

Inhoud

Voorwoord	5
Inleiding in de geschiedenis, achtergrond en werking van de Code	13
1 Duurzame lange termijn waardecreatie	21
1.1 Duurzame lange termijn waardecreatie	21
1.1.1 Strategie voor duurzame lange termijn waardecreatie	24
1.1.2 Betrokkenheid raad van commissarissen	27
1.1.3 Rol raad van commissarissen	27
1.1.4 Verantwoording bestuur	30
1.1.5 Dialoog met <i>stakeholders</i>	33
1.2 Risicobeheersing	35
1.2.1 Risicobeoordeling	39
1.2.2 Implementatie	41
1.2.3 Monitoring opzet en werking	43
1.3 Interne audit functie	44
1.3.1 Benoeming en ontslag	46
1.3.2 Beoordeling interne audit functie	47
1.3.3 Werkplan van de interne audit functie	48
1.3.4 Uitvoering werkzaamheden	50
1.3.5 Rapportages bevindingen	51
1.3.6 Ontbreken interne audit dienst	52
1.4 Verantwoording over risicobeheersing	53
1.4.1 Verantwoording aan raad van commissarissen	54
1.4.2 Verantwoording in het bestuursverslag	55
1.4.3 Verklaring van het bestuur	57
1.5 Rol raad van commissarissen	60
1.5.1 Taken en verantwoordelijkheden auditcommissie	61
1.5.2 Aanwezigheid bestuur, interne auditor en externe accountant bij overleg auditcommissie	65
1.5.3 Verslag auditcommissie	66
1.5.4 Raad van commissarissen	67
1.6 Benoeming en beoordeling functioneren externe accountant	68
1.6.1 Functioneren & benoeming	69
1.6.2 Informeren externe accountant over functioneren	70
1.6.3 Opdracht	71

	1.6.4	Verantwoording	72
	1.6.5	Vertrek van de externe accountant	73
1.7		Uitvoering werkzaamheden externe accountant	74
	1.7.1	Informatievoorziening aan externe accountant	75
	1.7.2	Auditplan en bevindingen externe accountant	75
	1.7.3	Publicatie financiële berichten	77
	1.7.4	Overleg met externe accountant buiten aanwezigheid bestuur	77
	1.7.5	Inzage discussiepunten tussen externe accountant en bestuur	78
	1.7.6	Aanwezigheid externe accountant bij vergaderingen raad van commissarissen	78
2		Effectief bestuur en toezicht	81
2.1		Samenstelling en omvang	81
	2.1.1	Profielschets	83
	2.1.2	Personalia	84
	2.1.3	<i>Executive committee</i>	85
	2.1.4	Deskundigheid	88
	2.1.5	Beleid inzake Diversiteit en Inclusie (D&I beleid)	90
	2.1.6	Verantwoording over D&I beleid	93
	2.1.7	Onafhankelijkheid raad van commissarissen	96
	2.1.8	Onafhankelijkheid commissarissen	99
	2.1.9	Onafhankelijkheid voorzitter raad van commissarissen	103
	2.1.10	Verantwoording onafhankelijkheid commissarissen	104
2.2		Benoeming, opvolging en evaluatie	105
	2.2.1	Benoemings- en herbenoemingstermijnen bestuurders	106
	2.2.2	Benoemings- en herbenoemingstermijnen commissarissen	108
	2.2.3	Tussentijds aftreden	110
	2.2.4	Opvolging	112
	2.2.5	Taken selectie- en benoemingscommissie	113
	2.2.6	Evaluatie raad van commissarissen	115
	2.2.7	Evaluatie bestuur	117
	2.2.8	Verantwoording evaluatie	119
2.3		Inrichting raad van commissarissen en verslag	120
	2.3.1	Reglement raad van commissarissen	121
	2.3.2	Instellen commissies	122
	2.3.3	Reglementen commissies	124
	2.3.4	Samenstelling commissies	124
	2.3.5	Verslag commissies	126
	2.3.6	Voorzitter raad van commissarissen	127
	2.3.7	Vicevoorzitter raad van commissarissen	130
	2.3.8	Gedelegeerd commissaris	131
	2.3.9	Tijdelijke bestuursfunctie commissaris	132

2.3.10	Secretaris van de vennootschap	134
2.3.11	Verslag raad van commissarissen	136
2.4	Besluitvorming en functioneren	136
2.4.1	Stimuleren openheid & aanspreekbaarheid	138
2.4.2	Nevenfuncties	139
2.4.3	Aanspreekpunt voor functioneren van commissarissen en bestuurders	141
2.4.4	Aanwezigheid bij vergaderingen raad van commissarissen	141
2.4.5	Introductieprogramma commissarissen	142
2.4.6	Ontwikkeling	143
2.4.7	Waarborgen informatievoorziening	143
2.4.8	Verantwoordelijkheid commissarissen voor inwinnen informatie	144
2.4.9	Inwinnen informatie bij functionarissen en externen	146
2.5	Cultuur	147
2.5.1	Verantwoordelijkheid bestuur voor cultuur	149
2.5.2	Gedragscode	153
2.5.3	Medezeggenschap	154
2.5.4	Verantwoording over cultuur	155
2.6	Misstanden en onregelmatigheden	157
2.6.1	Regeling voor melden van (vermoedens van) misstanden en onregelmatigheden	158
2.6.2	Informereren voorzitter raad van commissarissen	160
2.6.3	Melding externe accountant	160
2.6.4	Melding interne auditfunctie	161
2.6.5	Toezicht door raad van commissarissen	162
2.7	Voorkomen belangenverstrengeling	163
2.7.1	Voorkomen belangenverstrengeling	165
2.7.2	Reglement	166
2.7.3	Melding	167
2.7.4	Verantwoording transacties bestuurders en commissarissen	170
2.7.5	Verantwoording transacties grootaandeelhouder	172
2.7.6	Persoonlijke leningen	174
2.8	Overnamesituaties	175
2.8.1	Betrekken raad van commissarissen	176
2.8.2	Informereren raad van commissarissen over verzoek tot inzage door concurrerende bieder	178
2.8.3	Standpunt bestuur ten aanzien van onderhands bod	180
3	Beloningen	183
3.1	Beloningsbeleid bestuur	183
3.1.1	Voorstel beloningsbeleid	186
3.1.2	Beloningsbeleid	188
3.1.3	Beloning <i>executive committee</i>	200

3.2	Vaststelling beloningen bestuur	200
3.2.1	Voorstel remuneratiecommissie	202
3.2.2	Visie bestuurders eigen beloning	203
3.2.3	Ontslagvergoeding	204
3.3	Beloning raad van commissarissen	206
3.3.1	Tijdsbesteding en verantwoordelijkheid	209
3.3.2	Beloning commissarissen	210
3.3.3	Aandelenbezit	211
3.4	Verantwoording uitvoering beloningsbeleid	212
3.4.1	Remuneratierapport	214
3.4.2	Overeenkomst bestuurder	217
4	Algemene vergadering	219
4.1	De algemene vergadering	219
4.1.1	Toezicht raad van commissarissen	222
4.1.2	Vergaderorde	223
4.1.3	Agenda	225
4.1.4	Voorstel tot goedkeuring of machtiging	228
4.1.5	Toelichting aandeelhouder bij uitoefening agenderingsrecht	229
4.1.6	Agendering door aandeelhouder	230
4.1.7	Inroepen responstijd	234
4.1.8	Aanwezigheid voorgedragen bestuurders en commissarissen	235
4.1.9	Aanwezigheid externe accountant	236
4.1.10	Verslag algemene vergadering	238
4.2	Informatieverschaffing en voorlichting	239
4.2.1	Motivering beroep zwaarwichtig belang	241
4.2.2	Contacten en dialoog met aandeelhouders	242
4.2.3	Bijeenkomsten en presentaties	244
4.2.4	Plaatsing informatie op afzonderlijk gedeelte website	245
4.2.5	Contacten bestuur met pers en analisten	246
4.2.6	Overzicht beschermingsmaatregelen	246
4.3	Uitbrengen van stemmen	247
4.3.1	Stemmen naar eigen inzicht	249
4.3.2	Verstrekken stemvolmachten of steminstructies	250
4.3.3	Ontnemen bindende karakter voordracht of ontslag	251
4.3.4	Stemrecht financieringspreferente aandelen	253
4.3.5	Publiceren betrokkenheidsbeleid institutionele beleggers	254
4.3.6	Verslag uitvoering betrokkenheidsbeleid institutionele beleggers	255
4.3.7	Onthouden stemming bij grotere shortpositie dan longpositie	257
4.3.8	Uitgeleende aandelen	258

4.4	Onderkennen van belang strategie vennootschap	259
4.5	Certificering van aandelen	260
4.5.1	Bestuur administratiekantoor	261
4.5.2	Benoeming bestuurders	263
4.5.3	Benoemingstermijn bestuur	264
4.5.4	Aanwezigheid op de algemene vergadering	264
4.5.5	Uitoefening stemrecht	265
4.5.6	Periodiek verslag	266
4.5.7	Inhoud verslag	266
4.5.8	Stemvolmachten	268
5	<i>One-tier</i> bestuursstructuur	269
5.1	<i>One-tier</i> bestuursstructuur	269
5.1.1	Samenstelling bestuur	274
5.1.2	Voorzitter van het bestuur	275
5.1.3	Onafhankelijkheid voorzitter van het bestuur	276
5.1.4	Samenstelling commissies	277
5.1.5	Verantwoording toezicht niet uitvoerende bestuurders	277
6	Integrale tekst van de Nederlandse Corporate Governance Code	279