

# Inhoud

<b>Voorwoord</b>	<b>5</b>
<b>Inleiding in de geschiedenis, achtergrond en kernbepalingen van de Code</b>	<b>13</b>
<b>1 Langetermijnwaardecreatie</b>	<b>25</b>
1.1 Lange termijn waardecreatie	25
1.1.1 Strategie voor lange termijn waardecreatie	28
1.1.2 Betrokkenheid raad van commissarissen	30
1.1.3 Rol raad van commissarissen	30
1.1.4 Verantwoording bestuur	32
1.2 Risicobeheersing	33
1.2.1 Risicobeoordeling	35
1.2.2 Implementatie	37
1.2.3 Monitoring werking	39
1.3 Interne audit functie	40
1.3.1 Benoeming en ontslag	41
1.3.2 Beoordeling interne audit functie	42
1.3.3 Werkplan van de interne audit functie	43
1.3.4 Uitvoering werkzaamheden	44
1.3.5 Rapportages bevindingen	45
1.3.6 Ontbreken interne audit dienst	46
1.4 Verantwoording over risicobeheersing	46
1.4.1 Verantwoording aan raad van commissarissen	48
1.4.2 Verantwoording in het bestuursverslag	48
1.4.3 Verklaring van het bestuur	50
1.5 Rol raad van commissarissen	53
1.5.1 Taken en verantwoordelijkheden auditcommissie	54
1.5.2 Aanwezigheid bestuur, interne auditor en externe accountant bij overleg auditcommissie	57
1.5.3 Verslag auditcommissie	58
1.5.4 Raad van commissarissen	59
1.6 Benoeming en beoordeling functioneren externe accountant	60
1.6.1 Functioneren & benoeming	60
1.6.2 Informeren externe accountant over functioneren	62
1.6.3 Opdracht	62
1.6.4 Verantwoording	63
1.6.5 Vertrek van de externe accountant	64

1.7	Uitvoering werkzaamheden externe accountant	65
1.7.1	Informatievoorziening aan externe accountant	66
1.7.2	Auditplan en bevindingen externe accountant	66
1.7.3	Publicatie financiële berichten	68
1.7.4	Overleg met externe accountant buiten aanwezigheid bestuur	68
1.7.5	Inzage discussiepunten tussen externe accountant en bestuur	69
1.7.6	Aanwezigheid externe accountant bij vergaderingen raad van commissarissen	69
<b>2</b>	<b>Effectiviteit van bestuur en toezicht</b>	<b>71</b>
2.1	Samenstelling en omvang	71
2.1.1	Profielschets	72
2.1.2	Personalia	73
2.1.3	Executive committee	74
2.1.4	Deskundigheid	77
2.1.5	Diversiteitsbeleid	78
2.1.6	Verantwoording over diversiteit	80
2.1.7	Onafhankelijkheid raad van commissarissen	81
2.1.8	Onafhankelijkheid commissarissen	83
2.1.9	Onafhankelijkheid voorzitter raad van commissarissen	87
2.1.10	Verantwoording onafhankelijkheid commissarissen	88
2.2	Benoeming, opvolging en evaluatie	88
2.2.1	Benoemings- en herbenoemingstermijnen bestuurders	89
2.2.2	Benoemings- en herbenoemingstermijnen commissarissen	91
2.2.3	Tussentijds aftreden	93
2.2.4	Opvolging	95
2.2.5	Taken selectie- en benoemingscommissie	96
2.2.6	Evaluatie raad van commissarissen	98
2.2.7	Evaluatie bestuur	99
2.2.8	Verantwoording evaluatie	100
2.3	Inrichting raad van commissarissen en verslag	100
2.3.1	Reglement raad van commissarissen	101
2.3.2	Instellen commissies	103
2.3.3	Reglementen commissies	104
2.3.4	Samenstelling commissies	104
2.3.5	Verslag commissies	106
2.3.6	Voorzitter raad van commissarissen	106
2.3.7	Vicevoorzitter raad van commissarissen	109
2.3.8	Gedelegeerd commissaris	110
2.3.9	Tijdelijke bestuursfunctie commissaris	111
2.3.10	Secretaris van de vennootschap	112
2.3.11	Verslag raad van commissarissen	114

2.4	Besluitvorming en functioneren	114
2.4.1	Stimuleren openheid & aanspreekbaarheid	116
2.4.2	Nevenfuncties	117
2.4.3	Aanspreekpunt voor functioneren van commissarissen en bestuurders	118
2.4.4	Aanwezigheid bij vergaderingen raad van commissarissen	119
2.4.5	Introductieprogramma commissarissen	120
2.4.6	Ontwikkeling	120
2.4.7	Waarborgen informatievoorziening	121
2.4.8	Verantwoordelijkheid commissarissen voor inwinnen informatie	121
2.4.9	Inwinnen informatie bij functionarissen en externen	123
2.5	Cultuur	124
2.5.1	Verantwoordelijkheid bestuur voor cultuur	126
2.5.2	Gedragscode	128
2.5.3	Medezeggenschap	129
2.5.4	Verantwoording over cultuur	130
2.6	Misstanden en onregelmatigheden	131
2.6.1	Regeling voor melden van (vermoedens van) misstanden en onregelmatigheden	133
2.6.2	Informeren voorzitter raad van commissarissen	134
2.6.3	Melding externe accountant	135
2.6.4	Toezicht door raad van commissarissen	135
2.7	Voorkomen belangenverstremeling	136
2.7.1	Voorkomen belangenverstremeling	137
2.7.2	Reglement	138
2.7.3	Melding	140
2.7.4	Verantwoording transacties bestuurders en commissarissen	142
2.7.5	Verantwoording transacties grootaandeelhouder	144
2.7.6	Persoonlijke leningen	145
2.8	Overnamesituaties	146
2.8.1	Betrekken raad van commissarissen	147
2.8.2	Informeren raad van commissarissen over verzoek tot inzage door concurrerende bieder	149
2.8.3	Standpunt bestuur ten aanzien van onderhands bod	150
<b>3</b>	<b>Beloningen</b>	<b>153</b>
3.1	Beloningsbeleid bestuur	153
3.1.1	Voorstel beloningsbeleid	155
3.1.2	Beloningsbeleid	157
3.1.3	Beloning executive committee	165
3.2	Vaststelling beloningen bestuur	165
3.2.1	Voorstel remuneratiecommissie	167

3.2.2	Visie bestuurders eigen beloning	167
3.2.3	Ontslagvergoeding	169
3.3	Beloning raad van commissarissen	170
3.3.1	Tijdsbesteding en verantwoordelijkheid	173
3.3.2	Beloning commissarissen	173
3.3.3	Aandelenbezit	174
3.4	Verantwoording uitvoering beloningsbeleid	175
3.4.1	Remuneratierapport	177
3.4.2	Overeenkomst bestuurder	179
<b>4</b>	<b>De algemene vergadering</b>	<b>181</b>
4.1	De algemene vergadering	181
4.1.1	Toezicht raad van commissarissen	183
4.1.2	Vergaderorde	184
4.1.3	Agenda	185
4.1.4	Voorstel tot goedkeuring of machtiging	188
4.1.5	Toelichting aandeelhouder bij uitoefening agenderingsrecht	189
4.1.6	Agendering door aandeelhouder	190
4.1.7	Inroepen responstijd	191
4.1.8	Aanwezigheid voorgedragen bestuurders en commissarissen	192
4.1.9	Aanwezigheid externe accountant	193
4.1.10	Verslag algemene vergadering	194
4.2	Informatieverschaffing en voorlichting	195
4.2.1	Motivering beroep zwaarwichtig belang	196
4.2.2	Beleid bilaterale contacten met aandeelhouders	197
4.2.3	Bijeenkomsten en presentaties	198
4.2.4	Plaatsing informatie op afzonderlijk gedeelte website	199
4.2.5	Contacten bestuur met pers en analisten	199
4.2.6	Overzicht beschermingsmaatregelen	200
4.3	Uitbrengen van stemmen	201
4.3.1	Stemmen naar eigen inzicht	202
4.3.2	Verstrekken stemvolmachten of steminstructies	203
4.3.3	Ontnemen bindende karakter voordracht of ontslag	204
4.3.4	Stemrecht financieringspreferente aandelen	205
4.3.5	Publiceren stembeleid institutionele beleggers	207
4.3.6	Verslag uitvoering stembeleid institutionele beleggers	207
4.4	Certificering van aandelen	208
4.4.1	Bestuur administratiekantoor	209
4.4.2	Benoeming bestuurders	211
4.4.3	Benoemingstermijn bestuur	212
4.4.4	Aanwezigheid op de algemene vergadering	212
4.4.5	Uitoefening stemrecht	213

---

4.4.6	Periodiek verslag	214
4.4.7	Inhoud verslag	214
4.4.8	Stemvolmachten	215
<b>5</b>	<b>De <i>one-tier</i> bestuursstructuur</b>	<b>217</b>
5.1	<i>One-tier</i> bestuursstructuur	217
5.1.1	Samenstelling bestuur	218
5.1.2	Voorzitter van het bestuur	219
5.1.3	Onafhankelijkheid voorzitter van het bestuur	220
5.1.4	Samenstelling commissies	221
5.1.5	Verantwoording toezicht niet uitvoerende bestuurders	221
<b>6</b>	<b>Integrale tekst van de Nederlandse corporate governance code</b>	<b>223</b>