

BIJLAGE 2: NORMENKADER EN GERAADPLEEGDE DOCUMENTEN

# Toezicht bij GVB

september 2012

Rekenkamer Amsterdam

R a





***Bijlage 2 Normenkader en geraadpleegde documenten***

**Onderzoek Toezicht bij GVB**



## Inhoudsopgave

<b>1</b>	<b>Normenkader voor instelling en inrichting toezicht</b>	<b>5</b>
1.1	Inleiding	5
1.2	Normen voor instelling toezicht	7
1.3	Normen voor inrichting toezicht	8
1.4	Overzicht bronnen van normen voor instelling en inrichting toezicht	10
<b>2</b>	<b>Normenkader voor het door de RvC gevoerde toezicht</b>	<b>13</b>
2.1	Stelsel van eisen aan toezicht	13
2.2	Definitie van goed toezicht	17
2.3	Normenkader voor beoordeling van het gevoerde toezicht door de RvC	19
2.3.1	Algemene normen voor toezicht	19
2.3.2	Normen voor informatieverzameling	20
2.3.3	Normen voor oordeelsvorming	22
2.3.4	Normen voor interventies	24
2.4	Overzicht bronnen van normen voor uitvoering toezicht	26
<b>3</b>	<b>Normenkader voor bewaking door aandeelhouder</b>	<b>33</b>
3.1	Inleiding	33
3.2	Bevoegdheden en verantwoordelijkheden aandeelhouder	33
3.3	Normenkader voor bewaking door aandeelhouder	36
3.3.1	Algemene normen	37
3.3.2	Normen voor informatieverzameling	37
3.3.3	Normen voor oordeelsvorming	38
3.3.4	Normen voor interventies	38
3.4	Overzicht bronnen van normen voor bewaking toezicht	39
<b>4</b>	<b>Geraadpleegde documenten</b>	<b>41</b>



# 1 Normenkader voor instelling en inrichting toezicht

## 1.1 Inleiding

Op 18 juli 2006 neemt de gemeente het definitieve besluit tot externe verzelfstandiging. De GVB Holding NV ('GVB') is vervolgens op 26 oktober 2006 opgericht en per 1 januari 2007 was de daadwerkelijke verzelfstandiging een feit.

In 2001 had de gemeenteraad ook al besloten tot externe verzelfstandiging maar het referendum dat hierover in 2002 werd gehouden hield dit tegen. De inwoners van Amsterdam hadden zich namelijk tegen een verzelfstandiging uitgesproken. Tot en met 2006 was daarom sprake van een zogenaamde interne verzelfstandiging. Hierbij was GVB wel op afstand geplaatst, maar bleef GVB een gemeentelijke diensttak waardoor de gemeente meer direct toezicht kon houden. De gemeente werd daarna door rijksregelgeving gedwongen om GVB toch extern te verzelfstandigen per 2007.

Met de verzelfstandiging van GVB in 2007 moest de gemeente een nieuwe rol gaan vervullen: die van aandeelhouder.

Het idee achter de verzelfstandiging in 2001 was dat de gemeente wilde breken met een onheldere situatie waarin de gemeente een dubbelrol moet spelen als opdrachtgever en als uitvoerder. Daarnaast wil de gemeente het bedrijf meer mogelijkheden geven om zich te ontwikkelen op de lokale markt van het openbaar vervoer in Amsterdam. GVB moest hoe dan ook meer marktconform gaan werken, kosten drastisch besparen en veel klantvriendelijker worden. Externe verzelfstandiging bood, volgens de gemeente precies die prikkels die nodig zijn om het bedrijf beter te laten functioneren. Ook maakte verzelfstandiging het mogelijk dat het bedrijf zich zo kan positioneren dat als de wet een toekomstige verzelfstandiging voorschrijft GVB in elk geval de beste kans heeft om een concessie voor het openbaar vervoer voor Amsterdam in de wacht te slepen.<sup>1</sup> De hoofdreden voor de externe verzelfstandiging in 2006 was rijksregelgeving die bepaalde dat de Stadsregio Amsterdam alleen door een verzelfstandiging van GVB in aanmerking kon komen voor uitstel van de wettelijke aanbestedingsplicht van de concessie voor het openbaar vervoer tot 2012.

Ook na de verzelfstandiging hecht de gemeente grote waarde toe aan het publieke belang dat via GVB wordt behartigd: het voorzien in de behoefte aan openbaar en overig collectief vervoer.<sup>2</sup> De gemeente was, en blijft, in verschillende hoedanigheden intensief betrokken bij GVB en kan zo dit publieke belang bewaken. In de onderstaande tabel is een illustratief overzicht gegeven van de verschillende rollen die de gemeente vervult ten aanzien van GVB.

---

<sup>1</sup> Conceptbrief college aan gemeenteraad, 21 november 2001, pag. 2.

<sup>2</sup> Herijking gemeentelijke deelnemingen, 22 juni 2011.

Tabel B.1.1 - Illustratie van verschillende rollen gemeente ten aanzien van GVB<sup>3</sup>

Rol gemeente	Invulling rol
Kapitaalverschaffer	Als aandeelhouder in GVB Holding NV.
	Door het verstrekken van leningen aan GVB Activa BV.
Opdrachtgever	Indirect via de gemeentelijke vertegenwoordiging in het dagelijks bestuur van de Stadsregio Amsterdam die verantwoordelijk is voor de concessieverlening voor het openbaar vervoer.
	De Dienst Wonen, Zorg en Samenleven is opdrachtgever voor aanvullend openbaar vervoer, uitgevoerd door Stadsmobiel BV.
	De dienst Infrastructuur, verkeer en vervoer is opdrachtgever voor GVB Veren en het Beheer en onderhoud van de railinfrastructuur (BORI).
	Dienst Metro is verantwoordelijk voor de bouw van de nieuwe metrolijn Noord/Zuidlijn en het opleveren van een werkend vervoerssysteem.
Toezichthouder	Toezicht door DIVV op GVB Activa BV en GVB Veren BV.

Uit dit overzicht blijkt dat het aandeelhouderschap slechts één van de rollen is waarlangs de gemeente invloed kan uitoefenen bij GVB om het publieke belang te bewaken. Kenmerkend voor het aandeelhouderschap (in het bijzonder bij het aandeelhouderschap in een structuurvennootschap zoals GVB) is dat de aandeelhouder geen direct toezicht meer houdt op de dagelijkse gang van zaken van GVB. Dit toezicht wordt bij een structuurvennootschap gehouden door de Raad van Commissarissen.

De wijze waarop de RvC dit toezicht houdt is deels voorgeschreven door de wet, maar kan ook mede worden vormgegeven door de gemeente als aandeelhouder. Zo is het mogelijk om in statuten of aanvullende regelingen afspraken te maken of voorschriften op te nemen op welke wijze de RvC het toezicht moet houden. Kortom: de aandeelhouder moet het toezicht van de RvC inrichten en instellen.

Bij de instelling hebben we het over het proces dat heeft geleid tot de inrichting van het toezicht en hoe het college de gemeenteraad heeft meegenomen in gemaakte keuzes over de inrichting. Bij het inrichten gaat het om het meegeven van voorwaarden voor het door de RvC te houden toezicht en voor de wijze waarop de informatievoorziening over de uitvoering hiervan aan de gemeente moet plaatsvinden.

<sup>3</sup> Het overzicht betreft een illustratie, er zijn nog veel meer partijen binnen de gemeente die een relatie hebben met GVB. Hierbij kan gedacht worden aan stadsdelen en gemeentelijke diensten die werkzaam zijn op het terrein van milieu, ruimtelijke ordening en regelgeving.



In dit hoofdstuk worden hierna achtereenvolgens het normenkader voor het onderzoek naar de instelling en inrichting van het door de RvC te houden toezicht gepresenteerd.

## 1.2 Normen voor instelling toezicht

Bij de instelling gaat het over het proces dat gevolgd is om te komen tot de oprichting van GVB.

Voor het opstellen van de normen voor de instelling van het toezicht hebben wij gebruik gemaakt van bepalingen uit het Burgerlijk Wetboek, de Gemeentewet en de Nederlandse Corporate Governance Code (code).<sup>4</sup> Wij hebben daarnaast aanvullend zelf normen opgesteld. In paragraaf 1.4 zijn de specifieke bronnen vermeld waaraan de normen zijn ontleend.

Op basis van artikel 160 van de Gemeentewet is het college verplicht om de gemeenteraad te consulteren bij het oprichten van een vennootschap. Het besluit mag pas genomen worden nadat de gemeenteraad een ontwerp-besluit is toegezonden en in de gelegenheid is gesteld zijn wensen en bedenkingen ter kennis van het college te brengen.

De inrichting van het door de RvC te houden toezicht maakt een essentieel onderdeel uit van de oprichting van de GVB Holding NV en de inrichting van de corporate governance. Dit laatste bepaalt immers de verhoudingen tussen directie, RvC en aandeelhouder binnen de onderneming.

In dit kader is het van belang vast te stellen of het college de gemeenteraad voldoende heeft geïnformeerd over de overwegingen en gemaakte keuzen bij het inrichten van het toezicht door de RvC.

Artikel 2:140 lid 3 van het Burgerlijk Wetboek bepaalt bovendien dat de statuten aanvullende bepalingen omtrent de taak en de bevoegdheden van de raad van commissarissen en van zijn leden kunnen bevatten.

Wij vinden het daarom van belang dat het college in de raadsvoordracht voor de verzelfstandiging van GVB onderscheid heeft gemaakt tussen wat de gemeente moet regelen en wat de gemeente kan regelen bij het organiseren van het toezicht op de onderneming. Een voorbeeld van wat de gemeente in de besluitvorming over de verzelfstandiging in 2006 had kunnen regelen is de keuze voor het toepassen van de Nederlandse Corporate Governance Code die in 2003 was opgesteld.

Wij vinden het dus minimaal noodzakelijk dat de gemeente bij de instelling van de verzelfstandiging van GVB aandacht heeft voor wat men nader kan regelen. Het is de

---

<sup>4</sup> Hierbij wordt in principe verwezen naar de meest actuele versie van de code (2008 – Frijns). Alleen indien noodzakelijk wordt verwezen naar de oorspronkelijke code (2003 - Tabaksblat).

vraag of de gemeenteraad een afgewogen keuze is voorgelegd waarbij is gemeld waarom bepaalde punten wel of niet zijn meegenomen bij de inrichting.

Daarnaast gaat het bij de instelling over of er bewust is nagedacht over hoe de gemeente informatie krijgt over de uitvoering van het toezicht.

Ook gaat het hierbij om welke rol de gemeenteraad heeft gespeeld en welke kaders (wensen en bedenkingen) de gemeenteraad het college heeft meegegeven.

Wij hebben hieruit voortvloeiend de volgende normen voor de instelling opgesteld.

<b>Normen voor instelling - proces tot oprichting</b>	
1.1	a. Het college van B&W heeft in de raadsvoordrachten voor de verzelfstandiging bewuste afwegingen en keuzes gemaakt over: <ul style="list-style-type: none"><li>- de inrichting van het toezicht door de RvC;</li><li>- de wijze waarop de RvC de gemeente dient te informeren over zijn gehouden toezicht.</li></ul> b. Hierbij komt duidelijk naar voren welke zaken verplicht zijn en welke keuzes de gemeente kan maken.
1.2.	De gemeenteraad heeft het college zijn wensen en bedenkingen meegegeven over de wijze waarop de gemeente het toezicht door de RvC heeft ingericht en over hoe de RvC de gemeente over zijn gehouden toezicht moet informeren.

### 1.3 Normen voor inrichting toezicht

Bij de normen voor 'inrichting' hebben wij het over de vraag of de spelregels goed zijn.

Hierbij gaat het om de spelregels voor het:

- houden van toezicht;
- informeren van de aandeelhouder door de RvC over het gehouden toezicht;
- informeren van de gemeenteraad door het college over het gehouden toezicht.

Voor het opstellen van de normen voor de inrichting van het toezicht hebben wij gebruik gemaakt van bepalingen uit het Burgerlijk Wetboek en de Nederlandse Corporate Governance Code (code).<sup>5</sup> Wij hebben daarnaast aanvullend zelf normen opgesteld. In paragraaf 1.4 zijn de specifieke bronnen vermeld waaraan de normen zijn ontleend.

#### *Normen voor spelregels toezicht*

Zoals gezegd ligt de taak van het houden van toezicht bij een structuurvennootschap bij de RvC. De wijze waarop de RvC dit toezicht houdt is deels voorgeschreven door de wet, maar kan ook mede worden vormgegeven door de gemeente als aandeelhouder. Deze kaders bepalen de voorwaarden voor het door de RvC te houden toezicht. Deze krijgen hun plaats in bijvoorbeeld convenanten, statuten en spelregels.

---

<sup>5</sup> Hierbij wordt in principe verwezen naar de meest actuele versie van de code (2008 - Frijns). Alleen indien noodzakelijk wordt verwezen naar de oorspronkelijke code (2003 - Tabaksblat).

Bij de inrichting gaat het dus om de vraag welke kaders de gemeente heeft meegegeven bij het effectueren van de verzelfstandiging (de oprichting van de GVB Holding NV) en dan specifiek om de kaders voor het toezicht door de RvC.

#### **Normen voor inrichting - spelregels toezicht**

2.1 De gemeente heeft expliciete spelregels voor toezicht door de RvC vastgelegd.

#### *Normen voor informatievoorziening door RvC aan aandeelhouder*

Daarnaast gaat het om de kaders die de gemeente voor de RvC heeft opgesteld over de informatievoorziening. Hiermee bedoelen wij of is vastgelegd op welke wijze de RvC aan de gemeente (college) rapporteert over de uitvoering volgens de gemaakte afspraken over het te houden toezicht door de RvC. Deze kaders bepalen in hoeverre de gemeente als aandeelhouder in staat is de uitvoering van het toezicht te volgen.

#### **Normen voor inrichting - informatievoorziening door RvC aan aandeelhouder**

2.2 De gemeente heeft expliciet vastgelegd hoe zij over de uitvoering volgens de vastgelegde spelregels voor het houden van toezicht door RvC geïnformeerd zal worden.

#### *Normen voor informatievoorziening door college aan gemeenteraad*

Tot slot gaat het om wat is afgesproken over hoe het college vervolgens de gemeenteraad informeert over het door de RvC gehouden toezicht en welke rol de gemeenteraad hierbij heeft gespeeld.

#### **Normen voor inrichting - informatievoorziening door college aan gemeenteraad**

2.3 De gemeente heeft expliciet vastgelegd hoe de gemeenteraad door het college geïnformeerd zal worden over het door de RvC gehouden toezicht.

## 1.4 Overzicht bronnen van normen voor instelling en inrichting toezicht

Wij hebben in de onderstaande tabellen een overzicht opgenomen van de normen (en indien van toepassing de bijbehorende toetsaspecten) met betrekking tot de instelling en inrichting van het toezicht. Ook zijn de bijbehorende bronnen opgenomen.

*Tabel B.1.2 - Bronnen van normen voor instelling toezicht*

Nr.	Normen voor instelling toezicht	Bron
1.1	Het college van B&W heeft in de raadsvoordrachten voor de verzelfstandiging bewuste afwegingen en keuzes gemaakt over: - de inrichting van het toezicht door de RvC; - de wijze waarop de RvC de gemeente dient te informeren over zijn gehouden toezicht.	art. 160, lid 2 Gemeentewet; Rekenkamer
	Hierbij komt duidelijk naar voren welke zaken verplicht zijn en welke keuzes de gemeente kan maken	art. 2:140 lid 3 BW; Rekenkamer
1.2	De gemeenteraad heeft het college zijn wensen en bedenkingen meegegeven over de wijze waarop de gemeente het toezicht door de RvC heeft ingericht en over hoe de RvC de gemeente over zijn gehouden toezicht moet informeren.	art. 160, lid 2 Gemeentewet

*Tabel B.1.3 - Bronnen van normen en toetsaspecten voor inrichting toezicht*

Nr.	Normen voor inrichting toezicht	Toetsaspect	Bron
2.1	De gemeente heeft expliciete spelregels voor toezicht door de RvC vastgelegd.	De gemeente heeft bij oprichting van de GVB Holding NV de omvang van de RvC bepaald.	art. 2:158 lid 2 BW
		De gemeente heeft bij oprichting van de GVB Holding NV bepaald dat de RvC een profielschets moet opstellen.	art. 2:158 lid 3 BW
		De gemeente heeft bij oprichting van de GVB Holding NV bepaald aan welke eisen de door de RvC op te stellen motivering voor een voordracht voor (her)benoeming van een commissaris dient te voldoen.	art. 2:142, lid 3 BW; art. 2:158 BW; art. 2:160 BW; CGC2008, III.2.1.; CGC2008, III.3.1.
		De gemeente heeft bij oprichting van de GVB Holding NV voor de benoeming van de RvC gebruik gemaakt van een evaluatie	Rekenkamer

Nr.	Normen voor inrichting toezicht	Toetsaspect	Bron
		van het functioneren van de RvA.	
		De gemeente heeft bij oprichting van de GVB Holding NV bepaald dat de RvC zijn werkwijze en taakverdeling voor zichzelf en de ingestelde commissies moet vastleggen.	CGC2008, III.1.1. ; CGC2008, III.5.1.
		De gemeente heeft bij oprichting van de GVB Holding NV de bezoldiging voor de commissarissen vastgesteld.	art. 2:145 BW; art. 16 lid 19 Statuten GVB (21 december 2006)
		De gemeente heeft bij oprichting van de GVB Holding NV het bezoldigingsbeleid voor de directie vastgesteld.	art. 2:135 lid 1 BW
2.2	De gemeente heeft expliciet vastgelegd hoe zij over de uitvoering volgens de vastgelegde spelregels voor het houden van toezicht door RvC geïnformeerd zal worden.	De gemeente heeft nadere regels opgesteld over de wijze en inhoud van verantwoorden door de RvC over de door de RvC vastgelegde werkwijze en taakverdeling voor zichzelf en de ingestelde commissies.	CGC2008, III.1.1.
		De gemeente heeft nadere regels opgesteld over de wijze en inhoud van verantwoorden door de RvC over de door de RvC opgestelde rapportage over de uitvoering van het bezoldigingsbeleid voor de directie.	CGC2008, II2.12/2.13.
		De gemeente heeft nadere regels opgesteld over de wijze en inhoud van verantwoorden door de RvC over het bericht van de RvC in het jaarverslag.	CGC2008, III.1.2.
2.3	De gemeente heeft expliciet vastgelegd hoe de gemeenteraad door het college geïnformeerd zal worden over het door de RvC gehouden toezicht.		Rekenkamer



## 2 Normenkader voor het door de RvC gevoerde toezicht

De Raad van Commissarissen (RvC) is een orgaan belast met, onder andere, het toezicht op het bestuur van een onderneming. De taak van de RvC is in de wet als volgt gedefinieerd:

*De raad van commissarissen heeft tot taak toezicht te houden op het beleid van het bestuur en op de algemene gang van zaken in de vennootschap en de met haar verbonden onderneming. Hij staat het bestuur met raad ter zijde. Bij de vervulling van hun taak richten de commissarissen zich naar het belang van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming.<sup>6</sup>*

Uit deze definitie volgt dat de RvC zowel een toezichthoudende als een adviesfunctie heeft. De Nederlandse Corporate Governance Code ('de code') vult hierop aan dat de RvC verantwoordelijk is voor de kwaliteit van zijn eigen functioneren en daarmee dus ook voor de kwaliteit van het toezicht op het bestuur.<sup>7</sup> Dit roept de vraag op welke eisen er kunnen worden gesteld aan de kwaliteit van het gevoerde toezicht door de RvC: wat is goed toezicht?

Om deze eisen vast te kunnen stellen wordt eerst ingegaan op de verschillende bronnen waaraan eisen moeten worden ontleend. Daarna volgt de definitie van wat goed toezicht nu precies inhoudt. Tot slot wordt deze definitie vertaald naar het normenkader voor dit onderzoek. In paragraaf 2.4 zijn de specifieke teksten en bronnen vermeld waaraan de normen zijn ontleend.

### 2.1 Stelsel van eisen aan toezicht

Net zoals de taak van de RvC wettelijk is gedefinieerd volgt uit de wet ook een kader waarbinnen de RvC moet functioneren.<sup>8</sup> Dit kader wordt vervolgens uitgebreid door de statuten van de vennootschap zelf: het opnemen van aanvullende bepalingen voor de

---

<sup>6</sup> Artikel 2:140 lid 2 BW

<sup>7</sup> Monitoring Commissie Corporate Governance, De Nederlandse Corporate Governance Code (2008). III.1. Principe taak en werkwijze van de raad van commissarissen vermeldt: "De raad van commissarissen heeft tot taak toezicht te houden op het beleid van het bestuur en op de algemene gang van zaken in de vennootschap en de met haar verbonden onderneming en staat het bestuur met raad ter zijde. De raad van commissarissen richt zich bij de vervulling van zijn taak naar het belang van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming en weegt daartoe de in aanmerking komende belangen van bij de vennootschap betrokkenen af. De raad van commissarissen betreft daarbij ook de voor de onderneming relevante maatschappelijke aspecten van ondernemen. De raad van commissarissen is verantwoordelijk voor de kwaliteit van zijn eigen functioneren."

<sup>8</sup> Bij verzelfstandiging is op 21 december 2006 door de gemeente Amsterdam, GVB en de RvC een convenant ondertekend. Dit convenant gaat in op de samenstelling en taak uitoefening door de RvC. De opgenomen bepalingen in het convenant zijn echter globaal en bevatten geen specifieke voorschriften die aanvullend zijn op de wet- en regelgeving of de statuten. Om deze reden blijft dit document buiten de hierna volgende analyse van het stelsel van eisen van toezicht.

taken en bevoegdheden van de RvC.<sup>9</sup> Tot slot kan de RvC zelf zijn taak verder definiëren in zijn reglement. GVB Holding NV ('GVB') past ook vrijwillig de code toe. Hierdoor gelden meer specifieke eisen ('principes' en 'best practices') voor de werkwijze van de RvC.<sup>10</sup> Op deze manier ontstaat een stelsel van eisen waaraan het gevoerde toezicht door de RvC moet voldoen.<sup>11</sup> Hierna wordt achtereenvolgens ingegaan op de toepasselijkheid van deze verschillende bronnen waaraan het stelsel van eisen is ontleend.

#### *Eisen uit de wet: de structuurregeling voor grote NV's*

In de wet zijn regels gegeven die gelden ten aanzien van de RvC van een naamloze vennootschap ('NV').<sup>12</sup> De structuurregeling is een verzameling extra voorschriften die onder meer van invloed zijn op de taken en bevoegdheden van de RvC. In het algemeen leidt toepassing van de structuurregeling ertoe dat de rol van de RvC wordt versterkt en de directe invloed van de aandeelhouder afneemt.

#### Extra voorschriften bij het toepassen van de structuurregeling

Voor NV's die onder de structuurregeling vallen gelden specifieke regels ten aanzien van de RvC. De extra voorschriften ten opzichte van NV's die niet onder de structuurregeling vallen zijn:<sup>13</sup>

- De RvC benoemt en ontslaat het bestuur en niet de aandeelhouders;
- De benoemingsregeling voor de RvC is een andere dan bij de gewone vennootschap omdat de RvC een bindende voordracht mag doen in plaats van uitsluitend de aandeelhouder;
- De ondernemingsraad heeft een versterkt aanbevelingsrecht ten aanzien van een derde van de RvC;
- De aandeelhoudersvergadering kan het vertrouwen in de volledige RvC opzeggen.

Binnen deze regels wordt onderscheid gemaakt naar NV's die wel en NV's die niet onder de structuurregeling vallen. Een NV valt onder de structuurregeling als aan de volgende voorwaarden is voldaan:<sup>14</sup>

---

<sup>9</sup> Artikel 2:140 lid 3 BW "De statuten kunnen aanvullende bepalingen omtrent de taak en de bevoegdheden van de raad en van zijn leden bevatten."

<sup>10</sup> Toepassing van de gedragscode is uitsluitend verplicht voor beursgenoteerde ondernemingen. Het staat andere ondernemingen vrij om de gedragscode op vrijwillige basis toe te passen. In het jaarverslag 201 van GVB wordt vermeld dat dit bij GVB het geval is. Dit is vergelijkbaar met Prorail, NS en RET die ook op vrijwillige basis de gedragscode toepassen.

<sup>11</sup> Overigens geldt bij de gedragscode het principe 'pas toe, of leg uit' waardoor het mogelijk is, beargumenteerd, af te wijken.

<sup>12</sup> Voornamelijk BW2, titel 4.

<sup>13</sup> Zie *Grondslagen van Corporate Governance* (Pruijm, 2010), p.271-298

<sup>14</sup> Artikel 2:153 BW en 2:154 BW



- Het geplaatst kapitaal inclusief reserves bedraagt minimaal € 16 miljoen;
- Het instellen van een ondernemingsraad (WOR) is wettelijk verplicht;<sup>15</sup>
- Het aantal werknemers in Nederland bedraagt tenminste honderd.

Uitzonderingen op de bepalingen die volgen uit de structuurregeling zijn mogelijk voor NV's met een groot aandeel van internationale activiteiten. Ook voor NV's waarbij er sprake is van één aandeelhouder is de structuurregeling verplicht, maar wordt er een uitzondering gemaakt voor het wetsartikel dat regelt dat het bestuur door de RvC benoemd en ontslagen wordt.<sup>16</sup>

Vanaf het moment van oprichting (2007) tot augustus 2010 heeft GVB de eisen uit de structuurregeling volledig toegepast. Dit betekent dat bij GVB ook de bevoegdheid en ontslag van de directie conform de structuurregeling is geregeld.<sup>17</sup> In augustus 2010 zijn per statutenwijziging onder meer bevoegdheden van de RvC overgedragen aan de aandeelhouder. Hiermee wordt gebruik gemaakt van de wettelijke uitzonderingsbepaling<sup>18</sup> Vanaf februari 2012 is de structuurregeling weer volledig toegepast.<sup>19</sup>

#### *Eisen volgens de statuten van GVB Holding NV*

In de statuten van GVB zijn aanvullende eisen opgenomen voor het toezicht door de RvC. In aanvulling op de instemmingsverplichting bij wettelijk bepaalde 'belangrijke bestuursbesluiten' bepalen de statuten dat de RvC ook moet instemmen met besluiten over, onder andere, grote investeringen, wijzigingen van de statuten of het vaststellen van de jaarrekeningen van afhankelijke maatschappijen.<sup>20</sup> Ook is in de statuten de bevoegdheid van de RvC ten aanzien van het benoemen, schorsen en ontslaan van de directie geregeld.<sup>21</sup>

---

<sup>15</sup> Volgens de Wet op de ondernemingsraad (WOR) is een onderneming met tenminste 50 werknemers verplicht een OR in te stellen (art. 2).

<sup>16</sup> Artikel 2:155(a) BW en 2:162 BW

<sup>17</sup> Statutenwijziging d.d. 21 december 2006.

<sup>18</sup> Statutenwijziging d.d. 26 augustus 2010. Er zijn in 2010 ook wijzigingen doorgevoerd in de bevoegdheid van de RvC en de aandeelhouder bij specifieke bestuursbesluiten. Onder meer het doen van (des)investeringen en het aangaan van rechtshandelingen boven een bepaald drempelbedrag, het wijzigen van het vastgestelde bedrijfsplan, het vaststellen of wijzigen van het treasurystatuut, het vaststellen van het jaarlijkse treasuryplan, de ontbinding, juridische fusie, splitsing of wijziging van de statuten van een afhankelijke maatschappij en het vaststellen van de jaarrekening van een afhankelijke maatschappij vereist goedkeuring van de aandeelhouder (met mogelijkheid tot advies voor de RvC). Deze wijzigingen zijn in 2012 weer ongedaan gemaakt.

<sup>19</sup> Statutenwijziging d.d. 8 februari 2012.

<sup>20</sup> De instemmingsverplichting (in sommige gevallen in combinatie met verplichte instemming door de AVA) is geregeld in art. 14 (lid 11 en 13) van de statuten.

<sup>21</sup> Deze bevoegdheid is geregeld in art. 13 van de statuten.

Vanaf de oprichting van GVB zijn de statuten drie keer gewijzigd.<sup>22</sup> De wijzigingen hangen samen met de hiervoor beschreven overdracht van bevoegdheden en taken aan de aandeelhouder in de periode tussen augustus 2010 en februari 2012. In deze periode lag de bevoegdheid van benoeming en ontslag van directieleden van GVB bij de aandeelhouder in plaats van bij de RvC.<sup>23</sup> Naast de wijziging in deze bevoegdheid was in deze periode ook de instemming van de RvC minder vaak vereist bij belangrijke besluiten van de directie. De statuten werden gewijzigd om de mogelijkheid te creëren om de concessie van 2012-2017 onderhands te kunnen gunnen aan GVB. Toen het Rijk deze mogelijkheid blokkeerde is de statuten wijziging weer teruggedraaid.<sup>24</sup>

*Overzicht van bevoegdheden en instemmingsrecht bij belangrijke bestuursbesluiten die vanaf 26 augustus 2010 tot 8 februari 2012 zijn overgedragen aan de aandeelhouder:*

- Het benoemen en ontslaan van directieleden van GVB Holding NV.
- Het ontbinden, fuseren, splitsen of het wijzigen van de statuten van een van GVB Holding NV afhankelijke maatschappij (met uitzondering van GVB Activa BV of GVB Veren BV).
- Het vaststellen van de jaarrekening van een van GVB Holding NV afhankelijke maatschappij (met uitzondering van GVB Activa BV of GVB Veren BV).
- Het vaststellen van de bezoldiging van directeuren van een van GVB Holding NV afhankelijke maatschappij.
- Uitgifte van aandelen van een van GVB Holding NV afhankelijke maatschappij (met uitzondering van GVB Activa BV of GVB Veren BV).
- Het vaststellen en wijzigen van de strategische visie.
- Het vaststellen en wijzigen van het treasurystatuut.
- Het vaststellen en wijzigen van het jaarplan (vanaf 8 februari 2012 bevoegdheid RvC).

#### *De Nederlandse Corporate Governance Code*

De code bevat, onder meer, principes en best-practicebepalingen voor de wijze waarop de RvC toezicht houdt. De code is in 2003 gepubliceerd en van toepassing vanaf het boekjaar 2004. In 2008 is de code geactualiseerd en de wijzigingen gelden met ingang van het boekjaar 2009.<sup>25</sup>

Toepassing van de code is echter alleen verplicht voor beursgenoteerde vennootschappen. Aangezien GVB niet beursgenoteerd is, is toepassing vrijwillig en op basis van relevante

---

<sup>22</sup> Het gaat om de wijzigingen van statuten van GVB Holding NV d.d. 21 december 2006, 26 augustus 2010 en 8 februari 2012. De oprichtingsakte van GVB Holding NV is gedateerd op 26 oktober 2006.

<sup>23</sup> Art. 13 lid 2 van de statuten van GVB (d.d. 26 augustus 2010).

<sup>24</sup> GVB holding B.V., jaarrekening 2011, p. 7.

<sup>25</sup> In dit rapport verwijst de rekenkamer in principe naar de meest recente versie van de code (2008). Alleen indien noodzakelijk wordt verwezen naar de eerdere bepalingen uit de code.

aspecten.<sup>26</sup> Daarnaast geldt bij de principes en bepalingen uit de code het uitgangspunt 'pas toe, of leg uit'. Dit betekent dat afwijking van de code is toegestaan mits (adequaat) toegelicht. Omgekeerd betekent dit als niet is toegelicht dat van de code wordt afgeweken de principes en bepalingen onderdeel uitmaken van het relevante stelsel van eisen voor het toezicht bij GVB.<sup>27</sup>

#### *Illustratie van vrijwillige toepassing van de code*

GVB is niet de enige onderneming met een publieke aandeelhouder die op vrijwillige basis de code toepast. De N.V. Luchthaven Schiphol, de N.V. Nederlandse Spoorwegen, ProRail B.V., het Rotterdamse vervoerbedrijf RET N.V. en het Havenbedrijf Rotterdam N.V. passen de code ook op vrijwillige basis toe.<sup>28</sup>

## 2.2 Definitie van goed toezicht

In 1998 heeft de Algemene Rekenkamer een evaluatie uitgevoerd op basis van eerder uitgebrachte onderzoeken naar het toezicht op rechtspersonen met een wettelijke taak. Onderdeel van deze evaluatie is de definitie van het begrip toezicht: *"Toezicht is het verzamelen van informatie over de vraag of een handeling of zaak voldoet aan de daaraan te stellen eisen, het zich daarna vormen van een oordeel daarover en het eventueel naar aanleiding daarvan interveniëren"*.<sup>29</sup> Hoewel deze definitie is ontstaan met in gedachte de situatie waarbij er sprake is van toezicht door een extern toezichthouder, is ze ook zeker bruikbaar bij intern toezicht. De definitie geeft de drie hoofdactiviteiten van toezicht aan en benadrukt daarbij de eigen verantwoordelijkheid van de toezichthouder. De toezichthouder moet zich een oordeel vormen, eventueel interveniëren en ook zelf vaststellen welke informatie daarvoor nodig is. Het toezicht van de RvC zal op die drie hoofdactiviteiten worden beoordeeld:

- *Informatieverzameling*: het vaststellen van de stand van zaken;
- *Oordeelsvorming*: het op basis van de verkregen informatie vormen van een oordeel of al dan niet aan de gestelde eisen wordt voldaan;
- *Interventies*: het naar aanleiding van het gevormde oordeel eventueel bijsturen.

---

<sup>26</sup> GVB vermeldt met ingang van het jaarverslag 2009 dat vanaf het moment van verzelfstandiging *"indachtig De Nederlandse Corporate Governance Code, principes en best-practicebepalingen [zijn] vastgelegd die de verhoudingen reguleren tussen de Directie, de Raad van Commissarissen en de (algemene vergadering van) aandeelhouders"*. Ook vermeldt GVB dat de toepassing *"geschiedt op vrijwillige basis en op relevante aspecten binnen de onderneming."*

<sup>27</sup> In dit rapport maakt de rekenkamer geen expliciete vermelding van niet gerapporteerde afwijkingen van de code.

<sup>28</sup> De genoemde ondernemingen maken op hun website melding van de vrijwillige toepassing van de code (respectievelijk: <http://www.schiphol.nl/SchipholGroup1/InvestorRelations/CorporateGovernance/CorporateGovernanceRapport.htm>, <http://www.ns.nl/over-ns/financien/cijfers-en-beleid/corporate-governance-bij-ns>, <http://www.prorail.nl/Over%20ProRail/prorail%20in%20de%20maatschappij/corporate%20governance/Pages/CorporateGovernance.aspx>, [http://83.98.207.30/over-ret/organisatie/~/\\_media/D0968B98D5DA4499B5FF457F774011FF.ashx](http://83.98.207.30/over-ret/organisatie/~/_media/D0968B98D5DA4499B5FF457F774011FF.ashx) en <http://www.portofrotterdam.com/nl/Havenbedrijf/organisatie/Pages/corporate-governance.aspx>).

<sup>29</sup> Algemene Rekenkamer (1998), Toezicht op uitvoering publieke taken, p.8.

Naast deze driedeling in hoofdactiviteiten van toezicht is voor een definitie van *goed* toezicht een verdere verfijning van deze definitie noodzakelijk. Wanneer is sprake van goede informatieverzameling, oordeelsvorming of interventies? De noodzakelijke verfijning richt zich op de wijze waarop de RvC deze drie hoofdactiviteiten uitvoert: eisen aan het functioneren van de RvC.

Hiervoor is beschreven dat aan de wet, de statuten en de code diverse eisen kunnen worden ontleend voor het functioneren van de RvC. Dit stelsel van eisen richt zich op zowel de handelingen die de RvC moet verrichten in het kader van informatieverzameling, oordeelsvorming en interventies (*'gedrag'*), maar ook op de randvoorwaarden die de RvC moet scheppen voor zijn eigen functioneren (*'organisatie'*). Eisen aan gedrag hebben de vorm van voorgeschreven handelingen die in een bepaalde periode (vaak een jaar) tenminste moeten worden verricht door de RvC. Eisen aan de organisatie richten zich op de wijze waarop de RvC zijn eigen werkzaamheden organiseert (zoals het vaststellen van een reglement) en voorwaarden waaraan de RvC als geheel of individuele leden van de RvC moeten voldoen als ze in functie zijn (zoals de eisen aan onafhankelijkheid en deskundigheid van de RvC).

Goed toezicht is echter iets anders dan het naar de letter toepassen van deze eisen voor gedrag en organisatie. Zo vermeldt de code dat de kwaliteit van het toezicht uiteindelijk afhangt van de mate waarin de "*...intenties van de Code leidend zijn voor het doen en laten van betrokkenen*". Dit betekent dat de cultuur en de houding van de (leden van de) RvC minstens zo belangrijk zijn als de naleving van de geldende eisen.<sup>30</sup>

Het beoordelen van het gevoerde toezicht door de RvC kan hierdoor niet volstaan met een toets aan de geldende eisen uit wet- en regelgeving, statuten, reglementen en de code. De houding en de cultuur van de RvC is namelijk een essentieel onderdeel van de kwaliteit van het gevoerde toezicht: is de *houding* voldoende kritisch? Met de introductie van houding bestaat de verfijning van de definitie van toezicht uit de volgende drie elementen:

- *Houding*: hieronder verstaan we alle aspecten van de attitude ten aanzien van het houden van toezicht die relevant zijn voor de kwaliteit van het toezicht.
- *Gedrag*: hieronder verstaan we al het handelen of nalaten van handelen door de toezichthouder bij het uitoefenen van het toezicht zoals dat moet, gegeven de inrichting en de organisatie van het toezicht.
- *Organisatie*: hieronder verstaan we het geheel van regels en procedures die de toezichthouder zelf heeft ingesteld om het eigen doen en laten te reguleren.

---

<sup>30</sup> Dit is ook het uitgangspunt voor de door Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties opgestelde *Criteria voor goed toezicht* (<http://www.vtw.nl/52/criteria-goed-toezicht.html>)

In de hierna volgende figuur is de samenhang tussen de drie hoofdactiviteiten en de verfijning schematisch weergegeven. Voor dit onderzoek wordt de volgende definitie van goed toezicht gehanteerd:

*Goed toezicht richt zich op verzamelen van informatie, het beoordelen van deze informatie en het eventueel naar aanleiding van het oordeel plegen van interventies, waarbij de organisatie en het gedrag van het toezicht voldoet aan de relevante eisen en de activiteiten van toezicht met een kritische houding worden uitgeoefend.*

Figuur B.2.1 - Schematische weergave van elementen van goed toezicht

	Informatie-verzameling	Oordeels-vorming	Interventies
Houding	Houding t.a.v. informatie-verzameling	Houding t.a.v. oordeels-vorming	Houding t.a.v. interventies
Gedrag	Gedrag bij informatie-verzameling	Gedrag bij oordeels-vorming	Gedrag bij interventies
Organisatie	Organisatie van de informatie-verzameling	Organisatie van de oordeels-vorming	Organisatie van de interventies

## 2.3 Normenkader voor beoordeling van het gevoerde toezicht door de RvC

Het normenkader van dit onderzoek is ontleend aan specifieke toetspunten uit relevante wet- en regelgeving, de statuten van GVB Holding NV en de Code Corporate Governance uit 2008 (CGC2008). Daarnaast heeft de rekenkamer enkele eigen normen toegevoegd die weliswaar niet direct af te leiden zijn uit de hierboven genoemde documenten, maar die volgens ons basisvoorwaarden zijn voor het goed organiseren van toezicht. Het gaat daarbij om het registreren van vergaderingen, besluiten en de verzamelde informatie maar ook of de RvC blijkt heeft gegeven van een kritische houding. Paragraaf 2.4 bevat een overzicht van alle normen en de bron waaraan de normen zijn ontleend.

### 2.3.1 Algemene normen voor toezicht

Bij de beschrijving van het normenkader volgen we de schematische weergave uit figuur B.2.1. Een aantal normen voor gedrag en organisatie van het toezicht is echter niet specifiek toe te wijzen aan de hoofdactiviteiten informatieverzameling, oordeelsvorming en interventies. Het gaat om de volgende algemene normen.

<b>Algemene normen voor het door de RvC gevoerde toezicht</b>	
3.1	De RvC heeft zijn werkwijze en taakverdeling georganiseerd en vastgelegd.
3.2	De door de RvC ingestelde commissies passen de voor hen geldende reglementen toe.
3.3	De RvC heeft zijn vergaderingen (en die van de door hem ingestelde commissies) adequaat vastgelegd.
3.4	De leden van de RvC zijn niet veelvuldig afwezig bij vergaderingen van de RvC of commissies van de RvC.
3.5	De RvC ontvangt een bezoldiging conform de bepalingen van de aandeelhouder.

De te hanteren normen voor houding, gedrag en organisatie worden hierna voor informatieverzameling, oordeelsvorming en interventies beschreven.

De houding van de RvC bij de uitvoering van zijn toezichtstaken is een essentieel onderdeel van de kwaliteit van het gevoerde toezicht. Het antwoord op de vraag of de RvC een juiste (kritische) houding heeft gekend is echter in principe subjectief. Voor de beoordeling van de houding vormen de besprekingen (zoals vastgelegd in de notulen) van de RvC de basis. Per hoofdactiviteit geven wij aan op welke wijze de waargenomen bespreking wordt getoetst om tot een zo objectief mogelijke beoordeling van de houding van de RvC te komen.

### **2.3.2 Normen voor informatieverzameling**

#### *Organisatie van informatieverzameling*

Uit het stelsel van eisen blijken geen specifieke normen te gelden voor de organisatie van de informatieverzameling door de RvC. Daarentegen stelt de rekenkamer dat wel verwacht mag worden dat de informatieverzameling door de RvC en de ingestelde commissies dusdanig is georganiseerd dat de besluitvorming navolgbaar is.

<b>Normen voor de organisatie van de informatieverzameling</b>	
3.6	De RvC beschikt over een registratie van door hem verzamelde informatie.

#### *Gedrag bij informatieverzameling*

Het voorgeschreven gedrag voor de RvC beslaat enerzijds verplichtingen voor te verzamelen informatie en anderzijds verplichtingen voor het treffen van waarborgen voor de kwaliteit van de verkregen informatie.

### Normen voor gedrag bij informatieverzameling

3.7	De RvC heeft van al zijn commissies verslagen van de vergaderingen ontvangen.
3.8	De RvC heeft informatie gekregen over de strategie, de algemene en financiële risico's en de interne beheersing van GVB.
3.9	De RvC heeft informatie ingewonnen bij de externe accountant.

#### *Houding ten aanzien van informatieverzameling*

De RvC heeft de verantwoordelijkheid te bewaken dat alle relevante informatie beschikbaar is voor het vormen van oordelen.<sup>31</sup> In de relatie tussen de directie en de RvC is echter sprake van 'informatie-asymmetrie': de directie is over het algemeen beter op de hoogte van wat er speelt binnen de onderneming dan de RvC. De RvC kan hierdoor te afhankelijk worden van de directie bij de uitoefening van zijn toezicht.

Een analyse van verschillende problemen in het toezicht in het semipublieke domein noemt deze informatie-asymmetrie als één van de veelvoorkomende problemen voor effectief toezicht.<sup>32</sup> Vanwege dit informatieprobleem moet de RvC zich een kritische houding aanmeten ten aanzien van zijn informatievoorziening. Krijgt de RvC wel alle relevante informatie die nodig is om toezicht te houden?

### Normen voor houding ten aanzien van informatieverzameling

3.10	De RvC heeft zich kritisch getoond ten aanzien van zijn informatievoorziening en de verkregen informatie.
------	---

Hierna volgen de indicatoren op basis waarvan de rekenkamer uit de notulen van de RvC zal afleiden in hoeverre er sprake was van een kritische houding ten aanzien van informatieverzameling.

### Indicatoren voor kritische houding ten aanzien van informatieverzameling

1	Het in een afzonderlijk agendapunt bespreken van de informatiebehoefte van de RvC en de verkregen informatie.
2	Het stellen van aanvullende vragen bij de behandeling van een agendapunt.
3	Het verzoeken om aanvullende informatie bij de behandeling van een agendapunt.

<sup>31</sup> CGC 2008, III.1.9 De raad van commissarissen en de commissarissen afzonderlijk hebben een eigen verantwoordelijkheid van het bestuur en van de externe accountant alle informatie te verlangen die de raad van commissarissen behoeft om zijn taak als toezichthoudend orgaan goed te kunnen uitoefenen. 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.

<sup>32</sup> R. Goodijk, Falend toezicht in semipublieke organisaties, 2012, p.43

### Indicatoren voor kritische houding ten aanzien van informatieverzameling

4	Het opschorten van de bespreking of besluitvorming over een agendapunt totdat aanvullende of nieuwe informatie beschikbaar is gekomen.
5	Het stellen van een vraag over de kwaliteit van de verkregen informatie.

### 2.3.3 Normen voor oordeelsvorming

#### *Organisatie van oordeelsvorming*

Bij het vormen van een oordeel spelen de maatstaven of normen die door de RvC worden gebruikt een belangrijke rol. Dit betekent echter niet automatisch dat de maatstaven of normen expliciet moeten worden vastgelegd. Sterker nog: dit kan een averechts effect hebben doordat de directie zich mogelijk uitsluitend richt op het voldoen aan deze normen en dan mogelijk belangrijkere ontwikkelingen over het hoofd ziet. Dit betekent dat beoordeling 'naar bevind van zaken' door de RvC kan worden toegepast. In dit geval baseert de RvC zijn oordeel op zijn eigen, professionele, inschatting.

Vanwege de grote rol die de eigen inschattingen van de RvC spelen bij oordeelsvorming richt een groot deel van de normen voor de organisatie zich op de borging van de onafhankelijkheid en deskundigheid van de RvC. De rekenkamer stelt als aanvullende norm dat de RvC ervoor zorgt dat inzichtelijk is welke besluiten zij heeft genomen.

### Normen voor de organisatie van de oordeelsvorming

3.11	De RvC beschikt over een registratie van door hem genomen besluiten.
3.12	De RvC bestaat uit tenminste vijf leden en ten hoogste zeven leden.
3.13	De leden van de RvC voldoen aan eisen voor onafhankelijkheid.
3.14	Het reglement van de RvC voorziet in regels ten aanzien van tegenstrijdige belangen.
3.15	De leden van de RvC voldoen aan eisen van deskundigheid.
3.16	De leden van de RvC voldoen aan overige eisen van geschiktheid.
3.17	De RvC heeft regels gesteld voor selectie en benoeming van leden van de RvC en de directie van GVB.

#### *Gedrag bij oordeelsvorming*

De normen voor het gedrag van de RvC ten aanzien van zijn oordeelsvorming richten zich hoofdzakelijk op zaken die de RvC verplicht periodiek (vaak jaarlijks) moet beoordelen.<sup>33</sup> Bijzonder binnen deze normen is dat de RvC ook zijn eigen functioneren moet beoordelen. Dit laatste is het gevolg van het principe dat de RvC verantwoordelijk is voor het eigen functioneren.<sup>34</sup> Tot slot is transparantie noodzakelijk over de wijze waarop de RvC het

<sup>33</sup> De wet (2:164 BW) en de statuten van GVB (artikel 14, lid 11 en 13) schrijven een groot aantal directiebesluiten voor waarbij vooraf instemming van de RvC is vereist. Het grootste deel van de genoemde directiebesluiten doen zich niet volgens een vast patroon voor (bijvoorbeeld jaarlijks), maar eerder incidenteel. In het kader van dit onderzoek richt de rekenkamer zich op de beoordeling door de RvC van directiebesluiten die volgens een vast patroon zich moeten voordoen.

<sup>34</sup> CGC2008, III.1.



toezicht daadwerkelijk heeft ingevuld. Als niet duidelijk is hoe de RvC zijn eigen verantwoordelijkheid heeft genomen ontbreekt een belangrijke voorwaarde voor het vertrouwen in de RvC.<sup>35</sup>

<b>Normen voor gedrag bij de oordeelsvorming</b>	
3.18	De RvC beoordeelt jaarlijks de realisatie van doelstellingen, de strategie en risico's, de interne beheersing en overige relevante aspecten.
3.19	De RvC heeft de jaarrekening van GVB beoordeeld.
3.20	De RvC beoordeelt vooraf belangrijke bestuursbesluiten (zoals opgenomen in de statuten).
3.21	De RvC beoordeelt jaarlijks het functioneren van de directie van GVB en geeft invulling aan het bezoldigingsbeleid.
3.22	De RvC beoordeelt jaarlijks het eigen functioneren.
3.23	De RvC geeft inzicht in het jaarverslag over zijn eigen functioneren.

#### *Houding ten aanzien van oordeelsvorming*

Hoewel met de eisen voor organisatie en gedrag waarborgen getroffen worden voor een goede, objectieve, oordeelsvorming over relevante zaken blijft de kwaliteit van de uiteindelijke oordeelsvorming direct afhankelijk van de kritische houding die de RvC inneemt ten opzichte van besproken beslispunten.

<b>Normen voor houding ten aanzien van oordeelsvorming</b>	
3.24	De RvC toont zich kritisch bij het vormen van een oordeel.

Hierna volgen de indicatoren op basis waarvan de rekenkamer uit de notulen van de RvC zal afleiden in hoeverre er sprake was van een kritische houding ten aanzien van oordeelsvorming.

<b>Indicatoren voor kritische houding ten aanzien van oordeelsvorming</b>	
1.	Het aantal besluiten zonder bespreking vooraf ('hamerpunten').
2.	Het aantal besluiten genomen na bespreking door de RvC.
3.	Het aantal besluiten genomen na onderlinge discussie door de RvC.
4.	Het aantal besluiten dat niet unaniem is genomen.

<sup>35</sup> In de CGC 2008 (p.7) wordt hierover het volgende geschreven: "Het bestuur en de raad van commissarissen behoren met de belangen van de verschillende belanghebbenden rekening te houden, inclusief de voor de onderneming relevante maatschappelijke aspecten van ondernemen. Vertrouwen van de belanghebbenden dat hun belangen worden behartigd, is een voorwaarde voor hen om binnen en met de vennootschap samen te werken. Goed ondernemerschap, waaronder inbegrepen integer en transparant handelen door het bestuur, alsmede goed toezicht hierop, waaronder inbegrepen het afleggen van verantwoording over het uitgeoefende toezicht, zijn essentiële voorwaarden voor het stellen van vertrouwen in het bestuur en het toezicht door de belanghebbenden. Dit zijn de twee steunpilaren waarop goede corporate governance rust en waarop deze Code ziet."

## 2.3.4 Normen voor interventies

### *Organisatie van en gedrag bij interventies*

Vanuit de wet- en regelgeving, de statuten en de code volgen vrijwel geen eisen die worden gesteld aan de wijze waarop de RvC intervenueert. Uitzondering zijn bepaalde besluiten (zoals het benoemen of ontslaan van directieleden) waarbij vooraf de aandeelhouder moet worden geraadpleegd. De rekenkamer vindt wel van belang dat inzichtelijk is of de RvC heeft bijgestuurd. Om deze reden wordt de norm voor de organisatie gehanteerd dat inzichtelijk is welke interventies de RvC (in vorm van formele sancties of nadere afspraken) heeft gepleegd naar aanleiding van een negatief oordeel.

#### **Normen voor de organisatie van de interventies**

3.25	Uit de registratie van de RvC wordt inzichtelijk welke interventies zijn gepleegd naar aanleiding van negatieve oordelen.
------	---

### *Houding ten aanzien van interventies*

Na de oordeelsvorming moet de RvC bepalen op welke wijze moet worden bijgestuurd. De meest in het oog springende mogelijkheden voor bijsturen zijn de formele sancties: het onthouden van goedkeuringen en het ingrijpen op de beloning, het schorsen of zelfs ontslaan van directieleden. Dit hoeven echter niet de meest voorkomende vormen van bijsturing te zijn. Waarschijnlijker is het dat als de RvC tot het oordeel komt dat iets niet in de pas loopt er eerst informele vormen van bijsturing worden ingezet. Te denken valt dan aan een vermaning ('eens, maar nooit weer'), het laten herstellen van de fout (als dat mogelijk is) of het eisen van een verbeterplan om vergelijkbare fouten in de toekomst te voorkomen.

Afgezien van het hiervoor beschreven mechanisme dat een negatief oordeel van de RvC altijd tot een bijsturing leidt (formeel of informeel), is het ook belangrijk dat de RvC bij de keuze voor een vorm van bijsturing ook eerdere oordelen en bijsturingen mee laat wegen. Het lijkt immers niet logisch om na een eerste fout te hebben volstaan met een vermaning, bij een tweede (vergelijkbare) fout opnieuw alleen een vermaning te geven. Dit betekent dat niet alleen een negatief oordeel tot bijsturing leidt, maar dat bij de keuze voor nieuwe bijsturingen ook het effect van eerdere bijsturingen wordt meegewogen.

#### **Normen voor houding ten aanzien van interventies**

3.26	De RvC toont zich kritisch bij het bepalen van de noodzakelijke interventie.
------	--

Hierna volgen de indicatoren op basis waarvan de rekenkamer uit de notulen van de RvC zal afleiden in hoeverre er sprake was van een kritische houding ten aanzien van oordeelsvorming.

**Indicatoren voor kritische houding ten aanzien van interventies**

- |    |   |
|----|---|
| 1. | Bespreking of discussie binnen de RvC voorafgaand aan het opleggen van een sanctie. |
| 2. | Het geven van ongevraagd advies of het maken van een opmerking.                     |
| 3. | Wijzigen of afwijzen van voorgenomen directiebesluiten.                             |
| 4. | Het aanspreken van de directie op geleverde prestaties of vertoond gedrag.          |
| 5. | Dwingende afspraken maken met de directie voor verbetering.                         |

## 2.4 Overzicht bronnen van normen voor uitvoering toezicht

Wij hebben in de onderstaande tabellen een overzicht opgenomen van de normen (en indien van toepassing de bijbehorende toetsaspecten) met betrekking tot de uitvoering van het toezicht door de RvC. Ook zijn de bijbehorende bronnen opgenomen.

*Tabel B.2.1- Bronnen van normen en toetsaspecten voor uitvoering toezicht algemeen*

Nr.	Algemene normen voor toezicht	Toetsaspecten	Bron
3.1	De RvC heeft zijn werkwijze en taakverdeling georganiseerd en vastgelegd	De RvC heeft voor zichzelf en de ingestelde commissies reglementen vastgesteld.	CGC2008, III.1.1.; CGC2008, III.5.1.
		De reglementen van de RvC en de ingestelde commissies zijn beschikbaar op de website van GVB.	CGC2008, III.1.1.; CGC2008, III.5.1.
3.2	De commissies passen de voor hen geldende reglementen toe	De commissies van de RvC functioneren naar behoren (conform de vastgestelde reglementen voor deze commissies)	CGC2008, III.4.1.
3.3	De RvC heeft zijn vergaderingen (en die van de door hem ingestelde commissies) adequaat vastgelegd.	-	Rekenkamer
3.4	De leden van de RvC zijn niet veelvuldig afwezig bij vergaderingen van de RvC of commissies van de RvC	-	Rekenkamer
3.5	De RvC ontvangt een bezoldiging conform de bepalingen van de aandeelhouder.	De RvC ontvangt een bezoldiging conform het bepaalde door de AVA.	Statuten GVB (21-12-06), Art. 16, lid 19.

*Tabel B.2.2 - Bronnen van normen en toetsaspecten voor informatieverzameling*

Element	Nr.	Normen voor informatie verzameling	Toetsaspecten	Bron
Organisatie	3.6	De RvC beschikt over een registratie van door hem verzamelde informatie	-	Rekenkamer

Element	Nr.	Normen voor informatie verzameling	Toetsaspecten	Bron
Gedrag	3.7	De RvC heeft van al zijn commissies verslagen van de vergaderingen ontvangen.	De RvC heeft van elke commissie de verslagen van de besprekingen en de bevindingen ontvangen.	CGC2008, III.5.3.
			De RvC heeft het remuneratierapport van de remuneratiecommissie ontvangen.	CGC2008, III.5.14.
	3.8	De RvC heeft informatie gekregen over de strategie, de algemene en financiële risico's en de interne beheersing van GVB.	-	CGC2008, III.5.4.; BW2, Titel 4, Art. 141, lid 2; CGC2008, III.5.14.
	3.9	De RvC heeft informatie ingewonnen bij de externe accountant.	De auditcommissie overlegt tenminste eenmaal per jaar buiten aanwezigheid van de directie van GVB met de externe accountant.	CGC2008, III.5.9.
			De auditcommissie beoordeelt tenminste eens per vier jaar het functioneren van de externe accountant grondig.	CGC2008, V.2.3.
			In het verslag van de RvC is vermeld de aanbeveling van de RvC aan de directie van GVB over de wenselijkheid van een interne auditor	CGC2008, V.3.3.
Houding	3.10	De RvC heeft zich kritisch getoond ten aanzien van zijn informatiebehoefte en de verkregen informatie.	-	Rekenkamer

Tabel B.2.3– Bronnen van normen en toetsaspecten voor oordeelsvorming

Element	Nr.	Normen voor oordeelsvorming	Toetsaspecten	Bron
Organisatie	3.11	De RvC beschikt over een registratie van door hem genomen besluiten.	-	Rekenkamer
	3.12	De RvC bestaat uit tenminste vijf leden en ten hoogste zeven leden.	De RvC bestaat tenminste uit vijf leden en ten hoogste uit zeven leden.	Statuten GVB (21-12-06), Art. 16, lid 1.
	3.13	De leden van de RvC voldoen aan	Leden van de RvC zijn niet in dienst (geweest) bij GVB of een	Art. 2:160 BW

Element	Nr.	Normen voor oordeelsvorming	Toetsaspecten	Bron
		eisen voor onafhankelijkheid	deelneming van GVB.	
			Leden van de RvC zijn geen bestuurder of werknemer van een werknemersorganisatie.	Art. 2:160 BW
			Leden van de RvC hebben geen leningen, garanties of andere vergoedingen (anders dan hun bezoldiging) van GVB ontvangen.	CGC2008, III.2.1. en III.7.3.
			Leden van de RvC hebben in het verleden geen belangrijke zakelijke relatie met GVB (zoals advisering of financiering) gehad.	CGC2008, III.2.1.
			Leden van de RvC zijn niet tegelijkertijd bestuurder bij een onderneming waar een lid van de directie van GVB commissaris is.	CGC2008, III.2.1.
			De voorzitter van de auditcommissie is niet tegelijkertijd voorzitter van de RvC.	CGC2008, III.5.6.
			De voorzitter van de remuneratiecommissie is niet tegelijkertijd voorzitter van de RvC of bestuurder bij een andere beursvennootschap.	CGC2008, III.5.11
	3.14	Het reglement van de RvC voorziet in regels ten aanzien van tegenstrijdige belangen	Het reglement van de RvC voorziet in regels ten aanzien van de omgang van een (potentieel) tegenstrijdig belang bij de directie van GVB, de leden van de RvC en de externe accountant.	CGC2008, III.6.5.
	3.15	De leden van de RvC voldoen aan eisen van deskundigheid	De RvC stelt een profielschets voor zijn omvang en samenstelling vast, rekening houdend met de aard van de onderneming, haar activiteiten en de gewenste deskundigheid en achtergrond van de commissarissen.	BW2, Titel 4, Art. 158, lid 3
			De RvC heeft de profielschets op de website van GVB beschikbaar gemaakt.	CGC2008, III.3.1.
			Minimaal één lid van de RvC is een zogenoemde financieel expert, hetgeen inhoudt dat deze persoon relevante kennis en ervaring heeft opgedaan op financieel administratief/accounting gebied bij beursvennootschappen of bij andere grote rechtspersonen.	CGC2008, III.3.2.; CGC2008, III.5.7.
			Alle leden van de RvC hebben na benoeming een introductieprogramma gevolgd.	CGC2008, III.3.3.; CGC2008, III.4.1.
	3.16	De leden van de RvC voldoen aan overige eisen van geschiktheid	Geen van de leden van de RvC heeft meer dan vijf commissariaten bij Nederlandse beursvennootschappen (waarbij het voorzitterschap van de RvC dubbel telt).	CGC2008, III.3.4.

Element	Nr.	Normen voor oordeelsvorming	Toetsaspecten	Bron
			Een derde (afgerond naar beneden) van het aantal leden van de RvC wordt voor benoeming voorgedragen op basis van aanbeveling van de ondernemingsraad, tenzij de RvC bezwaar maakt tegen de aanbevolen persoon.	BW2, Titel 4, Art. 158, lid 6
			Leden van de RvC zijn niet langer dan 4 jaar in functie zonder herbenoeming	BW2, Titel 4, Art. 161, lid 1
	3.17	De RvC heeft regels gesteld voor selectie en benoeming van leden van de RvC en de directie van GVB	De selectie- en benoemingscommissie heeft de selectiecriteria en benoemingsprocedure voor de RvC en de directie van GVB vastgesteld.	CGC2008, III.5.14.
Gedrag	3.18	De RvC beoordeelt jaarlijks de realisatie van doelstellingen, de strategie en risico's, de interne beheersing en overige relevante aspecten.		CGC2008, III.5.4.; CGC2008, III.5.14.
	3.19	De RvC heeft de jaarrekening van GVB beoordeeld	De RvC ondertekent de jaarrekening van GVB, bij ontbreken handtekening wordt daarvan onder opgave van reden melding gemaakt.	BW2, Titel 4, Art. 101, lid 2
	3.20	De RvC beoordeelt vooraf belangrijke bestuursbesluiten (zoals opgenomen in de statuten).	Opgesomde besluiten in art. 14 lid 11 (instemming vereist van RvC) en art 14. lid 13 (instemming vereist van zowel RvC en AVA) uit statuten GVB (met inachtneming wijzigingen van statuten per 26 augustus 2010 en 8 februari 2012).	Statuten GVB (21-12-06 en latere versies), Art 14 lid 11 en 13.
	3.21	De RvC beoordeelt jaarlijks het functioneren van de directie van GVB en geeft invulling aan het bezoldigingsbeleid.	De RvC bespreekt tenminste eenmaal buiten afwezigheid van de directie van GVB het functioneren van de directie en individuele directieleden. De selectie- en benoemingscommissie beoordeelt periodiek de omvang en samenstelling van de directie van GVB De remuneratiecommissie doet tenminste een voorstel over het te voeren bezoldigingsbeleid en de bezoldiging van individuele directieleden van GVB De RvC stelt jaarlijks een remuneratierapport op waarin vermeld wordt hoe het bezoldigingsbeleid in het afgelopen jaar is uitgevoerd en hoe het beleid er in de komende jaren uit zal komen te zien.	CGC2008, III.1.7. CGC2008, III.5.14. CGC2008, III.5.10. CGC2008, II.2.12.

Element	Nr.	Normen voor oordeelsvorming	Toetsaspecten	Bron
			De RvC heeft de bezoldiging van de directie vastgesteld conform het door de AVA bepaalde beleid.	Statuten GVB (21-12-06), Art. 13, lid 7.
	3.22	De RvC beoordeelt jaarlijks het eigen functioneren.	De RvC bespreekt tenminste eenmaal buiten afwezigheid van de directie van GVB het eigen functioneren, het functioneren van de ingestelde commissies en individuele commissarissen.	CGC2008, III.1.7.
			De RvC bespreekt tenminste eenmaal buiten afwezigheid van de directie van GVB het gewenste profiel en de samenstelling van de competenties van de RvC.	CGC2008, III.1.7.
	3.23	De RvC geeft inzicht in het jaarverslag over zijn eigen functioneren	Alle jaarstukken van GVB Holding bevatten een verslag van de RvC over de verrichte werkzaamheden.	CGC2008, III.1.2.
			Het verslag van de RvC geeft de volgende informatie over elke individuele commissaris: a) geslacht; b) leeftijd; c) beroep; d) hoofdfunctie; e) nationaliteit; f) nevenfuncties voor zover deze relevant zijn voor de vervulling van de taak als commissaris; g) tijdstip van eerste benoeming; en h) de lopende termijn waarvoor de commissaris is benoemd.	CGC2008, III.1.3.
			Het verslag van de RvC vermeldt welke commissarissen frequent afwezig zijn geweest bij vergaderingen van de RvC.	CGC2008, III.1.5.
			Het verslag van de RvC vermeldt dat de RvC, naar eigen inzicht, voldoet aan de onafhankelijkheidseisen.	CGC2008, III.2.3.
			Het verslag van de RvC vermeldt de samenstelling van de commissies, het aantal vergaderingen van de commissies en de belangrijkste onderwerpen die aan de orde zijn gekomen.	CGC2008, III.5.2.
			De RvC meldt in het jaarverslag bij welke transacties er sprake was een tegenstrijdig belang en waaruit dit tegenstrijdig belang bestond.	CGC2008, III.6.3.
			Het verslag van de RvC vermeldt op welke wijze de evaluatie van de RvC, de afzonderlijke commissies en de individuele commissarissen heeft plaatsgevonden.	CGC2008, III.1.7.
			Het verslag van de RvC vermeldt de bespreking van de strategie en de voornaamste risico's verbonden aan de onderneming, de uitkomsten van de beoordeling door het bestuur van de opzet en werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen, alsmede eventuele significante wijzigingen hierin.	CGC2008, III.1.8.



Element	Nr.	Normen voor oordeelsvorming	Toetsaspecten	Bron
			In het verslag van de RvC is vermeld de aanbeveling van de RvC aan de directie van GVB over de wenselijkheid van een interne auditor.	CGC2008, V.3.3.
Houding	3.24	De RvC toont zich kritisch bij het vormen van een oordeel.	-	Rekenkamer

*Tabel B.2.4 – Bronnen van normen en toetsaspecten voor interventies*

Element	Nr.	Normen voor interventies	Bron
Organisatie	3.25	Uit de registratie van de RvC wordt inzichtelijk welke interventies zijn gepleegd naar aanleiding van negatieve oordelen.	Rekenkamer
Houding	3.26	De RvC toont zich kritisch bij het bepalen van de noodzakelijke interventie	Rekenkamer



## **3 Normenkader voor bewaking door aandeelhouder**

### **3.1 Inleiding**

Met de verzelfstandiging van GVB in 2007 heeft de gemeente Amsterdam de rol van aandeelhouder gekregen. Deze nieuwe rol van aandeelhouder is van grote betekenis voor de invloed die de gemeente kan uitoefenen op GVB. De invloed van de gemeente als aandeelhouder neemt af, in het bijzonder omdat GVB onder de zogenaamde structuurregeling valt waarbij de afstand tussen aandeelhouder en bestuur nog verder wordt vergroot. De gemeente is als aandeelhouder geen toezichthouder meer, maar een (belangrijke) belanghebbende bij GVB. Het toezicht wordt nu gehouden door de Raad van Commissarissen ('RvC') van GVB.

Hoewel de aandeelhouder geen toezichthouder is, kan de aandeelhouder wel degelijk zijn invloed op bepaalde momenten doen gelden bij GVB. Dit geldt ook ten aanzien van het gevoerde toezicht door de RvC. Omdat de RvC, als toezichthouder, de belangen moet bewaken van alle belanghebbenden, waaronder ook de aandeelhouder, heeft de gemeente er, op haar beurt, belang bij om zich te vergewissen van de toereikendheid van het gevoerde toezicht door de RvC. Om deze reden wordt onderzocht in hoeverre de aandeelhouder dit ook daadwerkelijk heeft bewaakt.

In de volgende paragraaf volgt eerst een analyse van de bevoegdheden en verantwoordelijkheden die de aandeelhouder heeft ten opzichte van het door de RvC gevoerde toezicht. Daarna volgt het normenkader dat hieruit is afgeleid en dat leidend is voor het onderzoek naar de bewaking van het toezicht door de aandeelhouder.

### **3.2 Bevoegdheden en verantwoordelijkheden aandeelhouder**

De invloed van de aandeelhouder is geregeld in de wet zelf, maar kan ook in de statuten of andere nadere regelingen verder worden ingevuld. In het geval van GVB kennen de statuten van GVB aanvullende bepalingen over de invloed van de aandeelhouder. Bijzonder is dat door tussentijdse wijzigingen zich ook verschuivingen hebben voorgedaan tussen bevoegdheden van de aandeelhouder en de RvC.<sup>36</sup> De invloed van de aandeelhouder manifesteert zich op verschillende terreinen. Zo heeft de aandeelhouder bijvoorbeeld bij specifiek benoemde bestuursbesluiten instemmingsrecht.<sup>37</sup>

---

<sup>36</sup> Normaliter benoemt en ontslaat de RvC bij een structuurvennootschap de leden van de directie. Als gevolg van een wijziging in de statuten van GVB is deze bevoegdheid tussen augustus 2010 en februari 2012 overgedragen aan de aandeelhouder. (bron: statuten GVB d.d. 26 augustus 2010).

<sup>37</sup> Zie hiervoor de artikelen 14.12 en 14.13 van de statuten van GVB.

Voor dit onderzoek is in beeld gebracht welke specifieke bevoegdheden en verantwoordelijkheden de aandeelhouder heeft ten aanzien van de RvC. Hiervoor wordt achtereenvolgens in beeld gebracht wat hierover in de wet is bepaald en welke (eventuele) aanvullende bepalingen hierover in de statuten zijn opgenomen.

Tot slot wordt ook nagegaan in hoeverre de Nederlandse Corporate Governance Code ('de code') voorschriften bevat die van toepassing zijn op de relatie tussen aandeelhouder en RvC.<sup>38</sup> Bij het deel van het onderzoek naar de instelling en inrichting van het toezicht door de RvC bij GVB is gebleken dat aanvankelijk geen expliciete afspraak is gemaakt tussen de aandeelhouder en GVB (en de RvC) dat de corporate governance op basis van de code zou functioneren.

GVB meldt in zijn jaarverslag 2009 dat de code vanaf het moment van verzelfstandiging leidend is geweest.<sup>39</sup> Bovendien heeft GVB bij de start in 2007 in het contact met de gemeente over de bezoldiging van de RvC naar voren gebracht dat het van toepassing zijn van de Code Tabaksblat extra werk met zich zou meebrengen.<sup>40</sup> De RvC en gemeente realiseerden zich dus in 2007 beiden dat de code van toepassing was.

De gemeente verstuurt vanaf 2009 deelnemingsbrieven met daarin het verzoek een rijtje van onderwerpen op te nemen in het jaarverslag om aan de orde te kunnen laten komen in de AVA. De toepassing van de Code Tabaksblat is een van de onderwerpen in de brieven uit 2010 en 2011. In de brieven uit 2009 en 2012 staat de Code Tabaksblat echter niet in het rijtje genoemd.<sup>41</sup>

#### *Wettelijke bepalingen*

In de wet zijn verschillende bevoegdheden van de aandeelhouder ten aanzien van de RvC opgenomen. Het meest in het oog springt de bevoegdheid van de aandeelhouder om aan de RvC decharge te verlenen voor het gevoerde beleid.<sup>42</sup> Naast deze expliciete bevoegdheid kan de aandeelhouder ook via andere bevoegdheden invloed uitoefenen op de wijze waarop de RvC het toezicht uitvoert.

Directe invloed kan de aandeelhouder uitoefenen door zijn recht tot benoeming en herbenoeming van leden van de RvC. Deze (her)benoemingen vinden plaats op basis van voordrachten van de RvC zelf, maar de voordrachten moeten wel passen binnen de profielschets van de RvC. Deze profielschets (en latere wijzigingen daarin) moet bij

---

<sup>38</sup> Hierbij wordt in principe verwezen naar de meest actuele versie van de code (2008 - Frijs). Alleen indien noodzakelijk wordt verwezen naar de oorspronkelijke code (2003 - Tabaksblat).

<sup>39</sup> Jaarverslag GVB, pag. 21

<sup>40</sup> E-mailwisseling d.d. 4 juli 2007.

<sup>41</sup> Deelnemingsbrieven van 6 mei 2009, 25 januari 2010, van 28 februari 2011 en 22 februari 2012.

<sup>42</sup> Art. 2:101 BW

vaststelling ook worden besproken met de aandeelhouder.<sup>43</sup> De aandeelhouder kan tot slot ook invloed uitoefenen door het vertrouwen in de gehele RvC op te zeggen.<sup>44</sup>

De aandeelhouder schrijft op grond van de wet ook in een specifiek geval voor binnen welke bandbreedte de RvC toezicht moet houden op GVB: het bezoldigingsbeleid voor de directie. Daarnaast bepaalt de aandeelhouder ook de hoogte van de bezoldiging die de RvC ontvangt.<sup>45</sup>

Naast deze meer specifiek op de RvC gerichte bevoegdheden heeft de aandeelhouder ook bevoegdheden en verplichtingen die randvoorwaardelijk zijn voor goed toezicht door de RvC en de bewaking hiervan door de aandeelhouder. Het gaat hierbij om het periodiek houden van aandeelhoudersvergaderingen en het vaststellen van de jaarrekeningen waarin het bestuur verantwoording aflegt over het gevoerde beleid.<sup>46</sup> Deze bevoegdheden zijn randvoorwaardelijk omdat hiermee de algehele governance structuur wordt gecreëerd waarbinnen verantwoording over het gevoerde beleid bij GVB plaatsvindt. Zonder deze structuur is het moeilijk voorstelbaar dat op een goede wijze, bijvoorbeeld, decharge aan de RvC kan worden verleend.

Tot slot is in de wet geregeld dat de aandeelhouder een informatierecht heeft om zich, bij de hiervoor genoemde bevoegdheden en andere besluiten, goed een oordeel te kunnen vormen. Dit informatierecht wordt begrenst door eventuele 'zwaarwichtige' belangen van de vennootschap die in het geding zouden komen bij het verstrekken van gevraagde informatie.<sup>47</sup>

### *Statutaire bepalingen*

De statuten van GVB kennen diverse aanvullingen op de wettelijk voorgeschreven bevoegdheden en verplichtingen van de aandeelhouder. Ten aanzien van de relatie tussen de aandeelhouder en de RvC zijn de aanvullingen echter beperkt.<sup>48</sup> Het gaat om aanvullingen die voornamelijk randvoorwaardelijk zijn:

---

<sup>43</sup> Art. 2:158 BW

<sup>44</sup> Art. 2:161a BW. Individuele commissarissen kunnen uitsluitend worden ontslagen door de Ondernemingskamer (art. 2:161 BW).

<sup>45</sup> Art. 2:135 BW

<sup>46</sup> De wet schrijft voor dat tenminste eenmaal per jaar een algemene vergadering van aandeelhouders wordt gehouden (art. 2:108 BW) en dat in deze vergadering de jaarrekening en het jaarverslag van de directie moet worden vastgesteld (art. 2:101 BW).

<sup>47</sup> Art. 2:107 BW

<sup>48</sup> De tussentijdse wijzigingen in de statuten van GVB hebben niet of nauwelijks invloed gehad op de in deze paragraaf behandelde bevoegdheden en verplichtingen. Uitsluitend indien noodzakelijk worden de verschillen tussen de verschillende versies van de statuten vermeld.

- In plaats van eenmaal per jaar moet tenminste twee keer per jaar een algemene vergadering van aandeelhouders worden gehouden;<sup>49</sup>
- Naast de jaarrekening en het jaarverslag moet de aandeelhouder ook elk jaar de strategische visie en het jaarplan goedkeuren;<sup>50</sup>
- Van enkele specifiek benoemde dochtermaatschappijen van GVB moet de directie het besluit tot vaststelling vooraf ter instemming voorleggen aan de aandeelhouder.<sup>51</sup>

#### *Bepalingen uit de code*

De code kent maar één aanvullende bepaling die direct betrekking heeft op de bevoegdheden en verplichtingen van de aandeelhouder ten aanzien van de RvC: de RvC moet afzonderlijk van de directie decharge worden verleend.<sup>52</sup> Daarentegen volgt uit de bepalingen wél een verdere uitwerking van de informatie die de RvC moet verschaffen over zijn eigen functioneren. In het bijzonder gaat het hier om het publiceren van de reglementen waarin de RvC de organisatie van zijn werkzaamheden heeft vastgelegd, het rapporteren op specifiek benoemde punten over de verrichte werkzaamheden in het jaarverslag van de vennootschap en het opstellen en het openbaar maken van het remuneratierapport waarin is beschreven op welke wijze het bezoldigingsbeleid is uitgevoerd.<sup>53</sup>

### **3.3 Normenkader voor bewaking door aandeelhouder**

Het bewaken van de wijze waarop de RvC toezicht houdt is niet hetzelfde als het controleren van alle werkzaamheden van de toezichthouder. Bij bewaking is er sprake van het toezien op naleving van afspraken tussen RvC en aandeelhouder. Hierbij staat centraal dat de aandeelhouder in de gaten houdt dat hij de overeengekomen informatie krijgt en vervolgens deze informatie betreft bij het uitoefenen van zijn bevoegdheden.

Hoewel bewaken beperkter is dan toezichthouder is het stramien van toezicht zoals dat door de Algemene Rekenkamer is gedefinieerd wel in algemene zin van toepassing.<sup>54</sup> Ook bij bewaken gaat het om het verzamelen van informatie (of: het toezien op het aanleveren van overeengekomen informatie), het oordelen daarover en, indien noodzakelijk, het

---

<sup>49</sup> Statuten, art. 18.1

<sup>50</sup> Statuten, art.14.10 (a/b)

<sup>51</sup> Statuten art. 14.12. De aangewezen dochtermaatschappijen zijn gewijzigd door de tussentijdse aanpassingen van de statuten.

<sup>52</sup> CGC2008, IV.1.6.

<sup>53</sup> De bepaling inzake het opstellen en publiceren van het reglement volgt uit CGC2008, III.1.1. De rapportage over de verrichte werkzaamheden is beschreven in CGC2008, III.1.2. Tot slot volgt de bepaling voor het opstellen en publiceren van remuneratierapporten uit CGC2008, II.12/2.13.

<sup>54</sup> Algemene Rekenkamer (1998), Toezicht op uitvoering publieke taken, p.8. *Toezicht is het verzamelen van informatie over de vraag of een handeling of zaak voldoet aan de daaraan te stellen eisen, het zich daarna vormen van een oordeel daarover en het eventueel naar aanleiding daarvan interveniëren.*

intervenieren op basis van de bevoegdheden van de aandeelhouder (bijvoorbeeld door geen decharge te verlenen).

Binnen dit stramien kan ook nog onderscheid worden gemaakt naar specifieke activiteiten die de aandeelhouder uitvoert in het kader van bewaking: de organisatie van werkzaamheden voor bewaking, het uitvoeren van deze werkzaamheden en de (kritische) houding waarmee de bewaking wordt uitgevoerd. Voor dit deel van het onderzoek wordt dit onderscheid niet expliciet gemaakt.<sup>55</sup> Hierna volgen eerst enkele algemene (randvoorwaardelijke) normen. Daarna wordt per hoofdactiviteit (informatieverzameling, oordeelsvorming en interventies) het toegepaste normenkader beschreven.

### 3.3.1 Algemene normen

Voor een goede bewaking door de aandeelhouder van het door de RvC gevoerde toezicht zijn enkele algemene normen van belang. Deze normen zijn niet specifiek toerekenbaar aan de activiteiten van informatieverzameling, oordeelsvorming en interventies, maar zijn meer randvoorwaardelijk van karakter. Hieronder vallen ook de normen gericht op de bevoegdheden van de aandeelhouder waarmee, in bredere zin, een de algehele governance structuur bij GVB wordt ingevuld.

Algemene normen	
4.1.	Van alle gehouden algemene vergaderingen van aandeelhouders zijn verslagen beschikbaar.
4.2.	Jaarlijks worden tenminste twee algemene vergaderingen van aandeelhouders gehouden.
4.3.	De aandeelhouder stelt jaarlijks de strategische visie, het jaarplan en de jaarrekening vast.

### 3.3.2 Normen voor informatieverzameling

Bij informatieverzameling staat centraal dat de aandeelhouder bewaakt dat hij op de afgesproken wijze wordt geïnformeerd door de RvC. Als de verstrekte informatie niet voldoet aan de afspraken of geldende regelgeving verwachten wij dat de aandeelhouder hierop de RvC aanspreekt.

Normen voor informatieverzameling	
4.4.	De aandeelhouder bewaakt dat het verslag van de RvC in de jaarrekening van GVB de voorgeschreven informatie over de verrichte werkzaamheden bevat.
4.5.	De aandeelhouder heeft van de RvC de vastgestelde reglementen ontvangen.
4.6.	De aandeelhouder heeft van de RvC de opgestelde remuneratierapporten ontvangen.
4.7.	De aandeelhouder heeft van de RvC voordrachten ontvangen voor (her)benoeming van commissarissen.

<sup>55</sup> Dit in tegenstelling tot het deel van het onderzoek dat betrekking heeft op het door de RvC gehouden toezicht.

### 3.3.3 Normen voor oordeelsvorming

De normen voor oordeelsvorming gaan in op de beoordeling van de aandeelhouder die vooraf gaat aan het invullen geven van zijn bevoegdheden. Concreet gaat het hierbij om het baseren van het oordeel op de hiervoor door de RvC aangeleverde informatie.

Normen voor oordeelsvorming	
4.8	De aandeelhouder betreft informatie over de uitvoering van het toezicht door de RvC bij het verlenen van decharge.
4.9	De aandeelhouder beoordeelt de uitvoering door de RvC van het vastgestelde bezoldigingsbeleid voor de directie van GVB.
4.10	De aandeelhouder beoordeelt voordrachten tot (her)benoeming van commissarissen.
4.11	De aandeelhouder beoordeelt of de verstrekte bezoldiging aan de RvC overeenkomt met het vastgestelde bezoldigingsbeleid.

### 3.3.4 Normen voor interventies

Het bijzondere van interventies is dat deze zich uitsluitend voordoen als de oordeelsvorming daar aanleiding toe geeft. Dit betekent dat er geen sprake is van voorgeschreven interventies die elk jaar moeten plaatsvinden. Om deze reden heeft dit deel van het onderzoek een inventariserend karakter: hoe vaak heeft de aandeelhouder geïntervenieerd ten aanzien van het functioneren van de RvC?



### 3.4 Overzicht bronnen van normen voor bewaking toezicht

Wij hebben in de onderstaande tabellen een overzicht opgenomen van de normen en de bijbehorende bronnen voor de bewaking door de aandeelhouder van het door de RvC uitgevoerde toezicht.

*Tabel B.3.1 - Bronnen van normen voor bewaking algemeen*

Nr.	Algemene normen voor bewaking	Bron
4.1	Van alle gehouden algemene vergaderingen van aandeelhouders zijn verslagen beschikbaar.	Rekenkamer
4.2	Jaarlijks worden tenminste twee algemene vergaderingen van aandeelhouders gehouden.	art. 18 lid 1 Statuten GVB
4.3	De aandeelhouder stelt jaarlijks de strategische visie, het jaarplan en de jaarrekening vast.	art. 2:108 BW; art. 2:101 BW; art. 14 lid 10 Statuten GVB

*Tabel B.3.2 - Bronnen van normen voor informatieverzameling bij bewaking*

Nr.	Bewaking - normen voor informatieverzameling	Bron
4.4	De aandeelhouder bewaakt dat het verslag van de RvC in de jaarrekening van GVB de voorgeschreven informatie over de verrichte werkzaamheden bevat.	CGC2008, III.1.2.
4.5	De aandeelhouder heeft van de RvC de vastgestelde reglementen ontvangen.	CGC2008, III.1.1.; CGC2008, III.5.1.
4.6	De aandeelhouder heeft van de RvC de opgestelde remuneratierapporten ontvangen.	CGC2008, II.2.12.
4.7	De aandeelhouder heeft van de RvC voordrachten ontvangen voor (her)benoeming van commissarissen.	Art. 2:141 BW

Tabel B.3.3 - Bronnen van normen voor oordeelsvorming bij bewaking

Nr.	Bewaking - normen voor oordeelsvorming	Bron
4.8	De aandeelhouder betreft informatie over de uitvoering van het toezicht door de RvC bij het verlenen van decharge.	art. 2:101 BW; Rekenkamer
4.9	De aandeelhouder beoordeelt de uitvoering door de RvC van het vastgestelde bezoldigingsbeleid voor de directie van GVB.	art. 2:135 lid 1 BW; Rekenkamer
4.10	De aandeelhouder beoordeelt voordrachten tot (her)benoeming van commissarissen.	art. 2:142 BW; art. 2:160 BW; art. 2:158 BW; CGC2008, III.2.1.; CGC2008, III.3.1.
4.11	De aandeelhouder beoordeelt of de verstrekte bezoldiging aan de RvC overeenkomt met het vastgestelde bezoldigingsbeleid.	Art. 2:135 BW; art 16.19 Statuten GVB

## 4 Geraadpleegde documenten

### INSTELLING, INRICHTING en BEWAKING TOEZICHT

#### Gemeente Amsterdam

- Aangenomen motie Van Drooge en Van Roemburg (nr. 473), 20 juni 2012  
Brief raadsgriffie Gemeente Amsterdam met kenmerk 2012/3644  
Conceptbrief college aan gemeenteraad, 21 november 2001, pag. 2.  
Herijking gemeentelijke deelnemingen, 22 juni 2011  
Definitief besluit externe verzelfstandiging Gemeentevervoerbedrijf  
(Gemeentebblad nr. 883, 28 november 2001)  
Principebesluit externe verzelfstandiging Gemeentevervoerbedrijf  
(Gemeentebblad afd. 1, nr. 20, 26 januari 2000)  
Uitgangspunten externe verzelfstandiging Gemeentevervoerbedrijf  
(Gemeentebblad nr. 858, 29 november 2000)  
Hoofdpijnen externe verzelfstandiging Gemeentevervoerbedrijf  
(Gemeentebblad nr. 336, 6 juni 2001)  
Tijdelijke maatregelen vanwege uitstel effectivering van de externe  
verzelfstandiging GVB (Gemeentebblad nr. 886, 28 november 2001)  
Taken en werkwijze RvA (Gemeentebblad 2002 nr. 51)  
Gevolgen uitslag referendum externe verzelfstandiging GVB (Gemeentebblad  
2002 nr. 337)  
Raadsvoordracht *Scenariokeuze Gemeentelijk Vervoersbedrijf (GVB) op grond van  
de Wet personenvervoer 2000 (aanbestedingsverplichting en voorwaarden bij  
mogelijkheden voor uitstel)* (Gemeentebblad 2006 nr. 60, 1 februari 2006)  
Raadsvoordracht *Kennisgeving van het voorgenomen definitief besluit inzake de  
externe verzelfstandiging van het GVB in het kader van de Wet personenvervoer  
2000* (Gemeentebblad 2006, nr. 314)  
Raadsvoordracht *Kennisgeving van het voorgenomen definitief besluit inzake de  
externe verzelfstandiging van het GVB in het kader van de Wet personenvervoer  
2000* (Gemeentebblad 2006 nr. 314)  
Collegeflap *Wet personenvervoer: definitief besluit externe verzelfstandiging*  
(besluit akkoord op 18 juli 2006)  
Memo *Verzelfstandiging GVB: sfeeraanpassing convenant verzelfstandiging GVB*  
van de gemeente en de SRA aan de portefeuillehouder Verbeek van de SRA  
en de wethouders Herrema en Gehrels van de gemeente Amsterdam, 8 maart  
2007;  
*Convenant Verzelfstandiging GVB*, 9 maart 2007  
Commissieflap *Wet personenvervoer 2000: afronding externe verzelfstandiging*  
GVB (besluit commissie KSB: voor kennisgeving aangenomen op 29 maart  
2007)  
Memo J. Jonker en J. Weekers van de Bestuursdienst aan de wethouder

## INSTELLING, INRICHTING en BEWAKING TOEZICHT

Bedrijven (met cc aan de directeuren Kroon en Schotte van het GVB), 9 februari 2007

B&W-flap *Verdeling beslissingsbevoegdheid bij aandeelhoudersbesluiten* (besluit college: akkoord op 11 maart 2008).

Collegeflap *Wijzigen van statuten GVB t.b.v. onderhandse gunning OV in concessiegebied Amsterdam* (besluit college: akkoord op 24 augustus 2010)

Collegeflap *Werkafspraken aandeelhoudersbesluitvorming GVB in verband met onderhandse gunning GVB* (besluit college: akkoord op 7 december 2010)

Collegeflap *Wijzigen statuten GVB in verband met aanbestedingsprocedure en addendum leningovereenkomsten GVB Activa BV* (besluit college: akkoord op 31 januari 2012)

Website <http://www.stadsregioamsterdam.nl/beleidsterreinen/openbaarvervoer/exploitatie-ov/concessiegebieden/concessie-amsterdam/> geraadpleegd op 1 september 2012.

Raadsvoordracht *Definitief besluit externe verzelfstandiging* (Gemeentebld 2006 nr. 314)

*Concept akte van oprichting GVB Holding NV*, d.d.23 november 2001, artikel 13, lid 6

*Concept akte van oprichting GVB Holding NV*, d.d. 28 april 2006, artikel 13, lid 6

Conceptbrief *Verzelfstandiging GVB* van college aan gemeenteraad, 21 november 2001

*Wijziging van de statuten van GVB Holding NV - akte van 21 december 2006*

*Convenant betreffende GVB Holding NV* tussen de gemeente en het GVB, ondertekend op 21 december 2006

*Profielchets van de raad van commissarissen van GVB Holding NV*, ondertekend op 21 december 2006

*Oprichting van GVB Holding NV - akte van 26 oktober 2006*

*Wijziging van de statuten van GVB Holding NV - akte van 26 augustus 2010*

*Wijziging van de statuten van GVB Holding NV - akte van 8 februari 2012*

*Grondslagen van Corporate Governance*, R.A.M. Pruijm, 2010

Brief wethouder Deelnemingen, d.d. 19 oktober 2007 (kenmerk: 2007/8866)

Commissie KSB, agendapunt *Wet personenvervoer 2000: definitief besluit externe verzelfstandiging GVB*, 29 maart 2007.

*Beloningsbeleid GVB Directie* (besluit college: akkoord op 5 december 2006).

Raadscommissie KSB van 8 juni 2006 van de commissieflap Raadscommissie *Wet personenvervoer 2000: voorgenomen definitief besluit externe verzelfstandiging GVB*

Brief van wethouder Deelnemingen aan directie GVB van 6 mei 2009

*Bespreekpunten op de AVA*

Brief van wethouder Deelnemingen aan directie GVB van 25 januari 2010

## **INSTELLING, INRICHTING en BEWAKING TOEZICHT**

*Bespreekpunten op de AVA*

Brief van wethouder Deelnemingen *Bespreekpunten op de AVA 2011 en Maatschappelijke Relevante Indicatoren (MRI)* aan directie GVB van 28 februari 2011

Brief van wethouder Deelnemingen aan directie GVB van 22 februari 2012 *Maatschappelijk verantwoord ondernemen en maatschappelijk relevante indicatoren (MRI)*

Verslagen AvA, d.d. 14 juni 2007, 11 juni 2008, 18 februari 2009, 3 juli 2009, 20 april 2010, 21 januari 2011, 15 juli 2011 en bijbehorende toelichtingen op de agenda van deze vergaderingen

B&W-flap *GVB Holding NV aandeelhoudersvergadering 11-06-2008* van 10 juni 2008

B&W-flap *GVB Holding NV aandeelhoudersvergadering 3-7-2009* van 30 juni 2009

B&W-flap *GVB Holding NV 2e statutaire aandeelhoudersvergadering 2010* van 20 april 2010

B&W-flap *GVB Holding NV 2e statutaire aandeelhoudersvergadering 2011* van 12 juli 2011

B&W-flap *GVB Holding NV 2e statutaire aandeelhoudersvergadering 2012* van 17 juli 2012

*GVB: bezoldiging 2011 overige directeuren* (besluit college: akkoord op 19 juni 2012).

Brief *Bezoldiging directie GVB 2011* van wethouder Deelnemingen mevrouw Gehrels aan de gemeenteraad van 20 juni 2012.

Door de Bestuursdienst verstrekte e-mailwisselingen d.d. 19 maart 2007, 2 april 2007, 4 juli 2007, 15, 16 en 23 mei 2008, 19 maart 2009, 26 juni 2009 en 19 maart 2010.

Gesprek wethouder deelnemingen en de rekeningencommissie van 17 mei 2007

Raadsvoordracht *Jaarrekening 2008*, 10 juni 2009

Op 28 augustus aan rekenkamer verstrekte documenten n.a.v. het gesprek met de wethouder op 22 augustus betreffende bestuurlijke overleggen over GVB en andere contacten tussen aandeelhouder, RvC en directie GVB.

## **INSTELLING, INRICHTING en BEWAKING TOEZICHT**

### **Raad van Commissarissen GVB**

Opgave RvC aan rekenkamer, d.d. 17 juli 2012  
Notitie RvC, Beschrijving van proces, targets en realisatie van prestatieafspraken met leden van de directie GVB, d.d. 3 november 2011 (verkregen van gemeente Amsterdam)  
Verslagen van RvC, d.d. 23 juni 2012 en 2 juli 2012  
Reglementen Raad van Commissarissen.doc (ontvangen 3 juli 2012)  
Notitie RvC *Beschrijving van proces, targets en realisatie van prestatieafspraken met leden van de directie GVB*, 3 november 2011

### **GVB**

Statuten GVB, d.d. 21 december 2006, 26 augustus 2010 en 8 februari 2012  
Jaarverslagen GVB 2007-2011

### **Overig**

Nederlandse Corporate Governance Code (2003 en 2008)  
Algemene rekenkamer, Toezicht op uitvoering publieke taken (1998)  
R.A.M. Pruijm, Grondslagen van Corporate Governance (2010)  
Gemeente Amersfoort, Deelnemingen: op afstand verbonden.  
Rekenkamer Rotterdam, Deelnemen en wegblijven: aandeelhouderschap Havenbedrijf Rotterdam NV en Multidiensten BV, april 2009.  
Gemeente Rotterdam, Beleidskader verzelfstandiging, aangaan en beheer deelnemingen in gemeenschappelijke regelingen, stichtingen en vennootschappen, november 2006.

## **UITVOERING TOEZICHT**

### **Gemeente Amsterdam**

Voordracht B&W BD2006-007087  
Commissie KSB, agendapunt Wet personenvervoer 2000: definitief besluit externe verzelfstandiging GVB, 29 maart 2007  
Brief wethouder Deelnemingen, d.d. 19 oktober 2007 (kenmerk: 2007/8866)  
Brief van wethouder deelnemingen aan RvC GVB, d.d. 28 oktober 2009  
Voordracht aan het College van B&W, 20 april 2010  
Brief College van B&W aan directie GVB, 21 april 2010  
Brief raadsgriffie Gemeente Amsterdam (kenmerk: 2012/3644)  
Aangenomen motie Van Drooge en Van Roemburg (nr. 473), 20 juni 2012

### **Raad van Commissarissen GVB**

Beschikbare verslagen RvC vanaf het moment van verzelfstandiging van het GVB in 2007 tot de vergadering van 18 juni 2012.  
Beschikbare verslagen auditcommissie 2007 tot 13 maart 2012  
Verslagen remuneratiecommissie d.d. 30 januari 2008 en 13 maart 2009  
Opgaven RvC, d.d. 17 juli 2012 en 26 juli 2012

## UITVOERING TOEZICHT

Beloningsbrieven 2008 (17 maart 2009 van algemeen directeur GVB), 2009 (29 maart 2010 van RvC), 2010 (6 april 2011 van RvC) en 2011 (20 maart 2012 van algemeen directeur GVB/ongedateerde brief van remuneratiecommissie).  
Actieplan GVB Holding NV n.a.v. BDO-rapportage 13 juni 2012  
Reglementen Raad van Commissarissen (ontvangen 3 juli 2012)  
Statement remuneratiecommissie d.d. 7 juli 2012  
Statement benoemingscommissie d.d. 7 juli 2012  
Interview vz. Auditcommissie, d.d. 26 juli 2012  
Conclusies RvC GVB Holding N.V. n.a.v. BDO-rapportage 13 juni 2012  
Ongedateerde brief van de remuneratiecommissie over waarnemingstoelage voor de perioden 2010 en 2011  
Advies van de remuneratiecommissie aan de Raad van Commissarissen over wijziging beloningsstructuur directie GVB na beloningsbenchmark door de HayGroup, ongedateerd  
Profielschets RvC

### GVB

Oprichtingsakte d.d. 26 oktober 2006  
Statutenwijzigingen d.d. 21 december 2006, 26 augustus 2010 en 8 februari 2012  
Jaarverslagen 2007-2011  
Managementrapportages 1<sup>e</sup> kwartaal 2007- 2<sup>e</sup> kwartaal 2011  
Beschikbare verslagen vanaf het moment van verzelfstandiging van GVB in 2007 tot de vergadering van 9 mei 2012, waarbij expliciet gerefereerd aan de verslagen AVA van 14 juni 2007, 11 juni 2008, 18 februari 2009, 20 april 2010 en 15 juli 2011.  
Persbericht GVB d.d. 3 juli 2012: *Wietske Zeijlstra geen commissaris GVB meer*.  
Email d.d. 2 augustus 2012  
Scenario beloningsbeleid directie GVB 2007 e.v.

### Overig

Algemene Rekenkamer, *Toezicht op uitvoering publieke taken*, 1998  
Monitoring Commissie Corporate Governance, De Nederlandse Corporate Governance Code (2003).  
Monitoring Commissie Corporate Governance, De Nederlandse Corporate Governance Code (2008).  
Voorbeelden toepassing CGC:

- <http://www.schiphol.nl/SchipholGroup1/InvestorRelations/CorporateGovernance/CorporateGovernanceRapport.htm>,
- <http://www.ns.nl/over-ns/financien/cijfers-en-beleid/corporate-governance-bij-ns>
- <http://www.prorail.nl/Over%20ProRail/prorail%20in%20de%20maatschappij/corporate%20governance/Pages/Corporategovernance.aspx>
- <http://83.98.207.30/over->

## UITVOERING TOEZICHT

ret/organisatie/~media/D0968B98D5DA4499B5FF457F774011FF.ashx

- <http://www.portofrotterdam.com/nl/Havenbedrijf/organisatie/Pages/corporate-governance.aspx>

R. Pruijm, *Grondslagen van Corporate Governance*, 2010

R. Goodijk, *Falend toezicht in semipublieke organisaties*, 2012

Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties: *Criteria voor goed toezicht* (<http://www.vtw.nl/52/criteria-goed-toezicht.html>)







Rekenkamer Amsterdam

Frederiksplein 1  
1017 XK Amsterdam

telefoon 020 552 2897  
fax 020 552 2943  
[info@rekenkamer.amsterdam.nl](mailto:info@rekenkamer.amsterdam.nl)  
[www.rekenkamer.amsterdam.nl](http://www.rekenkamer.amsterdam.nl)