het bijzonder dat de accountant zich geroepen voelt om zich als integraal controleur op het verslag te storten. Dat zou uitdrukkelijk niet de bedoeling moeten zijn. Het risico daarop is echter met deze formulering wel heel groot. Het is een verantwoordelijkheid van bestuur en commissarissen om te bepalen wat voor een specifieke onderneming de juiste corporate governance zou zijn. De accountant kan een rol worden gegeven om te bezien of de keuzes correct omschreven worden, maar moet geen partij worden in het debat over hoe die governance zou moeten luiden.

VEUO positie: Aan deze bepaling zou uitdrukkelijk moeten worden toegevoegd: "De scope van het integraal accountantsonderzoek strekt zich echter niet uit tot het voorgaande. Uiteraard doet zulks niet af aan de bevoegdheid van de accountant om signalerend op te treden, maar een onderzoek naar het voorgaande behoort, behoudens expliciete opdracht, niet tot de scope van zijn onderzoek." (of bewoordingen van gelijke strekking).

## Principe 2.4 Besluitvorming en functioneren

Het bestuur en de raad van commissarissen dragen zorg voor een evenwichtige en effectieve besluitvorming waarbij rekening wordt gehouden met de belangen van stakeholders. Hiertoe wordt een kwalitatieve en tijdige informatievoorziening opgezet, worden kennis en vaardigheden op peil gehouden en wordt voldoende tijd besteed aan taken en verantwoordelijkheden.

### 2.4.1 Tijdsinzet & nevenfuncties

Bestuurders en commissarissen kunnen voldoende tijd besteden aan hun taken en verantwoordelijkheden voor de vennootschap. Bestuurders en commissarissen melden nevenfuncties vooraf aan de raad van commissarissen en minimaal jaarlijks worden de nevenfuncties in de vergadering van de raad van commissarissen met het bestuur besproken. De aanvaarding van een commissariaat door een bestuurder behoeft de goedkeuring van de raad van commissarissen.

### 2.4.2 Aanspreekpunt voor functioneren van commissarissen en bestuurders

De voorzitter van de raad van commissarissen is namens de raad het voornaamste aanspreekpunt voor het bestuur, de raad van commissarissen en voor aandeelhouders over het functioneren van bestuurders en commissarissen. De vicevoorzitter fungeert als aanspreekpunt voor individuele commissarissen en bestuurders over het functioneren van de voorzitter.

#### 2.4.3 Vergaderingen raad van commissarissen

De voorzitter van de raad van commissarissen ziet erop toe dat er voldoende tijd bestaat voor de beraadslaging en besluitvorming door de raad van commissarissen. Indien commissarissen frequent afwezig zijn bij vergaderingen van de raad van commissarissen, worden zij daarop aangesproken. Het verslag van de raad van commissarissen vermeldt welke commissarissen frequent afwezig zijn geweest bij de vergaderingen van de raad van commissarissen.

VEUO: Dat de voorzitter van de raad van commissarissen erop toeziet dat er voldoende tijd bestaat voor de beraadslaging en besluitvorming door de raad van commissarissen staat ook al in 2.3.6 (v).

VEUO positie: De eerste zin kan als herhaling van een eerdere bepaling worden geschrapt.

#### 2.4.4 Introductieprogramma commissarissen

Alle commissarissen volgen na benoeming een formeel en op de functie toegesneden introductieprogramma. Het introductieprogramma besteedt in ieder geval aandacht aan algemene financiële, sociale en juridische zaken, de financiële verslaggeving door de vennootschap, de specifieke aspecten die eigen zijn aan de desbetreffende vennootschappen haar ondernemingsactiviteiten, de cultuur van de vennootschappen de verantwoordelijkheden van een commissaris. De voorzitter van de raad van commissarissen ziet erop toe dat commissarissen hun introductieprogramma volgen.

VEUO: Dat de voorzitter van de raad van commissarissen erop toeziet dat de commissarissen hun introductieprogramma volgen staat ook al in 2.3.6 (vi).

VEUO positie: De laatste zin kan als herhaling van een eerdere bepaling worden geschrapt.

#### 2.4.5 Ontwikkeling

De raad van commissarissen beoordeelt jaarlijks op welke onderdelen commissarissen en bestuurders gedurende hun benoemingsperiode behoefte hebben aan nadere training of opleiding. De voorzitter van de raad van commissarissen ziet erop toe dat commissarissen en bestuurders hun opleidings- of trainingsprogramma volgen.

#### 2.4.6 Waarborgen informatievoorziening

Het bestuur draagt zorg voor het instellen en handhaven van interne procedures die ervoor zorgen dat alle relevante informatie tijdig bij het bestuur en bij de raad van commissarissen bekend is. De raad van commissarissen houdt toezicht op de instelling en handhaving van deze procedures.

#### 2.4.7 Verantwoordelijkheid commissarissen voor inwinnen informatie

De raad van commissarissen en de commissarissen afzonderlijk hebben een eigen verantwoordelijkheid van het bestuur, de interne audit functie en de externe accountant alle informatie te verlangen die de raad van commissarissen heeft om zijn taak als toezichthoudend orgaan goed te kunnen uitoefenen.

#### 2.4.8 Inwinnen informatie bij functionarissen en externen

Indien de raad van commissarissen dit geboden acht, kan hij informatie inwinnen van functionarissen en externe adviseurs van de vennootschap. De vennootschap stelt hiertoe de benodigde middelen ter beschikking. De raad van commissarissen kan verlangen dat bepaalde functionarissen en externe adviseurs bij zijn vergaderingen aanwezig zijn.

### Principe 2.5 Cultuur

Het bestuur is verantwoordelijk voor het vormgeven van een cultuur die is gericht op lange termijn waardecreatie van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming. De raad van commissarissen houdt toezicht op de activiteiten van het bestuur ter zake.

VEUO: De VEUO is het graag eens met de Monitoring Commissie dat een onderwerp als cultuur aandacht

behoeft binnen de onderneming en absoluut belangrijk is. Sterker nog, binnen de meeste ondernemingen is het al een belangrijk item op de agenda en is men zich er van bewust dat de cultuur van een organisatie een belangrijke rol speelt in het functioneren van de onderneming en daarmee - indirect - ook van belang is voor de waardecreatie op de lange termijn. Fatsoenlijk gedrag, integriteit en compliance zijn van groot belang om situaties zoals bijv. de Volkswagen dieselsoftware kwestie te voorkomen. Dat geldt meer in het algemeen ook voor compliance met wetgeving en belangrijke principes als anti-discriminatie, mensenrechten, veiligheid etc. Vanuit die optiek is het daarom ook goed en begrijpelijk dat de Monitoring Commissie ervoor kiest dit onderwerp te adresseren. Tegelijkertijd is het, ook hier weer, van groot belang dat het (praktisch) hanteerbaar blijft. Uit de discussies met haar leden die hieromtrent gevoerd zijn, leidt de VEUO in algemene zin af, dat de essentie ervan terug te brengen is tot de volgende onderwerpen: "gedrag", "integriteit" en "compliance". Anders gezegd: het gaat steeds om integriteit, openheid en aanspreekbaarheid ofwel: "wees open en sta open voor kritiek" Dat is een aandachtspunt voor het bestuur en de RvC. Daar moeten ook initiatieven voor worden genomen, maar de eisen aan de rapportage in het bestuursverslag moeten niet specifiek worden voorgeschreven temeer nu al deze elementen niet goed meetbaar zijn. Nederland loopt in dezen voor op andere landen, waar men nog in de fase is van zeer zorgvuldig voorbereide discussies. In de UK is de Financial Reporting Council gestart met een 'Culture Project'. Dat betreft een gedegen discussiegroep die is opgezet met diverse belangengroepen waarbij men met name een maatschappelijke discussie voert om te achterhalen wat en hoe precies een en ander vertaald kan worden in bepalingen van een Corporate Governance Code. De VEUO is dan ook van mening dat dit onderwerp, gezien de vele discussies die erover bestaan, zorgvuldig moet worden geadresseerd en toereikend moet zijn ingekaderd.

VEUO positie: In lijn met het voorgaande bepleit de VEUO op te nemen dat de RvC aandacht besteedt aan het beleid van de onderneming met betrekking tot het bevorderen van fatsoenlijk gedrag, integriteit en compliance. Een minder gedetailleerde uitwerking in de Code past daar in de optiek van de VEUO bij. Teneinde de hanteerbaarheid te vergroten bepleit de VEUO met nadruk om dit onderwerp te plaatsen in de context van gedragscodes en de monitoring daarvan, bijvoorbeeld door in 2.5.3 voorop te stellen dat het bestuur erop toeziet dat er een gedragscode wordt opgesteld en dat deze code wordt nageleefd door de medewerkers van de vennootschap, dat er een systeem is van monitoring en rapportering van gedragingen die daarmee strijdig zijn en dat er passende maatregelen worden getroffen om zodanige gedragingen tegen te gaan.

### 2.5.1 Stimuleren openheid & aanspreekbaarheid

Het besturende raad van commissarissen stimuleren een cultuur van openheid en aanspreekbaarheid binnen de vennootschap en laten zien hetzelfde te verlangen van anderen in de met de vennootschap verbonden onderneming. Het bestuur en de raad van commissarissen nemen maatregelen om tegenspraak te faciliteren tussen bestuurders en commissarissen en om een onderlinge dialoog te bevorderen.

VEUO: In de optiek van de VEUO is te onbepaald dat bestuurders en commissarissen maatregelen moeten nemen om tegenspraak te faciliteren. Dit legt meer de nadruk op een middel dan op een doel. Tegenspraak is op zijn tijd nuttig, maar moet niet worden verheven tot een dogma. Waar het om gaat is dat bestuur (en commissarissen) open staan voor en gericht zijn op een dialoog over hun beleidsvoornemens.

VEUO positie: De laatste zin zou moeten worden vervangen door de volgende zin: "Het bestuur en de raad van commissarissen zetten zich in om een goede onderlinge dialoog binnen de raad van commissarissen en het bestuur en tussen de leden van deze organen te bevorderen."

### 2.5.2 Signalen en vermoedens van misstanden

Het bestuur informeert de voorzitter van de raad van commissarissen over signalen en (vermoedens van) materiële misstanden.

VEUO: Deze bepaling lijkt hier niet goed op zijn plaats. Eerder in de Codevoorstellen worden al regels gegeven voor de melding van dergelijke situaties. Het gaat hier steeds om zorgvuldige procedures.

VEUO positie: Deze bepaling zou kunnen vervallen. Een escalatie van specifieke meldingen hoort onderdeel te zijn van 2.5.3 onder (v) en het beleid dat ter zake wordt geformuleerd.

### 2.5.3 Verantwoordelijkheid bestuur voor cultuur

Het bestuur is verantwoordelijk voor de inbedding van de cultuur in de onderneming. Daarbij besteedt het bestuur aandacht aan cultuur- en gedragsbepalende factoren zoals het bedrijfsmodel en de omgeving waarin de onderneming opereert.

Het bestuur:

- i. stelt voor de vennootschap gezamenlijke waarden vast die bijdragen aan de lange termijn waardecreatie;
- ii. stelt een gedragscode op en spant zich in deze code gedragen te laten worden door alle werknemers en andere betrokkenen bij de vennootschap. De gedragscode wordt op de website van de vennootschap geplaatst;
- iii. draagt de cultuur uit door het zetten van de juiste 'toon aan de top' en het tonen van voorbeeldgedrag. Het bestuur laat zien hetzelfde te verlangen van anderen in de vennootschap;
- iv. vergewist zich van de werking van de genomen maatregelen voor de inbedding van de cultuur; en
- v. stelt een regeling op voor het melden van (vermoedens van) misstanden binnen de vennootschap en plaatst deze regeling op de website.

VEUO: Voor wat betreft onderdeel (v) zie men reeds het commentaar bij de voorgaande bepaling. Opgemerkt zij overigens dat de wet naar verwachting per 1 juli 2016 een eigen regeling zal bevatten voor wat betreft het klokkenluidersreglement. Hier zou derhalve moeten worden toegevoegd "in overeenstemming met de wet". Toegevoegd zou kunnen worden dat ook een beleid wordt opgesteld ter zake van de rapportage van dergelijke meldingen aan de RvC.

VEUO positie: Aan (v) zou moeten worden toegevoegd: "in overeenstemming met de wet". Er wordt een zin aan (v) toegevoegd met de volgende inhoud: "De raad van commissarissen stelt een beleid vast waarin wordt vastgelegd hoe en wanneer het bestuur de raad van commissarissen over meldingen van (vermoedens van) misstanden binnen de vennootschap informeert."

### 2.5.4 Medezeggenschap

Indien de vennootschap een medezeggenschapsorgaan heeft ingesteld, wordt in het overleg tussen het bestuur en het medezeggenschapsorgaan ook gesproken over gedrag en cultuur in de met de vennootschap verbonden onderneming.

### 2.5.5 Verantwoording over cultuur

In het bestuursverslag geeft het bestuur een toelichting op de wijze waarop invulling wordt gegeven aan een cultuur binnen de vennootschap die is gericht op lange termijn waardecreatie.

VEUO positie: Hiervoor geldt hetzelfde als eerder is opgemerkt over de potentiële rol van de accountant bij bepaling 2.3.11. Uitdrukkelijk moet worden vastgelegd dat dit niet dient te leiden tot een uitbreiding van de scope van het accountantsonderzoek en diens werkzaamheden.

## Principe 2.6 Voorkomen belangenverstremgeling

Elke vorm van belangenverstremgeling tussen de vennootschappen haar bestuurders of commissarissen wordt vermeden. Hiertoe worden adequate maatregelen getroffen. De raad van commissarissen is verantwoordelijk voor de besluitvorming over de omgang met tegenstrijdige belangen bij bestuurders en commissarissen in relatie tot de vennootschap.

### 2.6.1 Reglement

Het reglement van de raad van commissarissen bevat regels voor de wijze waarop omgegaan dient te worden met (potentieel) tegenstrijdige belangen van bestuurders en commissarissen in relatie tot de vennootschap. Het reglement beschrijft voor welke transacties goedkeuring van de raad van commissarissen is vereist. Tevens stelt de vennootschap regels op voor het bezit van en transacties in effecten door bestuurders en commissarissen anders dan die uitgegeven door de vennootschap.

### 2.6.2 Melding transacties

Een tegenstrijdig belang bestaat in ieder geval wanneer de vennootschap voornemens is een transactie aan te gaan met een rechtspersoon:

- i. waarin een bestuurder of commissaris persoonlijk een materieel financieel belang houdt;
- ii. waarvan een bestuurder of commissaris een familierechtelijke verhouding heeft met een bestuurder of commissaris van de vennootschap; of
- iii. waarbij een bestuurder of commissaris van de vennootschapeen bestuurs- of toezichhoudende functie vervult.

Een bestuurder meldt een (potentieel) tegenstrijdig belang bij een transactie die van materiële betekenis is voor de vennootschap en/of voor de desbetreffende bestuurder terstond aan de voorzitter van de raad van commissarissen en aan de overige leden van het bestuur. De bestuurder verschaft daarover alle relevante informatie, inclusief de voor de situatie relevante informatie inzake zijn echtgenoot, geregistreerde partner of een andere levensgezel, pleegkind en bloed- en aanverwanten tot in de tweede graad.

Een commissaris meldt een (potentieel) tegenstrijdig belang bij een transactie die van materiële betekenis is voor de vennootschap en/of voor de desbetreffende commissaris terstond aan de voorzitter van de raad van commissarissen en verschaft daarover alle relevante informatie. Indien de voorzitter van de raad van commissarissen een (potentieel) tegenstrijdig belang heeft, meldt hij dit terstond aan de vicevoorzitter van de raad van commissarissen. De raad van commissarissen besluit buiten aanwezigheid van de betrokken bestuurder of commissaris of sprake is van een tegenstrijdig belang.

### 2.6.3 Verantwoording transacties

Alle transacties waarbij tegenstrijdige belangen van bestuurders of commissarissen spelen, worden tegen op de markt gebruikelijke condities overeengekomen. Besluiten tot het aangaan van transacties waarbij tegenstrijdige belangen van bestuurders of commissarissen spelen die van materiële betekenis zijn voor de vennootschap en/of voor de desbetreffende bestuurders of commissarissen behoeven goedkeuring van de raad van commissarissen. Dergelijke transacties worden gepubliceerd in het bestuursverslag, met vermelding van het tegenstrijdig belang en de verklaring dat best practice bepalingen 2.6.2 en 2.6.3 zijn nageleefd.

### 2.6.4 Verantwoording transacties aandelenbezit

Alle transacties tussen de vennootschap en natuurlijke of rechtspersonen die ten minste tien procent van de aandelen in de vennootschap houden, worden tegen op de markt gebruikelijke condities overeengekomen. Besluiten tot het aangaan van transacties met deze personen die van materiële betekenis zijn voor de vennootschap en/of voor deze personen behoeven goedkeuring van de raad van commissarissen. Dergelijke transacties worden gepubliceerd in het bestuursverslag, met de verklaring dat best practice bepaling 2.6.4 is nageleefd.

### 2.6.5 Persoonlijke leningen

De vennootschap verstrekt aan haar bestuurders en commissarissen geen persoonlijke leningen, garanties en dergelijke, tenzij in de normale uitoefening van het bedrijf en tegen de daarvoor voor het gehele personeel geldende voorwaarden en na goedkeuring van de raad van commissarissen. Leningen worden niet kwijtgescholden.

## Principe 2.7 Overnamesituaties

Bij een (voorgenomen) overnamebod op de aandelen in de vennootschap zorgen zowel het bestuur als de raad van commissarissen voor een zorgvuldige weging van alle betrokken belangen van de stakeholders en het voorkomen van belangenverstrengeling voor commissarissen. Het bestuur en de raad van commissarissen laten zich bij hun handelen leiden door het belang van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming.

### 2.7.1 Betrekken raad van commissarissen bij overnamebod

Wanneer een overnamebod op de (certificaten van) aandelen in de vennootschap wordt voorbereid, draagt het bestuur er zorg voor dat de raad van commissarissen tijdig en nauw wordt betrokken bij het overnameproces.

### 2.7.2 Informeren raad van commissarissen over verzoek tot inzage door concurrerende bieder

Indien het bestuur van een vennootschap ten aanzien waarvan een overnamebod is aangekondigd of uitgebracht, het verzoek van een derde concurrerende bieder ontvangt om inzage te verschaffen in de gegevens van de vennootschap, bespreekt het bestuur dit verzoek onverwijld met de raad van commissarissen.

### 2.7.3 Standpunt bestuur ten aanzien van openbaar onderhands bod

Indien een onderhands bod op een bedrijfsonderdeel of een deelneming waarvan de waarde de in artikel 2:107a, lid 1, onderdeel c BW bedoelde grens overschrijdt in de openbaarheid is gebracht, deelt het bestuur van de vennootschap zo spoedig mogelijk zijn standpunt ten aanzien van het bod, alsmede de motivering van dit standpunt, openbaar mede.

### 2.7.4 Instellen speciale commissie

Bij een (voorgenomen) overnamebod op aandelen en bij een openbaar bod op een bedrijfsonderdeel of een deelneming, waarvan het bod de waarde de in artikel 2:107a, lid 1, onderdeel c BW bedoelde grens overschrijdt, stellen het bestuur en de raad van commissarissen een speciale commissie in ter voorbereiding van de besluitvorming over het bod. De statutaire verantwoordelijkheden van bestuurders en commissarissen blijven onverlet.

VEUO: Dit is een nieuwe bepaling die veel te specifiek is en geen recht doet aan de praktijk nog afgezien van de formulering (die technisch niet klopt). Hieraan is niet alleen geen behoefte, maar wat hier is neergelegd is niet zonder meer in overeenstemming met wet en regelgeving, zie ook hieronder bij 2.7.5.

VEUO positie: Deze bepaling dient te worden geschrapt.

### 2.7.5 Samenstelling speciale commissie

De speciale commissie, bedoeld in best practice bepaling 2.7.4, bestaat uit leden van het bestuur en de raad van commissarissen. De voorzitter van de raad van commissarissen is voorzitter van deze commissie. Indien een of meer afhankelijke leden van de raad van commissarissen in de zin van best practice bepalingen 2.1.6 en 2.1.7 zitting hebben in de raad van commissarissen of in de speciale commissie, maakt de voorzitter een zorgvuldige afweging van de betrokkenheid van deze afhankelijke commissarissen bij het besluitvormingsproces over het bod, zoals bedoeld in best practice bepaling 2.7.4.

VEUO: De VEUO is van mening dat onderwerpen als deze niet moeten worden geïnstitutionaliseerd. Het is nu reeds vrij gebruikelijk dat ondernemingen bij overnamesituaties een speciale commissie samenstellen van de RvC. De fundamentele vraag in dat soort situaties is of de RvC in zulke situaties adequaat kan opereren. Gewaarborgd moet worden dat er met de commissarissen snel geschakeld kan

worden, wanneer dat nodig blijkt. Daarbij past echter juist geen "*one size fits all-approach*". Er worden in dat soort situaties vaak heel praktische keuzes gemaakt. Het is ook niet per definitie wenselijk het bestuur en de RvC in één commissie zitting te laten hebben. Dat dient per geval te worden beoordeeld. Uiteindelijk is het bestuur leidend in situaties als deze, uiteraard niet afdoend aan de benodigde intensieve betrokkenheid van de RvC. In aanvulling daarop is bepaald dat de RvC voorzitter ook voorzitter van die speciale commissie moet zijn. De VEUO is van mening dat de meest geschikte persoon in die functie moet worden benoemd. Als een onderneming besluit een dergelijke speciale commissie in te stellen, moet de vrijheid bestaan om op dat moment te kunnen bepalen wie de meest geschikte persoon daarvoor is, met de voor de betreffende situatie benodigde beschikbaarheid en relevante kennis en achtergrond. Dat hoeft niet per definitie de voorzitter van de RvC te zijn.

VEUO positie: Deze bepaling ware te schrappen.

## 3. BELONINGEN

### Principe 3.1 Beloningsbeleid bestuur

Het beloningsbeleid voor bestuurders is eenvoudig en transparant en stimuleert lange termijn waardecreatie van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming. Het beloningsbeleid zet bestuurders niet aan tot het nemen van risico's die strijdig zijn met de geformuleerde strategie. De raad van commissarissen is verantwoordelijk voor het beloningsbeleid en de implementatie daarvan.

#### 3.1.1. Voorstel beloningsbeleid

De remuneratiecommissie doet een voorstel aan de raad van commissarissen betreffende het te voeren beloningsbeleid voor het bestuur. Hieronder wordt ook de ontslagvergoeding begrepen.

#### 3.1.2 Vaststellen beloningsbeleid

Bij het vaststellen van het beloningsbeleid worden in ieder geval de volgende aspecten meegewogen:

- i. de doelstellingen ten aanzien van de strategie ter realisatie van lange termijn waardecreatie, zoals bedoeld in best practice bepaling 1.1.1;
- ii. de beloningsverhoudingen binnen de met de vennootschap verbonden onderneming;
- iii. de verhouding van de korte en lange termijn variabele beloningscomponent ten opzichte van de vaste beloningscomponent;
- iv. de ontwikkeling van de beurskoers van de aandelen;
- v. in geval van beloning in aandelen, de voorwaarden van het aanhouden van deze aandelen op de lange termijn; en
- vi. de realisatie van vooraf bepaalde doelstellingen en hoe deze zich verhouden tot de ontwikkelingen op de markt.

#### 3.1.3 Verantwoordelijkheid beloning executive committee

De raad van commissarissen stelt in overleg met het bestuur vast wat de verantwoordelijkheid is van de raad van commissarissen ten aanzien van de beloning van leden van het executive committee, niet zijnde statutair bestuurders. De afspraken hierover worden vastgelegd in het reglement van de remuneratiecommissie, bedoeld in best practice bepaling 2.3.3.

VEUO: In de visie van het overgrote deel van de VEUO leden is het merkwaardig dat de RvC - in overleg met het bestuur - zijn eigen "verantwoordelijkheid" moet vaststellen. Het gaat voorbij aan het vennootschapsrechtelijke kader. Als de RvC een rol wil hebben in het beloningsbeleid van de onderneming, niet zijnde de bestuurders, staat het hem vrij te bepalen wat die rol zal zijn. Voldoende zou hier zijn te bepalen dat het bestuur de beloning van leden van het executive committee bespreekt met de RvC. Dan kan de RvC zelf bepalen of hij daarop invloed zou willen uitoefenen.

VEUO positie: Volstaan kan hier worden met de bepaling dat het bestuur de remuneratiecommissie en de RvC informeert over de beloning van de leden van het executive committee en dit jaarlijks bespreekt.

#### 3.1.4 Parameters terugvordering

Het beloningsbeleid specificeert de parameters op basis waarvan de vennootschap onder voorafgaand vastgestelde omstandigheden toegekende variabele beloningen kan terugvorderen of de hoogte neerwaarts kan bijstellen.

VEUO: De parameters op basis waarvan de vennootschap een uitgekeerde bonus kan terugvorderen, zijn reeds gegeven door artikel 2:135 (8) BW. Een bonus kan worden terug gevorderd voor zover de uitkering heeft plaatsgevonden op basis van onjuiste informatie over het bereiken van de aan de bonus ten grondslag liggende doelen of over de omstandigheden waarvan de bonus afhankelijk was gesteld. Daarnaast voorziet de wet in artikel 2:135 (6) BW ook in een mogelijkheid om een nog niet uitgekeerde

bonus aan te passen, indien uitkering ervan naar maatstaven van redelijkheid en billijkheid onaanvaardbaar zou zijn. Op hoofdlijnen zijn de parameters voor terugvordering en aanpassing van bonussen dus reeds gegeven door de wet. Daar aanvullende parameters voor formuleren, zal slechts leiden tot theoretische discussies omdat dan voor allerlei hypothetische situaties een parameter dient te worden bedacht. Bovendien voorziet de wet er al in dat de onderneming verantwoording moet afleggen in het bestuursverslag over het bedrag dat is aangepast of teruggevorderd met inachtneming van de wettelijke bepalingen, aldus artikel 2:383c (6) BW.

VEUO positie: Deze bepaling dient geschrapt. In ieder geval dient het geen onderdeel te vormen van het "beloningsbeleid" zoals vastgesteld door de algemene vergadering omdat de terugvorderingsgronden in dat verband reeds voorzien zijn in de wet.

### Principe 3.2 Vaststelling beloningen bestuur

De raad van commissarissen stelt de beloning van de individuele bestuurders vast, binnen de grenzen van het door de algemene vergadering van aandeelhouders vastgestelde beloningsbeleid. De remuneratiecommissie bereidt de besluitvorming van de raad van commissarissen voor ten aanzien van de vaststelling van beloningen. Ontoereikend functioneren wordt niet beloond.

VEUO positie: De frase over "ontoereikend functioneren" is onjuist. Als iemand ontoereikend functioneert, dient zijn positie te worden heroverwogen, maar is er geen discretionaire bevoegdheid om het salaris aan te passen.

VEUO positie: Hier dient de formulering uit de huidige Code te worden gehanteerd

#### 3.2.1 Voorstel remuneratiecommissie

De remuneratiecommissie doet een voorstel aan de raad van commissarissen inzake de beloningen van individuele bestuurders. In dit voorstel komt aan de orde op welke wijze de aspecten, zoals bedoeld in best practice bepaling 3.1.2, zijn gewogen.

#### 3.2.2 Eigen visie bestuurder

De remuneratiecommissie neemt kennis van de eigen visie van de individuele bestuurders met betrekking tot de hoogte en structuur van hun eigen beloning. De bestuurders besteden hierbij aandacht aan de aspecten, bedoeld in best practice bepaling 3.1.2.

VEUO: Vanuit moreel theoretisch oogpunt is de gedachtegang achter deze bepaling wellicht interessant. Hiermee wordt echter voorbij gegaan aan de in het vennootschapsrecht bestaande bevoegdheden en verantwoordelijkheden voor de RvC en de algemene vergadering. Het is per slot van rekening de algemene vergadering die het beloningsbeleid voor de RvB vaststelt en binnen dat raamwerk is het veelal de RvC die de individuele beloning bepaalt. Door de bestuurder daar verantwoording over af te laten leggen, ook al betreft het puur een interne verantwoording, treedt er een oneigenlijke vermenging van verantwoordelijkheden op. En dat maakt zowel de rol van de bestuurder als die van RvC diffuser. Bovendien is aannemelijk - ondanks het feit dat deze bepaling als een interne verantwoording is geformuleerd - dat er externe werking van uitgaat.

VEUO positie: De VEUO stelt voor deze bepaling te schrappen.

#### 3.2.3 Ontslagvergoeding

De vergoeding bij ontslag bedraagt maximaal eenmaal het jaarsalaris (het "vaste" deel van de beloning). Indien het maximum van eenmaal het jaarsalaris voor een bestuurder die in zijn eerste benoemingstermijn wordt ontslagen kennelijk onredelijk is, komt deze bestuurder in dat geval in aanmerking voor een ontslagvergoeding van maximaal tweemaal het jaarsalaris.

### Principe 3.3 Beloning raad van commissarissen

De raad van commissarissen doet aan de algemene vergadering van aandeelhouders een eenvoudig en transparant voorstel voor een passende eigen beloning. De beloning voor commissarissen stimuleert een adequate uitoefening van de functie en is niet direct afhankelijk van de resultaten van de vennootschap.

#### 3.3.1 Tijdsbesteding en verantwoordelijkheid

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

#### 3.3.2 Beloning commissarissen in aandelen

Het eventuele aandelenbezit van een commissaris in de vennootschap is ter belegging op de lange termijn. Commissarissen kunnen worden beloond in aandelen en/of rechten op aandelen in de vennootschap, onder de voorwaarden dat:

- i. deze aandelen en/of rechten daarop worden aangehouden tot minimaal twee jaar na het einde van de benoemingstermijn;
- ii. de waarde van de aandelen op het moment van toekenning niet meer dan de helft is van de totale beloning; en
- iii. de aandelen en/of rechten daarop volledig in eigendom blijven van de commissaris tot de onder i. genoemde termijn verstreken is.

VEUO: Als een technisch punt ten aanzien van 3.3.2 (i) kan worden opgemerkt dat het voor de hand lijkt te liggen dat de voorwaarden gekoppeld worden aan de zittingstermijn in plaats van aan de benoemingstermijn. Indien een commissaris om enige reden tussentijds aftreedt, lijkt het reëel dat hij/zij aan gelijke voorwaarden gebonden is.

VEUO positie: De VEUO ondersteunt de mogelijkheid van een beloning in aandelen. In het algemeen kan worden gezegd dat het openen van deze mogelijkheid onder omstandigheden flexibiliteit biedt om in te spelen op verwachtingen van buitenlandse commissarissen en/of buitenlandse investeerders. Wel wordt voorgesteld om de verwijzing naar "benoemingstermijn" in (i) te vervangen door een verwijzing naar "zittingstermijn".

### Principe 3.4 Verantwoording beloning

In het remuneratierapport legt de raad van commissarissen op een heldere en inzichtelijke wijze verantwoording af over het gevoerde beloningsbeleid. Het rapport wordt geplaatst op de website van de vennootschap.

#### 3.4.1 Remuneratierapport

De raad van commissarissen is verantwoordelijk voor het opstellen van het remuneratierapport. Dit rapport beschrijft op heldere en inzichtelijke wijze, naast hetgeen de wet vereist, in ieder geval het volgende:

- i. de wijze waarop het beloningsbeleid bijdraagt aan lange termijn waardecreatie;
- ii. het totaalpakket aan emolumenten per bestuurder;
- iii. in het geval een bestuurder een variabele beloning ontvangt, een onderbouwing van de wijze waarop deze beloning bijdraagt aan lange termijn waardecreatie; en
- iv. in het geval een (voormalig) bestuurder een vergoeding ontvangt bij zijn vertrek, een onderbouwing van de wijze waarop deze beloning geen ontoereikend functioneren beloont.

VEUO: In de huidige Code is deze taak toebedacht aan de remuneratiecommissie (III.5.10). Onder 3.4.1 (iv) is nieuw bepaald dat in geval van een vertrekvergoeding, een onderbouwing moet worden gegeven van de wijze waarop deze beloning geen ontoereikend functioneren beloont. Het is onduidelijk hoe in de praktijk invulling moet worden gegeven aan deze bepaling. Het is als het ware negatief geformuleerd, waarbij je moet kunnen aantonen hoe de beloning geen ontoereikend functioneren beloont. Bedoeld zal

zijn aan te geven dat de verstrekte vergoeding niet excessief was. Dit volgt evenwel ook al uit de verantwoording en uitleg die over een vertrekvergoeding moet worden gegeven.

VEUO positie: Voorgesteld wordt om de formulering uit de huidige Code - opgenomen in II.2.15 - te handhaven, ten gevolge waarvan in het remuneratierapport een verantwoording en uitleg moet worden gegeven voor de geboden vertrekvergoeding.

#### **3.4.2 Contract bestuurder**

De belangrijkste elementen van het contract van een bestuurder met de vennootschap worden na het sluiten daarvan gepubliceerd in een eenvoudig en transparant overzicht, uiterlijk bij de oproeping voor de algemene vergadering waar de benoeming van de bestuurder wordt voorgesteld.

## 4. DE (ALGEMENE VERGADERING VAN) AANDEELHOUDERS

### Principe 4.1 De algemene vergadering van aandeelhouders

De algemene vergadering kan zodanig invloed uitoefenen op het beleid van het bestuur en de raad van commissarissen van de vennootschap, dat zij een volwaardige rol speelt in het systeem van checks and balances binnen de vennootschap. Goede corporate governance veronderstelt een volwaardige deelname van aandeelhouders aan de besluitvorming in de algemene vergadering.

#### 4.1.1 Toezicht raad van commissarissen

Het toezicht van de raad van commissarissen op het bestuur omvat mede het toezicht op de verhouding met aandeelhouders.

#### 4.1.2 Vergaderorde

De voorzitter van de algemene vergadering is verantwoordelijk voor een goede vergaderorde teneinde een zinvolle discussie in de vergadering te faciliteren.

#### 4.1.3 Agenda

Op de agenda van de algemene vergadering wordt vermeld welke punten ter bespreking en welke punten ter stemming zijn. Voorstellen omtrent de volgende onderwerpen worden als aparte agendapunten behandeld:

- i. elke materiële wijziging in de statuten;
- ii. de benoeming van bestuurders en commissarissen;
- iii. het reservering- en dividendbeleid van de vennootschap (de hoogte en bestemming van reservering, de hoogte van het dividend en de dividendvorm);
- iv. de uitkering van dividend;
- v. de goedkeuring van het door het bestuur gevoerde beleid (décharge van bestuurders);
- vi. de goedkeuring van het door de raad van commissarissen uitgeoefende toezicht (décharge van commissarissen);
- vii. strategiewijzigingen of andere materiële veranderingen; en
- viii. elke substantiële verandering in de corporate governance structuur van de vennootschappen in de naleving van deze Code.

VEUO: De bepaling laat geheel in het midden of het gaat om bespreek- of stempunten. Ter verduidelijking zou kunnen worden vermeld of het een bespreek- of stempunt betreft. Bij bepaling iii. ware toe te voegen dat het dividend- en reserveringsbeleid slechts als bespreekpunt geagendeerd moet worden als en voor zover het een wijziging van het beleid betreft. Meer in het algemeen geldt dat veel van deze punten reeds wettelijk geregeld zijn. Zo staat vast dat een wijziging van de statuten en de benoeming van bestuurders en commissarissen alsmede de décharge van bestuurders en commissarissen wettelijke bevoegdheden van de algemene vergadering zijn. Deze onderwerpen hier opnemen creëert verwarring.

Dat grote verwarring wordt gecreëerd geldt zeker voor hetgeen als nieuw element is toegevoegd aan deze opsomming, onder vii. Daar is nu voorgesteld dat strategiewijzigingen of andere materiële veranderingen als apart agendapunt behandeld dienen te worden. Deze bepaling strijdt met het geldende vennootschapsrecht zowel als mede uitgangspunten van goede corporate governance en zou moeten worden geschrapt. De VEUO maakt daartegen uitdrukkelijk bezwaar. De wet kent een uitputtende wettelijke regeling ter zake in art. 2:107a BW en de Hoge Raad heeft nu juist in consistente jurisprudentie uitgemaakt dat de strategie wordt bepaald door het bestuur onder toezicht van de RvC. Dat is ook een essentiële bouwsteen van de Code. Deze bepaling doet nu juist wat het vennootschapsrecht en de Code niet moeten doen namelijk onduidelijkheid creëren over de afbakening van bevoegdheden tussen de organen van de vennootschap.

VEUO positie: De bepaling onder vii. strijdt met dwingend vennootschapsrecht over de bevoegdheden van de AVA, het bestuur en de RvC. De bepaling hoort om de hiervoor geschetste redenen in een Code niet thuis en dient derhalve in ieder geval te worden geschrapt. Wat betreft iii. ware toe te voegen dat het dividend- en reserveringsbeleid slechts als bespreekpunt geagendeerd moet worden 'in geval van wijziging' daarvan. Meer in het algemeen zou dienen te worden vermeld dat het (slechts) gaat om bespreekpunten. Voor zover dat niet het geval is (dat geldt voor categorieën i, ii, v en vi) dienen die hier te vervallen omdat het wettelijke bevoegdheden van de algemene vergadering betreft en erg verwarrend is die bevoegdheden hier op te nemen. Overigens strijdt het ook met de positie van de Commissie dat juist een overlap met de wet in de Code zou moeten worden voorkomen.

#### 4.1.4 Voorstel tot goedkeuring of machtiging

Een voorstel tot goedkeuring of machtiging door de algemene vergadering wordt schriftelijk toegelicht. Het bestuur gaat in de toelichting in op alle feiten en omstandigheden die relevant zijn voor de te verlenen goedkeuring of machtiging. De toelichting bij de agenda wordt op de website van de vennootschap geplaatst.

#### 4.1.5 Toelichting aandeelhouder bij uitoefening agenderingsrecht

Indien een aandeelhouder een onderwerp op de agenda heeft laten plaatsen, licht hij dit ter vergadering toe en beantwoordt hij zo nodig vragen hierover.

#### 4.1.6 Aanwezigheid voorgedragen bestuurders en commissarissen

Bestuurders en commissarissen die worden voorgedragen voor benoeming zijn aanwezig tijdens de algemene vergadering waar over hun voordacht wordt gestemd. Zij kunnen persoonlijk worden bevraagd door aandeelhouders.

VEUO: Onduidelijk is wat de toegevoegde waarde is van de persoonlijke bevraging van aspirant bestuurders en commissarissen ter algemene vergadering. De ervaringen in het verleden waren negatief. Een kandidaat wordt dan overvallen met allerlei vragen betreffende de onderneming waar zij/hij uit de aard der zaak nog geheel niet mee vertrouwd is. Dat maakt dergelijke sessies voor alle betrokkenen ongemakkelijk terwijl het informatieve karakter hiervan uiterst beperkt is. Het is ook onlogisch dat waar een bestuur en raad van commissarissen met één mond spreekt en men niet individuele bestuurders en commissarissen kan ondervragen, dat voorafgaande aan een benoeming wel het geval zou zijn. Men weet tevoren dat uit de beantwoording zal blijken dat de betrokken persoon nog geen pasklare antwoorden heeft en er blijk van zal geven nog niet vertrouwd te zijn met de onderneming (wat uiteraard volstrekt logisch is als men nog geen commissaris/bestuurder is).

VEUO positie: Deze bepaling zou geschrapt dienen te worden.

#### 4.1.7 Aanwezigheid externe accountant

De externe accountant kan over zijn verklaring omtrent de getrouwheid van de jaarrekening worden bevraagd door de algemene vergadering. De externe accountant woont daartoe deze vergadering bij en is daarin bevoegd het woord te voeren.

#### 4.1.8 Responstijd

Wanneer één of meer aandeelhouders het voornemen hebben de agendering te verzoeken van een onderwerp dat kan leiden tot wijziging van de strategie van de vennootschap, wordt het bestuur in de gelegenheid gesteld een redelijke termijn in te roepen om hierop te reageren (de responstijd). Onder wijziging van de strategie wordt verstaan de besluiten van het bestuur omtrent een belangrijke verandering van de identiteit of het karakter van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming die ingevolge artikel 2:107a BW zijn onderworpen aan de goedkeuring van de algemene vergadering. De mogelijkheid van het inroepen van de responstijd geldt ook voor een voornemen als hiervoor bedoeld dat strekt tot rechterlijke machtiging voor het bijeenroepen van een algemene vergadering op grond van artikel 2:110 BW.

Indien het bestuur een responstijd inroept, is dit een redelijke periode die niet langer duurt dan 180 dagen, gerekend vanaf het moment waarop het bestuur door één of meer aandeelhouders op de hoogte wordt gesteld van het voornemen tot agendering tot aan de dag van de algemene vergadering waarop het onderwerp zou moeten worden behandeld. Het bestuur gebruikt de responstijd voor nader beraaden constructief overleg, in ieder geval met de desbetreffende aandeelhouder(s), en verkent de alternatieven. Aan het einde van de responstijd doet het bestuur verslag van dit overleg en de verkenning aan de algemene vergadering. De raad van commissarissen ziet hierop toe.

De responstijd wordt per algemene vergadering slechts eenmaal ingeroepen, geldt niet ten aanzien van een aangelegenheid waarvoor reeds eerder een responstijd is ingeroepen en geldt evenmin wanneer een aandeelhouder als gevolg van een geslaagd openbaar bod over ten minste driekwart van het geplaatst kapitaal beschikt.

VEUO: Deze invulling van het begrip responstijd acht de VEUO fundamenteel onjuist. Het leidt tot een zeer grote inperking van de mogelijkheid de responstijd in te roepen nu dit gekoppeld wordt aan besluiten die het bestuur voornemens is ter goedkeuring aan de aandeelhouders voor te leggen als die goedkeuring vereist is op grond van art. 2:107a BW. Kenmerkend voor de situatie waarin de responstijd wordt ingeroepen, is nu echter dat juist geen sprake is van een voorgenomen besluit van het bestuur, maar van een voornemen tot een besluit dat namens een of meer aandeelhouders wordt gedaan! Daarmee trachten aandeelhouders Integendeel, een aandeelhouder of groep van aandeelhouders tracht de strategie van de vennootschap drastisch te wijzigen, al dan niet door agendering van het ontslag van één of meer bestuurders en/of commissarissen. De vennootschap verweert zich daartegen, maar is geenszins van plan om ter afwering van dit activisme zelf enig besluit aan de algemene vergadering voor te stellen, laat staan een besluit als bedoeld in artikel 2:107a BW. Tevens valt op dat ten opzichte van de huidige tekst de zin is geschrapt (zie nu nog IV.4.4) dat de desbetreffende aandeelhouder de door het bestuur ingeroepen responstijd "respecteert". Daaruit zou kunnen worden begrepen dat de Commissie meent dat in de nieuwe Code de termijn niet meer hoeft te worden gerespecteerd. Dat kan toch niet de bedoeling zijn. Het zou ook strijdig zijn met het feit dat nu juist de Ondernemingskamer het aanvaarden van de responstijd mede tot uitgangspunt heeft genomen. Het lijkt ten slotte haaks te staan op de kern van de Code namelijk om regels te geven die als leidraad gelden in de verhouding tussen bestuur, raad van commissarissen en aandeelhouders. Vermeden moet worden dat de Code daarmee impliciet als signaal zou afgeven dat van aandeelhouders niet verwacht wordt dat zij de Code respecteren. Daarmee zou een fundamenteel andere invulling worden gegeven aan corporate governance en de Code dan sinds 2003 het geval is geweest.

VEUO positie: Om alle geschetste redenen acht de VEUO de nu voorgestelde regeling fundamenteel onjuist en ongerechtvaardigd. De nu voorgestelde tekst dient derhalve geheel te vervallen en de tekst van de bestaande Code bepalingen (II.1.9 en IV.4.4) dient integraal te worden gehandhaafd en op deze plaats te worden opgenomen.

#### 4.1.9 Verslag algemene vergadering

Het verslag van de algemene vergadering wordt uiterlijk drie maanden na afloop van de vergadering op verzoek ter beschikking gesteld aan de aandeelhouders, waarna aandeelhouders gedurende de daaropvolgende drie maanden de gelegenheid hebben op het verslag te reageren. Het verslag wordt vervolgens vastgesteld op de wijze die in de statuten is bepaald.

### Principe 4.2 Informatieverschaffing en voorlichting

Het bestuur en de raad van commissarissen dragen zorg voor een adequate informatieverschaffing en voorlichting aan de algemene vergadering.

VEUO: Deze regel is reeds vervat in wetgeving en kan vervallen

#### 4.2.1 Motivering beroep zwaarwichtig belang

Indien het bestuur en de raad van commissarissen met een beroep op een zwaarwichtig belang afwijken van het principe om de algemene vergadering alle verlangde informatie te verstrekken, wordt dit beroep gemotiveerd toegelicht.

Idem (zie boven)

#### 4.2.2 Beschikbaarheid informatie in het Engels

Informatie aan (de algemene vergadering van) aandeelhouders wordt in het Engels en eventueel in het Nederlands beschikbaar gesteld.

VEUO: Dit werkt onevenredig bezwarend voor kleine(re) ondernemingen. Voor veel kleinere ondernemingen die echt nog opereren in de Nederlandse setting levert dit een aanzienlijke lastenverzwaring op. Het zou wenselijk zijn daar in ieder geval een bepaling over proportionele toepasselijkheid voor kleine(re) ondernemingen voor op te nemen zodat deze regel afhankelijk wordt gemaakt van de aard en omvang van de onderneming en dat op die basis aan bestuur en RvC wordt gelaten om een keuze te maken.

VEUO positie: Deze bepaling dient te worden aangepast conform het voorgaande en uitdrukkelijk te bepalen dat deze regel afhankelijk is van aard en omvang van de onderneming en dat het aan bestuur en RvC is om met in achtneming van alle relevante belangen te bepalen of en welke informatie in het Engels ter beschikking wordt gesteld.

#### 4.2.3 Beleid bilaterale contacten met aandeelhouders

De vennootschap formuleert een beleid op hoofdlijnen inzake bilaterale contacten met aandeelhouders en publiceert dit beleid op haar website.

#### 4.2.4 Bijeenkomsten en presentaties

Analistenbijeenkomsten, analistenpresentaties, presentaties aan (institutionele) beleggers en pers- conferenties worden vooraf via de website van de vennootschap en persberichten aangekondigd. Analistenbijeenkomsten en presentaties aan beleggers vinden niet plaats kort voor de publicatie van de reguliere financiële informatie. Alle aandeelhouders kunnen deze bijeenkomsten en presentaties gelijktijdig volgen door middel van webcasting, telefoon, of anderszins. De presentaties worden na afloop van de bijeenkomsten op de website van de vennootschap geplaatst.

#### 4.2.5 Plaatsing informatie op afzonderlijk gedeelte website

De vennootschap plaatst en actualiseert de voor aandeelhouders relevante informatie die zij krachtens het op haar van toepassing zijnde vennootschapsrecht en effectenrecht dient te publiceren of deponeren op een afzonderlijk gedeelte van de website van de vennootschap.

#### 4.2.6 Contacten bestuur met pers en analisten

De contacten tussen het bestuur enerzijds en de pers en financieel analisten anderzijds worden zorgvuldig en met inachtneming van de toepasselijke wet- en regelgeving behandeld en gestructureerd. De vennootschap verricht geen handelingen die de onafhankelijkheid van analisten ten opzichte van de vennootschap en vice versa aantasten.

#### 4.2.7 Overzicht beschermingsmaatregelen

Het bestuur geeft in het bestuursverslag een overzicht van alle uitstaande of potentieel inzetbare beschermingsmaatregelen tegen een overname van zeggenschap over de vennootschap en geeft daarbij aan onder welke omstandigheden en door wie deze beschermingsmaatregelen naar verwachting kunnen worden ingezet.

## Principe 4.3 Uitbrengen van stemmen

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

### 4.3.1 Stemmen naar eigen inzicht

Een aandeelhouder stemt naar eigen inzicht. Van een aandeelhouder die gebruik maakt van stemadviezen van derden wordt verwacht dat hij zich een eigen oordeel vormt over het stembeleid of de door deze adviseur verstrekte stemadviezen.

### 4.3.2 Verstrekken stemvolmachten of steminstructies

De vennootschap biedt aandeelhouders en andere stemgerechtigden de mogelijkheid om voorafgaand aan de algemene vergadering stemvolmachten respectievelijk steminstructies aan een onafhankelijke derde te verstrekken.

### 4.3.3 Ontnemen bindende karakter voordacht of ontslag

De algemene vergadering van een niet-structuurvennootschap kan een besluit tot het ontnemen van het bindende karakter aan een voordracht tot benoeming van een bestuurder of commissarissen / of een besluit tot ontslag van een bestuurder of commissaris nemen bij volstreekte meerderheid van de uitgebrachte stemmen. Aan deze meerderheid kan de eis worden gesteld dat zij een bepaald gedeelte van het geplaatste kapitaal vertegenwoordigt, welk deel niet hoger dan een derde wordt gesteld. Indien dit gedeelte ter vergadering niet is vertegenwoordigd, maar een volstreekte meerderheid van de uitgebrachte stemmen het besluit tot het ontnemen van het bindende karakter aan de voordracht of tot het ontslag steunt, dan kan in een nieuwe vergadering die wordt bijeengeroepen het besluit bij volstreekte meerderheid van stemmen worden genomen, onafhankelijk van het op deze vergadering vertegenwoordigd gedeelte van het kapitaal.

VEUO: De terecht door de Monitoring Commissie vooropgestelde doelstelling van langetermijn waardecreatie en de bevordering van een evenwichtige besluitvorming ter zake moet, aldus de VEUO, mee kunnen brengen dat hogere eisen aan cruciale besluiten worden gesteld. Dat geldt met name in vennootschappen die de afweging hebben gemaakt om bijvoorbeeld geen of slechts beperkte beschermingsmaatregelen te hebben of hebben besloten om beschermingsmaatregelen op te heffen. Dat is in de visie van de VEUO een valide grond om hogere eisen aan de besluitvorming te stellen. Dat geldt eens te meer als de specifieke aard en omstandigheden van een onderneming in het bijzonder een gerichtheid op langetermijn waardecreatie vergen. Men denke in dit verband bijvoorbeeld aan financiële ondernemingen.

VEUO positie: Om redenen als hiervoor uiteengezet, ware aan deze bepaling toe te voegen: "Van het voorgaande mag worden afgeweken als de aard en de omstandigheden van de onderneming meebrengen dat een bijzonder belang gemoeid is met het waarborgen van langetermijn waardecreatie mede gelet op de belangen van alle stakeholders."

### 4.3.4 Stemrecht financieringspreferente aandelen

Het stemrecht op financieringspreferente aandelen wordt gebaseerd op de reële waarde van de kapitaalbreng.

### 4.3.5 Publiceren stembeleid institutionele beleggers

Institutionele beleggers (pensioenfondsen, verzekeraars, beleggingsinstellingen, vermogensbeheerders) publiceren jaarlijks in ieder geval op hun website hun beleid ten aanzien van het uitoefenen van het stemrecht op aandelen die zij houden in beursvennootschappen.

### 4.3.6 Verslag uitvoering stembeleid institutionele beleggers

Institutionele beleggers doen jaarlijks op hun website en/of in hun bestuursverslag verslag van de uitvoering van hun beleid ten aanzien van het uitoefenen van het stemrecht in het desbetreffende boekjaar. Daarnaast brengen zij ten minste eenmaal per kwartaal op hun website verslag uit of en hoe zij als aandeelhouders hebben gestemd op algemene vergaderingen.

#### Principe 4.4 Certificering van aandelen

Certificering van aandelen wordt enkel gebruikt als beschermingsmaatregel voor zover certificering dienstig is aan lange termijn waardecreatie van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming. Het bestuur van het administratiekantoor geniet het vertrouwen van de certificaathouders. Certificaathouders hebben de mogelijkheid om kandidaten voor het bestuur van het administratiekantoor aan te bevelen. De vennootschap verstrekt aan het administratiekantoor geen informatie die niet openbaar is gemaakt.

VEUO: Het is niet goed begrijpelijk waarom het STAK wel als bescherming mag worden gebruikt, maar zij niet mag stemmen voor niet verschenen aandeelhouders. Dat laatste is nu juist haar kerntaak volgens de statuten, maar evenzeer volgens wet en gewoonte. Het kan niet zo zijn dat die wettelijke structuur door een Codebepaling buiten werking wordt gesteld. Terecht is ingezien dat zo'n Codebepaling in strijd met de wet is en met het karakter van de Code. Dat geldt voor de huidige nog geldende bepaling in de Code (IV.2) waarin wordt gesteld dat certificering niet als beschermingsconstructie mag worden gebruikt. Een dergelijke bepaling is direct in strijd met de wet die in art. 2:118a BW nu juist wel die bescherming voorziet en gedetailleerd regelt. Nu echter besluit de Monitoring Commissie tot een draai van 180 graden en wordt in het voorstel voor een nieuwe Code het gebruik van certificering verboden ter bestrijding van niet representatieve meerderheden, hetgeen evenzeer in strijd met de wet is. De VEUO meent dat de juiste benadering zou zijn dat de Commissie dit onderwerp aan de wetgever laat, die zich dit blijkens de wetgeving ook nadrukkelijk heeft aangetrokken.

Overigens constateert de VEUO dat als feitelijk argument door de Commissie wordt aangevoerd dat het absentiepercentage bij ondernemingen de afgelopen jaren aanzienlijk is afgenomen en dat het opkomstpercentage rond de 70% zou liggen. Nog daargelaten dat dit cijfer niet wordt onderbouwd en zonder nuancering niet zonder meer juist is, geldt in ieder geval niet dat dit percentage in alle beursgenoteerde ondernemingen wordt gehaald. Een gemiddelde kan natuurlijk nooit beslissend zijn voor wat wel of niet in een concrete onderneming de gepaste corporate governance is. Er is een aanzienlijk aantal beursgenoteerde ondernemingen waar het opkomstpercentage lager tot beduidend lager ligt dan het vermelde percentage. In die vennootschappen vervult certificering weldegelijk precies de functie die de wetgever daaraan heeft toegedacht en toebedeeld. De concrete omstandigheden in een vennootschap kunnen dit nog eens onderstrepen bijvoorbeeld als de historisch gegroeide situatie zo is dat een relatief klein aantal aandelen toch een grote mate van zeggenschap kan uitoefenen. Ook daarvan bestaan concrete voorbeelden. Deze en andere bijzondere omstandigheden zouden in ieder geval in de Code tot uitdrukking moeten komen. Dat kan bijvoorbeeld door aan de eerste zin van Principe 4.4 toe te voegen: „, dan wel om een andere voor de vennootschap bijzondere reden of gelet op in de betreffende vennootschap geldende bijzondere omstandigheden.”

Al met al constateert de VEUO dat deze bepaling niet goed doordacht lijkt. De Monitoring Commissie gaat niet over beschermingsmaatregelen. Dat is aan de wetgever en de rechter. Hier geldt dat, zoals met betrekking tot alle beschermingsmaatregelen, het aan individuele ondernemingen is en moet worden gelaten om keuzes te maken met betrekking tot haar ondernemingsstructuur. Dat omvat mede de vraag of en zo ja welke vorm bescherming aangewezen is.

Overigens kan worden geconstateerd dat het feit dat certificering in dit voorstel nog uitsluitend gebruikt zou mogen worden als beschermingsmaatregel zich in het geheel niet verhoudt met de (ten opzichte van de huidige Code gehandhaafde) bepaling dat de vennootschap geen informatie aan STAK mag verstrekken die niet openbaar is gemaakt. Dit ondermijnt de beschermingsgedachte. Wanneer er sprake is van een situatie waarvoor bepaald moet worden of het al dan niet wenselijk is de bescherming in te zetten, dient de vennootschap daarover contact te kunnen leggen met de STAK zoals dat ook geldt met andere

Stichtingen die een beschermingsdoel dienen. Daarbij is juist noodzakelijk dat dergelijke Stichtingen optimaal kunnen worden geïnformeerd. Overigens kan worden opgemerkt dat de eis dat de leden van het bestuur het vertrouwen moeten hebben van de certificaathouders minder goed past bij het gebruik van certificering als bescherming en nuancering verdient.

Ten slotte merkt de VEUO op dat overwegingen van gelijke aard als hiervoor gelden voor het criterium dat "certificering dienstig is aan langetermijn waardecreatie". Het gaat erom dat als daadwerkelijk de constructie wordt geactiveerd (doordat aan certificaathouders stemrecht wordt onthouden) op dat moment daarmee de langetermijn waardecreatie wordt gediend. Dat kan echter los van een dergelijk concreet evenement niet in algemene zin worden beoordeeld. Ook in het geval dat certificering wordt gebruikt in het kader van het tegengaan van toevallige meerderheden, is de vraag naar de langetermijn waardecreatie niet goed zinvol te stellen, los van de concrete beslissingen van het administratiekantoor. Als de Commissie dit verband al zou willen leggen zou het hoogstens kunnen gaan om een doelstelling van het bestuur van het administratiekantoor om zich bij haar beslissingen om te stemmen c.q. stemrecht aan certificaathouders te onthouden mede te laten leiden door het doel van langetermijn waardecreatie.

VEUO positie: Principe 4.4. zou geheel herschreven moeten worden in het licht van het voorgaande. Dat betekent vooreerst dat wordt erkend dat certificering wettelijk zowel in verband met absentisme "dan wel om een andere voor de vennootschap bijzondere reden of gelet op in de betreffende vennootschap geldende bijzondere omstandigheden" (welke woorden aan het eind van de eerste zin moeten worden toegevoegd) kan worden gebruikt, maar ook als beschermingsmaatregel. Daarbij kan en moet gelet op het wettelijke kader niet de vraag zijn of certificering zelf dienstig is aan "langetermijn waardecreatie", maar kan ook hoogstens worden aangegeven dat het bestuur van het administratiekantoor mede handelt met inachtneming van de langetermijn waardecreatie. Voor zover het gaat om een beschermingsdoelstelling past daarbij niet dat het bestuur van de Stichting het vertrouwen geniet van certificaathouders. Ook moet worden geschrapt de laatste zin (inzake het verstrekken van informatie die nog niet openbaar is gemaakt) nu dat juist hoort bij een zinvolle beoordeling of de Stichting in een beschermingssituatie wel of niet gebruik zou moeten maken van haar bevoegdheden.

#### 4.4.1 Bestuur administratiekantoor

Het bestuur van het administratiekantoor opereert onafhankelijk van de vennootschap die de certificaten heeft uitgegeven. De administratievoorwaarden bepalen in welke gevallen en onder welke voorwaarden certificaathouders het administratiekantoor kunnen verzoeken een vergadering van certificaathouders bijeen te roepen.

#### 4.4.2 Benoeming bestuurders

De bestuurders van het administratiekantoor worden benoemd door het bestuur van het administratiekantoor. De vergadering van certificaathouders kan aan het bestuur van het administratiekantoor personen voor benoeming tot bestuurder aanbevelen. In het bestuur van het administratiekantoor nemen geen (voormalig) bestuurders, (voormalig) commissarissen, werknemers of vaste adviseurs van de vennootschap zitting.

VEUO: In Principe 4.4 is bepaald dat certificaathouders de mogelijkheid moeten hebben kandidaten aan te bevelen voor de vervulling van een vacature in het bestuur van het administratiekantoor. In Best Practice Bepaling 4.4.2 wordt vervolgens bepaald dat het de vergadering van certificaathouders is die zulke aanbevelingen mag doen. Dat sluit echter niet aan bij de hedendaagse praktijk. De in dit digitale tijdperk door veel administratiekantoren van beursvennootschappen gehanteerde methode is om via de website van het administratiekantoor een komende vacature aan te kondigen en om alle certificaathouders de gelegenheid te geven om gedurende een in de aankondiging vermelde termijn een aanbeveling te doen. Dit is de best werkbare procedure.

VEUO positie: De VEUO beveelt sterk aan om deze bepaling in lijn met de praktijk te brengen en de

aankondiging van de vacature via de website van het administratiekantoor te laten geschieden, waarna certificaathouders in de gelegenheid worden gesteld een aanbeveling te doen.

#### 4.4.3 Benoemingstermijn bestuur

Een bestuurder van het administratiekantoor kan maximaal driemaal voor een periode van vier jaar zitting hebben in het bestuur van het administratiekantoor.

#### 4.4.4 Aanwezigheid op de algemene vergadering van aandeelhouders

Het bestuur van het administratiekantoor is aanwezig op de algemene vergadering en geeft daarin, desgewenst, een verklaring over zijn voorgenomen stemgedrag.

VEUO: Indien certificering enkel kan worden gebruikt als beschermingsmaatregel, impliceert dat dat STAK ook alleen maar kan stemmen in "oorlogstijd". In "vredestijd" kan er dus ook geen verklaring over het stemgedrag worden afgegeven, omdat - voorzover STAK dan stemt - dat dan uitsluitend zal gebeuren op basis van specifieke steminstructies van de individuele certificaathouders die zich op die wijze wensen te laten vertegenwoordigen. Dit illustreert overigens dat het uitgangspunt van de Commissie in Principe 4.4 dat het STAK slechts in het kader van "bescherming" zou mogen optreden zich reeds niet verhoudt met de regels in de Code. Zoals hiervoor (bij de bespreking van Principe 4.4) uitgebreid uiteengezet, verhoudt die benadering zich sowieso niet met de wet.

#### 4.4.5 Uitoefening stemrecht

Bij de uitoefening van zijn stemrechten richt het administratiekantoor zich primair naar het belang van de certificaathouders en houdt het rekening met het belang van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming.

VEUO: Ook deze bepaling geeft aan dat het uitgangspunt van de Commissie in Principe 4.4 dat certificering uitsluitend als bescherming mag worden ingezet, reeds niet verenigbaar is met de Codebepalingen zelf. Als sprake is van bescherming (dus tegen bepaalde certificaathouders) kan er geen sprake van zijn dat het bestuur van het administratiekantoor zich moet richten naar en moet stemmen in het belang van de certificaathouders. Bescherming van de vennootschap, mede in het belang van langetermijn waardecreatie, zal dan voorop moeten staan.

VEUO positie: Deze bepaling dient te worden gewijzigd op een wijze die tot uitdrukking brengt dat waar en wanneer certificering als beschermingsmaatregel wordt ingezet, het belang van de vennootschap, mede in verband met langetermijn waardecreatie, voorop moet worden gesteld en bepalend moet zijn.

#### 4.4.6 Periodiek verslag

Het administratiekantoor doet periodiek, doch ten minste eenmaal per jaar, verslag van zijn activiteiten. Het verslag wordt op de website van de vennootschap geplaatst.

#### 4.4.7 Inhoud verslag

In het onder best practice bepaling 4.4.6 bedoelde verslag wordt ten minste aandacht besteed aan:

- i. het aantal gecertificeerde aandelen, alsmede een toelichting op wijzigingen daarin;
- ii. de in het boekjaar verrichte werkzaamheden;
- iii. het stemgedrag in de gedurende het boekjaar gehouden algemene vergaderingen;
- iv. het door het administratiekantoor vertegenwoordigde percentage van de uitgebrachte stemmen tijdens de onder iii. bedoelde vergaderingen;
- v. de beloning van de bestuursleden van het administratiekantoor;
- vi. het aantal gehouden vergaderingen van het bestuur alsmede de belangrijkste onderwerpen die daarbij aan de orde zijn geweest;
- vii. de kosten van de activiteiten van het administratiekantoor;

- viii. de eventueel door het administratiekantoor ingewonnen externe adviezen;
- ix. de functies van de bestuurders; en
- x. de contactgegevens van het administratiekantoor.

#### 4.4.8 Stemvolmachten

Iedere certificaathouder kan het administratiekantoor een bindende steminstructie geven voor de aandelen die het administratiekantoor voor hem houdt.

VEUO: Deze bepaling gaat er van uit dat in geval van certificering altijd geldt dat de instructie direct wordt gegeven aan het administratiekantoor. Dat is echter zeker niet altijd het geval. Het komt ook voor dat de steminstructie wordt gegeven aan bijvoorbeeld een notaris die daartoe is aangesteld of een daarvoor ingeschakelde organisatie.

VEUO positie: Om de voorgaande redenen zou gepast zijn om toe te voegen: "Bestaat er evenwel in de vennootschap een andere regeling waarbij het gestelde doel ook wordt bereikt, dan vervalt voor het administratiekantoor deze verplichting". Ten slotte moet aan deze bepaling worden toegevoegd: "Tenzij er sprake is van een van de uitzonderingen van artikel 2:118a BW." In een dergelijk geval brengt de wet immers mee dat nu juist geen bindende steminstructie wordt gegeven!