

Verklaring omtrent Risicobeheersing (VOR)

Inspiratie en handvatten voor accountants in business
en intern accountants om bij te dragen aan de VOR

Koninklijke Nederlandse
Beroepsorganisatie
van Accountants


NBA

Juni 2025

Voorwoord

De recent vernieuwde Corporate Governance Code (maart 2025) schrijft het opstellen van een Verklaring omtrent Risicobeheersing (VOR) voor. Maar hoe doe je dat? En wat voor gevolgen heeft dit nieuwe onderdeel van het bestuursverslag voor de werkzaamheden van accountants? Als NBA verenigen wij zowel leden die als externe accountant de jaarverslaggeving van bedrijven controleren, als leden die binnen bedrijven werkzaam zijn in allerlei functies: “accountants in business” en “intern accountants”.

Afgelopen jaar zijn twee werkgroepen aan de slag gegaan om handen en voeten te geven aan deze nieuwe activiteiten. Een werkgroep van externe accountants heeft in augustus 2024 een dialoogpaper geconsulteerd over “De impact van de VOR vanuit het externe accountantsperspectief”¹. Zij betrekken de reacties bij hun komende voorstel tot herziening van de NBA-Handreiking 1109: “Accountant en corporate governance informatie”.

Hun dialoogpaper inspireerde een aantal van onze leden die werkzaam zijn bij beursgenoteerde vennootschappen om ook aan de slag te gaan met de VOR. Zij zijn degenen die als accountants in business of als intern accountants binnen de onderneming direct betrokken worden bij het opstellen van de VOR. Hoe doen ze dat? Duidelijk is dat de invulling van de VOR zich vooral in de praktijk moet ontwikkelen; een standaard aanpak of tekst bestaat niet. Maar welke kennis en ervaring hebben zij inmiddels opgedaan?

Deze publicatie biedt praktische en bruikbare handvatten aan collega accountants in business en intern accountants, om hun bestuurders, commissarissen, financieel management, internal auditors en andere belanghebbenden te ondersteunen bij het vormgeven en onderbouwen van de eigen VOR. Ook zijn diverse voorbeelden opgenomen uit de jaarverslagen 2024.

Onze dank gaat uit naar de werkgroep voor hun zorgvuldige analyse en de presentatie van toepasbare inzichten. Deze publicatie helpt ondernemingen hoe zij transparanter kunnen zijn over de mate waarin, en wijze waarop zij hun belangrijkste risico's beheersen. Kennisnemen van deze uitgave is dan ook van harte aanbevolen aan eenieder die werkzaam is bij ondernemingen waar de Corporate Governance Code van belang is en die betrokken is bij de totstandkoming van de VOR. En zeker aan accountants in hun rol als sparringpartner van het bestuur.

Kris Douma

Voorzitter NBA

¹ Voor meer informatie, zie: <https://www.nba.nl/nieuws/2024/augustus/consultatie-dialoogpaper-vor-vanuit-het-externe-accountantsperspectief/>

Inhoudsopgave

Voorwoord	2
1 Inleiding.....	4
2 Transparant over de zaken die ertoe doen	5
2.1 Reikwijdte publicatie	6
2.2 Impact toevoegingen bpb 1.4.3 op rollen binnen de onderneming	7
3 De mogelijke vorm en inhoud van een VOR	9
3.1 Vijf inspiratieteksten van een VOR als startpunt en denkkader	9
3.2 Belangrijke aanvullingen op de VOR-inspiratieteksten	12
4 Modellen en voorbeelden uit externe verslaggeving om een VOR te onderbouwen	15
4.1 Omgevingsfactoren	16
4.2 Strategie en businessmodel	16
4.3 Cultuur en gedrag.....	16
4.4 Bedrijfsprocessen en systemen.....	17
4.5 Performance management.....	17
4.6 Risicomanagement.....	17
4.7 Governance.....	18
5 Op welke wijze kan de onderneming de VOR intern onderbouwen?.....	19
6 Aanpak en werkgroep	26
Bijlagen	27
Bijlage 1 Praktijkvoorbeeld bouwsteen omgevingsfactoren: ASML Holding NV	28
Bijlage 2 Praktijkvoorbeeld bouwsteen strategie en businessmodel: Alliander N.V.	29
Bijlage 3.1 Praktijkvoorbeeld bouwsteen cultuur en gedrag: Ahold Delhaize N.V.	31
Bijlage 3.2 Praktijkvoorbeeld bouwsteen cultuur en gedrag: NN Group N.V.	32
Bijlage 4 Praktijkvoorbeeld bouwsteen bedrijfsprocessen en systemen: Heineken N.V.	33
Bijlage 5.1 Praktijkvoorbeeld bouwsteen performancemanagement: Alliander N.V.	34
Bijlage 5.2 Praktijkvoorbeeld bouwsteen performancemanagement: PostNL N.V.....	35
Bijlage 6.1 Praktijkvoorbeeld bouwsteen Risicomanagement: Heineken N.V.	36
Bijlage 6.2 Praktijkvoorbeeld bouwsteen Risicomanagement: Prosus N.V.	37
Bijlage 7 Praktijkvoorbeeld bouwsteen Governance: Heineken N.V.	38

1 Inleiding

De Monitoring Commissie Corporate Governance (Commissie) heeft op 20 maart 2025 de Corporate Governance Code (hierna: Code) geactualiseerd en uitgebreid met een nieuwe verplichting, de zogenaamde Verklaring omtrent risicobeheersing (VOR). De VOR biedt stakeholders meer transparantie over hoe ondernemingen hun interne risicobeheersing- en controlesystemen (hierna: IR&CS) hebben opzet, hoe deze werken en hoe effectief ze zijn. De nadruk ligt op de belangrijkste risico's: operationele, compliance en verslaggevingsrisico's voor zowel de financiële als duurzaamheidsverslaggeving. De bepalingen met betrekking tot de VOR zijn van toepassing vanaf het boekjaar beginnend op of na 1 januari 2025.

Deze brochure is opgesteld door een NBA-werkgroep bestaande uit vertegenwoordigers vanuit de accountants in business en intern accountants. De werkgroep wil met deze publicatie inspiratie bieden aan ondernemingen² die een VOR gaan opnemen in hun bestuursverslag. De doelgroep van deze brochure zijn accountants in business en intern accountants. Zij ondersteunen hun ondernemingen, bestuur, raad van commissarissen, auditcommissie, financieel management, internal auditors en andere belanghebbenden die bij de invulling van de VOR en bijbehorende interne onderbouwing en evaluatie van de IR&CS betrokken zijn.

Naast een korte uitleg over de totstandkoming van de VOR bevat hoofdstuk 2 een toelichting op de relevante wijzigingen in de Corporate Governance Code 2025.

Zoals in de Code verwoord dient het bestuur, mede in het licht van de risicobereidheid van de onderneming en de keuze die het heeft gemaakt bij de inrichting van de IR&CS, zelf aan te geven welk niveau van zekerheid deze systemen geven dat de operationele en compliancerisico's effectief worden beheerst. Hoofdstuk 3 bevat daartoe verschillende inspiratieteksten van typen VOR en de inhoud daarvan. Deze voorbeelden zijn geen verslaggevingsvoorschriften. De publicatie vormt daarmee een denkkader en geeft praktische handvatten, zonder voorschrijvend te willen zijn.

In hoofdstuk 4 gaat de werkgroep in op de interne risicobeheersings- en controlesystemen (IR&CS), inclusief bouwstenen en toelichting ter onderbouwing. Ter verduidelijking bevat dit hoofdstuk ook voorbeelden uit de praktijk die in de bijlage zijn weergegeven.

Hoofdstuk 5 wijdt uit over de interne onderbouwing en evaluatie van de IR&CS. Deze evaluatie is noodzakelijk voor het toezicht op de effectiviteit, door de auditcommissie en de raad van commissarissen.

Hoofdstuk 6 beschrijft de gehanteerde aanpak en hoofdstuk 7 de samenstelling van de werkgroep.

Tot slot:

Deze publicatie bevat geen regelgeving, richtlijnen of standaarden. De publicatie is bedoeld als inspiratie en bevat praktische aanbevelingen en mogelijke handvatten om de VOR in de praktijk van de onderneming toe te passen.

² In plaats van 'ondernemingen' kan hiervoor in de plaats ook 'organisaties' worden gelezen, omdat andere rechtspersonen dan beursgenoteerde vennootschappen de Corporate Governance Code ook (vrijwillig) naleven.

2 Transparant over de zaken die ertoe doen

In december 2023 bereikte de werkgroep Van Manen overeenstemming met de zogenaamde schragende partijen³ over een voorstel voor een Verklaring omtrent Risicobeheersing (VOR), met het doel die in de Nederlandse Corporate Governance Code (Code) op te nemen. De VOR is een nieuw onderdeel van de verklaring van het bestuur in het bestuursverslag waarin het bestuur verantwoording aflegt over de effectiviteit van de opzet en de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen (IR&CS). Met het opnemen van deze aanvullende verklaring beoogde de werkgroep Van Manen meer transparantie over de belangrijkste operationele en compliance risico's te bewerkstelligen en risicobeheersing (nog) meer op de agenda bij bestuurders en commissarissen van de onderneming te zetten. Die transparantie vraagt om relevantie, ofwel inzicht geven in de zaken die ertoe doen.

De Commissie heeft het VOR-voorstel van de werkgroep Van Manen behandeld en integraal toegevoegd aan de aangepaste Code die in maart 2025 is gepubliceerd. Daarmee bevat de Code 2025 nu de best practice bepaling (hierna: bpb) om een VOR in het bestuursverslag van Nederlandse beursgenoteerde ondernemingen op te nemen. De Code gaat uit van het *pas toe of leg uit-principe*. Hiermee wordt bedoeld dat het bestuur de principes en bpb's dient toe te passen of, bij afwijking daarvan, moet uitleggen in hoeverre en waarom wordt afgeweken. Deze publicatie geeft handvatten om aan de VOR invulling te geven.

Het bestuur van de onderneming staat met de VOR voor drie essentiële keuzes:

- de reikwijdte, het type en de tekst van de verklaring over operationele en compliance risico's (waarbij de reikwijdte onder andere omvat: de risicobereidheid, de risico's en tijdspanne vallend onder de verklaring);
- het raamwerk van de IR&CS ter onderbouwing van deze verklaring en de beschrijving daarvan; en
- de wijze van interne evaluatie van de IR&CS.

De belangrijke aanpassing van de huidige Code betreft bpb 1.4.3, sub iii en sub iv over interne risicobeheersings- en controlesystemen (IR&CS). Hieronder staat de complete tekst van bpb 1.4.3, met in het rood de wijzigingen:

“1.4.3 Verklaring van het bestuur

Het bestuur verklaart in het bestuursverslag met een duidelijke onderbouwing:

- dat** het verslag in voldoende mate inzicht geeft in tekortkomingen in de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen;*
- dat** deze systemen een redelijke mate van zekerheid geven dat de financiële verslaggeving geen onjuistheden van materieel belang bevat;*
- dat deze systemen ten minste een beperkte mate van zekerheid geven dat de duurzaamheidsverslaggeving geen onjuistheden van materieel belang bevat;***
- welk niveau van zekerheid deze systemen geven dat de operationele en compliance risico's effectief worden beheerst;***
- dat** het naar de huidige stand van zaken gerechtvaardigd is dat de financiële verslaggeving is opgesteld op going concern basis; en*

³ Schragende partijen verwijst naar de zelfregulerende marktpartijen voor de Nederlandse Corporate Governance Code. De schragende partijen van de Code zijn: Eumedion, Euronext, CNV, Vereniging van Effecten Bezitters (VEB), de Vereniging van Effecten Uitgevende Ondernemingen (VEUO) en VNO-NCW.

- vi. *dat in het verslag de materiële risico's als bedoeld in best practice bepaling 1.2.1 en de onzekerheden zijn vermeld, voor zover die relevant zijn ter zake van de verwachting van de continuïteit van de vennootschap voor een periode van twaalf maanden na opstelling van het verslag.*"

2.1 Reikwijdte publicatie

Deze publicatie is een denkkader voor het geven van zekerheid over beheersing van operationele en compliance risico's (sub iv van de Verklaring van het bestuur).

De reikwijdte van deze publicatie beperkt zich tot het geven van zekerheid ten aanzien van de beheersing van operationele en compliance risico's (toevoeging sub iv, uit bpb 1.4.3) en wat dit betekent voor de verantwoording door de bestuurders en commissarissen van de onderneming. Hierbij is het uitgangspunt dat van transparantie sprake is als de VOR ingaat op de belangrijkste risico's en "*de zaken die ertoe doen*" voor de onderneming. Dit betreft operationele- en compliance-risico's die een materiële invloed kunnen hebben op de strategierealisatie van de onderneming.

Deze publicatie gaat niet in op de verklaring omtrent de duurzaamheidsverslaggeving (zoals bedoeld in bpb 1.4.3, sub iii). Bij duurzaamheidsverslaggeving gaat het vooralsnog om het geven van beperkte mate van zekerheid door het bestuur dat deze verslaggeving geen onjuistheden van materieel belang bevat. Hierbij heeft het bestuur de vrijheid verder te gaan en een redelijke mate van zekerheid te geven. In de toelichting op de VOR wordt aansluiting gezocht bij de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) en de European Sustainability Reporting Standards (ESRS) en de daarin gevraagde verklaring van een externe accountant over de duurzaamheidsverslaggeving. De termen beperkte mate van zekerheid en redelijke mate van zekerheid komen direct voort uit het jargon dat externe accountants hanteren voor hun controlewerkzaamheden. Hierover bracht de NBA in maart 2025 een publicatie uit: '*De accountant en het CSRD duurzaamheidsverslag*'. Hierin licht de NBA deze terminologie en de daaraan gekoppelde voorschriften voor extern accountants nogmaals toe.

Op dit moment zijn voor ondernemingen geen richtlijnen of normen beschikbaar over hoe zij tot een beperkte of redelijke mate van zekerheid kunnen komen over de juistheid en volledigheid. Deze richtlijnen bestaan wel voor externe accountants en worden aan hen dwingend voorgeschreven. Het vraagt nader onderzoek en dialoog met ondernemingen, bestuurders en experts om nieuwe kaders te ontwikkelen, die ondernemingen kunnen hanteren om zekerheid te kunnen afgeven over de juistheid en volledigheid van de duurzaamheidsverslaggeving.

De eerste twee punten van de verklaring van het bestuur (bpb 1.4.3) over tekortkomingen in het IR&CS (sub i) en redelijke mate van zekerheid dat de financiële verslaggeving geen onjuistheden van materieel belang bevat (sub ii) zijn beide al geruime tijd onderdeel van de Code en de praktijk. Deze bepalingen zijn dan ook niet verder uitgewerkt in deze publicatie. Uitgangspunt hierbij is dat waar sub i spreekt over tekortkomingen in IR&CS, hiermee altijd bedoeld is, tekortkomingen voor financiële rapportagerisico's als ook tekortkomingen voor operationele en compliance risico's. Sub i is niet uitgewerkt in deze publicatie omdat de praktijk hier al ervaring mee heeft kunnen opdoen. Navolgende tabel geeft weer welke onderdelen van de verklaring van het bestuur (bpb 1.4.3) binnen de scope vallen van deze publicatie.

Verklaring van het bestuur (bpb 1.4.3)	Denkkader opgenomen	Geen denkkader in dit document
IR&CS tekortkomingen (sub i)		X
Financiële verslaggeving (sub ii)		X
Duurzaamheidsverslaggeving (sub iii)		X
Beheersing operationele risico's (sub iv)	V	
Beheersing compliance risico's (sub iv)	V	

2.2 Impact toevoegingen bpb 1.4.3 op rollen binnen de onderneming

De voorgestelde toevoegingen aan de verklaring van het bestuur (bpb 1.4.3) hebben impact op diverse rollen binnen de onderneming. Dit blijkt uit de aanpassingen in (de toelichting op) bpb 1.2.1, 1.4.2, 1.4.3, 1.5.1, 1.5.3. en de toelichting op Principe 1.4 van de Code.

Samengevat betekenen de toevoegingen het volgende voor de verschillende rollen binnen de onderneming:

- *Raad van bestuur*: het bestuur, als eerstverantwoordelijke, verklaart voldoende inzicht (onderbouwing) te hebben gegeven in de effectiviteit van de opzet en de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen (IR&CS) en het niveau van zekerheid over die effectiviteit.

(Bpb 1.4.3, sub iv) Voor operationele en compliance risico's geldt dat het bestuur, mede in het licht van de risicobereidheid van de onderneming en de keuzes die zij heeft gemaakt bij de inrichting van de interne risicobeheersings- en controlesystemen (IR&CS), zelf aangeeft welk niveau van zekerheid deze systemen geven dat de operationele en compliance risico's effectief worden beheerst. Het bestuur is vrij om de begrippen 'zekerheid' en 'effectiviteit' nader te definiëren en invulling te geven aan de onderbouwing van de door hem opgestelde VOR. Daarbij moeten ook keuzes gemaakt worden over het begrip materialiteit voor het bepalen van de te beheersen risico's en de mate van beheersing.

- *Auditcommissie*: de auditcommissie bereidt de besluitvorming van de raad van commissarissen voor over het toezicht op de effectiviteit van de interne risicobeheersings- en controlesystemen (IR&CS). Met de VOR zijn de reikwijdte en het belang van de IR&CS-onderbouwingen en de evaluatie daarvan door de auditcommissie benadrukt.
- *Raad van commissarissen*: de raad van commissarissen houdt toezicht. De raad richt zich hierbij ook op de effectiviteit van de interne risicobeheersings- en controlesystemen (IR&CS). In dat kader houden de commissarissen ook toezicht op de VOR die het bestuur extern aflegt.

- *Internal audit functie*: de internal audit functie kan door het bestuur of de auditcommissie gevraagd worden (onderdelen van) de opzet en de werking van de IR&CS te beoordelen en voor het bestuur of de toezichthouders een audit uit te voeren op de totstandkoming van de VOR en/of onderbouwing daarvan. Het Instituut van Internal Auditors (IIA) publiceerde op 19 november 2024 een *'Practice guide: VOR en de Internal Auditfunctie'* waarin zij de bijdrage van de internal audit functie verder heeft uitgewerkt.
- *Externe accountant*: het bestuur en de raad van commissarissen onderhouden reguliere contacten met de externe accountant. Met de voorgestelde toevoegingen aan het bestuursverslag dient de externe accountant te beoordelen of de VOR-tekst verenigbaar is met de rest van het bestuursverslag, de jaarrekening en de observaties die zijn verkregen tijdens de uitvoering van de algehele controle van de jaarrekening. Het is dan ook effectief en efficiënt voor de uitvoering van de accountantscontrole als de accountant tijdig inzicht heeft in de soort verklaring die het bestuur voornemens is af te geven. Het is voor zowel de externe accountant als het bestuur wenselijk om tijdig overleg te voeren over de tekst van de voorgenomen VOR.

Daarnaast vragen bestuurders van ondernemingen met (verbijzonderde) tweede lijnfuncties zoals risk, control en compliance, deze functionarissen ook om input te leveren voor de onderbouwing van de VOR.

Bovenstaande toevoegingen aan de Code hebben ook impact op het geven van zekerheid over beheersing van operationele en compliance risico's zoals weergegeven in bpb 1.4.3, sub iv:

- De term *'zekerheid'* (in sub iv): de onderneming mag zelf bepalen wat zij daar onder verstaat. De werkgroep Van Manen heeft expliciet aangegeven dat hier niet wordt aangesloten bij het in de accountancy gebruikte begrip *'assurance'*. Ook is niet bedoeld dat de onderneming hierbij een vaste definitie (kader) of meetlat moet hanteren. Duidelijkheid is er wel over het begrip *'zekerheid rondom duurzaamheidsverslaggeving'* (in sub iii), dat aansluit bij het formele begrippenkader uit de praktijk van de accountantscontrole.
- De term *'effectiviteit'* (in sub iv): hierbij wordt niet aangesloten bij de Amerikaanse wetgeving over *'internal controls'* voor financiële verslaggeving, zoals de Sarbanes-Oxley Act (SOX).
- De termen *'operationele' risico's* en *'compliance' risico's* (in sub iv): de Code geeft geen definitie voor deze begrippen. De onderneming is vrij om hier zelf invulling aan te geven. Wel geeft de Code in bpb 1.2.1 aan dat dit risico's zijn die samenhangen met de implementatie van de strategie. Risico's met betrekking tot strategische besluitvorming worden expliciet uitgesloten in de Code. Ook wordt in de toelichting op deze bpb 1.4.3 verwezen naar materiële risico's en de materiële tekortkomingen en onzekerheden die redelijkerwijs zijn te voorzien op het moment van verklaren. In de praktijk richten de beschrijvingen in de jaarverslagen zich op de materiële risico's en daaraan gekoppelde mogelijke tekortkomingen.

Onderdeel van het akkoord tussen de schragende partijen over het opgenomen VOR-voorstel in de Code is, dat deze vanuit open normen wordt ingevoerd. Ondernemingen zijn vrij in de keuze voor het raamwerk voor risicobeheersing en de kaders voor het beoordelen van de effectiviteit en materialiteit ervan.

3 De mogelijke vorm en inhoud van een VOR

Zoals eerder aangegeven is best practice bepaling 1.4.3 sub iv, die gaat over effectieve beheersing van **operationele en compliance risico's** met de interne risicobeheersings- en controlesystemen (IR&CS), een belangrijke aanpassing binnen de Code.

3.1 Vijf inspiratieteksten van een VOR als startpunt en denkkader

Voor de toevoeging (bpb 1.4.3 sub iv) in de Code: *“welk niveau van zekerheid deze systemen geven dat de operationele en compliance risico's effectief worden beheerst”*, zijn meerdere varianten mogelijk.

Iedere onderneming is vrij de VOR over beheersing van operationele- en compliance risico's in het bestuursverslag zelf vorm te geven. Deze vrijheid is noodzakelijk omdat een expliciete verklaring omtrent risicobeheersing van het bestuur maatwerk is en afgestemd moet zijn op de desbetreffende onderneming. Dit betekent wel dat het vergelijken van de VOR tussen verschillende ondernemingen beperkt mogelijk zal zijn.

Risicobereidheid van de onderneming en zaken als de reikwijdte in termen van soorten risico's (binnen de categorie operationele en compliance risico's), ingeschatte belangrijkheid (materialiteit) en tijdspanne waarover de verklaring wordt afgegeven, spelen een belangrijke rol. De vorm en soort verklaring die het bestuur kan opnemen in het bestuursverslag, is daarnaast in grote mate afhankelijk van de gekozen IR&CS en de volwassenheid en werking van die systemen binnen de onderneming. Meer toelichting over deze beperkingen volgt na enkele inspiratieteksten voor een mogelijke VOR.

De hiernavolgende inspiratieteksten komen voort uit brainstormsessies en rondetafel-gesprekken met deskundigen uit de praktijk, experts op het gebied van risicomanagement en interne beheersingssystemen, internal auditors, externe accountants en juristen gespecialiseerd in governance en verslaggeving. Deze teksten gaan uit van de situatie dat het bestuursverslag al een beschrijving bevat van de belangrijkste (materiële) risico's en de bouwstenen van de IR&CS (zie ook hoofdstuk 4).

Enkele van deze inspiratieteksten zijn al eerder gedeeld en bediscussieerd in verschillende gremia, zoals bijvoorbeeld binnen de Vereniging Effecten Uitgevende Ondernemingen (VEUO). De gepresenteerde teksten geven verschillende niveaus van zekerheid, in volgorde van oplopende mate van zekerheid.

De inspiratieteksten zijn uitdrukkelijk bedoeld als denkkader; het zijn geen verslaggevingsvoorschriften. Ondernemingen kunnen deze als startpunt gebruiken om hun eigen tekst voor de verklaring verder vorm te geven. Het verder specifiek maken van de tekst per onderneming, kan door elementen toe te voegen zoals genoemd in paragraaf 3.2. Belangrijke toevoegingen zijn bijvoorbeeld de risicobereidheid, de risico's en tijdspanne (retrospectief) van de verklaring en haar beperkingen.

1. Inspiratietekst die minimale zekerheid geeft

"In het licht van en zoals uiteengezet in het bovenstaande, waarbij de onderneming streeft naar het beheersen van operationele en compliance risico's op de wijze en in de mate zoals beschreven in dit bestuursverslag, is het bestuur **niet in staat** om comfort te bieden dat [de door de onderneming geïdentificeerde / alle / materiële] operationele en compliance risico's waarmee de onderneming wordt geconfronteerd, effectief zijn beheerst."

- *English: an inspirational text which indicates minimal certainty is given:*
"In light of and as set out in the above, while the company seeks to control operational and compliance risks in the manner and to the extent as described in this report, the Board is not in a position to provide comfort that [the identified / all / material] operational and compliance risks faced by the company are effectively controlled."

2. Inspiratietekst die enige zekerheid biedt

"In het licht van en zoals uiteengezet in het bovenstaande, waarbij de onderneming streeft naar het beheersen van operationele en compliance risico's op de wijze en in de mate zoals beschreven in dit bestuursverslag, is het bestuur **niet gebleken dat** onze interne risicobeheersings- en controlesystemen **niet voldoende comfort** bieden dat de door de onderneming [geïdentificeerde / alle / materiële/relevante] operationele en compliance risico's waarmee de onderneming wordt geconfronteerd, effectief zijn beheerst in lijn met de risicobereidheid."

- *English: The following inspirational text provides a text with some certainty:*
"In light of and as set out in this report, while the company seeks to control operational and compliance risks in the manner and to the extent as described in this report, the Board is not aware that our internal risk management and control systems, would not provide sufficient comfort that [the identified/all/material/relevant] operational and compliance risks faced by the company are effectively controlled in line with the risk appetite."

3. Inspiratietekst die passende zekerheid biedt

A) "In het licht van en zoals uiteengezet in het bovenstaande, waarbij de onderneming streeft naar het beheersen van [alle / materiële / relevante] operationele en compliance risico's op de wijze en in de omvang zoals beschreven in dit bestuursverslag, is het bestuur van mening dat onze interne risicobeheersings- en controlesystemen werkten in de mate die het bestuur **passend** vindt, gegeven de risicobereidheid en complexiteit van de onderneming en bij inachtneming van de inherente beperkingen."

- *English: The following inspirational text provides a statement with confined certainty:*
"In light of and as set out in the this report, while the company seeks to control operational and compliance risks in the manner and to the extent as described in this report, the board is of the opinion that: in reference to our risk appetite and the complexity of our enterprise our internal risk management and control systems provide sufficient comfort that [all / material / the identified] operational and compliance risks, faced by the company, were effectively managed, where one should also consider the inherent limitations ."

B) "Gelet op de praktische beperkingen die inherent zijn aan het beheersen van operationele en compliance risico's en erkennend dat onze interne risicobeheersings- en controlesystemen geen absolute zekerheid bieden dat risico's effectief zijn beheerst, bieden zij wel een niveau van comfort dat wij voldoende achten om onze bestuurstaak naar behoren te vervullen, voor zover die ziet op de beheersing van de [materiële / relevante] operationele en compliance risico's die de onderneming met inachtneming van haar risicobereidheid heeft geïdentificeerd."

- *"Considering the practical limitations inherent to the control of operational and compliance risks and acknowledging that our internal risk management and control systems do not provide absolute certainty that these risks are effectively managed, our internal risk management and control systems do provide a level of comfort that we deem sufficient to properly fulfill the Board's duty to manage the [material / relevant] operational and compliance risks that the company has identified within the risk appetite set by the company."*

4. Inspiratietekst die zekerheid biedt

"In het licht van en zoals uiteengezet in het bovenstaande, bieden onze interne risicobeheersings- en controlesystemen comfort dat [de door de onderneming geïdentificeerde / alle] [relevante/ materiële] operationele en compliance risico's [waarmee de onderneming wordt geconfronteerd] [waarvoor de onderneming zich geplaatst ziet], effectief zijn beheerst [in lijn met onze risicobereidheid]. Gelet op de inherente praktische beperkingen verbonden aan interne risicobeheersings- en controlesystemen zal de vaststelling van de effectiviteit van de opzet en werking van deze systemen geen absolute zekerheid bieden dat alle mogelijke [materiële] risico's te allen tijde zijn geïdentificeerd en gemitigeerd."

- *English: The following inspirational text provides a statement indicating certainty: "In light of and as set out above, our internal risk management and control systems provide comfort that [the by the enterprise identified / all] [relevant/material] operational and compliance risks faced by the company are effectively managed [in line with the set risk appetite]. However, given the inherent limitations of internal risk management and control systems, the assessment of the effectiveness of the design and operation of these systems cannot provide absolute certainty that all potential [material] risks have been identified and mitigated at all times.*

Het bestuur kan, wanneer zij kiest voor deze vorm van verklaring, ter verduidelijking aangeven op welke wijze er getoetst is om tot deze verklaring te komen en de uitkomsten hiervan en mogelijke beperkingen nader duiden. Overigens bestaat bij deze variant de mogelijkheid dat externe stakeholders denken dat de operationele en compliance risico's zich in het geheel niet voor kunnen doen.

5. Inspiratietekst waarbij verwezen wordt naar eerder, per risico, gegeven zekerheid

"Met de beschrijvingen en uitleg elders in dit rapport biedt het bestuur inzicht in het niveau van zekerheid dat de interne risicobeheersings- en controlesystemen geven met betrekking tot de effectieve beheersing van [door de onderneming geïdentificeerde] operationele en compliance risico's."

Deze vijfde tekst kan gebruikt worden als in het verslag risico's benoemd zijn en de mate van beheersing daarbij aangegeven is, eventueel per risico. Dit type kan gebruikt worden in geval de beheersing niet voor alle genoemde risico's effectief is.

- *English: The following inspirational text provides a reference statement that requires details in other areas in the report:*
"With the descriptions and explanations elsewhere in this report the Board provides insight into the level of certainty that the internal risk management and control systems provide with regard to the effective control of [the by the enterprise identified] operational and compliance risks".

3.2 Belangrijke aanvullingen op de VOR-inspiratieteksten

Bij gebruik van de teksten uit paragraaf 3.1 kunnen de volgende expliciete keuzes gemaakt worden, welke van invloed zijn op de betekenis en mogelijke interpretatie van de verklaring. Daarbij valt te denken aan de volgende toevoegingen en wijzigingen aan de tekst van de verklaring:

- Aan de tekst van de verklaring kan de **definitie⁴ van de operationele en compliance risico's** die onder de verklaring vallen worden toegevoegd. Dit kan bijvoorbeeld door in de verklaring een expliciete verwijzing op te nemen naar de in het jaarverslag en/of risicoparagraaf genoemde operationele en compliance risico's of te verwijzen naar risico's samenhangend met de duurzaamheidsinformatie en daarin opgenomen materiële topics.
- Het is ook mogelijk om aan de tekst van de verklaring een **tijdstip of periode van werking** toe te voegen, zoals op balansdatum of in de afgelopen twaalf maanden. Dit is van belang om het retrospectieve karakter te duiden van de verklaring. Andere mogelijkheden zijn bijvoorbeeld: op publicatiedatum, over het laatste kwartaal van het boekjaar, of over het afgelopen boekjaar. Dit dient duidelijk te worden verwoord in tekst.

In de toelichting op bpb 1.4.3 Verklaring van het bestuur staat het volgende:
'Het betreft zowel gesignaleerde materiële tekortkomingen als materiële risico's en onzekerheden die redelijkerwijs zijn te voorzien op het moment dat de verklaring wordt gegeven en de impact op hoofdlijnen van deze materiële risico's en onzekerheden op de vennootschap.'

Door het gebruik van *'op het moment dat de verklaring wordt gegeven'* ontstaat de mogelijkheid de verklaring betrekking te laten hebben op het tijdsmoment van publicatie of balansdatum. Dit is in lijn met de UK corporate governance code: *'The annual report should include a declaration on the effectiveness of the material controls at the balance sheet date'* (UK code provision 29, sub 296-300).

⁴ Bij verdere definiëring en bepaling van de reikwijdte van de verklaring, is het relevant mee te wegen dat de Code voor wat betreft de risicobeoordeling in principe 1.2, vier relevante typen, categorieën, risico's aanhaalt: strategische-, operationele, compliance en verslaggevingsrisico's, zonder daarmee te bedoelen dat deze limitatief is.

- Het begrip '**zekerheid**' kan worden omschreven met verschillende begrippen. Het bestuur kan besluiten geen woorden te gebruiken uit het accountantsjargon of de statistiek. Voorbeelden van woorden die de term 'zekerheid' kunnen vervangen zijn: comfort, vertrouwen, overtuiging en mening. Een andere mogelijkheid ter verduidelijking is om in de verklaring een voetnoot op te nemen dat, in lijn met de Code, met het begrip 'zekerheid' niet wordt aangesloten bij het begrip zekerheid (assurance) zoals opgenomen in de accountantsverklaring.
- Als het bestuur een bepaald **niveau van zekerheid** kiest (niet het geval bij inspiratietekst 1 uit paragraaf 3.1) kan het verduidelijkend zijn om aan de gekozen tekst toe te voegen, dat 'geen absolute zekerheid wordt geboden'.
De Code vraagt ook het niveau van zekerheid te duiden in de verklaring. Denk bijvoorbeeld aan een minimumniveau of laag, midden of hoog niveau van zekerheid. In de inspiratieteksten in de voorgaande paragraaf komen deze niveaus naar voren als: minimale, enige, passend en zekerheid. Het zekerheidsniveau is voor de lezer van de verklaring makkelijker te begrijpen als in de verklaring ook wordt aangegeven welk niveau niet wordt gegeven. Bijvoorbeeld door de toevoeging: 'hiermee wordt niet bedoeld redelijke of absolute zekerheid te geven', als gekozen is voor een formulering die wijst op enige zekerheid. Een dergelijke toevoeging kan ook een toelichting zijn op de andere niveaus van zekerheid die de onderneming onderkent.
- Het begrip **effectief** kan op verschillende manieren worden gedeut. Bijvoorbeeld dat de IR&CS in staat zijn om de beoogde doelstellingen te bereiken, zoals een effectieve en efficiënte operatie en naleving van wet- en regelgeving, of dat de IR&CS in staat zijn de materiële risico's te mitigeren tot een niveau dat past binnen de vastgestelde en toegelichte risicobereidheid. Het bestuur kan ter verduidelijking aangeven op welke wijze er getoetst is. Dit om inzicht te krijgen in de effectiviteit van de opzet en werking van de IR&CS en de uitkomsten hiervan en om de mogelijke beperkingen nader te duiden.
- De Code spreekt in principe 1.4 over: 'passende beheersing van de materiële risico's', daarbij is geen nadere invulling gegeven aan het begrip: materialiteit. Het bestuur kan ervoor kiezen om in de tekst van het bestuursverslag en de verklaring expliciet te verwijzen naar de risicobereidheid en de voornaamste risico's, zoals deze ook moeten worden opgenomen in het bestuursverslag, in lijn met bpb 1.4.2 sub i en ii. De begrippen: materieel, voornaamste en relevante worden in de Code naast elkaar gebruikt. Het verdient aanbeveling om in de risicoparagraaf en de af te geven verklaring consistent hetzelfde begrip te hanteren, en deze begrippen eventueel te definiëren, om zo de reikwijdte en beperkingen van de verklaring te verduidelijken.
- De Code vraagt ook om de **risicobereidheid** vast te stellen en deze nader toe te lichten. In de Code wordt gesteld dat de verklaring zekerheid biedt binnen de gestelde risicobereidheid. Dit kan worden toegelicht in de verklaring van het bestuur door expliciet op te nemen: binnen de aangegeven risicobereidheid.
- Aan de tekst van de verklaring kunnen **beperkingen** worden toegevoegd: bijvoorbeeld over de beperkte mogelijkheid om het gedrag van medewerkers te beïnvloeden. Dit kan bijvoorbeeld op de manier zoals aangegeven in de Code: '*naleving van wet- en regelgeving, waarbij de vennootschap mede afhankelijk is van het gedrag van haar medewerkers wereldwijd, terwijl hun gedrag niet redelijkerwijs voortdurend beheerst kan worden of volledig in procedures kan worden verankerd.*'

Andere beperkingen kunnen ontstaan door: complexiteit; het ontbreken van normenkaders zoals bij de toepassing van nieuwe technologieën; het hebben van activiteiten in gebieden met afwijkende lokale wet- en regelgeving; en het niet kunnen vaststellen van de effectiviteit van maatregelen, door bijvoorbeeld eigendom en zeggenschapsverhoudingen. Deze beperkingen kunnen expliciet aan de verklaring worden toegevoegd of opgenomen worden in een andere paragraaf in het bestuursverslag of de risicomanagementparagraaf daarbinnen. Inherent beperkingen hebben grote invloed op de (beheersing van) operationele en compliance risico's.

- Het is raadzaam om aan de verklaring toe te voegen dat de verklaring **geen SOX-verklaring** of **in-control-statement** is. Dit geldt in het bijzonder als de onderneming een beursnotering heeft in de Verenigde Staten of onder de regels van de Securities and Exchange Committee (SEC) valt.
- Aan een verklaring waarbij minimale zekerheid wordt gegeven, kunnen op onderdelen positieve elementen toegevoegd worden; bijvoorbeeld aangeven dat voor sommige specifieke risico's beheersmaatregelen zijn getroffen.
- In de verklaring kan het bestuur verwijzen naar tekortkomingen, inefficiënties, deficiënties in de IR&CS, zoals opgenomen in het bestuursverslag.

Gegeven bovenstaande keuzes en beperkingen is de verwachting dat in de komende jaren eerst meer ervaring moet worden opgedaan om tot eenduidige begripsvorming en vergelijkbaarheid te komen.

4 Modellen en voorbeelden uit externe verslaggeving om een VOR te onderbouwen

De toelichting en onderbouwing van de door het bestuur af te geven verklaring, vraagt om een beschrijving van de IR&CS. Daarmee is het relevant om in het jaarverslag de bouwstenen van de IR&CS op te nemen en toe te lichten.

De IR&CS beogen een beheersing van risico's waarbij door het bestuur en management afdoende maatregelen worden genomen om de ondernemingsdoelen te realiseren en risico's te beheersen binnen de risicobereidheid. Ondernemingen richten hun interne IR&CS in op een manier die voor de onderneming passend is. Dit wordt beïnvloed door de context waarin de onderneming opereert: de strategie en bedrijfsdoelen, de cultuur, het bedrijfsmodel, processen en systemen en het performance en risicomanagement en ook governance, samengevat in de IR&CS.

Voor het inrichten van een IR&CS bestaan geen universele normen en toetsingskaders. Daarom passen ondernemingen in de praktijk verschillende theoretische modellen, of elementen daaruit, toe. Voorbeelden hiervan zijn: Management Control Systems (Merchant & Van der Stede), Levers of control (Simons), het model van Kaptein bestaande uit 8 typen *soft controls*, *output control*, *behaviour control* en *clan control* (Ouchi) en COSO (ERM en ICF).

In verschillende sectoren en organisaties worden daarnaast modellen gebruikt, voor specifieke risicogebieden zoals:

- Kwaliteitsmanagementmodellen (ISO en TQM);
- Veiligheidsmethoden (VCA in de bouw);
- Voedselveiligheid (HACCP); en
- Informatiebeveiliging (NIST).

De Code geeft aan dat het in de rede ligt dat de onderneming toelicht welke model(len) de onderneming toepast voor risicobeheersing, als onderdeel van de beschrijving van de IR&CS. Veel ondernemingen zullen daarom verschillende modellen, of elementen daarvan, moeten toelichten in hun jaarverslag.

De volgende elementen, voortkomend uit de genoemde modellen, versterken elkaar en vormen samen de bouwstenen van een robuust IR&CS, dat bijdraagt aan het realiseren van de organisatiedoelstellingen en dat risico's minimaliseert:

- Omgevingsfactoren
- Strategie en businessmodel
- Cultuur en gedrag
- Bedrijfsprocessen en systemen
- Performancemanagement
- Risicomanagement en
- Governance.

In de praktijk komen deze IR&CS-bouwstenen samen in het bestuursverslag en als slotstuk in de risicomanagement en governance-paragrafen ter onderbouwing van en verantwoording over de IR&CS.

In de huidige verslaggevingspraktijk zijn enkele goede voorbeelden te vinden waarin deze bouwstenen van de IR&CS als toelichting en verantwoording over de bedrijfsvoering zijn opgenomen. De volgende paragrafen geven een toelichting op deze bouwstenen van IR&CS en hoe deze in de verslaggevingspraktijk worden weergegeven. De praktijkvoorbeelden zijn geselecteerd uit jaarverslagen van ondernemingen die eerder in aanmerking zijn gekomen voor de Henri Sijthoff-prijs, naast andere ondernemingen. Om zo een goede spreiding te krijgen van beursgenoteerde en niet-beursgenoteerde ondernemingen. De voorbeelden, opgenomen in bijlage met links, omvatten in gevallen gehele pagina's uit de jaarverslagen om de volledige bouwsteen te beschrijven.

4.1 Omgevingsfactoren

Bij het toelichten en onderbouwen van de IR&CS is het noodzakelijk om inzicht te geven in de context waarin de onderneming opereert. De volgende omgevingsfactoren kunnen van invloed zijn op de beheersing van risico's en voor de inrichting en werking van de IR&CS, en zijn voor het begrip en inzicht in de onderbouwing van de VOR relevant:

- *Onvoorspelbaarheid*: de mate waarin veranderingen in de omgeving moeilijk te voorzien zijn, zoals veranderingen in klantvereisten of marktcondities;
- *Turbulentie*: de snelheid en intensiteit van veranderingen in de omgeving, bijvoorbeeld technologische vooruitgang of wijzigingen in de marktstructuur;
- *Complexiteit*: de variëteit aan factoren die relevant zijn voor de bedrijfsvoering, zoals diversiteit in klantbehoeften of concurrentiestrategieën;
- *Wet- en regelgeving*: de mate waarin de sector is gereguleerd en onderhevig is aan wet- en regelgeving, de wijzigingen en volatiliteit daarin;
- *Concurrentie*: de dreiging van concurrenten, toegang tot middelen en groeimogelijkheden.

In de praktijk wordt dit bijvoorbeeld toegepast in het NS Jaarverslag 2024 (pagina's 17-20) en in het [jaarverslag van ASML Holding N.V.](#)

4.2 Strategie en businessmodel

Bij strategie en businessmodel gaat het over de focus van de onderneming, en de wijze waarop deze waarde creëert, levert en behoudt. Elementen daarvan zijn of de onderneming zich richt op bijvoorbeeld kostenleiderschap, innovatie of klantgerichtheid. Beschrijvingen van de strategie en het businessmodel zijn belangrijke bouwstenen van de IR&CS en bepalend voor de inrichting en werking van de andere bouwstenen van de IR&CS. Een goed praktijkvoorbeeld betreft het [jaarverslag 2024 van Alliander N.V.](#)

Zie ook de verslagen 2024 van PostNL N.V. (pagina's 25-74) en de NS (pagina's 21-24).

4.3 Cultuur en gedrag

Cultuur en gedrag hebben invloed op de IR&CS van de onderneming. Daarbij spelen aspecten als landencultuur, organisatiecultuur (vaak uitgedrukt in missie, kernwaarden en gewenst gedrag), organisatiestructuur, leiderschapsstijl, de grootte en beursnotering van een onderneming een rol. Een goed voorbeeld van een toelichting op de inrichting en werking betreft het [jaarverslag van Ahold Delhaize N.V.](#). Ook het ASML Annual Report 2024 (pagina 256) is illustratief.

Een praktijkvoorbeeld van een in de onderneming bestaande risicocultuur, is terug te vinden in het [jaarverslag 2024 van de NN Group N.V.](#)

4.4 Bedrijfsprocessen en systemen

De inrichting van processen en de toepassing van technologie zijn een bepalende bouwsteen voor de opzet en werking van de IR&CS. Daarbij is de automatiseerbaarheid en programmeerbaarheid van werkprocessen en taken van invloed. Ook de mate waarin de effectiviteit en efficiëntie van die geautomatiseerde processen meetbaar is en gestuurd worden door prestatie-indicatoren zijn van invloed. Voorbeeld van beschrijving van bedrijfsprocessen en systemen is opgenomen in [het Heineken N.V. Annual Report 2024](#).

4.5 Performance management

Performance management geeft weer hoe de onderneming stuurt op basis van kritische succesfactoren en kritische prestatie-indicatoren. Als onderdeel van de IR&CS geven deze indicatoren inzicht in de resultaten van activiteiten, de risico's en mate van beheersing daarvan. Ook geven de indicatoren aan of aanvullende beheersmaatregelen nodig zijn. Voorbeelden van deze indicatoren die het management helpen in de bedrijfssturing en risicobeheersing zijn opgenomen in de jaarverslagen van [Alliander N.V.](#) en van [PostNL N.V.](#). Andere voorbeelden zijn Annual Report 2024 ASR Nederland N.V. (pagina 8-9) en Ahold Delhaize Annual Report 2024 (pagina's 37).

4.6 Risicomanagement

De risicomanagementparagraaf vormt het slotstuk van de gehele bestuurdersverantwoording over de IR&CS. Deze paragraaf geeft een overzicht van de samenhang van alle bouwstenen. Door de onderlinge samenhang geeft informatie uit één bouwsteen direct inzicht in de effectiviteit en werking van de andere bouwstenen. Samen vormen deze bouwstenen immers een systeem dat het bestuur van de onderneming inzet om haar doelstellingen te bereiken en risico's te beheersen.

Een voorbeeld van een overzicht en onderlinge samenhang van de bouwstenen is te vinden in het [jaarverslag 2024 van Heineken N.V.](#) op pagina 38.

Ook is het relevant dat de risicoparagraaf een overzicht geeft van de risicobereidheid, de geïdentificeerde bedrijfsrisico's die ertoe doen (materiële, voornaamste, risico's) en de daarop geïnitieerde aanvullende maatregelen. Daarbij is het belangrijk dat zowel operationele als compliance risico's worden opgenomen. Het staat de onderneming vrij om haar eigen definitie en reikwijdte van de begrippen (operationeel en compliance) te hanteren.

Een voorbeeld van verslaggeving over risicobereidheid en materiële risico's is te vinden in het jaarverslag van [Prosus N.V.](#). Ook het NS Jaarverslag 2024 is een mooi voorbeeld (pagina's 127 tot en met 131).

De risicomanagementparagraaf geeft op hoofdlijnen inzicht in de geïdentificeerde materiële risico's die de realisatie van de strategie beïnvloeden (waaronder ook de materiële operationele en compliance risico's) en hoe deze worden gemitigeerd binnen de risicobereidheid. Ook worden in deze paragraaf de belangrijke operationele en compliance risico's, de tekortkomingen in en of geplande aanvullende maatregelen voor de IR&CS opgenomen. Een dergelijk overzicht, van de voornaamste operationele en compliance risico's en eventueel aanvullende te nemen maatregelen (*bpb 1.2.1 risicobeheersing, en bpb*

1.4.3 sub i inzicht in tekortkomingen werking IR&CS⁵) is in veel jaarverslagen van ondernemingen terug te vinden.

4.7 Governance

In veel jaarverslagen gaat de governance-paragraaf in op de bestuursstructuur en de verantwoordelijkheidsgebieden van de verschillende bestuurders en commissarissen. Daarin legt de onderneming uit hoe, op welke manier en in welke frequentie bestuurders en commissarissen de verschillende facetten van de onderneming evalueren. Deze explicitering van de managementstructuur en de verantwoordelijkheidsstelling voor deelgebieden zorgt voor risicobeheersing door de onderneming. Als afsluiting en ter verantwoording van het gevoerde beleid wordt in verschillende jaarverslagen dan ook toegelicht hoe bestuurders en commissarissen de IR&CS en de werking daarvan hebben geëvalueerd. Daarmee wordt transparantie gegeven over de wijze waarop het bestuur tot haar verklaring omtrent risicobeheersing is gekomen. Een voorbeeld hiervan is het jaarverslag van [Heineken N.V.](#)

⁵ Bpb 1.4.3 sub i: dat het verslag in voldoende mate inzicht geeft in tekortkomingen in de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen.

5 Op welke wijze kan de onderneming de VOR intern onderbouwen?

Vanuit het VOR-voorstel geeft de Code 2025 aan dat het bestuur jaarlijks de effectiviteit van de IR&CS vaststelt en de verklaring daarover naar buiten toe onderbouwd is. De commissarissen (auditcommissie) houden hierop toezicht en willen dus van het bestuur weten of zij een onderbouwing heeft voor de verklaring die naar buiten gecommuniceerd wordt. In het voorgaande hoofdstuk is al toegelicht hoe deze onderbouwing extern vorm gegeven kan worden.

Vanuit de Corporate Governance Code 2022, is al veel informatie in het bestuursverslag opgenomen over de IR&CS. Zie ook de voorbeelden op de eerdergenoemde belangrijkste bouwstenen van de IR&CS in hoofdstuk 4. Naast de genoemde bouwstenen kan in de risicoparagraaf informatie opgenomen worden over inherente beperkingen van de IR&CS en de beheersstrategie, zie hiervoor paragraaf 3.2. Met deze verantwoording is op hoofdlijnen, samenvattend, een onderbouwing aanwezig voor de IR&CS en de zekerheid die deze bieden voor risicobeheersing.

Als meer zekerheid wordt geboden, vraagt dat ook om aanvullende werkzaamheden

Navolgende tabel geeft praktische handvatten voor een verdere interne onderbouwing voor de verklaring ten aanzien van de beheersing van operationele en compliance risico's. Om tot een interne onderbouwing van de VOR te komen, zijn hieronder suggesties opgenomen. De suggesties zijn gepresenteerd in volgorde van de VOR-inspiratieteksten uit hoofdstuk 3 (toenemende mate van zekerheid). Te beginnen met de situatie voordat de VOR opgenomen was in de Code 2025.

Als startpunt is daarbij genomen de praktijk, zoals voorgeschreven in de Code. Hierin is het bestuur verantwoordelijk voor de implementatie van de strategie, de risicobereidheid en het identificeren en beheersen van de materiële risico's verbonden aan de strategie-implementatie en de daaruit voortkomende activiteiten. Het bestuur gebruikt hierbij alle bouwstenen van een IR&CS. Daarbij stelt het bestuur (in overleg met de commissarissen) ook de risicobereidheid vast in een bestuursvergadering. Hierover doet het bestuur extern verslag door een toelichting te geven op de risicobereidheid en de toegepaste IR&CS.

Het bestuur monitort de opzet en de werking van de IR&CS door beoordeling van de coherentie van informatie over de afzonderlijke bouwstenen van het IR&CS. Hiermee voert het bestuur een continue en systematische beoordeling uit van de opzet en de werking van de IR&CS ter beheersing van de materiële risico's binnen de risicobereidheid. Bovendien kan de internal audit functie een beoordeling uitvoeren van de opzet en werking van de IR&CS.

Het bestuur en de internal audit functie bespreken hun evaluatie van de effectiviteit van de opzet en werking van de IR&CS met de auditcommissie en eventueel met de RvC. In lijn met de reguliere verdeling van verantwoordelijkheden binnen de RvC heeft de auditcommissie een voorbereidende rol in de evaluatie van de werking van de IR&CS.

Het bestuur, de RvC en auditcommissie leggen hierover verantwoording af in het bestuursverslag inclusief belangrijke tekortkomingen of geplande verbeteringen in de IR&CS.

Praktische handvatten onderbouwing VOR - beheersing van operationele en compliance risico's.

	Informatie in het bestuursverslag	Wat de RvB en / of RvC (kunnen) doen om comfort te krijgen	Mogelijkheden ter (verdere) interne onderbouwing
0. Uitgangspunt Corporate Governance Code 2022⁶	Om het risicobeheerssysteem toe te lichten geeft de onderneming in veel jaarverslagen een toelichting op de belangrijkste bouwstenen van de IR&CS (zie ook hoofdstuk 4): • omgevingsfactoren • strategie en businessmodel • cultuur en gedrag • bedrijfsprocessen en systemen • performance management • risicomanagement en de IR&CS, incl.: ○ Theorieën en concepten en de praktische invulling daarvan binnen de onderneming; ○ risicobereidheid; en ○ geïdentificeerde materiële risico's die strategierealisatie beïnvloeden en hoe deze worden gemitigeerd binnen de risicobereidheid, waaronder materiële operationele en compliance risico's, en eventueel	Het bestuur is verantwoordelijk voor de implementatie van de strategie, het stelt de risicobereidheid vast en het identificeren en beheersen van de materiële risico's verbonden aan de strategie- implementatie en daaruit voortkomende activiteiten. Daarbij stelt bestuur met de commissarissen de risicobereidheid vast. Het bestuur gebruikt inzichten uit alle bouwstenen voor risicobeheersing. De (a) interne rapportages over en uit de bouwstenen en (b) de evaluatie daarvan in samenhang, worden intern besproken tussen bestuur en commissarissen. Dit mede ter beoordeling van de voortgang van de implementatie van de strategie door het bestuur, en ter verantwoording aan en voor validatie door de commissarissen. Hierover doet het bestuur extern verslag door een toelichting te geven op de	De onderneming kan intern over opzet en werking van de IR&CS bijvoorbeeld: • de bouwstenen en de opzet van de IR&CS in meer detail documenteren; • de deelstappen van de gestructureerde risico-identificatie en assessment documenteren; • analyseren of de interne informatie systemen en rapportages op strategisch en operationeel niveau uit de bouwstenen, voldoende inzicht geven en coherent werken. • opvragen van internal control statements, waarin management van organisatieonderdelen verklaart in welke materisico's worden beheerst en dat de werking van de IR&CS wordt bevestigd;

⁶ Naast de integratie van het VOR voorstel in de Code 2025 is in deze actualisatie een aantal technische wijzigingen opgenomen als gevolg van wijzigingen in de wet- en regelgeving. De aanpassingen hebben niet tot doel de strekking te wijzigen ten opzichte van hetgeen in de Code 2022 was opgenomen.

	Informatie in het bestuursverslag	Wat de RvB en / of RvC (kunnen) doen om comfort te krijgen	Mogelijkheden ter (verdere) interne onderbouwing
	aanvullende en geplande maatregelen; en - o <i>Conform bpb 1.4.3 sub i: inzicht in tekortkomingen in de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen.</i> • governance, beschrijving taken en verantwoordelijkheden, inclusief de toewijzing van de risicogebieden aan de verschillende organisatieonderdelen alsook verantwoording daarover. Naast de bovenstaande elementen bevat de risicoparagraaf informatie over inherente beperkingen van het model van de IR&CS en de beheersstrategie.	bouwstenen, de risicobereidheid en de toegepaste IR&CS. Het bestuur en de commissarissen monitoren de opzet en de werking van de IR&CS door beoordeling van de coherentie van informatie over de afzonderlijke bouwstenen. Hiermee voert het bestuur een continue en systematische beoordeling uit van de opzet en de werking van de IR&CS, ter beheersing van de materiële risico's binnen de risicobereidheid. Het bestuur bespreekt de effectiviteit van opzet en werking van de IR&CS met de RvC en legt daarover verantwoording af in externe verslaggeving met weergaven van de: • uitgevoerde risico-assessment; • risicobereidheid; • opzet en werking van de IR&CS en methode van risicobeheersing; • de materiële risico's en aanvullende mitigerende en geplande maatregelen; • onderdelen van de IR&CS die in opzet en werking effectief zijn in risicomitigatie binnen de risicobereidheid;	• onderdelen van de IR&CS beoordelen. Hierbij helpt een koppeling tussen de belangrijkste risico's en de bouwstenen, eventueel aangevuld met aanvullende beheersmaatregelen om binnen de risicobereidheid te blijven*. * Bijvoorbeeld door beoordeling van managementdocumentatie, performance (prestatie) en voortgangsrapportages (management rapportages), en interviews, onderzoek en observatie van belangrijke beheersmaatregelen, uitvoeren van analytische procedures, bezoeken van locaties en waar noodzakelijk data-analyses. In voornoemde gevallen worden dergelijke onderzoeken en verdere interne onderbouwingen al uitgevoerd door de internal audit functie (zie ook de Code, principe 1.3).

	Informatie in het bestuursverslag	Wat de RvB en / of RvC (kunnen) doen om comfort te krijgen	Mogelijkheden ter (verdere) interne onderbouwing
		• belangrijke, materiële, tekortkomingen of geplande verbeteringen in de IR&CS; • gevoeligheid van de resultaten voor wijzingen in externe omstandigheden. De commissarissen doen op hun beurt verslag van de zaken die zij hebben besproken met het bestuur tijdens hun vergaderingen. Daarin wordt vaak expliciet weergegeven dat de auditcommissie en of de RvC de IR&CS hebben besproken.	
1. VOR inspiratietekst met minimale zekerheid	De tekst van de verklaring die minimale zekerheid biedt (voorbeeld uit paragraaf 3.1, met relevante aanvullingen uit paragraaf 3.2) <i>En hetgeen bij 0. staat met aanvullend:</i> Beschrijven dat de IR&CS minimale zekerheid geven dat de operationele en compliance risico's effectief zijn beheerst. Dit bijvoorbeeld met de inspiratietekst van de verklaring zoals gegeven in paragraaf 3.1 van deze publicatie, met de relevante aanvullingen zoals opgenomen in paragraaf 3.2, waarmee	<i>Hetgeen bij 0. staat zonder noodzakelijke aanvullingen.</i>	<i>Hetgeen bij 0. staat zonder noodzakelijke aanvullingen.</i>

	Informatie in het bestuursverslag	Wat de RvB en / of RvC (kunnen) doen om comfort te krijgen	Mogelijkheden ter (verdere) interne onderbouwing
	de beperkingen die leiden tot deze keuze voor de lezer duidelijk zijn.		
2. VOR inspiratietekst met enige zekerheid	De tekst van de verklaring die enige zekerheid biedt zoals gegeven in paragraaf 3.1 van deze publicatie, met relevante aanvullingen uit paragraaf 3.2. <i>En hetgeen bij 0. staat met eventueel aanvullend:</i> Het opnemen van specifieke informatie over operationele en compliance risico's, bijvoorbeeld over situaties waarin: • het risico niet binnen de risicobereidheid kan worden gemitigeerd tegen aanvaardbare kosten en baten; • aanvullende beheersingsmaatregelen zijn getroffen of best practices worden gevolgd; en/of • control-incidenten plaats kunnen vinden, lacunes of belangrijke beperkingen van het IR&CS bestaan.	<i>Hetgeen bij 0. staat met eventueel aanvullend:</i> • een overzicht van relevante tekortkomingen en de opvolging daarvan voor de betreffende operationele en compliance risico's; • beoordeling van de noodzaak van aanvullende externe toelichtingen, rekening houdend met het belang van de stakeholders van de onderneming; en eventueel • documentatie van de interne afwegingen over aanvullende toelichtingen en de belangen van alle stakeholders, bijvoorbeeld in vergadernotulen.	<i>Hetgeen bij 0. staat met eventueel aanvullend:</i> • een additionele beoordeling gericht op de toegelichte werking van de IR&CS, • waarbij gebruik gemaakt kan worden van een overzicht van die onderdelen van het IR&CS die effectief zijn in opzet en werking en de eventuele bijzonderheden en uitzonderingen daarop.
3. VOR inspiratietekst met passende zekerheid	De tekst van de verklaring die passende zekerheid biedt zoals gegeven in paragraaf 3.1 van deze publicatie, met relevante aanvullingen uit paragraaf 3.2. <i>En hetgeen bij 0. en 2. staat met aanvullend:</i>	<i>Hetgeen bij 0. en 2. staat met eventueel aanvullend:</i> • een systematisch overzicht van de bouwstenen van de IR&CS en invloed daarvan op de relevante operationele en compliance risico's. Dit bijvoorbeeld via een assurance	<i>Hetgeen bij 0. en 2. staat en eventueel aanvullend:</i> • een (interne) expert, zoals een internal auditor, kwaliteitsmanager of controller, kan een analyse doen van de opzet van de bouwstenen van de

	Informatie in het bestuursverslag	Wat de RvB en / of RvC (kunnen) doen om comfort te krijgen	Mogelijkheden ter (verdere) interne onderbouwing
	• een beschrijving van de reikwijdte van de verklaring, zoals ook naar verwezen in de relevante aanvullingen in paragraaf 3.2.	• mapping, waarin risico's en hun mitigerende maatregelen zijn weergegeven; • inzicht in de werking van de IR&CS van de relevante operationele en compliance risico's. Met een weergave van wat goed gaat en effectief is, aangevuld met, indien van toepassing, tekortkomingen en de opvolging daarvan, inclusief de impact hiervan; • inzicht in de opzet en werking van mogelijk genomen aanvullende maatregelen die de materiële operationele en compliance risico's binnen de risicobereidheid houden.	IR&CS en eventuele aanvullende mitigerende maatregelen met betrekking tot de specifieke geselecteerde relevante operationele en compliance risico's.
4. VOR inspiratietekst met zekerheid	De tekst van de verklaring die zekerheid biedt zoals gegeven in paragraaf 3.1 van deze publicatie. <i>En hetgeen bij 0. 2. en 3. staat met eventueel aanvullend:</i> • een gedetailleerde beschrijving van de uitkomsten van de risico-identificatie, -beoordeling en -bereidheid om te komen tot een overzicht van materiële operationele en compliance risico's.	<i>Hetgeen bij 0. 2. en 3. staat met aanvullend:</i> een gedetailleerd overzicht van: • de materiële operationele en compliance risico's waarin de reikwijdte van ieder risicospecifiek wordt geduid; • de mate van effectiviteit van het IR&CS en aanvullende risico specifieke beheersmaatregelen voor ieder van de specifieke risico's. Waarbij ook de verwachte relevante ontwikkelingen, inclusief de gevolgen	<i>Hetgeen bij 0. 2. en 3. staat met aanvullend:</i> • een beoordeling (door een, interne expert, zoals een internal auditor, kwaliteitsmanager of controller) van de opzet en werking van alle bouwstenen van de IR&CS en de aanvullende mitigerende maatregelen met betrekking tot de relevante operationele en compliance risico's; • een gedocumenteerd control framework en gedocumenteerde

	Informatie in het bestuursverslag	Wat de RvB en / of RvC (kunnen) doen om comfort te krijgen	Mogelijkheden ter (verdere) interne onderbouwing
		van interne en externe wijzigingen zijn geduid; • een inschatting van de kans, volatiliteit, snelheid en gevolgen van het materialiseren van de relevante operationele en compliance risico's, ten opzichte van de risicobereidheid en inzicht in het portfolio van rest risico; • tekortkomingen, de impact daarvan en de opvolging daarvan van alle relevante operationele en compliance risico's die binnen de reikwijdte van de verklaring vallen; • de evaluatie van de strategische en concurrentie gevoeligheid van de informatie over de relevante operationele en compliance risico's, die met dit type verklaring extern moet worden gepubliceerd.	representatieve interviews en testwerkzaamheden inclusief opvolging van tekortkomingen. • periodieke risico-analyses om (mutaties in) risico's te identificeren, te beoordelen op materialiteit en noodzakelijke maatregelen te integreren in de IR&CS; • een onafhankelijk extern expert vragen om een bevestiging of oordeelsvorming over de opzet en werking IRLCode en de mate van risicobeheersing in lijn met de risicobereidheid met eventueel juridisch advies.

6 Aanpak en werkgroep

Om tot deze publicatie te komen volgde de werkgroep een systematische aanpak, die bestond uit zeven fasen: kick-off & initiatiefase; brainstorm; schrijven; itereren; uitbrengen; sonderen en publiceren.

Daarbij zijn na het delen van ervaringen en inzichten en het bediscussiëren van de inhoud van de aanpassingen in de Code rond de VOR, leden van de werkgroep onderdelen van de publicatie gaan schrijven. In die fase zijn ook leden uit de doelgroep van deze publicatie en vertegenwoordigers van belangengroepen van gebruikers geïnterviewd. Een eerste volledige concepttekst is door alle leden van de werkgroep becommentarieerd. Nadat de werkgroepleden gezamenlijk de belangrijkste handvatten hebben vastgesteld, hebben zij verschillende jaarverslagen geraadpleegd om praktijkvoorbeelden te verzamelen. Uit de shortlist met voorbeelden heeft de werkgroep uiteindelijk een selectie gemaakt die in de publicatie zijn terug te vinden.

Na de interne deliberatie is de tekst, in de uitbreng fase, integraal beoordeeld door, en doorgesproken met, vertegenwoordigers van belangengroepen en governance experts. Ook is intern binnen het NBA afstemming gezocht met deskundigen. In de sondering en publicatie fase heeft een klankbordgroep terugkoppeling gegeven. De klankbordgroep bestond uit experts op het gebied van governance, risicomanagement en interne beheersing en ervaren bestuurders en commissarissen. In deze fasen is ook uitgebreid stilgestaan over het wel of niet publiceren van inspiratieteksten zoals opgenomen in hoofdstuk 3.

Met dank aan allen voor hun bijdrage en in het bijzonder de klankbordgroepleden:

- Evert Jan van Garderen
- Ada van der Veer
- Marlies de Vries
- Jaap Winter

Samenstelling werkgroep

De werkgroep die deze publicatie tot stand heeft gebracht, is zorgvuldig geformeerd met mensen uit de praktijk, die jarenlange voeding hebben met de theoretische en praktische toepassing van risicomanagement en interne beheersing en actief zijn in het governance krachtenveld binnen organisaties:

- | | |
|--------------------|---------------------------|
| • Jeffrey Bekkerin | • Bart de Boer |
| • Leonard Boogers | • Daco Daams (Voorzitter) |
| • Mandy Dijkman | • Erik Hessels |
| • Jennifer Kuiper | • Martijn Niekus |
| • Johan Scheffe | • Sandrijn Weites |

Deze werkgroepleden zijn allen werkzaam in governance, audit, risk en compliancefuncties en vanuit de praktijk actief bezig met het onderwerp. Hun bijdrage aan deze publicatie is op persoonlijke titel. Deze publicatie geeft niet noodzakelijkerwijs de mening weer van de organisaties waar zij werkzaam zijn.

Disclaimer

Deze publicatie is bedoeld ter inspiratie en vormt geen (juridische) duiding van de geldende NBA-regelgeving. Aan de inhoud kunnen geen rechten worden ontleend.

Bijlagen

Hoofdstuk 4 beschrijft de bouwstenen van een robuust IR&CS, dat bijdraagt aan het realiseren van de organisatiedoelstellingen en dat risico's minimaliseert:

1. Omgevingsfactoren
2. Strategie en businessmodel
3. Cultuur en gedrag
4. Bedrijfsprocessen en systemen
5. Performancemanagement
6. Risicomanagement en
7. Governance.

In deze bijlage zijn voorbeelden opgenomen per bouwsteen. De voorbeelden omvatten in gevallen gehele pagina's uit de jaarverslagen om de volledige bouwsteen te beschrijven.

Bijlage 1 Praktijkvoorbeeld bouwsteen omgevingsfactoren: ASML Holding NV

Development	Risk trend	Risk universe reference	Risk response
Geopolitical tensions Geopolitical tensions and the strive for technological sovereignty may lead to a decoupled ecosystem. There is a risk that future trade restrictions (e.g. raw materials, technology, systems, investments) further limit our ability to source parts and/or sell systems to, or service them for, certain customers. With the increasing complexity of regulations, ensuring compliance has become more challenging.		• Geopolitical • Competition • Supply chain disruption • Continuity of own operation • Business model • Violation of laws and regulations • Security • IP rights • Human resource	• Active engagement with authorities and governments • Scenario planning • Collaborate with peers in global advocacy • Optimize industrial footprint • Apply for export licenses • Comply with applicable regulations
Uncertain global economy Global economic conditions lead to uncertainty for semiconductor demand and therefore demand for our products. We have experienced order push-outs. The macroeconomic weakness continues and its duration is uncertain.		• Industry cycle • Business model • Financial • Competition • Supply chain disruption	• Cost control • Maintain flexibility • Scenario planning

We are exposed to economic, geopolitical and other developments in our international operations

Risk category:
Geopolitical

Our business is subject to export control restrictions, sanctions, tariffs and, more generally, international trade regulations which impact our ability to deliver our systems, technology and services, and geopolitical tensions have led, and may lead to, an increase in such restrictions and regulations. Our ability to deliver systems and services in certain countries such as China has been the subject of increased export regulations or policies and continues to be impacted by our ability to obtain required licenses and approvals. We are required under Dutch and other applicable regulations and legislation to obtain licenses for the export of certain technologies. As a result of the Dutch regulations, EUV, certain DUV immersion and other products are subject to license requirements. The US government has also enacted trade measures, including license requirements on conducting business with certain Chinese entities, restricting our ability to provide certain products and services to such entities without a license. The list of Chinese entities impacted by export control restrictions has increased over the years, with restrictions including export controls on semiconductor manufacturing items which impose license requirements on the sale/transfer of US origin items as well as on the support by US persons on non-US origin items destined for certain fabs in China working on advanced node ICs. The list of restricted customers and the scope of the restrictions are subject to change and may be expanded to include additional entities. ASML is also subject to export control regulations in countries outside the EU and US. These developments in multilateral and bilateral treaties, national regulation, and trade, national security and investment policies and practices have affected and may further affect our business, and the businesses of our suppliers and customers. For example, the ability to obtain US licenses to authorize employees with foreign nationalities to work in programs that include controlled US items has been reduced over the last couple of years.

Such developments, including the drive for technological sovereignty, could also lead to long-term changes in global trade, competition and technology supply chains, which could adversely affect our business and growth prospects. Customers in China represented 36.1% of our 2024 total net sales. Countries impacted by export control restriction can also introduce measures to counteract the impact of other countries, actions or regulations, which may result in conflicting regulations and legal liabilities. The semiconductor industry makes use of (raw) materials that are controlled by certain countries. In the current geopolitical context, we see an increasing risk that these materials may become unavailable or restricted, which could impact our suppliers, our customers and ASML. Interstate conflicts and/or nationalization of ASML assets can also impact our business. For example, some of our facilities and supply chain and customers are located in Taiwan. Customers in Taiwan represented 15.4% of our 2024 total net sales and 29.3% of our 2023 total net sales. Taiwan has a unique international political status. Changes in relations between Taiwan and China, Taiwanese government policies and other factors affecting Taiwan's political, economic or social environment could, for example, impact our ability to service our customers in Taiwan. Furthermore, some of our facilities as well as our supply chain and customers are located in South Korea. Customers in South Korea represented 22.7% of our 2024 total net sales and 25.2% of our 2023 total net sales. In addition, there are tensions between South Korea and North Korea. A worsening of relations between those countries or the outbreak of war on the Korean Peninsula could impact our ability to service customers. A small percentage of our suppliers and customers as well as a customer support organization are based in Israel. The tensions in this region have resulted and may continue to result in violence and/or the outbreak of war, which could impact our business.

Bron: ASML Annual Report 2024, pagina's 65 en 69

Link: [Annual Annual Report 2024](#)

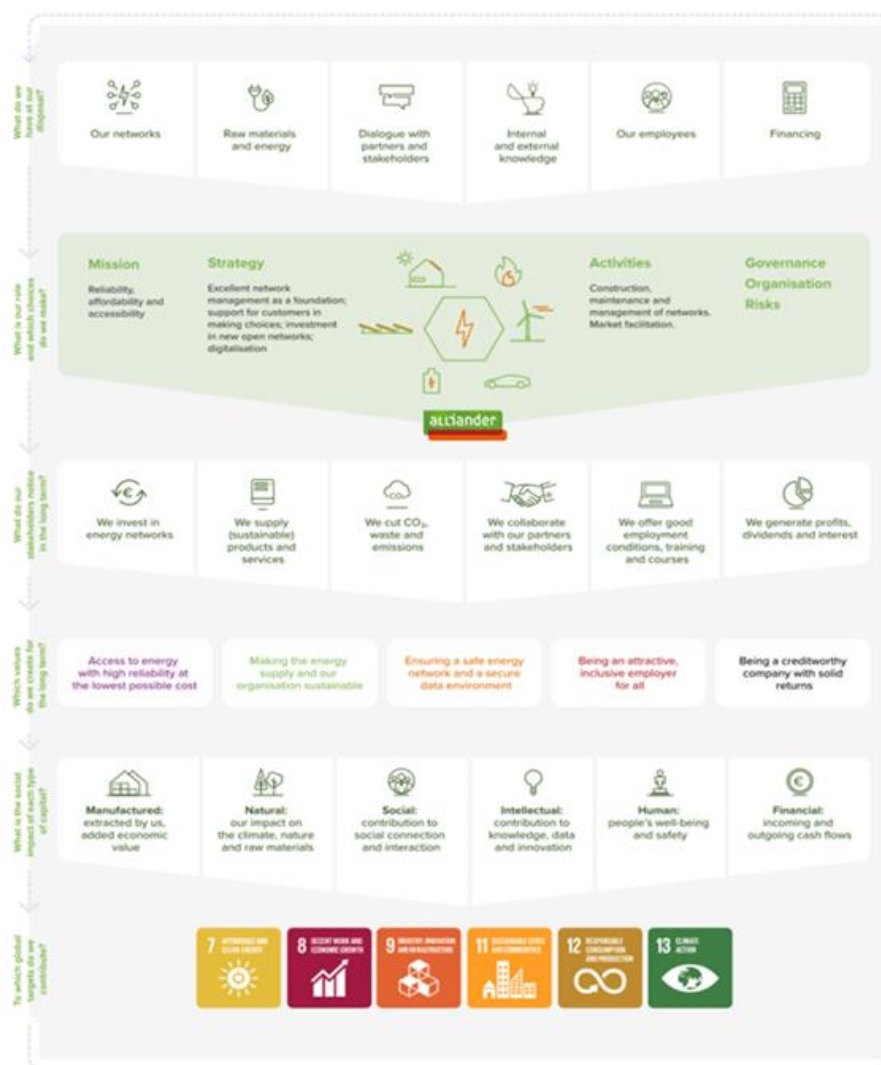
Bijlage 2 Praktijkvoorbeeld bouwsteen strategie en businessmodel: Alliander N.V.

The value we create

Alliander creates value for society, both now and in the future. We accomplish this through our daily work, by innovating and by investing. We use the resources available to us as efficiently as possible, while focusing on making the greatest possible contribution to society. That contribution is expressed in our value creation model, which clearly shows our capital flows, how we use them, how we add value and the resulting benefits for society.

Value creation model

The model is interactive when viewed on our annual report website. You can open the relevant paragraph or chapter by clicking an element.



Our strategy

The Dutch government has decided that our country must be climate neutral in 2050. In other words, our greenhouse gas emissions in 2050 will not exceed what is being sequestered. This means that, by 2030, the Netherlands must already emit 55% less greenhouse gases than in 1990. The target has actually been set higher, at 60%. Among other things, this will require a high degree of electrification in society, new forms of energy generation, alternatives for natural gas and all the associated infrastructural modifications. Apart from expanding and upgrading existing networks, this calls for a fundamental change to how the energy system is designed, constructed, used and managed. The current rate at which the energy networks are being modified is not in line with what is required. Compared to 2023, financial investments in our network rose again, but not by as much as we would like. In addition, there were longer waiting times for new connections and network upgrades. This has a high impact on society and various tasks, such as housing construction and achieving sustainability.



Our expansions, upgrades and modifications make improved sustainability and development in the Netherlands possible.

Our seven strategic pillars

Our goal is to offer customers timely solutions that fit within an affordable and reliable energy system, both today and in the future. Our expansions, upgrades and modifications make improved sustainability and development in the Netherlands possible and enable us to work towards further acceleration thereof. Our strategy is based on intensive collaboration with the government, provincial authorities, municipalities, other network companies, the industry, companies, citizens and other relevant parties that influence the energy infrastructure in the Netherlands.

Strategic priorities

Within the seven strategic pillars, we maintain a strong focus on the following priorities:

- Further upscaling of the activities needed **to reinforce and expand** the networks: build, build, build.
- Encouraging **more flexible use** of the electricity grid.
- Further **improving** communication with users and partners in the energy system.

1. Excellent management: optimising maintenance and improving customer services

We service our networks smartly and efficiently, and we are a reliable partner for our customers and society. We communicate openly and proactively to ensure that they know what to expect in terms of completing infrastructure in their area, what the waiting times are, but also what alternative solutions would be if we are unable to fulfil all their wishes straight away. We make sure that we resolve and prevent faults, questions and complaints in a timely and targeted manner. Our work is customer-oriented and we ensure that our customers and partners have easy access to the required information to make choices that match their needs and fit within an affordable and reliable energy system.

2. Reducing demand for transmission capacity

We help our customers to make choices that limit the demand for transmission capacity. This cuts their energy bills and at the same time ensures that scarce labour and space can be used in the most effective way possible. It is important here that clear choices are made about which energy solutions are implemented at each location and at each point in time. For companies this provides clarity, and it gives network operators certainty about when and where certain infrastructure should be built. The space required for transformer substations and main stations can be purchased in a timely manner and schedules for various infrastructural modifications can be agreed and coordinated with the local stakeholders in each area. It is important here

that energy infrastructure is given a more prominent position in spatial planning and in the plans that are drawn up for places like residential areas and industrial parks. This requires provincial and municipal coordination and clear choices, down to the district or neighbourhood level. That allows us to deploy people and resources in a targeted manner, avoid unnecessary investments and speed up unavoidable modifications to the energy infrastructure. Our efforts are also aimed at helping customers reduce their energy demand, together with partners and smart innovations, with solutions such as insulation or smart appliance controls that can also be used behind a company's or home's energy connection. And we are working with the construction industry on new design principles for building new homes with much lower energy requirements.

3. Making better use of the network

In almost all of the Netherlands, the electricity grid is (nearly) full. By making better use of the network, we want to connect more customers in the years to come. This is why we are digitising the networks, which gives us more insight and control options, and allows us to handle the available network capacity with greater flexibility anywhere and at any given time. We are increasing the load on the network, but safely. Rather than focusing on contracts based on peak demand a few times a year, we are working towards flexible use and the relevant contracts. This requires new rules and incentives. Examples include tariffs that vary in level at any point in time and simultaneously safeguard the general affordability and reliability of the energy system. In the past, we mainly focused on medium-sized and large companies, but in 2024 we launched several pilot programmes and projects to help consumers with flexible energy usage.

Our organisation, people, systems and working methods are the foundation that supports implementation of our strategy.

4. Completing more work

The completion of network expansions and upgrades is our highest priority. Alliander is adopting a steering and much more explicit role in local, regional and national spatial planning and spatial allocations for electricity, (green) gas and heat, in order to create clarity about the future energy system in a timely manner, thereby increasing levels of support and development speeds. In concrete terms, this means that we will no longer wait for customers and public authorities to make their choice, but rather proactively specify the optimum urban planning ourselves for the energy system down to district or area level, and present those plans to the relevant public authorities. In addition, we want to work with public authorities to shape the final urban planning choices and, on this basis, establish a long-term implementation schedule (8 quarters + 8 years). We actively and systematically support public authorities in the task of agreeing and coordinating the intended energy system plans with residents and businesses in order to accelerate acceptance and implementation. We also actively help them obtain all the permits required at the district or area level in a timely manner (for example, by providing teams on secondment). On the basis of a 'district-by-district and area-by-area' approach, we are upgrading complete districts or areas in a single intervention and starting these works in places where – in accordance with the schedule – the preconditions, such as the required permits and space, are in place and available on time. We are also working on long-term collaboration models with contractors and suppliers. And we are optimising the scheduled deployment of scarce capacity using Artificial Intelligence. We are increasing the available number of technicians by making engineering more appealing in the sector and by making the influx from other sectors easier. We are shortening training periods and investing in outsourcing extensive work packages together with contractors to make optimum use of the capacity in the sector. Furthermore, we are focusing on allowing customers to make use of local installers to perform part of the work themselves.

5. Sharing data and developing new market services

Proactively making data and services available ensures that the energy market can function properly. Customers can make choices beneficial to the network and we can balance supply and demand on a local level. Between now and 2030 we will be making (more) asset and customer data available and offering it to customers, so that they can control their own energy usage and make independent optimisation choices.

6. Developing infrastructure for heating and sustainable gases

Hydrogen and green gas are going to play an important role in our energy system, especially in industry. We are using the existing gas grid to distribute these gases and keep the energy system affordable. We are adding more green gas to the gas grid and making sure that it reaches the users. Starting in 2026, we will additionally invest in new hydrogen networks for industry, such as the networks in Deventer and later in the Port of Amsterdam. In addition, we are constructing more district heating networks, both for existing buildings and new construction. We are working together with public authorities and companies to provide complete solutions, from design to management. We do this in neighbourhoods where it makes sense to use district heating networks and where a local heat source is present. This allows quick and large-scale use of sustainable heat and at the same time reduces the load on the power grid.

7. Future-proof foundations

Our organisation, our people, our working methods and our systems make up the foundations for implementing the aforementioned strategies. In the years to come, we will be investing in things like an integrated focus on results in the end-to-end value chains with our partners. We are agile and effective, and have a culture that prioritises safety, results, cost awareness, sustainability and inclusion. We are investing in an IT landscape and digitisation to provide maximum support for the upscaling of our work, the flexibilisation of our network and communication with and solutions for our customers, partners and stakeholders.

Bron: Alliander Annual report 2024, pagina's 20,21, 22, 23, 32 en 33

Link: [Alliander Jaarverslag 2024](#)

Bijlage 3.1 Praktijkvoorbeeld bouwsteen cultuur en gedrag: Ahold Delhaize N.V.



Bijlage 3.2 Praktijkvoorbeeld bouwsteen cultuur en gedrag: NN Group N.V.



Managing our risks

Risks represent potential future events that could adversely impact our business performance and achieving our strategic targets. Strong risk management helps us monitor developments in our operating environment and act where necessary.

Introduction

This section covers the following topics:

- Risk control cycle (p. 52-59)
- Risk profile, with a focus on material risks as established by NN Group's Management Board (p. 59-62).

Other relevant risk management information can be found in the following sections:

- The Risk governance section of 'Corporate governance' (p. 81-85) covers how risk management responsibilities within NN Group are organised.
- Details on our financial risk profile can be found in Note 48 Risk management.
- Details on sustainability and climate change-related risks are included in 'Anticipated financial effects' on p. 159 of the Sustainability Statement.

Risk control cycle

We manage any risks inherent to our business model and the environment in which we operate within NN Group's risk appetite and framework. Every employee has a role to play in identifying risks in their area of responsibility and managing them in a proactive way. It is important to know which risks we need to avoid and which we are prepared to take, to ensure an adequate return for the risks assumed within the business, and to be aware of major existing and emerging risks.

The risk control cycle supports that business units and NN Group operate within our risk appetite:

1. Define risk strategy through risk appetite, policies and standards;
2. Identify and assess the risks that need to be managed;



3. Mitigate risks through controls and/or other mitigation measures; and
4. Monitor effectiveness of mitigating measures and report on them.

This cycle is supported by a sound risk culture.

The risk control cycle is integrated within NN Group and supports the strategy (business plan process) and (monitoring of) the subsequent execution (among others, financial control cycle and HR cycle).

Step 1: Risk strategy

The risk strategy is determined together with the business strategy. During this strategy-setting process, strategic and emerging risks need to be considered carefully. These risks, for example, look at sensitivities around assumptions behind the proposed business strategy, or the possibility that a proposed business strategy does not align with NN Group's values and You Matter brand promise (as mentioned in chapter 2 'Our strategy and business').

The risk strategy further clarifies what risks (and to what extent) NN Group is willing to take in pursuit of business objectives. Risk appetite statements describe how NN Group weighs strategic decisions and communicates its strategy to key stakeholders and business unit CEOs with respect to the desired level of risk-taking. They thereby define our preferences for or against certain risk types. This helps us avoid unwanted or excessive risk taking, and optimise our use of capital. To the extent necessary, the risk appetite can be further operationalised into risk metrics (see under 'Risk metrics' in this chapter). Furthermore, requirements and/or guidance on how to mitigate risks can be provided through policies and standards.

Embedding a sound risk culture within properly organised and governed business processes and projects is an important part of NN Group's risk strategy. More information on how risk management responsibilities within NN Group are organised can be found under 'Corporate governance' on p. 81-85.

Bron: NN Group N.V. Annual Report 2024, pagina 52

Link: [NN Group N.V. - Annual reports](#)

Bijlage 4 Praktijkvoorbeeld bouwsteen bedrijfsprocessen en systemen: Heineken N.V.



Business priority

Become the best-connected brewer

We're continuing to increase our investment in digital transformation to build a future-proof company. To become the best-connected brewer, HEINEKEN needs to digitalise its route-to-consumer, unlock the value of data, simplify and automate end-to-end processes, build a secure and modern technology landscape, and create a digitally enabled organisation.

This year we've successfully gone live with our Digital Brew House – our biggest ever digital transformation – which enables us to standardise and modernise our business and ways of working.

To maximise AI's impact, we prioritise customer-centric AI products that are seamlessly integrated into our operations and widely adopted by end-users at HEINEKEN. Supported with robust capabilities that enhance AI literacy, this will pave the way for a shift from everyday AI to game-changing AI."

Andreas Stokkel, Head of Global Analytics Products

Read more about Heineken's building new business and enterprise customer focus

Become the best-connected brewer

Digitalising our route to consumer

HEINEKEN has embedded its relationships with customers and consumers for more than 150 years. In a world where customers expect instant, personalised service online and consumers demand flexible style experiences across their interactions with all brands, we're building new digital capabilities to keep these connections strong.

This involves developing innovative online platforms for customers and embedding new digital consumer engagement models. Crucially, this digitalisation journey is going to access to better, richer data that we're using to further improve our service, optimise engagement and improve growth. While this journey is far from over, 2024 was a pivotal year.

Revolutionising customer engagement

In 2024, we continued to put our customers at the centre of everything we do, reimagining how they interact with us across every touchpoint through eB2B platforms, sales representatives, customer service agents and distributors.

Today, the brand name and identity for our eB2B platforms serves to make our customer business easy. As part of our journey to create an integrated, end-to-end platform across all key touchpoints and reimagine the customer experience, eale has so far been launched in four markets. The approach is already bearing fruit: over the course of 2024, the platform achieved close to 1.3 billion in gross merchandise value, connecting with 500,000 active customers and accounting for 70% of fragmented trade revenue – up from 60% in 2023.

Crucially, our success in diving up the number of customers engaging with us through digital channels is supporting the acceleration of wider data-driven innovation to deliver better service for customers and growth for HEINEKEN.

Deepening consumer connections

Alongside our customer initiatives, we're harnessing digital innovation to help create richer, more meaningful and personalised experiences for consumers – and deliver growth.

Beyond engagement, we continued to pioneer smart solutions to drive efficiencies for both customers and our business. Engagements with connected outlets allowed us to automate stock replenishment in bars, while continued investment in shelf image recognition technology is helping retailers optimise their inventory.

In 2024, we supported our brand teams in launching consumer-facing applications that resonate with our diverse global audiences. The eB2B app, for example, embedded HEINEKEN in the gaming community by bringing our ambassador Mike Ventenaga through our Formula 1 campaign. Elsewhere, we helped consumers in cities organise social events effortlessly and discover new experiences and services. Initiatives such as these not only delivered brand growth but also generated valuable first-party consumer data that we use to optimise media spend and marketing activations.

As we digitalise, our stakeholder privacy is our priority. We have continued to invest in providing the necessary privacy protection around our consumers and their data in all our markets.

Become the best-connected brewer

Unlocking the value of data

The convergence of all value generated by actionable insights, foresight and – of course – AI is a solid foundation of robust, trustworthy data. We have embedded more than 70 spending companies on Dataframe, our foundational data platform, empowering us to connect data across our business and use it to greater effect, at scale.

Building on this, we advanced our data and AI capabilities in 2024, embedding AI-driven products across our operations and rolling out literacy programmes to ensure adoption. By feeding data and insights as a strategic asset, we're creating AI with measurable impact on business performance.

Data-driven commerce

AI products are transforming our Global Commerce operations, helping us create incremental revenue opportunities and build a winning portfolio.

Artificial Intelligence Data-Driven Advisor (ADDA) predicts the best actions to take with customers, accelerating the transformation of our sales representatives into true business advisors. In 2024, it scaled to eight markets, enhancing productivity with 400,000 daily customer engagements.

Similarly, Product Recommender now lives in seven markets, analyses customer performance and behaviour, delivering personalised suggestions to enhance user experience and drive sales on eale. Future use image recognition product, simplifies retail audits by checking program compliance. MEDICAR, our AI product that optimises the mix of marketing spend across brands and channels, helping put us to use for above and below the line spend across all brands in 2024, is delivering incremental gross profit per euro of trade.

Pharos Advisor, our AI product suite for revenue management that enables the planning, simulation and optimisation of targeted promotions, boosting sales and ROI – all aligned with our pricing strategy.

Become the best-connected brewer

Generative AI

We piloted Generative AI (GenAI) with promising results in various areas across HEINEKEN.

Our Knowledge and Insights Management platform (KIM) unlocks consumer and customer research and insights across all markets, making it easily accessible to our Commerce operations.

Happy is a GenAI chatbot and integrates data from multiple external sources to navigate global standards, wage of working and processes, boosting productivity within our Finance teams.

And finally, Heineken leverages 10 years of data on the consumer packaged goods (CPG) sector to offer strategic insights to leadership teams for better, quicker decision-making.

Ethical AI

Our Code of Business Conduct and our AI Ethics Principles offer guardrails to manage our ongoing use of AI and we continuously review our practices as technology evolves.

Simplifying and automating our end-to-end business

We're transforming the way we work by digitising, simplifying and automating our end-to-end processes. This commitment drives efficiency, enhances customer experience and keeps us competitive and sustainable for the long term.

At the heart of this effort is our Connected Brewery programme, which modernises breweries with a futuristic digital ecosystem. By integrating machine data and Internet of Things (IoT) connectivity, Connected Brewery optimises productivity, quality and sustainability while delivering meaning and savings. In complete Smart Brewery, which connects machines to the cloud to reduce waste and maximise output, with Connected Worker apps that empower operators with tools like QR code scanning for inspections and augmented reality for remote support and problem-solving capabilities.

We significantly enhanced Connected Brewery in 2024. A key focus was on further incorporating robotics for crucial tasks including bringing our first Boston Dynamics Spot into full operation. Spot is a robotic dog that reduces energy consumption and prevents unplanned downtime through autonomous maintenance inspections to detect oil leaks, heat emissions and mechanical anomalies. We also launched our first batch of automated bottle pickers.

We linked the programme with Total Productive Maintenance to improve equipment and maintenance reliability and standardised performance reporting across all breweries to cut administration workload. We also made substantial investments to further enhance our Connected Worker Apps, which now include a personal skills development module for operators. Currently over 80% of our global production workforce has access to these digital tools.

Connected Brewery now operates in over 90 breweries and plays a pivotal role in broader transformation initiatives including bringing HEINEKEN's leading supply chain programme in Europe. With more than 7,000 connected machines generating billions of data points, Connected Brewery is key to creating the most sustainable and competitive supply chain in Europe.

Meanwhile, robotic process automation is streamlining repetitive tasks across all our support functions. In 2024, we saved more than 260,000 working hours – up from 200,000 in 2023 – putting us well on track to achieve our target of 1.5 million cumulative hours by 2025. This is freeing teams to focus on higher-value activities and scale innovation faster than ever before.

Bron: Heineken N.V. Annual Report 2024, pagina's 26-28

Link: [2024 Heineken N.V. Annual Report 2024](#)

Bijlage 5.1 Praktijkvoorbeeld bouwsteen performancemanagement: Alliander N.V.

Objectives and results



Access to energy with high reliability at the lowest possible cost

KPI	Target for 2024	Performance in 2024	Target for 2025	Strategic objective	Most significant risks ⁸
Customer convenience	The NES score measured is higher than 50% (consumers) and 29% (business market).	Consumer: 54.3% Business: 32.3%	From 2025, CES scores are reported instead of NES scores. ¹	Increase in customer convenience for consumers and business market over the coming years.	Inadequate completion of work package (Cyber)security resilience
Electricity outage duration	Maximum of 23 minutes	24.6 ² minutes	Maximum of 26 minutes	High reliability of supply.	Not meeting customers' expectations Uncertainty over the future energy system Financing

Making the energy supply and our organisation sustainable

KPI	Target for 2024	Performance in 2024	Target for 2025	Strategic objective	Most significant risks ⁸
Gross carbon emissions, own business operations	Max. 416 kt	446 kt	CO ₂ emissions from business operations: 171 kt. This includes procurement of renewable energy (271 kt).	Bring into line with SBTi provisions and scope requirements for climate emissions mitigation. ³	Restrictions and uncertainties around laws, regulations, and policy
Net carbon emissions from own business operations after greening ⁴	0 kt	0 kt			Inadequate capacity to deliver and for change
Circular procurement ⁵	At least 37% of all our primary assets	39%	At least 39% of all our primary assets	45% circular procurement in 2027.	Uncertainty over the future energy system

Ensuring a safe energy network, a safe working environment and a secure data environment

KPI	Target for 2024	Performance in 2024	Target for 2025	Strategic objective	Most significant risks ⁸
LTIF (lost time injury frequency)	N/A ⁶	2.9	N/A ⁶	Safety is key to our operations. We create a proactive safety culture.	Accidents caused by unsafe situations (Cyber)security resilience Not meeting customers' expectations Ineffective growth of the organisation

Being an attractive, inclusive employer with equal opportunities for all

KPI	Target for 2024	Performance in 2024	Target for 2025	Strategic objective	Most significant risks ⁸
Employee survey: enthusiasm and engagement	A score of at least 81%	84%	A score of at least 81%	Being a top-class employer: an innovative and successful company where we develop future-oriented knowledge and competencies.	Inadequate capacity to deliver and for change
Sickness absence among own employees	Maximum 4.3%	4.1%	Maximum 4.3%	The absenteeism among own employees will be no more than 4.3% in the coming years.	Inadequate capacity to deliver and for change
Women in managerial positions	At least 33% of all leadership positions	33.4%	At least 33% of all leadership positions	At least 50% of our leadership positions are held by women.	Ineffective growth of the organisation
People with poor employment prospects	Offer at least 168 apprenticeships. The aim is to provide at least 154 positions that comply with the Dutch Labour Participation Act.	180 ⁷	Offer at least 182 apprenticeships. Aim is a minimum of 154 places that comply with the Dutch Labour Participation Act and comply with the Dutch Labour Participation Quota Act.	We offer long-term work to people with poor employment prospects who meet the criteria of the Dutch Labour Participation Act. In addition, we offer work experience placements, internships and other learning experiences for a broad target group.	

Being a creditworthy company with solid returns

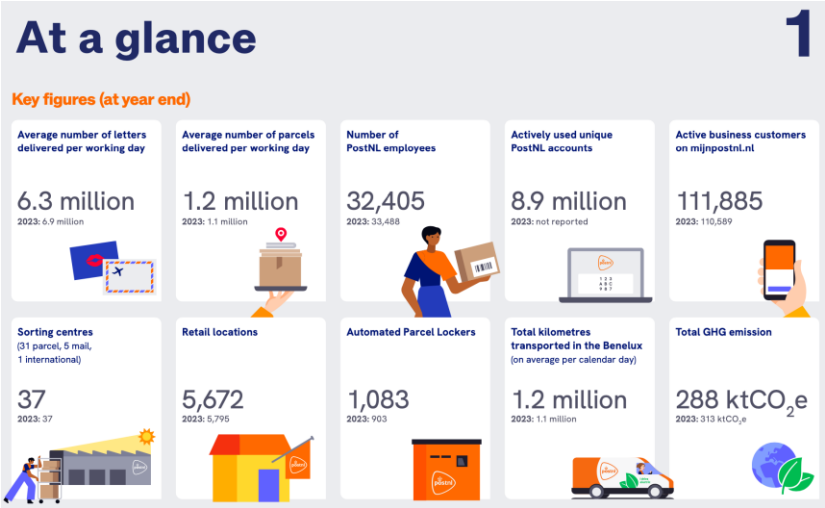
KPI	Target for 2024	Performance in 2024	Target for 2025	Strategic objective	Most significant risks ⁸
Credit rating	Maintain solid A rating profile	S&P A+/A-1/stable outlook Moody's Aa3/P-1/stable outlook	Maintain solid A rating profile	Remain a creditworthy company. Continuously outperform the sector in terms of costs and operational excellence.	Long-term focus of legal and regulatory framework
FFO/net debt	At least 15%	17.9%	At least 11%		Pressure on our financial position
Interest cover	At least 3.5	11.2	At least 3.5	Solid profits within the boundaries of what is permitted in the regulated domain.	Uncertainty over the future energy system
Net debt/(net debt + equity)	Maximum 60%	43.3%	Maximum 60%		
Solvency ratio	At least 30%	48.1%	At least 30%		

A further explanation along with the definitions of the objectives and results can be found in the [Terms, abbreviations and definitions](#) chapter.

Bron: Alliander Annual report 2024, pagina's 28 en 29

Link: [Alliander Annual report 2024](#)

Bijlage 5.2 Praktijkvoorbeeld bouwsteen performancemanagement: PostNL N.V.



PostNL Sustainability performance overview

2023 - 2024

in percentage, unless indicated otherwise		2023	2024	change
Customer value				
	Average No. 1 position in relevant markets		Average No. 1 position in relevant markets	-
Net Promotor Score				
Parcel volume growth	0%		7%	+7
Delivery quality Parcels in NL	97%		97%	+0
Delivery quality Mail in NL	89%		86%	(3)
Social value				
Employee engagement	68%		67%	(1)
Absenteeism	7.7%		8.5%	+0.8
Environmental value				
CO ₂ efficiency (scope 1 and 2 emissions in grammes CO ₂ e per km)	136		128	(6%)
Emission-free last-mile delivery	24%		28%	+4

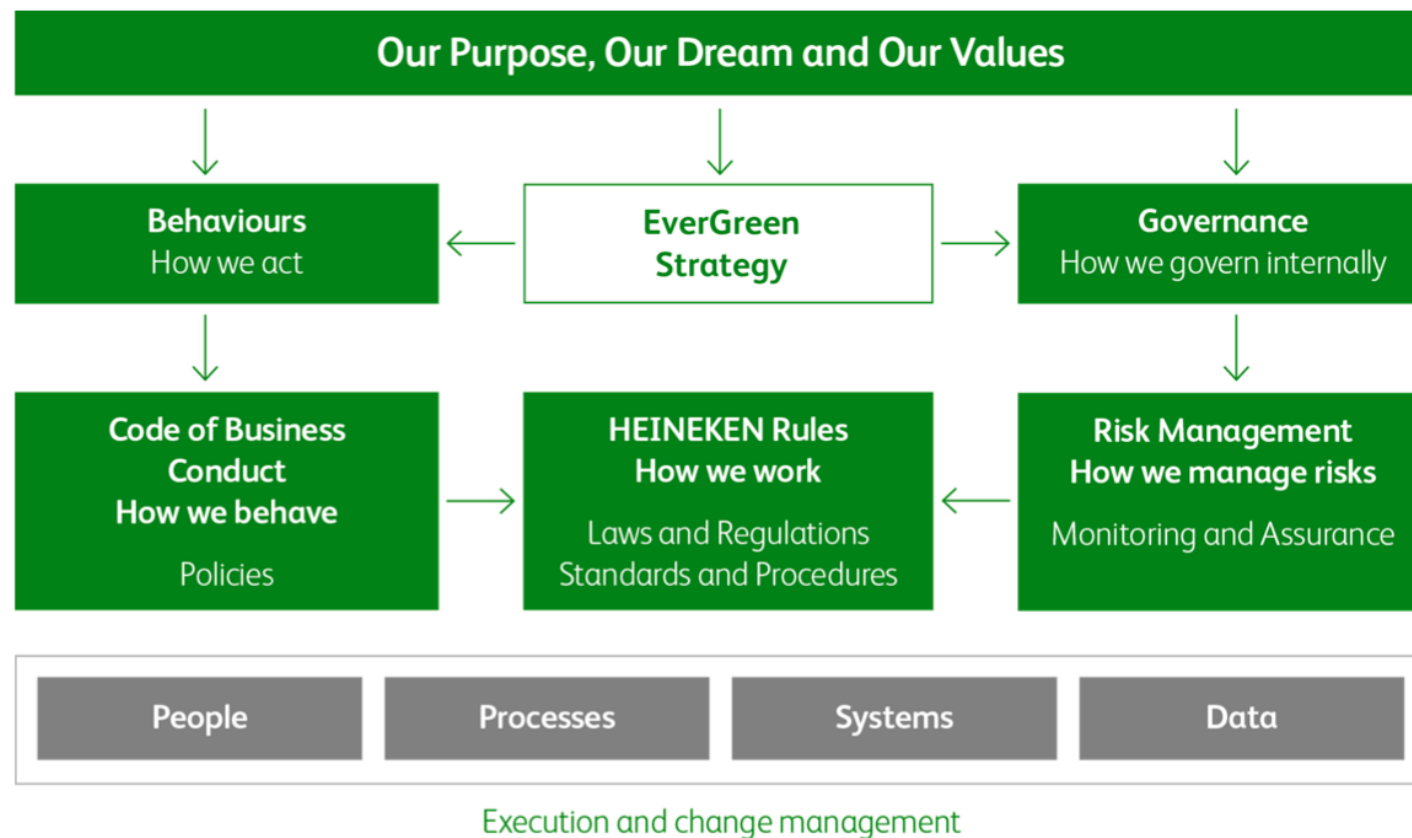
Bron:

PostNL Annual Report 2024, pagina's 3 en 5

Link: [PostNL Annual Report 2024](#)

Bijlage 6.1 Praktijkvoorbeeld bouwsteen Risicomanagement: Heineken N.V.

Our Business Framework



Bron: Heineken N.V. Annual Report 2024, pagina 38

Link: [Heineken N.V. Annual Report 2024](#)

Bijlage 6.2 Praktijkvoorbeeld bouwsteen Risicomanagement: Prosus N.V.

Risk appetite

Risk type	Conservative	Disciplined	Balanced	Bold
Strategic				
Operational				
Compliance				
Reporting				

Bron: 2024 Annual report Prosus, pagina 30

Link: [2024 Annual report Prosus](#)

Bijlage 7 Praktijkvoorbeeld bouwsteen Governance: Heineken N.V.

Corporate Governance statement

Introduction

Heineken N.V. (the 'Company') is a public company with limited liability incorporated under the laws of the Netherlands. Its shares are listed on the Amsterdam Stock Exchange, Euronext Amsterdam.

The Company's management and supervision structure is organised in a so-called two-tier system, consisting of an Executive Board of two executive members and a Supervisory Board (made up of ten non-executive members).

The Supervisory Board supervises the Executive Board and ensures that external experience and knowledge are embedded in the Company's way of operating. The two Boards are independent of one another and accountable to the Annual General Meeting (the 'AGM').

The Company complies with, among other regulations, the Dutch Corporate Governance Code of 20 December 2022 (the 'Code'). Deviations from the Code are explained in this report in accordance with the Code's 'comply or explain' principle.

This report includes the information that the Company is required to disclose pursuant to the Dutch governmental decree on Article 10 Takeover Directive and the governmental decree on Corporate Governance. Substantial changes in the Company's corporate governance structure and in the Company's compliance with the Code, if any, will be submitted to the AGM for discussion under a separate agenda item.

Executive Board

General

The role of the Executive Board is to manage the Company. This means, among other things, that it is responsible for setting and achieving the operational and financial objectives of the Company, the strategy to achieve these objectives, the parameters to be applied in relation to the strategy (for example, in respect of the financial ratios), the Company culture aimed at sustainable long-term value creation, the associated risk profile, the development of results, and sustainability matters that are relevant to the Company.

The Executive Board is accountable to the Supervisory Board and to the AGM.

In discharging its role, the Executive Board shall be guided by the interests of the Company and its affiliated enterprises, taking into consideration the interests of the Company's stakeholders.

The Executive Board is responsible for complying with all primary and secondary legislation, for managing the risks associated with the Company's activities and for financing the Company.

The Company identifies four operating regions: Africa & Middle East, Americas, Asia Pacific and Europe. Each region is headed by a President.

The two members of the Executive Board and the four regional Presidents together with the five functional Chief Officers (i.e. Commerce, Corporate Affairs, Digital and Technology, People and Supply Chain), jointly form the Executive Team. The decision to work with an Executive Team is to ensure effective implementation of key priorities and strategies across the organisation.

Throughout the year, members of the Executive Team and other senior managers were invited to give presentations to the Supervisory Board.

A two-day meeting was held in June 2024 between the Supervisory Board and the Executive Team to discuss the Company's strategic priorities and main risks and opportunities in the context of sustainable long-term value creation. During this meeting, members of the Executive Team also presented their respective strategic topics and the risks and opportunities per region or function, as the case may be.

In October 2024, the Executive Board and the Supervisory Board undertook a four-day visit to São Paulo, Brazil. The visit focused on enhancing the understanding of the Company's operations, performance and market dynamics in Brazil and the broader Americas region. The visit also included presentations by local management, by the President of the Americas region and by managing directors of the Company's operating companies in Mexico, Peru and the Bahamas on their respective strategic priorities, business performance, outlook, people topics, and risks and opportunities. Additionally, various trade visits were concluded as well as a local brand experience was organized, which allowed for engagement with customers and consumers.

Supervisory Board

General

The role of the Supervisory Board is to supervise the management of the Executive Board and the general affairs of the Company and its affiliated enterprises, as well as to assist the Executive Board by providing advice.

In discharging its role, the Supervisory Board shall be guided by the interests of the Company and its affiliated enterprises and shall take into account the relevant interest of the Company's stakeholders.

The supervision of the Executive Board by the Supervisory Board includes the achievement of the Company's objectives, the culture in the Company, the corporate strategy and the risks inherent in the business activities, the design and effectiveness of the internal risk and control system, the financial reporting process, compliance with primary and secondary legislation, the Company-shareholder relationship and corporate social responsibility matters that are relevant to the Company.

The Supervisory Board evaluates at least once a year the corporate strategy and main risks to the business, the result of the assessment by the Executive Board of the design and effectiveness of the internal risk management and control system, and any significant changes thereto.

Supervisory Board members are appointed by the AGM from a non-binding nomination drawn up by the Supervisory Board.

The AGM can dismiss members of the Supervisory Board by a majority of the votes cast, if the subject majority at least represents one-third of the issued capital.

To the shareholders

The Audit Committee supervises the activities of the Executive Board with respect to the publication of financial information. The Committee reviews, in the presence of the Executive Board and the external auditor, the appropriateness of the half year reporting and the annual financial statements, focusing on:

- The decisions made on the selection and application of accounting policies;
- The reliability and completeness of disclosures;
- Compliance with financial and sustainability reporting requirements; and
- Significant judgements, estimates and assumptions used in preparing the reports in respect of, among others, accounting for acquisitions and divestments, the annual impairment test and determining the level of provisions.

At the beginning of the year, the Audit Committee reviews and approves the audit plans of the external auditor as well as the internal audit function. The Committee focuses mainly on the scoping, key risks, staffing and budget.

During the year, the Audit Committee reviews the reports of the external auditor and Global Audit.

The Chair of the Audit Committee held regular update meetings with the CFO and other senior executives.

During the year, the Chair of the Audit Committee informed the Supervisory Board of the discussions held in the Audit Committee.

Furthermore, in the course of 2024 the Audit Committee discussed recurring topics, including:

- The effectiveness and the outcome of the internal control and risk management systems, as well as changes made and improvements planned to these systems;
- Functional updates in respect of Business Conduct and Global Legal Affairs, Global Digital & Technology, Global Tax, Global Procurement, Global Treasury & Insurance, Pensions, as well as Risk Management;
- A dedicated deep dive in respect of Global Digital & Technology, including on cyber security;

- Specific updates in the area of sustainability reporting and the Company's preparations for, and progress on, reporting in line with the European Union's Corporate Sustainability Reporting Directive.
- The Company's governance, risk and compliance (GRC) activities, including the HEINEKEN Company Rules and the HEINEKEN Code of Business Conduct;
- The outcome of the internal audit activities;
- The outcome of the annual Letter of Representation process and the report from the Integrity Committee related to fraud reporting and the Speak Up policy;
- A dedicated separate meeting on themes and developments affecting the role and scope of the audit committee, presented by the external auditor as of book year 2025, KPMG Accountants N.V.
- The developments in the area of the Statement on Risk Management (Verklaring omtrent Risicobeheersing), that is proposed to be added to the Corporate Governance Code, were also discussed. The discussions on this topic included associated actions taken by the Company in light of the preparation and implementation thereof;
- The evaluation of the current external auditor, Deloitte Accountants B.V.; and
- A post investment review of material asset and equity investments that have been operationally live for a certain period of time.

The selection process for the Company's new external auditor was finalized in the course of 2023. The 2024 AGM approved the Supervisory Board's proposal to appoint KPMG Accountants N.V. as the Company's external auditor for the financial year 2025. Representatives of KPMG Accountants N.V. attended the meetings of the Audit Committee since that moment, in preparation of the hand-over.

Bron: Heineken N.V. Annual Report 2024, pagina's 49, 52 en 64

Link: [Heineken N.V. Annual Report 2024](#)

Koninklijke Nederlandse
Beroepsorganisatie
van Accountants



Mercuriusplein 3
2132 HA Hoofddorp
Postbus 242
2130 AE Hoofddorp

T 088 4960 301
E nba@nba.nl
I www.nba.nl