UNIVERSITY OF AMSTERDAM

UvA-DARE (Digital Academic Repository)

De (rechts)kracht van governance codes: een niet te onderschatten vorm van zelfregulering

van Uchelen-Schipper, M.

Publication date
2025

Document Version
Final published version

Published in
Ondernemingen, recht en maatschappelijk belang

License
Article 25fa Dutch Copyright Act (https://www.openaccess.nl/en/policies/open-access-in-dutch-copyright-law-taverne-amendment)

Link to publication

Citation for published version (APA):
van Uchelen-Schipper, M. (2025). De (rechts)kracht van governance codes: een niet te onderschatten vorm van zelfregulering. In C. F. Perquin-Deelen, & T. van Malssen (Eds.), *Ondernemingen, recht en maatschappelijk belang: Opstellen aangeboden aan prof. mr. L.G.H.J. Houwen* (pp. 27-38). (Serie vanwege het Van der Heijden Instituut te Nijmegen; No. 198). Wolters Kluwer. https://www.inview.nl/document/id7cdcc7d7d3d648ce8bef38c67eb48bad?ctx=WKNL_CSL_3340

General rights
It is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), other than for strictly personal, individual use, unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

Disclaimer/Complaints regulations
If you believe that digital publication of certain material infringes any of your rights or (privacy) interests, please let the Library know, stating your reasons. In case of a legitimate complaint, the Library will make the material inaccessible and/or remove it from the website. Please Ask the Library: https://uba.uva.nl/en/contact, or a letter to: Library of the University of Amsterdam, Secretariat, P.O. Box 19185, 1000 GD Amsterdam, The Netherlands. You will be contacted as soon as possible.

UvA-DARE is a service provided by the library of the University of Amsterdam (https://dare.uva.nl)

Download date:13 Nov 2026

Ondernemingen, recht en maatschappelijk belang

Opstellen aangeboden aan prof. mr. L.G.H.J. Houwen

Onder redactie van
Mr. dr. C.F. Perquin-Deelen
Mr. dr. T. van Malssen

Wolters Kluwer

Deventer – 2025

Verkorte citeerwijze: Perquin-Deelen & Van Malssen (red.), *Ondernemingen, recht en maatschappelijk belang (VDHI nr. 198)* 2025/[paragraafnummer]
Volledige citeerwijze: C.F. Perquin-Deelen & T. van Malssen (red.), *Ondernemingen, recht en maatschappelijk belang. Opstellen aangeboden aan prof. mr. L.G.H.J. Houwen (Serie Van der Heijden Instituut nr. 198)*, Deventer: Wolters Kluwer 2025.

Het complete productaanbod vindt u in de online webshop: https://shop.wolterskluwer.nl/.

Ontwerp omslag: Bert Arts BNO

ISBN 978 90 13 18426 6
NUR 827-715

© 2025, Wolters Kluwer Nederland B.V. e/o de betreffende auteur(s). Alle rechten voorbehouden. Tekst- en datamining niet toegestaan.

Onze klantenservice kunt u bereiken via: www.wolterskluwer.nl/klantenservice.

Auteur(s) en uitgever houden zich aanbevolen voor inhoudelijke opmerkingen en suggesties. Deze kunt u sturen naar: boeken-NL@wolterskluwer.com.

Alle rechten in deze uitgave zijn voorbehouden aan Wolters Kluwer Nederland B.V. c.q. de betreffende auteur(s). Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van Wolters Kluwer Nederland B.V.

Niets uit deze uitgave mag worden gebruikt of opgeslagen in een applicatie die gebruikmaakt van artificial intelligence (AI) of daarmee vergelijkbare toepassing, waaronder begrepen het gebruik ten behoeve van het trainen van een AI-toepassing.

Gebruik van (delen van) de inhoud van deze uitgave voor tekst- en datamining is niet toegestaan.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van art. 16h t/m 16m Auteurswet jo. Besluit van 27 november 2002, Stb. 575, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoeding te voldoen aan de Stichting Reprorecht (www.reprorecht.nl).

Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de uiterste zorg is besteed, aanvaarden de auteur(s), redacteur(en) en Wolters Kluwer Nederland B.V. geen aansprakelijkheid voor eventuele fouten en onvolkomenheden, noch voor gevolgen hiervan.

Op alle aanbiedingen en overeenkomsten van Wolters Kluwer Nederland B.V. zijn van toepassing de Algemene Voorwaarden van Wolters Kluwer Nederland B.V. U kunt deze raadplegen via: wolterskluwer.com/nl-nl/solutions/nederland/algemene-voorwaarden.
Indien Wolters Kluwer Nederland B.V. persoonsgegevens verkrijgt, is daarop het privacybeleid van Wolters Kluwer Nederland B.V. van toepassing. Dit is raadpleegbaar via wolterskluwer.com/nl-nl/privacy-cookies.

Zie inhoud van deze uitgave ook op:
wolterskluwer.com/nl-nl/solutions/inview/

InView

FSC www.fsc.org
MIX
Papier | Ondersteunt verantwoord bosbeheer
FSC® C004472

HOOFDSTUK 3

De (rechts)kracht van governance codes: een niet te onderschatten vorm van zelfregulering

Marleen van Uchelen-Schipper[1]

3.1 Inleiding

Louis Houwen is voor mij en waarschijnlijk voor veel anderen een belangrijke inspirator, niet alleen vanwege zijn vele publicaties, maar ook via codes en de daarin geformuleerde principes en best practices. Hij is een invloedrijke 'stille kracht' achter diverse governance codes. Directe betrokkenheid had hij in ieder geval bij de totstandkoming van meerdere versies van de Governancecode Zorg. Daarnaast was hij voorzitter van de Commissie Governance Code Cultuur die eind 2017 werd ingesteld door Cultuur+Ondernemen om de toen geldende code te actualiseren. Dit resulteerde – na diverse ronde tafelgesprekken met bestuurders, toezichthouders, overheden, fondsen en adviseurs – in de Governance Code Cultuur 2019 (GC Cultuur). Deze GC Cultuur is afgedrukt in een, voor de sector bekend, blauw boekje met op de voorkant een 8 vanwege de daarin opgenomen acht principes. Binnenkort wordt de GC Cultuur geactualiseerd, maar destijds liep deze code voorop door het overzichtelijke aantal principes en de duidelijke stijl waarin hij is geschreven. Nadien hebben ook veel andere codes het aantal principes teruggebracht. Hoewel de GC Cultuur een vorm van zelfregulering is, wordt hij door veel culturele instellingen toegepast.

Governancecodes zijn een belangrijk instrument waarmee, gemakkelijker dan met wetgeving, kan worden ingesprongen op actualiteiten. Zoals ook blijkt uit een artikel van Houwen uit 2024, spelen codes een belangrijke rol bij de 'vermaatschappelijking van organisaties', het thema van deze bundel.[2] Overigens is het interessant om aan de hand van een vergelijking tussen oudere en meer recente publicaties te zien hoe het gebruik van governancecodes en de betekenis die wij daaraan toekennen de laatste jaren is veranderd. Deze bijdrage gaat niet zozeer over de inhoud van de diverse codes en codebepalingen, maar over de 'kracht' en afdwingbaarheid ervan. In zijn publicatie *Handhaving van governancecodes: de vrijblijvendheid voorbij* uit 2019 schreef Houwen al dat aan zelfregulering door governancecodes de beeldvorming van een al dan niet vermeend handhavingstekort

1 Mr. dr. M.J. van Uchelen-Schipper is universitair hoofddocent aan de Universiteit van Amsterdam (UvA) en adviseur/kandidaat-notaris bij Houthoff.

2 L.G.H.J. Houwen, 'Maatschappelijk (verantwoord) ondernemerschap: observaties vanuit het semipublieke domein', *Ondernemingsrecht* 2024/83 (Houwen 2024).

kleeft.[3] In de praktijk is weliswaar bekend dat een code een vorm van zelfregulering is, maar nog steeds is niet altijd duidelijk van en voor wie een governancecode is en hoe naleving ervan kan worden afgedwongen. Voortbouwend op de publicaties van Louis Houwen, komt in deze bijdrage de vraag aan de orde hoe governancecodes juridisch kunnen worden geduid, op welke manieren zij kunnen worden afgedwongen en hoe zij (door)werken. Samengevat: wat is de rechtskracht van een governancecode?

Deze bijdrage is als volgt opgebouwd. Allereerst wordt een aantal bekende governancecodes genoemd en wordt nagegaan waarom deze codes als zelfregulering kwalificeren. Dan wordt ingegaan op de vraag wie de 'eigenaar' is van een code en wie daaraan zijn gebonden, waarbij de verschillen tussen de Nederlandse Corporate Governance Code (NCGC) en sectorale governancecodes worden geduid. Daarna komen de naleving, handhaving en doorwerking van governancecodes aan de orde. Deze bijdrage wordt afgesloten met een conclusie. Uiteraard is gebruikgemaakt van de vele publicaties van Louis Houwen op dit gebied.

3.2 Bekende governancecodes en hun achtergrond

Wanneer wordt gesproken over een code wordt vaak gedoeld op een (corporate-)governancecode. De bekendste governancecode in Nederland is uiteraard de Nederlandse Corporate Governance Code (NCGC), die de verhoudingen tussen het bestuur, de raad van commissarissen en de (algemene vergadering van) aandeelhouders bij Nederlandse beursvennootschappen regelt.[4] De eerste versie van de NCGC was de Code Tabaksblat die in 2003 werd gepresenteerd en voortborduurde op de aanbevelingen die de Commissie Peters had opgesteld over het evenwicht tussen bestuur, toezicht en aandeelhouders.[5] De principes uit de NCGC kunnen worden opgevat als breed gedragen algemene opvattingen over goede corporate governance. De principes zijn uitgewerkt in best-practice-bepalingen. Deze bepalingen bevatten normen voor het gedrag van bestuurders, commissarissen en aandeelhouders. Zij geven de best practice weer en zijn daarmee een invulling van de algemene beginselen van goede corporate governance, waarvan vennootschappen gemotiveerd kunnen afwijken.

Naast de NCGC zijn bekende sectorale governancecodes: de hiervoor al genoemde GC Cultuur, de Governance Code Zorg (GCZ), de Governancecode Woningcorporaties (GC Woningcorporaties) en de verschillende codes voor onderwijsinstellingen. Wat betreft deze laatste sector zijn recente codes: de Branchecode Goed bestuur en toezicht in het hbo 2023 en de Governancecode Funderend Onderwijs 2025 (GC Funderend Onderwijs). Voor fondsenwervende instellingen is relevant de Code Goed Bestuur van de Vereniging Fondsen in Nederland (FIN) (FIN Code), waarvan de laatste versie in november 2024 is vastgesteld.

3 L.G.H.J. Houwen, 'Handhaving van governancecodes: de vrijblijvendheid voorbij?', *TvOB* 2019/2, p. 44 (Houwen 2019).

4 www.mccg.nl/de-code. De Nederlandse Corporate Governance Code (NCGC) is geschreven voor beursvennootschappen, maar kan daarnaast een inspiratiebron zijn voor andere ondernemingen en instellingen die ervoor kunnen kiezen de NCGC vrijwillig toe te passen, aldus ook de toelichting op de NCGC.

5 Zie over de totstandkomingsgeschiedenis ook M.J. van Uchelen-Schipper, *De rol en positie van de raad van toezicht van de stichting (IVOR nr. 112)* 2018/3.4.

Sectorale governancecodes kwamen tot bloei rond de eeuwwisseling. De eerste voorloper van de GC Cultuur verscheen naar aanleiding van het rapport van de Commissie Daamen uit 2000, waarin werd gepleit voor zelfregulering bij culturele instellingen.[6] In de semipublieke sector werd onder meer door de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) in 2004 gepleit voor een systeem van bindende zelfregulering voor maatschappelijke instellingen (door het Rijk bekostigde zorginstellingen, woningcorporaties en scholen) in ruil voor het op de achtergrond treden van de overheid.[7] Daarbij merkte de WRR op dat het regelen van een vorm van intern toezicht als tegenhanger van het bestuur van belang was. Ook in de goededoelensector werd in 2004 een commissie ingesteld, de Commissie Wijffels, die spelregels opstelde voor goed bestuur, goed toezicht en het doelmatig opereren van goededoelenorganisaties. Hieruit kwam in 2005 de Code Wijffels voort.

Opgemerkt dient te worden dat – afgezien van de Code Wijffels – zelfregulering van fondsenwerving al veel eerder tot ontwikkeling kwam. Na de Eerste Wereldoorlog werden spontaan grote inzamelingen georganiseerd en ontstond behoefte aan een betrouwbaarheidstoetsing. In verband daarmee werd in 1925 het Centraal Bureau Fondsenwerving (CBF) opgericht als private externe toezichthouder. Het CBF is nog steeds de instantie die goededoelenorganisaties kan erkennen door het CBF-keurmerk te verlenen. Daarbij vindt tegenwoordig een toetsing plaats aan de hand van normen die door een onafhankelijke commissie, de Commissie Normstelling Erkenningsregeling Goede Doelen,[8] worden vastgesteld. Deze normen zijn dus niet opgenomen in een governancecode.

Ook door andere private keurmerken verlenende organisaties wordt gebruikgemaakt van eigen codes. Vaak wordt aan het gebruik van een label of keurmerk de voorwaarde verbonden dat de aanvrager voldoet aan bepaalde in een code vastgelegde standaarden. Op verzoek van Stichting Social Enterprise NL, dat een landelijk netwerk biedt voor sociale ondernemingen, heeft een onafhankelijke commissie de Code Sociale Ondernemingen ontwikkeld die nu wordt beheerd door Stichting Code Sociale Ondernemingen.[9, 10] Net als

6 Rapport van de commissie onder leiding van M. Daamen, *Kwaliteit van bestuur en toezicht in de sector cultuur, een pleidooi voor zelfregulering*, februari 2000.

7 Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid, *Toezien op Publieke Belangen*, 9 september 2013.

8 In het kader van transparantie merk ik op dat ik deel uitmaak van deze Commissie Normstelling.

9 Een sociale onderneming die volgens de Review Board van deze stichting voldoet aan de principes van de code kan worden ingeschreven in het openbare Register Sociale Ondernemingen en mag het beeldmerk van Social Enterprise voeren waarmee de onderneming zich kan onderscheiden van een zuiver commerciële onderneming en dit ook kenbaar kan maken, bijvoorbeeld op haar website. Precies deze kenbaarheid is ook de belangrijkste achtergrond en reden voor (pogingen tot) wetgeving op het gebied van de maatschappelijke bv, de BVm. Zie de 'Aanzet voor een wettelijke regeling voor een besloten vennootschap met maatschappelijk doel (BVm)', gepubliceerd op 9 maart 2021 op www.internetconsultatie.nl/bvm. Een echte aparte naamvoering (BVm in plaats van bv) is voor een bv die haar maatschappelijke doelstelling vooropstelt, boven het uitkeren van winst (*impact first*), het meest onderscheidend. Een dergelijke benaming kan een voordeel opleveren, bijvoorbeeld bij het aangaan van contracten of bij aanbestedingen. De BVm, als deze er ooit komt, zal echter een op de wet gebaseerd label zijn en is dus – evident – geen privaat keurmerk of vorm van zelfregulering.

10 Een internationaal voorbeeld is de certificering tot B Corp die wordt verleend door de non-profitorganisatie B Lab. Om voor het label B Corp in aanmerking te komen, moet aan verschillende eisen die B Lab stelt worden voldaan. Voor meer details en andere vergelijkbare keurmerken wordt verwezen naar S.F. van Koningsbruggen, S. Rietveld & B. Bier, 'Over maatschappelijk verantwoord ondernemen in de notariële praktijk', *WPNR* 2024/7459.

voor de CBF-normen voor goede doelen, geldt ook voor deze Code Sociale Ondernemingen dat deze meer bevat dat alleen governancenormen.[11]

In het hierna volgende zal vooral worden ingegaan op 'echte' sectorale governancecodes. Sectorale governancecodes waren aanvankelijk, in navolging van de NCGC, vooral gericht op de inrichting van de organisatie- en governancestructuur. In de semipublieke sector, de culturele sector en de goededoelensector wordt vaak gebruikgemaakt van een stichting of vereniging als rechtsvorm, en tot aan de inwerkingtreding van de Wet bestuur en toezicht rechtspersonen (WBTR) in 2021 waren de wettelijke regels over besturen en toezichthouden bij deze rechtsvormen beperkt. Intussen is er meer duidelijkheid op dat gebied en zijn codebepalingen over de formele taak en bevoegdheden van het bestuur en het intern toezichthoudend orgaan minder nodig. Zoals Houwen in een recente publicatie opmerkt, staat in recente governancecodes de maatschappelijke opdracht meer centraal en wordt meer belang gehecht aan cultuur, gedragsnormering en verbinding met (externe) stakeholders.[12]

Hoewel de NCGC en andere sectorale governancecodes dus gedragsnormen voor bestuurders en commissarissen bevatten, is de term 'gedragscode' die wel eens wordt gehanteerd in dit verband mijns inziens enigszins verwarrend. Vaak duidt een gedragscode, *code of conduct*, op een interne code van de organisatie zelf.

3.3 Zelfregulering

Een code wordt in het Engels ook wel *soft law* genoemd, waarmee gedoeld wordt op zelfregulering. Een wet wordt, zoals bekend, democratisch vastgesteld via een parlementair wetgevingsproces en bevat algemeen verbindende voorschriften. Wetten worden officieel van kracht na bekendmaking in het *Staatsblad*.[13] Toezicht op de naleving en handhaving van wetgeving vindt plaats van overheidswege. Zelfregulering is van andere aard, omdat daarbij zonder tussenkomst van de overheid regels worden opgesteld waar bepaalde organisaties of ondernemingen zich vrijwillig aan verbinden. Zelfregulering kan dus een aanvulling vormen op overheidsregulering.

Naast het feit dat niet het proces van een wetsvoorstel doorlopen hoeft te worden, is zelfregulering vaak flexibeler in de toepassing ervan omdat de mogelijkheid kan worden geboden om (gemotiveerd) van regels af te wijken.[14] Kenmerkend voor zelfregulering is niet alleen de wijze waarop dergelijke regels worden vastgesteld en uitgevoerd, maar ook de wijze waarop handhaving en het actueel houden van deze regels plaatsvindt.[15] Handhaving vindt in beginsel plaats door de betrokken partijen zelf.

11 De normen voor de CBF-erkenning bevatten bijvoorbeeld bepalingen over het scheiden van de functies besturen en toezichthouden bij het goede doel. Ook wordt het expliciet maken en betrekken van de (maatschappelijke) missie bij het bestuursbeleid vaak als een van de voorwaarden genoemd.

12 Houwen 2024; L.G.H.J. Houwen, 'Toekomstperspectief voor zelfregulering?', *TvOB* 2024/6 (Houwen 2024-2).

13 Artikel 88 Grondwet.

14 M.J.G.C. Raaijmakers, '"Zelfregulering" van corporate governance van beursvennootschappen', *WPNR* 2004/6563.

15 Aldus ook de preambule van de Nederlandse Corporate Governance Code, p. 6.

Beargumenteerd kan worden dat geen sprake (meer) is van zelfregulering als de overheid is of wordt betrokken, bijvoorbeeld doordat de overheid zelf of via een privaatrechtelijke rechtspersoon, waaraan een wettelijk taak wordt toebedeeld, toezicht houdt of wanneer bepaalde regels of standaarden bij de wet verplicht worden gesteld. Strikt genomen zijn sommige codes, zoals de NCGC, dan feitelijk geen vorm van zelfregulering, omdat via wet- of regelgeving de rechtspersoon (in het geval van de NCGC: de beursvennootschap) via artikel 2:391 lid 5 BW wettelijk verplicht is over de code te rapporteren in het bestuursverslag.[16] In het hierna volgende zullen niettemin ook dergelijke codes worden aangemerkt als zelfregulering omdat zij in ieder geval tot stand gekomen zijn zonder inmenging van de overheid.

Zelfregulering kan de vorm hebben van een code, normenset of een standaard in een bepaalde sector.[17] Dergelijke regelingen kunnen worden vastgesteld door een representatieve brancheorganisatie in de desbetreffende sector, maar een standaardregeling of code kan ook door een externe partij worden opgesteld.

3.4 Eigenaarschap van governancecodes

Het is niet altijd duidelijk 'van wie' een governancecode is. Op de website van de Monitoring Commissie Corporate Governance is te lezen dat de NCGC een zelfreguleringsinstrument is van een aantal marktpartijen, ook wel de schragende partijen genoemd.[18] De NCGC wordt periodiek geëvalueerd en, al dan niet op verzoek van de schragende partijen, herzien door de Monitoring Commissie. De leden van deze Monitoring Commissie worden persoonlijk benoemd door de Minister van Economische Zaken en Klimaat, mede namens de Ministers van Financiën en voor Rechtsbescherming.[19] Zij handelen zonder last of ruggespraak, maar moeten wel rekening houden met de belangen van de schragende partijen en hun vertrouwen genieten.[20]

Governancecodes voor de semipublieke sector (zorg, woningcorporaties en scholen) zijn echte branchecodes in de zin dat het initiatief voor het opstellen, monitoren en actualiseren van deze codes uitgaat van een branchevereniging met leden uit de sector. Zo is de GC Woningcorporaties opgesteld door de branchevereniging van woningcorporaties Aedes samen met de Vereniging Toezichthouders in Woningcorporaties (VTW). De GC Zorg is

16 Voor wat betreft zorgorganisaties geldt dat op grond van de Regeling openbare verantwoording Wet marktordening gezondheidszorg (Wmg) vermeld moet worden welke principes uit de Governancecode Zorg worden toegepast. Zie over de vraag of een code als zelfregulering kan worden aangemerkt ook M.J.G.C. Raaijmakers, '"Zelfregulering" van corporate governance van beursvennootschappen', *WPNR* 2004/6563.

17 W.J.M. van Veen, 'De toekomst van zelfregulering van fondsenwerving', *TvOB* 2012/3.

18 Eumedion, Euronext, CNV, Vereniging van Effectenbezitters (VEB), de Vereniging van Effecten Uitgevende Ondernemingen (VEUO) en VNO-NCW.

19 Instellingsbesluit Monitoring Commissie Corporate Governance, *Stcrt*. 2024, nr. 20041, 19 juni 2024.

20 Vanuit haar onafhankelijke rol kan de Monitoring Commissie op verzoek van de schragende partijen of eigenstandig de NCGC aanpassen, daarbij rekening houdend met de eerdere conclusies van de monitoring rapporten en maatschappelijke en internationale ontwikkelingen. Tijdens een herziening van de NCGC is de Monitoring Commissie dus de penvoerder. Voorafgaand aan een herziening van de NCGC consulteert de Monitoring Commissie publiekelijk teneinde breed draagvlak te creëren.

opgesteld door de Brancheorganisatie Zorg (BoZ), waarin een aantal zorgorganisaties[21] is verenigd. In de GCZ worden de leden van de BoZ zelf (ActiZ, de Nederlandse GGZ, de Nederlandse Federatie van Universitair Medische Centra, Nederlandse Vereniging van Ziekenhuizen en Vereniging Gehandicaptenzorg Nederland) genoemd als eigenaar van de code. De BoZ is verantwoordelijk voor de opstelling, monitoring en ontwikkeling van de GCZ. Bij de totstandkoming en herziening hiervan worden zoveel mogelijk belanghebbende partijen betrokken, aldus het voorwoord van de GCZ. Voor scholen gelden verschillende codes per onderwijssoort. De GC Funderend Onderwijs is onlangs vastgesteld door de leden van de PO-Raad (de sectorvereniging voor het primair onderwijs), de VO-Raad (de vereniging van scholen in het voortgezet onderwijs) en de VTOI-NVTK (vereniging van toezichthouders in onderwijs en kinderopvang). Ook de FIN Code is vastgesteld door de algemene ledenvergadering van de Vereniging van Fondsen in Nederland.

Voor de hiervoor genoemde sectorcodes geldt dus dat deze tot stand komen door representatieve branchеverenigingen. In de cultuursector werkt dat anders: de private stichting Cultuur+Ondernemen is zowel kennisplatform voor culturele instellingen als penvoerder en 'eigenaar' van de GC Cultuur. Bij de herziening van de GC Cultuur, die nu plaatsvindt, wordt onder begeleiding van een onafhankelijke commissie via online peilingen input verzameld onder culturele organisaties over knelpunten en verbeterkansen en vinden vervolgens rondetafelgesprekken en andere bijeenkomsten plaats om te horen over praktijkervaringen teneinde richting te geven aan de herziening.[22] Sectorale governancecodes zijn dus 'van de sector' en representatieve branchеverenigingen en/of kennisplatforms verzamelen doorlopend input vanuit de sector.

3.5 Wijzen van binding aan en handhaving van governancecodes

Zoals bekend is naleving van de NCGC gebaseerd op het 'pas toe of leg uit'-principe, oftewel *comply or explain*. De hoofdlijnen van de corporate governance van de vennootschap worden elk jaar, mede aan de hand van de principes die in de NCGC zijn genoemd, in een afzonderlijk hoofdstuk in het bestuursverslag uiteengezet of op de website van de vennootschap geplaatst. Daar geeft de vennootschap uitdrukkelijk aan in hoeverre zij de in de NCGC opgenomen principes en best-practice-bepalingen opvolgt, en zo niet, waarom en in hoeverre zij daarvan afwijkt. Degenen die het bestuursverslag inzien of de website raadplegen van de desbetreffende beursvennootschap, kunnen dus zien of en in hoeverre de NCGC wordt nageleefd. Ook sectorcodes passen het beginsel 'pas toe

21 Te weten: ActiZ, de Nederlandse GGZ, de Nederlandse Federatie van Universitair Medische Centra, Nederlandse Vereniging van Ziekenhuizen en Vereniging Gehandicaptenzorg Nederland.

22 https://www.cultuur-ondernemen.nl/governance-code-cultuur/artikel/update-governance-code-cultuur-in-2025.

of leg uit' toe of soms het beginsel 'pas toe én leg uit'.[23] Bovendien dient net als bij de NCGC jaarlijkse verantwoording – doorgaans in het bestuursverslag – plaats te vinden en is vaak accountantscontrole voorgeschreven.[24] Sectorregels of, in het geval van culturele instellingen, subsidievoorwaarden schrijven ook vaak voor dat de jaarverslaggeving openbaar gemaakt wordt.

Het bestuur en de raad van commissarissen (of raad van toezicht) zijn verantwoordelijk voor de toepassing van een governancecode. Als het bestuur zich niet aan de code houdt, dan moet de raad van commissarissen ingrijpen. Het bestuur en de raad van commissarissen van een beursvennootschap leggen aan de algemene vergadering verantwoording af over de naleving van de NCGC. Aandeelhouders kunnen daarover kritische vragen stellen en hebben een aantal rechtsmiddelen tot hun beschikking.[25] In de semipublieke en culturele sector is de stichting een veelvoorkomende rechtsvorm en ontbreekt dus een algemene vergadering van leden of aandeelhouders. Mede om die reden moeten andere wegen worden bewandeld als het bestuur en/of de raad van commissarissen zich niet aan de governancecode houden.

Voor governancecodes in de semipublieke sector en voor de FIN Code voor fondsen in de filantropische sector geldt dat sprake is van een lidmaatschapsrelatie tussen de semipublieke respectievelijk filantropische instelling en de brancheverenigingen.[26] Via de statuten van de brancheverenigingen worden aan het lidmaatschap verplichtingen verbonden, zoals de verplichting om de vastgestelde governancecode na te leven. Zo is naleving van de GC Woningcorporaties een lidmaatschapsverplichting van de leden van Aedes. De formele binding aan de GCZ vindt getrapt plaats: leden van de BoZ zijn ook weer (branche)organisaties (verenigingen) die via hun lidmaatschap van de BoZ zich

23 Voor de Governancecode Zorg (GCZ) gold tot 2017 dat een bepaling werd toegepast of dat een afwijking ervan goed gemotiveerd kon worden uitgelegd. Sinds 2017 staat in de GCZ dat bij toepassing soms juist uitleg nodig is ('pas toe *en* leg uit'). In de GCZ is hierover te lezen: 'Bij een open geformuleerde bepaling zal er geen behoefte zijn om af te wijken, maar is de vraag *hoe* de bepaling concreet wordt toegepast veel belangrijker. Bij een gesloten geformuleerde bepaling kan vanwege dat gesloten karakter de toepassing (te) dwingend zijn. Dan kan de toepassing van het principe waar de bepaling bij hoort, gediend zijn met een goed gemotiveerde en toetsbare onderbouwing van een alternatieve invulling die tot een betere uitkomst leidt.' Zie hierover uitgebreid: Houwen 2019, p. 46-47.

24 Zie voor zorgorganisaties de Beleidsregel handhaving en invordering jaarverantwoording. De jaarverantwoording dient te voldoen aan de in de Regeling openbare verantwoording WMG gestelde voorschriften. Informatie over naleving van de GCZ moet worden opgenomen in het 'maatschappelijk verslag' dat onderdeel uitmaakt van de verplichte gegevens die moeten worden gepubliceerd via het Digitaal Jaarverantwoordingsportaal van de NZa (Nederlandse Zorgautoriteit).

25 De algemene vergadering kan besluiten de jaarrekening niet vast te stellen (artikel 2:101 lid 4 BW), geen decharge te verlenen aan bestuurders of zelfs bestuurders schorsen of ontslaan (artikel 2:134 BW). Daarnaast kunnen aandeelhouders gebruikmaken van hun agenderingsrecht (artikel 2:114a BW), enquêterecht (artikel 2:344 e.v. BW) en/of het recht om een jaarrekeningenprocedure te starten (artikel 2:447 e.v. BW).

26 Daarbij is een bijzonderheid dat elk lid van Fondsen In Nederland (FIN; dus elk fonds) jaarlijks moet verklaren dat het de code naleeft. Daartoe dienen alle bestuurders ieder jaar een document te ondertekenen. Overigens geldt een uitzondering voor FIN-leden die een CBF-Erkenning hebben. Bij aanvraag van het lidmaatschap van de FIN en periodiek vindt een validatie van de FIN-leden plaats. De FIN-Code Goed Bestuur fungeert dus een soort tussenvorm tussen een code en een keurmerk omdat naleving actief door de FIN gecontroleerd wordt aan de hand van toegestuurde documenten.

verbinden om ook hun eigen leden, dus de zorgorganisaties, te verplichten om de GCZ na te leven.[27] Als een lid een dergelijke lidmaatschapsverplichting niet naleeft, vormt dat een grond voor opzegging van het lidmaatschap door het verenigingsbestuur. Daar kan een andere verenigingsrechtelijke maatregel aan voorafgaan, zoals een waarschuwing, berisping of schorsing.[28]

Met dit systeem van ledenbinding wordt naleving van de desbetreffende governancecode dus op een nog krachtiger wijze afgedwongen. Daar komt bij dat toepassing en naleving van een sectorcode soms door een contractspartij wordt opgelegd. Zorgverzekeraars en zorgkantoren gebruiken de GCZ bijvoorbeeld als een voorwaarde voor het contracteren met een zorgaanbieder.[29] Voor culturele instellingen geldt geen lidmaatschapsverplichting omdat Cultuur+Ondernemen geen vereniging met leden is. Wel moet een culturele instelling die subsidie ontvangt verantwoording afleggen aan de subsidieverstrekker over de besteding van de verkregen gelden, mede aan de hand van de GC Cultuur.[30]

In de semipublieke sector fungeren verschillende externe toezichthouders die vergunningen of erkenningen verlenen. In de zorg kunnen bijvoorbeeld de Nederlandse Zorgautoriteit (NZa) en de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ) een vergunning[31] van een zorgorganisatie weigeren af te geven of intrekken op bepaalde gronden, een zorgorganisatie onder verscherpt toezicht stellen of een aanwijzing geven. Daarbij kan ook het niet naleven van regels uit de vigerende sectorale governancecode een rol spelen.[32] De NZa en IGJ hanteren een 'Kader Goed Bestuur' waarin staat dat zij, naast wet- en regelgeving, de GCZ gebruiken bij hun toezicht op goed bestuur.[33] Ook in andere sectoren

27 Zorgorganisaties die geen lid zijn van deze brancheorganisaties zijn niet op deze wijze gebonden, maar kunnen de code vrijwillig toepassen. Zie ook A.G.H. Klaassen, 'Zorgsector', in: L.G.H.J. Houwen, C.F. Perquin-Deelen & R.M. Andes (red.), *Handboek Semipubliek Ondernemingsrecht (Serie Van der Heijden Instituut nr. 183)*, Deventer: Wolters Kluwer 2023, paragraaf 4.6.2.

28 Houwen merkt wat betreft de zorg op dat verzekeraars de eis van het lidmaatschap van een brancheorganisatie hanteren als verplicht onderdeel van hun inkoopbeleid. Daarmee kan het verlies van lidmaatschap voor een zorgorganisatie ook in die zin ernstige gevolgen hebben. Zie Houwen 2019, p. 49.

29 C.F. Perquin-Deelen, 'Het ondernemingsrechtelijke kader van semipublieke organisaties', *Ondernemingsrecht* 2024/82 en A.G.H. Klaassen, 'Zorgsector', in: L.G.H.J. Houwen, C.F. Perquin-Deelen & R.M. Andes (red.), *Handboek Semipubliek Ondernemingsrecht (Serie Van der Heijden Instituut nr. 183)*, Deventer: Wolters Kluwer 2023, paragraaf 4.6.3.

30 Zo bepaalt de Regeling op het specifiek cultuurbeleid in verband met de BIS (de rijkssubsidie voor vier jaar) dat de instelling ieder jaar een bestuursverslag, een jaarrekening en een beknopt kwantitatief activiteitenoverzicht opstelt ten behoeve van de subsidieverstrekker. De jaarrekening moet worden voorzien van een verklaring van een accountant. Het bestuursverslag bevat een verklaring over de naleving van de GC Cultuur en overigens ook van de Code Diversiteit en de Fair Practice Code.

31 Dat wil zeggen: een vergunning op basis van de Wet toetreding zorgaanbieders (Wtza).

32 Zie Houwen 2019, p. 51.

33 www.igj.nl/publicaties/2020/07/03/kader-goed-bestuur. Wel wordt bij het Wetsvoorstel integere bedrijfsvoering zorg- en jeugdhulpaanbieders (Wibz) (*Kamerstukken II* 2024/25, 36 686, nr. 2) opgemerkt dat normen uit de GCZ niet rechtstreeks kunnen worden gehandhaafd door de NZa of IGJ. Wel kunnen wettelijke open normen in verband met het verlenen van goede zorg inhoudelijk mede geconcretiseerd worden door de GCZ.

kan in sommige uiterste gevallen een erkenning worden ingetrokken als de erkende organisatie niet meer aan de in de governancecode gestelde voorwaarden voldoet.[34]

Handhaving van governancecodes in de semipublieke sector vindt in een aantal gevallen plaats door onafhankelijke toetsingscommissies die door de brancheorganisaties zijn ingesteld. Niet alleen de brancheorganisatie zelf maar ook de betrokken belanghebbenden kunnen een toetsingsverzoek indienen.[35] De brancheorganisaties in de zorg hebben bijvoorbeeld voor het oordeel over de juiste toepassing van de GCZ de Governancecommissie Gezondheidszorg ingesteld, waaraan bijvoorbeeld een medezeggenschapsorgaan, maar ook een familievereniging of een brancheorganisatie, een toetsingsverzoek kan voorleggen.[36] De Governancecommissie Gezondheidszorg onderzoekt het toetsingsverzoek en doet een uitspraak die gepubliceerd wordt op de website van het Scheidsgerecht Gezondheidszorg.[37]

3.6 Doorwerking van governancecodes

Van belang is voorts om te vermelden dat codebepalingen kunnen doorwerken bij de invulling van open (governance)normen uit de wet. De Hoge Raad oordeelde in 2007 in het bekende *ABN Amro*-arrest dat de NCGC een uiting is van de in Nederland heersende algemene rechtsovertuiging.[38] Volgens de Hoge Raad kan een codebepaling inhoud geven aan de open norm van de redelijkheid en billijkheid van artikel 2:8 BW, die degenen die bij de organisatie zijn betrokken jegens elkaar in acht moeten nemen, en aan de eisen die voortvloeien uit een behoorlijke taakvervulling van het bestuur op basis van artikel 2:9 BW. Overigens wordt daarbij in de literatuur wel opgemerkt dat de principes uit de code eerder een bron van een rechtsregel zijn dan de best-practice-bepalingen en dat daarbij van belang is de mate waarin het betreffende onderdeel van de code wordt nageleefd.[39]

Wat betreft de zorg zijn er diverse voorbeelden waarin de rechter verwijst naar (bepalingen uit) de GCZ. Zo oordeelde het Hof Den Bosch in de uitspraak inzake Stichting Gehandicaptenzorg Limburg dat de waarneming van bestuurstaken door de leden van de raad van toezicht in strijd was met een codebepaling (de toenmalige Zorgbrede

34 Hoewel bij de toetsing van goede doelen door het CBF niet een governancecode in strikte zin wordt gehanteerd, is relevant om te vermelden dat het CBF periodiek controles uitvoert of het goede doel nog voldoet aan de normen. Indien blijkt dat dat niet het geval is, worden afspraken gemaakt over verbetermaatregelen. In geval van ernstige overtredingen en na het verstrijken van een eventuele bezwaartermijn kan de CBF-erkenning worden ingetrokken. Bovendien kan het CBF in actie komen naar aanleiding van vragen of signalen, zie www.cbf.nl/over-cbf.

35 Zie ook: Houwen 2019, p. 49.

36 De brancheorganisatie zal eerst in overleg treden met het bestuur en/of de raad van toezicht van het betreffende lid om de governance aan te passen. Als dit geen resultaat heeft, kan de brancheorganisatie de hiervoor genoemde maatregelen nemen, waaronder schorsing of royement van de betreffende zorgorganisatie als lid.

37 Voor woningcorporaties geldt een vergelijkbaar systeem. Zie hierover Houwen 2019, p. 49.

38 Hoge Raad 31 juli 2007, ECLI:NL:HR:2007:BA7972, *NJ* 2007, 434, m.nt. Maeijer (*ABN Amro*). Zie ook Hoge Raad 9 juli 2010, ECLI:NL:HR:2010:BM0976, *NJ* 2010/544, m.nt. P. van Schilfgaarde (*ASMI II*). Zie ook G.T.M.J. Raaijmakers & O.M. Buma, 'Terugblik en vooruitblik op de invloed van de Code Corporate Governance', *TvOB* 2019/2, p. 65.

39 Asser/Van Olffen & Rensen *2-IIa* 2024/39. Indien de overgrote meerderheid van de beursvennootschappen van een onderdeel van de Code afwijkt, kan bezwaarlijk worden gesproken van algemeen aanvaarde inzichten, aldus deze auteurs.

Governancecode).[40] Dit vormde een relevante factor bij de beantwoording van de vraag of de leden van de raad van toezicht aansprakelijk waren. Overigens oordeelde het hof in dit geval dat de leden van de raad van toezicht niet aansprakelijk waren omdat geen sprake was van ernstig persoonlijk verwijtbare onbehoorlijke taakvervulling.

Niet alleen de 'gewone rechter' maar ook de Ondernemingskamer kan gebruikmaken van een governancecode bij de beoordeling of sprake is van gegronde redenen om te twijfelen aan een juist beleid of juiste gang van zaken respectievelijk, in een tweede fase van de enquêteprocedure, of sprake is van wanbeleid. Bekende voorbeelden waarin de Ondernemingskamer gebruikmaakt van of verwijst naar de GCZ, zijn de uitspraken inzake *Meavita*[41] en *DeSeizoenen*.[42] In de *Meavita*-beschikking acht de Ondernemingskamer het, gelet op de daarmee gemoeide belangen, onaanvaardbaar dat de voorzitter van de raad van commissarissen zijn medecommissarissen belangrijke interne en externe signalen over het functioneren van de bestuurder onthoudt. Overigens verwijst de Ondernemingskamer ook naar de NCGC en merkt zij op dat de voorzitter van de raad van commissarissen tot taak heeft erop toe te zien dat de raad behoorlijk wordt geïnformeerd.[43] De Ondernemingskamer overweegt in zijn beschikking inzake *DeSeizoenen*[44] dat de bepalingen uit de GCZ van belang zijn, in het bijzonder de paragrafen die gaan over belangenverstrengeling en onafhankelijkheid. De codebepalingen ondersteunen de hoge mate van zorgvuldigheid die het bestuur en/of het toezichthoudend orgaan in geval van belangenverstrengeling in acht moeten nemen.[45] Zoals annotator Bulten opmerkt, loopt doorwerking van de codebepalingen in dergelijke gevallen via artikel 2:8 BW. Een

40 Gerechtshof 's-Hertogenbosch 30 oktober 2018, ECLI:NL:GHSHE:2018:4496, *JOR* 2019/99, m.nt. A.G.H. Klaassen (*Stichting Gehandicaptenzorg Limburg*).

41 Gerechtshof Amsterdam (OK) 2 november 2025, ECLI:NL:GHAMS:2015:4454, *JOR* 2016/61, m.nt. P. van Schilfgaarde (*Meavita*). Deze beschikking is door de Hoge Raad vernietigd op formele gronden (Hoge Raad 18 november 2016, ECLI:NL:HR:2016:2607, *JOR* 2017/30, m.nt. A. Hammerstein), waarbij de Hoge Raad niet toekwam aan het inhoudelijke oordeel van de Ondernemingskamer. De Ondernemingskamer verwijst in de beschikking naar de toen geldende Zorgbrede Governancecode 2005, waarin staat dat jaarlijks met elk van de leden van de raad van bestuur functionerings- en beoordelingsgesprekken moeten worden gehouden. Uit het door de Ondernemingskamer aangehaalde onderzoeksverslag blijkt dat in de onderzochte jaren niet overeenkomstig deze norm is gehandeld. Hoewel deze bepalingen worden genoemd, merkt de Ondernemingskamer ook op dat het bestaan van de desbetreffende bepalingen geen doorslaggevende betekenis voor het gegeven oordeel heeft gehad maar kennelijk is het wel relevant om het te noemen. In r.o. 6.36 wordt verwezen naar een best-practice-bepaling uit de Nederlandse Corporate Governance Code.

42 Gerechtshof Amsterdam (OK) 24 januari 2020, ECLI:NL:GHAMS:2020:144, *JOR* 2020/171, m.nt. C.D.J. Bulten (*DeSeizoenen*). Zie hierover L.G.H.J. Houwen & C.F. Perquin-Deelen, 'Enquêterecht binnen het semipublieke domein', in: L.G.H.J. Houwen, C.F. Perquin-Deelen & R.M. Andes (red.), *Handboek Semipubliek Ondernemingsrecht (Serie Van der Heijden Instituut nr. 183)*, 2023 (Houwen & Perquin-Deelen 2023), paragraaf 19.3.

43 Gerechtshof Amsterdam (OK) 2 november 2025, ECLI:NL:GHAMS:2015:4454, *JOR* 2016/61, m.nt. P. van Schilfgaarde (*Meavita*), r.o. 6.36.

44 Gerechtshof Amsterdam (OK) 24 januari 2020, ECLI:NL:GHAMS:2020:14, *JOR* 2020/171, m.nt. C.D.J. Bulten (*DeSeizoenen*), r.o. 5.1, waarin r.o. 3.20 en 3.21 uit de eerstefasebeschikking van 30 april 2018 worden herhaald.

45 Punt 7 in de noot van Bulten bij Gerechtshof Amsterdam (OK) 24 januari 2020, *JOR* 2020/171.

ander voorbeeld betreft *Stichting Katholieke Universiteit* (SKU).[46] Daar was sprake van een fundamenteel verschil van inzicht tussen het bestuur van SKU en de Nederlandse Bisschoppenconferentie over de (wijze van) benoeming van bestuurders van SKU en de grenzen aan de vrijheid van inrichting van de governance in de statuten. Mede vanwege het feit dat de universiteit en het UMC omvangrijke en complexe organisaties zijn die een cruciale maatschappelijke rol vervullen en in belangrijke mate worden gefinancierd door de overheid en uit collectieve middelen, is het een zaak van publiek belang dat het bestuur en het toezichthoudend orgaan adequaat zijn samengesteld. De Ondernemingskamer acht het beginsel van inrichtingsvrijheid in dit geval daarom niet leidend[47] en verwijst in deze beschikking uitdrukkelijk naar 'hedendaagse voorschriften en opvattingen over good governance'. In dat verband overweegt de Ondernemingskamer dat niet alleen sprake is van strijdigheid met de wet,[48] maar dat ook de GCZ en de Code goed bestuur universiteiten van belang zijn.

3.7 Conclusie: de (rechts)kracht van governancecodes

Governancecodes worden al sinds de eeuwwisseling gebruikt als een aanvulling op wetgeving. Voor beursvennootschappen geldt de NCGC en daarnaast bestaan er diverse governancecodes voor instellingen in de semipublieke sector, de filantropische sector en de culturele sector. Codes kunnen worden gekwalificeerd als een vorm van zelfregulering. Sommige codes worden vastgesteld door private organisaties die een keurmerk verlenen, zoals bijvoorbeeld Stichting Code Sociale Ondernemingen. Dergelijke codes bevatten weliswaar governancenormen, maar ook andere (erkennings)voorwaarden. Echte sectorale governancecodes worden vastgesteld door (de leden van) representatieve brancheorganisaties en bij de totstandkoming en herziening van dergelijke codes wordt steeds input verzameld vanuit de sector.

Dat governancecodes een vorm van zelfregulering zijn, betekent allerminst dat sprake is van vrijblijvendheid in de toepassing ervan. Net als beursvennootschappen moeten instellingen in de semipublieke, filantropische en culturele sector zich via het bestuursverslag verantwoorden over de naleving van de bepalingen uit de van toepassing zijnde governancecode. Juridische binding is in veel gevallen nog sterker omdat naleving van de governancecode voor instellingen in de semipublieke sector en de filantropische sector (FIN) een verplichting is via het lidmaatschap van de relevante branchevereniging. Als een lid deze lidmaatschapsverplichting niet naleeft, kan dat een grond vormen voor een maatregel of, in het uiterste geval, opzegging van het lidmaatschap door het verenigingsbestuur. In de culturele sector is geen sprake van een lidmaatschapsverhouding tot brancheorganisatie Cultuur+Ondernemen, maar vereisen contractuele wederpartijen van de culturele instelling, met name subsidieverlenende instanties, dat de GC Cultuur aantoonbaar wordt toegepast. Contractuele binding vindt ook plaats in de zorg, bijvoorbeeld omdat zorgverzekeraars naleving van de GCZ vereisen. In de semipublieke sector

46 Gerechtshof Amsterdam (OK) 21 juli 2020, ECLI:NL:GHAMS:2020:2033, *JOR* 2020/281, m.nt. S.M. Bartman (*Stichting Katholieke Universiteit*); Houwen & Perquin-Deelen 2023, paragraaf 19.3; M.J. van Uchelen-Schipper, 'Commentaar bij OK 21 juli 2020 (*Stichting Katholieke Universiteit*)', *Ondernemingsrecht* 2020/144.

47 Gerechtshof Amsterdam (OK) 21 juli 2020, ECLI:NL:GHAMS:2020:2033, *JOR* 2020/281, r.o. 4.11.

48 In dit geval de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek.

fungeren bovendien externe toezichthouders die een vergunning of erkenning kunnen intrekken op bepaalde gronden, waarbij het niet naleven van regels uit de vigerende sectorale governancecode een rol kan spelen. Interne handhaving van governancecodes in de semipublieke sector vindt in een aantal gevallen plaats door onafhankelijke toetsingscommissies. Voor alle governancecodes geldt dat zij open normen die zijn opgenomen in wetgeving kunnen inkleuren. Daarmee zijn zij relevant voor rechters die moeten oordelen over bijvoorbeeld onbehoorlijke taakvervulling van bestuurders of interne toezichthouders of over wanbeleid.

Sectorale governancecodes hebben dus feitelijk meer (rechts)kracht dan op het eerste gezicht lijkt. Dat maakt dat zij een bruikbaar instrument kunnen zijn in verband met het bevorderen en waarborgen van vermaatschappelijking van organisaties, het onderwerp van deze bundel. In deze bijdrage heb ik me vooral gericht op de juridische werking van governancecodes. Voor het blijvend succes, de legitimiteit en de toepassing in de desbetreffende sectoren is natuurlijk van belang dat de inhoud van de governancecode herkenbaar is en blijft, dus dat de code gedragen wordt door de sector. Tegelijkertijd moet een governancecode onderscheidend zijn en moet het ambitieniveau niet uit het oog worden verloren.[49] Een aantal jaar geleden werd door sommigen als gevaar gesignaleerd dat bij governancecodes de nadruk te veel kwam te liggen op naleving (*compliance*) in plaats van het aangaan van een dialoog met betrokkenen en eventuele afwijking van codebepalingen. Bovendien wordt opgemerkt dat de kwaliteit van de uitleg nog wel eens te wensen overlaat.[50] Louis Houwen noemt dit terecht een belangrijk aandachtspunt voor code-opstellers, waarmee ik graag afsluit. Codes hebben vooral meerwaarde en zijn toekomstbestendig als zij niet zozeer voornamelijk formalistische organisatieregels maar vooral inhoudelijke, missie- en waardegedreven bepalingen bevatten met richtinggevende materiële principes die de nadruk leggen op (morele) gedragsnormering.[51]

49 Zie ook het Instellingsbesluit Monitoring Commissie Corporate Governance, *Stcrt*. 2024, nr. 20041, 19 juni 2024, waarover Houwen 2024-2.

50 M. Olaerts, 'Het ondernemingsrechtelijk landschap: van wettelijke bepalingen tot best practices en smart mixes', *TvOB* 2019/2.

51 Houwen 2024.