

CONCEPT

Notitie

voor Louis Hosman, Centraal projectleider samenwerking HZS
van Pels Rijcken & Droogleever Fortuijn N.V.
datum 8 mei 2017
betreft Advisering governance Spaarnelanden NV na toetreding Zandvoort
zaaknr 11006014

1 Vraagstelling

- 1.1 Namens de gemeenten Haarlem en Zandvoort en Spaarnelanden NV is bij monde van de heer Hosman, centraal projectleider samenwerking HZS, de volgende adviesaanvraag aan ons voorgelegd:

"Zandvoort, Haarlem en Spaarnelanden leggen gezamenlijk een adviesvraag voor. De drie partijen zien graag dat Pels Rijcken zich verdiept in de manier waarop in Spaarnelanden NV de governance het beste kan worden belegd, in de situatie per 2018 waarbij één partij (Haarlem) de grootaandeelhouder is en de andere partij (Zandvoort) een minderheid van de aandelen heeft, zoals het er nu naar uitziet 10% op basis van inbreng. Beide aandeelhouders dragen een gelijkwaardige verantwoordelijkheid in de governance, echter vanuit verschillende posities. Zo hecht Zandvoort eraan geen onaanvaardbare risico's te lopen mochten eenzijdige besluiten van de grootaandeelhouder (financiële) gevolgen hebben voor de bedrijfsvoering van de NV (b.v. als Haarlem zou besluiten domeinen/omzet weg te halen bij Spaarnelanden). Haarlem wil - met inachtneming van de rol die Zandvoort zal gaan spelen als mede-aandeelhouder- als grootaandeelhouder wel de voor de NV belangrijke besluiten kunnen nemen die voor het bedrijf noodzakelijk zijn. Voor Spaarnelanden geldt dat het bedrijf baat heeft bij een goede samenwerking tussen de NV en de aandeelhouders en tussen de aandeelhouders onderling.

Indien Pels Rijcken (aanvullende) adviezen heeft om genoemde belangen evenwichtig tot uitdrukking te laten komen in de governance, vanuit het beginsel van gelijkwaardigheid van beide aandeelhouders, met een gelijk belang bij een gezond Spaarnelanden, dan vernemen wij die graag.

De stukken die eerder zijn toegezonden wat betreft de inrichting van de governance in Werkpas Holding BV kunnen worden benut om in de advisering aansluiting bij te zoeken."

- 1.2 Deze notitie geeft advies op hoofdlijnen naar aanleiding van de gestelde vraag. Een detailuitwerking dient plaats te vinden in de (gewijzigde) statuten van Spaarnelanden NV en mogelijk een aandeelhoudersovereenkomst. Uitgangspunt hierbij is een

evenwichtige aandacht voor de diverse belangen van de partijen, met bijzondere aandacht voor de aandachtspunten geformuleerd door beide aandeelhouders (Zandvoort: risicobeheersing en Haarlem: geen obstructie van besluitvorming). Een aanname bij het formuleren van dit advies is een gewenste lange termijn samenwerking als aandeelhouders in Spaarnelanden NV gericht op de realisatie van de doelstellingen van beide gemeenten.

- 1.3 Dit advies is als volgt opgebouwd:
 Par 2: Onderscheid positie aandeelhouder en opdrachtgever;
 Par 3: Organen van Spaarnelanden NV;
 Par 4: Aanvullende afspraken aandeelhouders;
 Par 5: Door de aandeelhouders specifiek benoemde aandachtspunten; en
 Par 6: Advisering inzake governance van Spaarnelanden NV.

2 Onderscheid positie aandeelhouder-opdrachtgever

- 2.1 Het is belangrijk steeds onderscheid te maken tussen de diverse posities van de gemeenten. Zij zijn tegelijkertijd opdrachtgever en aandeelhouder. De inrichting van de governance van Spaarnelanden heeft betrekking op hun positie als aandeelhouder en niet op hun positie als opdrachtgever. Toch is het mogelijk om ook op aandeelhoudersniveau hierover nadere afspraken te maken omdat de ene aandeelhouder een bepaalde verwachting mag hebben van zijn mede-aandeelhouder ten aanzien van de verstrekking van opdrachten en de invulling van die dubbelrol. Beide gemeenten hebben een gezamenlijk belang bij het verstrekken van marktconforme opdrachten aan Spaarnelanden, voor zover mogelijk, om daarmee invulling te geven aan hun rol van betrokken aandeelhouder en in het licht van de gekozen 'quasi in house' constructie conform de kaders van het aanbestedingsrecht. Dit zou bijvoorbeeld kunnen worden vastgelegd in een 'bestuursovereenkomst' of aandeelhoudersovereenkomst.
- 2.2 Om de reden hiervoor genoemd is het belangrijk dat zowel binnen de eigen organisatie van de gemeenten en tussen de gemeenten onderling voldoende afstemming plaatsvindt over de invulling van die dubbelrol. Een belangrijk element daarbij is dat de gemeente als aandeelhouder met de andere aandeelhouder gemaakte afspraken moet (kunnen) nakomen, ook waar afhankelijkheid bestaat van (andere personen verantwoordelijk voor de invulling van) de rol als opdrachtgever en de afwegingen die in dat verband gemaakt worden. Deze notitie is geschreven vanuit de aanname dat Zandvoort 10% van de aandelen in Spaarnelanden gaat houden en Haarlem 90%. Deze notitie gaat niet in op de bestuurlijke zeggenschap binnen de beide gemeenten.

3 Organen van Spaarnelanden NV

- 3.1 De inrichting van de governance ziet op de verdeling van bevoegdheden en zeggenschap over de organen van de vennootschap. Wie kan welke besluiten nemen en hoe vindt de controle en verantwoording plaats? Bij de inrichting van de governance van Spaarnelanden dient ook aandacht te worden besteed aan de specifieke context en andere stakeholders. De leidraad in dit verband is de doelomschrijving van Spaarnelanden zoals verwoord in de statuten. Specifieke aspecten in deze casus zijn onder andere de aandelenverdeling 90%/10%, de dubbelrol van aandeelhouders/opdrachtgevers, het publieke karakter van de aandeelhouders en de structurering van de samenwerking waarbij vanuit het aanbestedingsrechtelijk kader moet worden voldaan aan het toezichtcriterium. Hieronder wordt kort aandacht besteed aan de belangrijkste kenmerken van de organen van Spaarnelanden en de huidige situatie.
- 3.2 Het belangrijkste orgaan van de vennootschap is de algemene vergadering van aandeelhouders (AvA). De AvA neemt belangrijke besluiten ten aanzien van bijvoorbeeld het vaststellen van de jaarrekening, de benoeming van bestuurders en toezichthouders, de uitkering of reservering van de winst en wijziging van statuten.
- 3.3 Zandvoort en Haarlem als aandeelhouder vormen samen het orgaan AvA. Het valt buiten het bestek van deze notitie om uitgebreid in te gaan op alle wettelijke rechten van een aandeelhouder bij verschillende percentages aandelenbelang. Als hoofdregel geldt dat elk aandeel recht geeft op één stem en dat besluiten worden genomen met een gewone meerderheid van stemmen. Vergelijk art 25 lid 1 en 2 van de huidige statuten van Spaarnelanden. De gemeente Haarlem heeft daarom doorslaggevende zeggenschap in de algemene vergadering van aandeelhouders van Spaarnelanden NV, ongeacht of Zandvoort straks 10% of bijvoorbeeld 15% zou verwerven. Statutair en contractueel (aandeelhoudersovereenkomst) kan hiervan worden afgeweken indien partijen dit overeenkomen. Voor een overzicht van de wettelijke rechten van een 10% aandeelhouder verwijs ik naar onze notitie van 14 april j.l. ([Bijlage 1](#))¹.
- 3.4 Het bestuur (directie) van Spaarnelanden is belast met het besturen van de vennootschap. Op dit moment kent Spaarnelanden één statutair directeur. De directie is bevoegd de vennootschap te vertegenwoordigen. In het kader van de inrichting van de governance van Spaarnelanden is vooral van belang in hoeverre de aandeelhouders behoefte hebben aan het vooraf goedkeuren van bepaalde bestuursbesluiten. Een andere vraag is hoe het bestuur wordt samengesteld en wie invloed heeft op de benoeming van het bestuur. In de huidige statuten worden directeuren benoemd door

¹ De notitie beschrijft de additionele bevoegdheden die een aandeelhouder heeft bij een groter belang dan het daarvoor genoemde percentage.

de AvA. Ook bepaalt de AvA de bezoldiging van de directie, op basis van het bezoldigingsbeleid.

- 3.5 De huidige statuten van Spaarnelanden kennen de mogelijkheid tot het instellen van een raad van commissarissen (RvC) als toezichthoudend orgaan. Er is een RvC ingesteld en er zijn drie commissarissen benoemd die allen al meer dan vijf jaar in functie zijn. De RvC heeft tot taak toezicht te houden op het beleid van de directie en op de algemene gang van zaken in de vennootschap en de met haar verbonden onderneming. De RvC staat de directie met raad terzijde. Bij de vervulling van hun taak richten de commissarissen zich naar het belang van de vennootschap en de verbonden onderneming. Het is dus niet zo dat een RvC namens de AvA controle uitoefent of zich specifiek richt op bepaalde belangen. De verantwoordelijkheid van de RvC is een gezamenlijke verantwoordelijkheid. Dit geldt overigens ook voor het bestuur maar op dit moment is er slechts één statutaire directeur in functie, zoals hiervoor benoemd.
- 3.6 Naar wij begrijpen is de RvC van Spaarnelanden NV goed geïnformeerd over het lopende proces. De RvC heeft op grond van de huidige statuten geen bijzondere bevoegdheid ten aanzien van het wijzigen van de statuten. Dit betekent dat ten aanzien van de voorgestelde aanpassingen in de governance welke, onder andere, in de statuten worden vastgelegd in verband met de toetreding van Zandvoort als tweede aandeelhouder, de thans zittende RvC geen belemmeringen kan opwerpen. Een besluit tot statutenwijziging wordt genomen door de AvA op voorstel van de directie. Op het moment dat Zandvoort aandeelhouder wordt, zal tevens een besluit worden genomen tot statutenwijziging conform de vooraf gemaakte afspraken tussen de partijen.

4 Aanvullende afspraken aandeelhouders

- 4.1 De statuten vormen de vastlegging van de inrichting van Spaarnelanden. Het betreft het 'huishoudelijk reglement' van de vennootschap. De statuten zijn openbaar en voor iedereen beschikbaar. De statuten van een vennootschap bevatten voor een groot gedeelte dwingendrechtelijke bepalingen uit boek 2 BW. In de praktijk willen partijen regelmatig afwijken van de wettelijke bepalingen of een gedetailleerdere invulling van die bepalingen vastleggen. Dit betekent dat in de praktijk in een samenwerking tussen aandeelhouders vaak behoefte bestaat aan het vastleggen van nadere afspraken in een aandeelhoudersovereenkomst. De aandeelhoudersovereenkomst is in tegenstelling tot de statuten geen openbaar document. Overigens ligt het argument van openbaarheid vaak wat genuanceerder bij een 'publieke vennootschap' zoals Spaarnelanden NV aangezien stukken soms toch openbaar besproken (moeten) worden in het kader van de publieke besluitvorming in Raad en College en in het kader van openbare verantwoording. Desalniettemin lijkt het ook hier te adviseren om afspraken in meer detail vast te leggen in een aandeelhoudersovereenkomst. Vaak

betreft het een nadere uitwerking van besluitvorming (bijvoorbeeld over quorum en voorkomen van *dead lock* situaties), het vastleggen van uitgangspunten en doelstellingen van de samenwerking en het business plan, het vastleggen van afspraken over verschaffen van informatie en verantwoording, spelregels over mogelijke verkoop van de onderneming (dat lijkt in casu geen relevant onderwerp) of toetreding van nieuwe aandeelhouders, benoeming van bestuur en RvC (eventueel via voordrachtrechten) en eventuele bescherming van de minderheidsaandeelhouder.

4.2 De statuten van een vennootschap gelden onverkort andersluidende afspraken tussen de aandeelhouders. Dit heeft te maken met de openbare functie van statuten: derden mogen vertrouwen op de inhoud ervan. Echter, zoals hiervoor beschreven staat het partijen vrij om aanvullende of afwijkende bepalingen op te nemen in de aandeelhoudersovereenkomst. In de contractuele relatie tussen aandeelhouders geldt dan in de eerste plaats hetgeen partijen zijn overeengekomen in die overeenkomst.

4.3 Wij hebben geen zicht op de afspraken tussen Haarlem en Zandvoort op gemeentelijk niveau in het kader van de ambtelijke fusie omdat wij niet bekend zijn met die stukken. Het is mogelijk dat ook op het ambtelijk niveau afspraken worden gemaakt tussen Haarlem en Zandvoort die (kunnen of moeten) doorwerken in de governance van Spaarnelanden. Het is verstandig om dergelijke afspraken dan ook te vertalen in afspraken op aandeelhoudersniveau, dan wel daar expliciet naar te verwijzen zodat te allen tijde duidelijk is wat de relevante afspraken zijn tussen partijen.

5 Door aandeelhouders specifiek benoemde aandachtspunten

5.1 In de vraag aan Pels Rijcken is specifiek aandacht besteed aan bepaalde aspecten die verband houden met de toekomstige 90%/10%-aandeelhoudersverhouding. Voordat we nader ingaan op de mogelijke inrichting van de governance van Spaarnelanden NV willen we kort stilstaan bij deze punten.

5.2 Door Zandvoort is opgemerkt: *"Zo hecht Zandvoort eraan geen onaanvaardbare risico's te lopen mochten eenzijdige besluiten van de grootaandeelhouder (financiële gevolgen hebben voor de bedrijfsvoering van de NV (b.v. als Haarlem zou besluiten domeinen/omzet weg te halen bij Spaarnelanden))."*

Zonder nadere toelichting is niet geheel duidelijk welke "onaanvaardbare" risico's hiermee worden bedoeld. Het lijkt erop dat de rol van Haarlem als opdrachtgever wordt bedoeld in plaats van de rol van aandeelhouder. Echter, vanuit het standpunt van Zandvoort is goed begrijpelijk dat er zorg bestaat over het feit dat de zeggenschap over en het toezicht op Spaarnelanden beperkt is als minderheidsaandeelhouder. De invloed van beide posities (opdrachtgever en aandeelhouder) wordt ook duidelijk zichtbaar in deze opmerking en dit betekent dat, voor zover mogelijk, ook op het niveau van opdrachtverstrekking enige comfort verstrekt kan worden aan Zandvoort. Hoewel dit in feite buiten de governance regeling van Spaarnelanden NV valt (in

hoedanigheid van opdrachtnemer) is het wel mogelijk om dit onderwerp te verwerken in de aandeelhoudersovereenkomst.

- 5.3 Zoals we eerder hebben beschreven is risicomanagement een onderwerp dat op diverse niveaus wordt geadresseerd binnen de onderneming. Het begint op het operationele niveau binnen Spaarnelanden NV met onderwerpen als zorgvuldig contractmanagement en de borging van kwaliteitsstandaarden (zoals ISO-certificering), interne controlemechanismen, het opleidingsniveau van personeel en het goed inzichtelijk maken van (potentiële) financiële of andere risico's. Bij de inrichting van de governance van de onderneming kan hierop het niveau van het bestuur en toezicht worden gestuurd door bijvoorbeeld besluiten tot investeringen of het aangaan van contracten met een belang boven een vooraf vastgesteld bedrag te onderwerpen aan voorafgaande goedkeuring van een ander orgaan, namelijk de RvC en/of de AvA. In dat kader past ook het formuleren van een financieel beleid als onderdeel van de strategie en meerjarenplan (bijvoorbeeld: investeren of reserveren van resultaten versus de uitkering van een bepaalde gedeelte van de vastgestelde winst en reserves). Dit dient ook vertaald te worden in een dividendbeleid dat wordt vastgesteld door de AvA. Tot slot wordt de financiële inrichting van de organisatie ook onafhankelijk beoordeeld door de accountant die rapporteert aan bestuur en RvC. Door een verstandig risicomanagement kan voorkomen worden dat de onderneming onaanvaardbare risico's loopt welke zich kunnen vertalen in een financieel risico voor de aandeelhouders (risico op insolventie waarbij de aandeelhouder zijn investering kan verliezen).
- 5.4 Haarlem geeft aan: *"Haarlem wil - met inachtneming van de rol die Zandvoort zal gaan spelen als mede-aandeelhouder- als grootaandeelhouder wel de voor de NV belangrijke besluiten kunnen nemen die voor het bedrijf noodzakelijk zijn."* Op voorhand is ook niet geheel duidelijk welke besluiten hier precies worden bedoeld maar een logische vertaling van dit punt lijkt in te houden dat het belang van Spaarnelanden NV als onderneming voorop staat en dat het staken van de besluitvorming zoveel mogelijk moet worden voorkomen. Waar de belangen van de aandeelhouders in omvang verder uit elkaar liggen, kan in het algemeen worden opgemerkt dat er minder aanleiding is voor de grootaandeelhouder om een beperking van zijn (beslissende) zeggenschap te accepteren nu hij daarbij ook het grootste financiële belang en risico heeft.

6 Advisering inzake governance van Spaarnelanden NV

- 6.1 Door de samenwerking die aandeelhouders bereid zijn aan te gaan en de uitgesproken intentie om beiden als verantwoordelijk en betrokken aandeelhouder te acteren, geldt dat er een gemeenschappelijk belang bestaat. Dit belang betreft een 'gezond' Spaarnelanden NV welke in staat is om op een maatschappelijk verantwoorde wijze invulling te geven aan haar doelstellingen. Partijen mogen van elkaar verwachten dat

zij dit belang steeds voor ogen houden en zich ook bekommeren om de effecten van hun handelen op de andere stakeholders. Er zal dan ook niet snel sprake kunnen zijn van handelingen waarbij de effecten voor de ene aandeelhouder (heel) anders zijn dan voor de andere aandeelhouder. Anders gezegd: een onaanvaardbaar risico geldt voor beide partijen als een situatie die voorkomen dient te worden, evenzeer als een patstelling in de besluitvorming.

- 6.2 De dubbelrol van beide partijen helpt hierbij ook. Het lijkt economisch gezien onverstandig om een opdracht tegen te scherpe of zelfs onredelijke voorwaarden te beleggen bij Spaarnelanden. Wel zal er vanuit de opdrachtgever natuurlijk gezocht moeten worden naar een marktconforme prijs bij de besteding van publieke middelen. Op grond van het aanbestedingsrechtelijke merendeel-criterium dienen de werkzaamheden van Spaarnelanden NV voor ten minste 80% te bestaan uit opdrachten voor de publieke aandeelhouders. Hoe meer opdrachten door de aandeelhouders worden verstrekt, hoe meer mogelijkheden er zijn om ook voor derden commerciële opdrachten te verwerven. Dit zou kunnen leiden tot additionele inkomsten voor Spaarnelanden waarbij ook de aandeelhouders baat hebben.
- 6.3 Het eenzijdig 'weghalen' van opdrachten lijkt daarom ook niet voor de hand te liggen. Dit zou bovendien beoordeeld dienen te worden op basis van de contractvoorwaarden (tussentijdse opzegging in geval van wanprestatie of anderszins). Ten aanzien van (de wederzijdse intentie tot) het verstrekken van opdrachten door beide aandeelhouders aan Spaarnelanden kunnen partijen uitgangspunten formuleren, onder andere in de aandeelhoudersovereenkomst, passend binnen de doelstellingen van beide gemeenten.
- 6.4 In de huidige statuten is opgenomen dat de AvA een RvC kan instellen. Dit is gebeurd. Wij zouden hier geen verandering in willen voorstellen en denken dat de rol van de RvC verstevigd kan worden als een aanvullende objectieve toetsing ten aanzien van enkele belangrijke bestuursbesluiten. Omwille van de eenvoud van de governance en snelheid van handelen stellen wij geen aanvullende lijst van bestuursbesluiten voor welke voorafgaande advisering of goedkeuring behoeven van de RvC. Hoe zwaar het gewicht van de toetsing van de RvC wordt, is onderwerp van nadere afstemming tussen partijen. Wij stellen voor om slechts enkele materiële bestuursbesluiten voor te leggen aan de AvA, nadat ook de RvC zich heeft uitgesproken. Hiermee wordt een extra toetsingsmoment ingevoerd waarmee het dan (hopelijk) eenvoudiger wordt voor de AvA om een eenduidig besluit te kunnen nemen.
- 6.5 Wij zijn niet bekend met de invulling van de huidige commissarissen van hun rol of hun bijzondere expertise. In het kader van de toetreding van Zandvoort en de aanpassingen in de governance is dit een natuurlijk moment om met de huidige commissarissen te spreken over hun ambities en de op te stellen functieprofielen door de aandeelhouders. Bij voorkeur is er op 1 januari 2018 een RvC die is samengesteld

conform de wensen van beide aandeelhouders en met commissarissen die zich ook nog enige tijd willen verbinden aan Spaarnelanden. Wij adviseren om te selecteren op een evenwichtige samenstelling van de RvC met expertise op het gebied van financiën, het bestuur van een 'publieke' vennootschap en de wisselwerking met publieke aandeelhouders en kennis van de specifieke sectoren waarin Spaarnelanden actief is. Wij hebben geen bijzondere voorkeur voor een aantal commissarissen en menen dat een oneven aantal vaak het beste werkt. Gelet op de omvang van Spaarnelanden zien wij geen noodzaak tot het uitbreiden van het aantal commissarissen.

- 6.6 In het kader van deze notitie gaan wij niet nader in op het beloningsbeleid. De beloning van bestuur en RvC ligt thans bij de AvA en wij stellen daarin geen wijzigingen voor. Echter, gelet op de gevoeligheid van het onderwerp in de publieke sector lijkt het verstandig dat de aandeelhouders dit onderwerp nader afstemmen aan de hand van hun kaders voor bezoldiging.
- 6.7 In het licht van het voorgaande en indachtig de geformuleerde opdracht en een redelijke afweging van de belangen van partijen schetsen wij bijgaand in een schematische weergave een voorstel tot inrichting van de governance van Spaarnelanden NV op hoofdlijnen. Deze governance bepalingen worden nader uitgewerkt in statuten en aandeelhoudersovereenkomst:

Onderwerp	Bevoegdheid	Besluitvorming	Toelichting
Benoeming nieuwe bestuurders	AvA	Unaniem	Bestuurder(s) dient volledige vertrouwen te hebben van beide aandeelhouders
Ontslag bestuur	AvA	Gewone meerderheid (gm)	Art 2: 134 BW
Opstellen profielschets bestuurders	AvA	unaniem	Afspraak daartoe vastleggen in aandeelhouders-overeenkomst
Instellen RvC	AvA	gm	Wijzigt niet
Benoeming leden RvC	AvA	gm	Wij hebben geen voordrachtrechten voor aandeelhouders voorgesteld ter ondersteuning van gezamenlijke verantwoordelijkheid van taakuitoefening

			door RvC en om duidelijk(er) vast te leggen dat commissariaat niet bedoeld is om slechts deelbelang van aandeelhouder te vertegenwoordigen
Ontslag leden RvC	AvA	gm	Art 2: 144 jo 134 BW
Opstellen profielschets RvC	AvA	unaniem	Afspraak daartoe vastleggen in aandeelhouders-overeenkomst
Besluiten bestuur	Bestuur	Conform wet en statuten	Alle besluiten behoudens die welke expliciet worden uitgezonderd en nadere goedkeuring behoeven door een ander orgaan
Besluiten bestuur met geldelijk belang boven EUR [1 mio]	AvA, met voorafgaand [advies/goedkeuring] RvC	gm	Door oordeel van RvC toe te voegen wordt objectieve toets toegevoegd alvorens aandeelhouders besluiten. Deze categorie dient een uitzonderingscategorie te zijn. Basis is: uitgangspunten samenwerking vastleggen in meerjarenplan, 'gezonde' opdrachtverstrekking en verantwoordelijkheid bij bestuur voor uitvoering. Bedrag in overleg vast te stellen.
Opnemen van lijst	AvA	unaniem	Mogelijkheid in

met Overige besluiten van bestuur die onderworpen zijn aan voorafgaande goedkeuring door AvA			statuten opnemen dat AvA een lijst op kan stellen om een basis te bieden aan toekomstige uitbreiding van bestuursbesluiten die goedkeuring behoeven (vgl art 16.4 Werkpas Holding) mocht dit gewenst zijn door beide aandeelhouders
Opstellen dividendbeleid	AvA, op voorstel bestuur en met voorafgaand [advies/goedkeuring] RvC	gm	Te koppelen aan financieel plan en meerjarenplan. Hieruit moet dan ook volgen in hoeverre aandeelhouders ook als financier (kunnen) optreden en of uitkeringen afhankelijk zijn van solvabiliteit of andere criteria.
Vaststellen meerjarenplan en strategie	AvA, op voorstel bestuur en met voorafgaand [advies/goedkeuring] RvC	unaniem	Beide partijen dienen het eens te zijn over strategie en meerjaren visie zoals verwoord door bestuur
Aantrekken leningen en verstrekken zekerheid	AvA, op voorstel van bestuur met goedkeuring RvC bij i) bedragen boven [* miljoen] of ii) not at arms length of iii) van aandeelhouders	gm	Grote exposure of bijzondere situaties verdienen goedkeuring AvA. Bedrag in overleg vast te stellen.
Statutenwijziging	AvA	gm	Quorum: gehele kapitaal vertegenwoordigd of 2 ^e vergadering
Uitgifte van	AvA	Unanimiteit,	1. Bij staken van

nieuwe aandelen		maar eventueel een 2 ^e besluit met gm. Zie toelichting punt 1.	besluitvorming kan op verzoek van een van de aandeelhouders een deskundige worden gevraagd om een bindend advies op te stellen of uitgifte (onder de gestelde voorwaarden) noodzakelijk is. 2. Voorkeursrecht Zandvoort ter bescherming van huidig belang van 10% indien sprake is van uitgifte nieuwe belangen aan bestaande aandeelhouders of aan derde partij en eventuele uitsluiting van voorkeursrecht met unanimiteit.
Besluit tot juridische fusie	AvA	gm	Quorum: gehele kapitaal vertegenwoordigd of 2 ^e vergadering
Besluit tot ontbinding	AvA	unaniem	