

Onder redactie van dr. Stefan C. Peij



Handboek Corporate Governance

Met voorwoord van mr. Pauline van der Meer Mohr

Drs. Riens Abma | Prof. dr. Auke de Bos RA | Mr. Sebastian de Bruijn
Dr. Paul Frentrop | Mr. Marry de Gaay Fortman | Mr. drs. Arthur Hol
Drs. Martijn de Jong RA | Faryda Lindeman | Prof. dr. Mijntje Lückerath
Dr. Gregory Maassen | Mr. Hugo Reumkens | Mr. drs. Nicolaas Weeda
Mr. Dorine Wekking | Prof. dr. Jaap Winter

Zevende, volledig herziene editie

Boom

Woord vooraf bij de zevende editie

Het begrip corporate governance is voortdurend in beweging.

Het *Handboek Corporate Governance*, waarvan de zevende editie inmiddels voor u ligt, belicht traditiegetrouw de belangrijkste perspectieven op goed bestuur. Van generieke ideeën tot specifieke antwoorden op vragen hoe vorm en inhoud gegeven kan worden aan de begrippen die hun weerslag hebben gevonden in de Corporate Governance Code, naast uiteraard de bestaande wet- en regelgeving.

De Monitoring Commissie Corporate Governance heeft in 2022 een consultatiedocument gepubliceerd om de code op een aantal punten te actualiseren en zodoende aan te laten sluiten bij veranderende maatschappelijke opvattingen over wat goed bestuur eigenlijk is, en om onontkoombare trends in de samenleving en ontwikkelingen in EU-wetgeving betekenis te geven voor governancevraagstukken. Bij het ter perse gaan van deze editie zijn de voorgestelde wijzigingen nog onder redactie. De Commissie beoogt voor het einde van haar benoemingstermijn (ultimo 2022) de code te hebben geactualiseerd.

De belangrijkste voorgestelde wijzigingen zien op (1) de nadere invulling van het begrip langetermijnwaardcreatie, (2) aandacht voor environmental, social en governance (ESG) factoren in de strategie, (3) nadere invulling van de bepalingen rond diversiteit en (4) een aantal aanbevelingen rond de gewenste versterking van de verantwoordingsketen.

Corporate governance blijft dus in ontwikkeling en zowel dit handboek als de code is nooit helemaal af. Er is geen substituut voor bestuurders en commissarissen met oordeelsvermogen en een goed afgesteld moreel kompas.

Ik wens u veel leesplezier,

Pauline van der Meer Mohr

Voorzitter Monitoring Commissie Corporate Governance Code, zomer 2022

Inhoud

	Ten geleide	9
	<i>Dr. Stefan Peij</i>	
<hr/>		
1	Inleiding: ontwikkelingen in boardroom en maatschappij	13
	<i>Dr. Stefan Peij</i>	
<hr/>		
Deel I	Strategische aspecten van corporate governance	
2	Context: corporate governance in historisch perspectief	35
	<i>Dr. Paul Frentrop</i>	
3	Context: corporate governance in internationaal perspectief	51
	<i>Mr. drs. Arthur Hol en dr. Gregory Maassen</i>	
4	De optimale rolinvulling van de raad van commissarissen	73
	<i>Prof. dr. Mijntje Lückcrath en dr. Stefan Peij</i>	
<hr/>		
Deel II	Operationele aspecten van corporate governance	
5	Boardroom dynamics I: operationele processen en uitdagingen voor de raad van commissarissen	93
	<i>Mr. Marry de Gaay Fortman, mr. Sebastian de Bruijn en dr. Stefan Peij</i>	
6	De rol en positie van de company secretary	131
	<i>Mr. drs. Nicolaas Weeda en dr. Stefan Peij</i>	

7	De werkgeversrol van de rvc <i>Mr. Dorine Wekking en mr. drs. Arthur Hol</i>	151
8	Het samenspel van bestuur, toezicht en medezeggenschap <i>Mr. drs. Arthur Hol</i>	177

Deel III 'In control'

9	Corporate governance vanuit juridisch perspectief: wetten, codes, compliance en aansprakelijkheid <i>Mr. Hugo Reumkens</i>	201
10	Veranderingen in de rol en positie van de aandeelhouder <i>Drs. Riens Abma en Faryda Lindeman</i>	243
11	De rol en positie van de auditcommissie en de accountant <i>Prof.dr. Auke de Bos RA en drs. Martijn de Jong RA</i>	265

Concluderend

12	Boardroom dynamics II: boardwerk is mensenwerk <i>Prof.dr. Jaap Winter</i>	303
----	--	-----

	Bijlage: Voorwoorden eerdere edities	319
	Literatuur	331
	Trefwoordenregister	343
	Curricula vitae auteurs	351

Ten geleide

De meest aanwezige governance-thema's in bestuurskamers zijn momenteel 'gedrag' en 'geschiktheid'. De meest aanwezige strategische thema's in bestuurskamers zijn 'digitalisering' en 'langetermijnwaardcreatie'. Dat laatste uit zich steeds vaker middels de begrippen *Environmental, Social, Governance* (ESG), termen die in deze editie zorgvuldig door dit handboek zijn geweven.

Bedrijven en instellingen die langetermijnwaardcreatie als vanzelfsprekend onderdeel zijn gaan zien van hun missie en visie, waarbij het milieu, het welzijn van de mens en de 'good (corporate) governance' zijn geïntegreerd, hebben het heden en de toekomst. Good (corporate) governance is dus een belangrijke voorwaarde voor langetermijnsucces. Zonder effectief en verantwoord besturen en toezicht houden reddend ook deze ondernemingen het niet.

'Good governance' is een dynamisch en veelzijdig begrip. In de afgelopen twintig jaar, ongeveer de periode dat dit *Handboek Corporate Governance* bestaat, zijn de beelden van bestuurders, commissarissen en eigenaars ten aanzien van het begrip 'good governance' verschoven van regels, invloed, bevoegdheden – oftewel de economische en juridische kant van governance – naar effectief gedrag, impact, omgevingsbewustzijn en langetermijnsoriëntatie. Het eerste beeld is nog steeds relevant en wordt dus uitgebreid besproken in dit *Handboek Corporate Governance* en het tweede heeft er een prominente plek in verworven. Het sluit elkaar niet uit; het vult elkaar aan.

Voor u ligt de zevende editie van het *Handboek Corporate Governance*. De 'legacy' van dit handboek is goed zichtbaar in de in bijlage 1 opgenomen woorden van de opeenvolgende voorzitters van de Monitoring Commissies en Commissies Corporate Governance, die in de pas lopen met de zeven edities:

- Tijdens de vertrouwenscrisis aan het begin van deze eeuw, in december 2002, na het barsten van de internetbubbel en het naar boven komen van boekhoud- en fraudeschandalen, verscheen de eerste editie van dit handboek. In reactie op die schandalen was in de Verenigde Staten de Sarbanes-Oxley Act ingevoerd, wereldwijd een belangrijke corporate-governancemijlpaal.

- In de jaren na 2002 zijn ongeschreven (gedrags-)regels op grote schaal omgezet in geschreven regels, die vorm krijgen in codes, richtlijnen, regelingen en wetten. De meest bekende is de Code-Tabaksblad die eind 2003 verscheen. Iedere sector kreeg daarna zijn eigen governancecode. In 2004 verscheen de tweede uitgave van het handboek.
- In het midden van het eerste decennium van deze eeuw vierde het aandeelhouderskapitalisme hoogtij: het financiële nieuws werd beheerst door de activiteiten van private-equityhuizen en *hedge funds*. In de eerste edities was er nog nauwelijks aandacht geweest voor de rol van aandeelhouders, dus er was een flinke inhaalslag te maken; reden het *Handboek Corporate Governance* in 2007 geheel te herzien.
- De vierde editie verscheen midden in de financiële crisis. Nadat de internetzeepbel begin deze eeuw uiteen was gespat, leidde het herstel op de financiële markten tot een nieuwe zeepbel: de hypotheekbubbel. In de Verenigde Staten kwamen hypotheekbanken in de problemen en deze problemen waaiden over naar Europa. De bank Lehman Brothers viel in de zomer van 2008 om. Wereldwijd klopten banken aan bij de staat voor ondersteuning en vanaf 2009 was de wereldwijde financiële crisis een feit.
- De vijfde herziene editie verscheen in 2015, in de nadagen van deze financiële crisis. Intussen was het maatschappelijk bewustzijn van good governance gegroeid. Belanghebbenden zijn ‘streetwise’ geworden en dat is goed voor het tegenwicht dat zij bieden. Aandeelhouders kwamen weer minder centraal te staan en er ontstond maatschappelijk – en ook in dit boek – meer aandacht voor ‘stakeholdermanagement’ en ‘stewardship’. Het kapitalisme is niet verdwenen, maar komt terug in een andere gedaante. En dat heeft gevolgen voor besturing, toezicht, transparantie, communicatie met belanghebbenden en aanspreekbaarheid van verantwoordelijken in de top van bedrijven en instellingen.
- In de daarop volgende fase van bewustzijn op cultuur en gedrag in de boardroom verscheen de zesde editie. Externe toezichthouders als De Nederlandsche Bank (DNB) en de Autoriteit Financiële Markten (AFM) leggen de lat hoger en toetsen op geschiktheid van bestuurders en commissarissen. Het niveau van governance maakte een volgende sprong en daar sloten we in de zomer van 2018 met dit handboek op aan.
- En nu, in de daaropvolgende fase van langetermijnwaardcreatie en duurzaamheidsthema’s als ‘ESG’ en ‘SDGs’¹ en na de Covid-19-pandemie, verschijnt deze zevende editie van het *Handboek Corporate Governance*.

De kern van good governance is en blijft een goede samenwerking van bestuur, toezichthouders en belanghebbenden bij de onderneming, zoals klanten, medewerkers, maatschappij en overheid en aandeelhouders. Voor de huidige generatie bestuurders, toezichthouders en eigenaars is een governancecode er

altijd geweest en is bewustzijn van de impact van de onderneming op mens, maatschappij en milieu een normale zaak. Voor hen – en *board insiders* als secretarissen, auditors, boardadviseurs en compliance officers – is dit boek geschreven.

Het *Handboek Corporate Governance* dat nu voor u ligt kent als referentiekader met name de ondernemingen die worden uitgevoerd in vennootschappen met aandeelhouders, maar het biedt een kader voor good governance in alle sectoren en rechtsvormen.

De visies en inzichten van maar liefst vijftien Nederlandse governancegoeroes komen in deze zevende editie voorbij. Al deze auteurs hopen daarmee bij te dragen aan het samen met u als lezers op een hoger peil krijgen van boards en governance in Nederland.

Stefan Peij
Zomer 2022

1 SDG = Sustainable Development Goals. De Duurzame Ontwikkelingsdoelen startten in 2015 en lopen nog tot 2030. Ze zijn een mondiaal kompas voor uitdagingen als armoede, onderwijs en de klimaatcrisis. Het zijn de opvolgers van de Millenniumdoelen, die liepen van 2000 tot 2015.

Inleiding: ontwikkelingen in boardroom en maatschappij



In dit hoofdstuk komen eerst de basisbegrippen van corporate governance aan de orde (paragraaf 1.1). Vervolgens bespreken we in paragraaf 1.2 de trends in boardroom en maatschappij, die het governancelandschap in de afgelopen jaren ingrijpend hebben veranderd. Na in paragraaf 1.3 een conclusie te hebben getrokken op basis van het overzicht van trends, wordt in paragraaf 1.4 de verdere indeling van dit handboek beschreven.

1.1 Basisbegrippen van corporate governance

Corporate governance is de Engelse term voor ondernemingsbestuur. Het duidt op het effectief en verantwoord besturen van en toezicht houden in een onderneming. Het omvat ook de interne beheersing en de relatie met de belangrijkste belanghebbenden bij de onderneming zoals de geldverschaffers (banken en aandeelhouders), werknemers, afnemers en de samenleving als geheel.

Als afgeleide hiervan wordt zowel in de private als publieke sector vaak de term ‘good (corporate) governance’ gebruikt. Good governance heeft betrekking op gepast gedrag en spelregels voor goed bestuur van en goed toezicht op ondernemingen en instellingen², deugdelijke en transparante verantwoording aan en beïnvloeding door belanghebbenden.

In deze definities worden belangrijke begrippen gebruikt, die centraal staan in onze opvattingen over dit onderwerp:

- Besturen
- Toezicht houden
- Beheersing
- Verantwoording aan belanghebbenden (en transparantie)
- Zeggenschap (en eigendom)
- Gepast gedrag
- Spelregels
- Beïnvloeding door belanghebbenden

Een organisatie die over al deze onderwerpen heeft nagedacht, er prudent mee omgaat en er goede afspraken over heeft gemaakt met alle bij de organisatie betrokken partijen, voldoet over het algemeen aan alle hedendaagse normen van good governance. In dit boek komen alle begrippen nog nader aan de orde.

1.2 Trends

Belangrijke trends in boardroom en maatschappij die zich in de afgelopen jaren hebben voorgedaan zijn de volgende:

- De nadruk is komen te liggen op goed gedrag en individuele en collectieve geschiktheid van bestuurders en commissarissen.
- De invloed van externe toezichthouders is toegenomen.
- De coronacrisis heeft het werk van de commissaris qua beleving en tijdbesteding veranderd.
- Internationalisering heeft invloed op beschikbare governance modellen en de werking ervan.
- Diversiteit in de samenstelling van bestuur en raad van commissarissen wordt nadrukkelijk nagestreefd en daarover moet op grond van de wet worden gerapporteerd.
- Commissarissen leggen de lat hoger en professionaliseren.
- Discussie over topinkomens en nadruk op goed gedrag van het bestuur maakt de commissaris scherper op de werkgeversrol.
- Governancecodes creëren duidelijke spelregels en gaan vaker in op risico's en risicobeheersing.
- Er is een roep om (Europese) wetgeving op het gebied van de zorgplicht van organisaties en hun commissarissen.
- Toename van het aantal board committees, met name strategy-, risk- en auditcommissies, draagt bij aan intensivering 'control'-rol van de commissaris.
- Er is meer en bredere aandacht voor alle belanghebbenden.
- In toenemende mate wordt van commissarissen wendbaarheid in transformatiesituaties gevraagd.

In de volgende subparagrafen worden deze trends nader beschreven en toegelicht.

1.2.1 De nadruk is verschoven naar goed gedrag en individuele en collectieve geschiktheid van bestuurders en commissarissen

Fraude bij de landsadvocaat, een boekhoudschandaal bij een wereldwijd opererend financieel dienstverlenings- en technologiebedrijf, de bouwfraude, de onjuiste weergave van voorraadposities bij een oliemaatschappij, de derivaten in de woningcorporatiesector, tekortschietende checks and balances bij een hogeschool, het winstbejag bij een ziekenhuis ... er zijn genoeg recente voorbeelden van falende organisaties. Het is duidelijk dat falende organisaties veel schade toebrengen aan belanghebbenden, zoals medewerkers, aandeelhouders, leveranciers en afnemers. Omdat veel mensen belangen hebben in organisaties, al is het via beleggingen van hun pensioenfondsen, is de effectiviteit van governance systemen in de afgelopen vijftien jaar een maatschappelijke kwestie geworden en is het maatschappelijk beeld van bestuurders en commissarissen dramatisch veranderd.

Een bekende reflex vanuit de politiek is dan te komen met meer regelgeving. Een ander effect is dat zowel het externe als het interne toezicht op ondernemingen zich sterk heeft ontwikkeld, middels toetsingen, *deep dives*, governance codes, zelfevaluaties, bevorderen van diversiteit en tegenspraak en deskundigheidsbevordering. Als commissarissen geschikt zijn en hun taken goed uitvoeren, is het interne toezicht het meest effectieve tegenwicht voor het bestuur en dus de belangrijkste waarborg voor goed gedrag in de board.

Externe toezichthouders (waarover in de volgende subparagraaf meer) in de financiële sector, bij woningcorporaties en beursgenoteerde bedrijven toetsen inmiddels bestuurders en commissarissen op geschiktheid. De Nederlandse Bank (DNB) geeft hiervan de volgende invulling: 'Bij een beoordeling van geschiktheid stelt DNB vast of de kandidaat beschikt over voldoende relevante kennis, vaardigheden en professioneel gedrag om de functie te vervullen. Dit blijkt onder andere uit opleiding, werkervaring en competenties.'³ In haar toezicht op gedrag en cultuur let DNB vooral op drie aspecten: besluitvorming, leiderschap en communicatie. Daarbij gebruikt DNB de metafoer van de ijsberg, met drie lagen: gedrag, groepsdynamiek en gedragspatronen, en mindset.⁴

Ook de Nederlandse Corporate Governance Code (Monitoring Commissie Corporate Governance Code, 2016) besteedt voor het eerst expliciet aandacht aan cultuur en gedrag. Het wordt door de commissie zelf als de belangrijkste innovatie van de code gezien: 'De toegevoegde waarde van de code, als in-

strument van zelfregulering, is dat de code zich meer richt op het gedrag van bestuurders, commissarissen en aandeelhouders' (p. 8). Dat wordt voor het bestuur zeker waargemaakt in de code. Zo bepaalt de code onder meer:

- 'Het bestuur stimuleert gedrag dat aansluit bij de waarden en draagt deze waarden uit door het tonen van voorbeeldgedrag' en 'Het bestuur stelt een gedragscode op en ziet toe op de werking en de naleving ervan door zichzelf en de werknemers van de vennootschap' (p. 26).
- En voorts: 'Het bestuur is verantwoordelijk voor het vormgeven van een cultuur die is gericht op langetermijnwaardecreatie van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming' (p. 25). 'Cultuur kan worden gedefinieerd als de normen en waarden die impliciet en expliciet leidend zijn bij het handelen en het gedrag dat daaruit voortvloeit' (p. 46, toelichting op de code).

Van het bestuur en de onderneming worden dus een duidelijke norm, een toets en verantwoording gevraagd. Voor commissarissen en aandeelhouders wordt de belofte in de code echter slechts in beperkte mate waargemaakt. De code bepaalt dat 'in het overleg tussen het bestuur, de raad van commissarissen en het medezeggenschapsorgaan ook [wordt] gesproken over gedrag en cultuur in de vennootschap en de met haar verbonden onderneming', maar verder krijgen commissarissen en medezeggenschapsorgaan geen verantwoordelijkheid in dezen. Ook de aandeelhouders worden niet specifiek aangesproken op cultuur en gedrag, de code blijft op het meer abstracte niveau van de algemene vergadering van aandeelhouders. De code uit 2016 is wat dit betreft vriendelijk voor commissarissen en aandeelhouders. Gelukkig vult Eumedion de lacune voor de aandeelhouders in met een 'stewardship code', in navolging van het Verenigd Koninkrijk. 'Pensioenfondsen, verzekeraars en vermogensbeheerders hebben een conceptgedragscode opgesteld die uiting geeft aan hun opstelling als betrokken en verantwoord aandeelhouder bij Nederlandse beursondernemingen.'⁵

Verderop in dit handboek wordt meer aandacht besteed aan goed gedrag van bestuurders, commissarissen en aandeelhouders.

1.2.2 De invloed van externe toezichthouders is toegenomen

Ook het externe toezicht heeft zich sterk ontwikkeld, door het instellen en groeien (in zowel personele omvang als instrumentarium) van instituten als DNB, de AFM, het Commissariaat voor de Media, de Autoriteit Woningcorporaties (Aw, onderdeel van ILenT, de Inspectie Leefomgeving en Transport), de Nederlandse Zorgautoriteit (NZa), et cetera.

Er is grote diversiteit in de aanpak en benadering vanuit deze externe toezichthouders. De aanpak en benadering is onder meer afhankelijk van de historie van de toezichthouder, de beschikbare middelen, het mandaat, de problemen die er zijn geweest, de druk vanuit de politiek en de visie van de leiding.

In ons onderzoek⁶ beschrijven we vier met elkaar samenhangende ontwikkelingen: falende organisaties, ineffectieve governancemechanismen, veranderende maatschappelijke beelden en versterking van intern en extern toezicht. Die laatste ontwikkeling is een gevolg van de eerste drie. Reden om dieper in te gaan op de stand van zaken van verhoudingen tussen externe toezichthouders en organisaties-onder-toezicht. Functionarissen van organisaties-onder-toezicht gaven tijdens het onderzoek de volgende sterke punten en verbeterpunten aan:

Tabel 1.1 Respons organisaties-onder-toezicht (Peij & Van Dorth tot Medler, 2017)

Wat gaat goed	Wat kan beter
<ul style="list-style-type: none"> • Houding van de externe toezichthouder • Kwaliteit en werkwijze van de externe toezichthouder • Communicatie van de externe toezichthouder • Effectiviteit van extern toezicht • Inhoud en scope van extern toezicht 	<ul style="list-style-type: none"> • Transparantie en communicatie • Betere balans tussen intern en extern toezicht • Kwaliteit van normen: abstractieniveau (is nog te gedetailleerd), focus (is nog te weinig) • Toezicht houden vanuit inzicht en dialoog: meer 'wortel', minder 'stok' • Verhouding 'macht' en 'kwaliteit' toezichthouders

De onderzoekers constateren dat het aantal goede punten en verbeterpunten redelijk in balans is. De externe toezichthouders kennen een steile leercurve, maar hebben nog een eind te gaan.

Ongeveer vier op de tien respondenten zien een positieve bijdrage van de externe toezichthouder aan het maatschappelijk vertrouwen. Zij geven onder meer aan: 'Het risico op boetes en reputatieschade zet organisaties onder toezicht aan het denken' en 'Uitkomsten worden openbaar gemaakt en dragen bij aan maatschappelijke kennis over de sector. Deze kennis leidt tot vertrouwen in de toekomst'.

De volgende vier op de tien respondenten zien echter slechts een beperkte bijdrage. Zij zeggen onder meer: ‘Door de boetes en media worden veel organisaties negatief neergezet en dat heeft een slechte invloed op het vertrouwen van de maatschappij in deze sectoren.’ De overige twee op de tien zijn genuanceerd. ‘Het zal toch echt vanuit de sector zelf moeten komen’, wordt er onder meer toegelicht.

De onderzoekers constateren dat organisaties-onder-toezicht constructief-kritisch ten opzichte van de externe toezichthouder lijken te staan en vrij concrete verbeterpunten zien.

Externe toezichthouders zijn zich momenteel qua inhoud en werkwijze sterk aan het ontwikkelen en hechten belang aan een constructieve werkrelatie met organisaties-onder-toezicht. Ook de organisaties-onder-toezicht en hun verantwoordelijke functionarissen hebben een sterke ontwikkeling doorgemaakt in hun constructieve houding en openheid naar de externe toezichthouder. De toegenomen aandacht voor gedrag en cultuur vanuit de externe toezichthouder lijkt positief te worden ontvangen.

De onderzoekers concluderen: ‘Het extern toezicht is op een hoger niveau gekomen en heeft effect. Het is nu tijd om het extern toezicht naar een volgend niveau te brengen door verder te investeren in kwaliteit van de externe toezichthouders, het toezichtinstrumentarium en een proactieve instelling (op onderdelen meer nadruk op ‘opvoeden’ of ‘informereren’, minder op ‘handhaven’).⁷

1.2.3 De coronacrisis heeft het werk van de commissaris qua beleving en tijdbesteding veranderd

De pandemie laat een flink aantal veranderingen in het werk van commissarissen zien, constateren Van der Werf en Peij (2021).⁸ Dat werk is in zijn aard en verantwoordelijkheid niet zozeer veranderd door de crisis. Maar de manier en ‘scope’ ervan wel degelijk: meer scenario’s, toekomstgericht, tijdbesteding, proactief (adviesrol) en blended of elektronisch vergaderen.

84 procent van hun 130 respondenten geeft aan dat er veranderingen zijn ten opzichte van de pre-coronaperiode. Commissarissen besteden ongeveer een kwart meer tijd aan hun taken dan voor de coronacrisis. Het accent is meer komen te liggen op de adviesrol. Commissarissen vinden bijna alles belangrijker dan voorheen, lijken geen keuzes te maken. Men ziet geen groter aansprakelijkheidsrisico.

Het werk van de commissaris is niet leuker geworden, maar wel interessanter en belangrijker, zo concluderen de onderzoekers.

1.2.4 Internationalisering heeft invloed op beschikbare governancemodellen en de werking ervan

Een trend die al langer gaande is, betreft internationalisering. Deze trend heeft invloed op de werking van bestuursmodellen. Buitenlands aandeelhouderschap is in grote Nederlandse genoteerde bedrijven gemeengoed geworden. Mede onder invloed van buitenlandse aandeelhouders stellen aandeelhouders zich over het algemeen actiever op richting het bestuur en het bedrijf en dat heeft gevolgen voor verantwoording en intern toezicht.

Maar niet alleen het aandeelhoudersbestand van de grootste Nederlandse beursgenoteerde vennootschappen is sterk geïnternationaliseerd, ook de bezetting van de bestuurs- en commissarisposten bij deze vennootschappen. Inmiddels heeft – na een piek in 2008 van rond de 60 procent – ruim de helft van de leden van de raad van commissarissen van beursgenoteerde Nederlandse ondernemingen een buitenlandse nationaliteit.⁹

De toenemende invloed en betrokkenheid van aandeelhouders en overige belanghebbenden bij het beleid van de onderneming kan leiden tot een meer intensieve samenwerking tussen bestuurders en commissarissen (Peij, 2005; 2017). In die gevallen werkt het in Nederland gebruikelijke two-tier (tweelaagse) model, met een bestuur en een aparte raad van commissarissen, in de praktijk op onderdelen gelijk aan het in Angelsaksische landen gebruikelijke one-tier-model (eenlaagse model).

Beide modellen schuiven op en komen qua praktische werking dicht bij elkaar. Angelsaksische boards houden zich vooral bezig met de hoofdlijnen van de strategie en intern toezicht en laten het management over aan een management board. Nederlandse raden van commissarissen intensiveren hun rol door vaker te vergaderen, op basis van meer diepgaande informatie en in een eerder stadium van besluitvorming.¹⁰

Niet alleen de werking van het in Nederland gebruikelijke tweelaagse model verandert, er komt ook meer variatie in beschikbare modellen. Zo is per 1 januari 2013 in Nederland een wet van kracht geworden op basis waarvan Nederlandse naamloze en besloten vennootschappen officieel kunnen kiezen¹¹ voor een tweelaags model of voor het eenlaagse bestuursmodel. Ondernemingen die onder het zogeheten structuurregime vallen¹², krijgen eveneens de mogelijkheid

om te kiezen voor een eenlaags bestuursmodel. Deze bedrijven kenden tot nu toe alleen het tweelaagse model met de wettelijk verplichte raad van commissarissen. Overigens blijft het toezicht verplicht, ook al kiezen ondernemingen die onder de structuurregeling vallen voor een eenlaags bestuur (Peij, 2010).

Op de kenmerken van de verschillende modellen wordt in hoofdstuk 3 uitgebreid ingegaan.

1.2.5 Diversiteit in de samenstelling van bestuur en raad van commissarissen wordt nadrukkelijk nagestreefd en daarover moet op grond van de wet worden gerapporteerd

Artikel III.3 van de Nederlandse Corporate Governance Code (2003, code-Tabaksblat) luidde: ‘De raad van commissarissen dient zodanig te zijn samengesteld dat hij zijn taak naar behoren kan vervullen’. Door de eerste Monitoring Commissie werd deze bepaling (in principe III.3) in 2007 aangevuld met de volgende zinnen: ‘De raad van commissarissen streeft naar een gemengde samenstelling, onder meer met betrekking tot geslacht en leeftijd. Een herbenoeming van een commissaris vindt slechts plaats na zorgvuldige overweging. Ook bij een herbenoeming wordt de hiervoor genoemde profielschets in acht genomen.’

In de code (2016) wordt het over een geheel andere boeg gegooid. Diversiteit komt op vele plaatsen terug in de code. Onder meer op pagina 20: ‘De raad van commissarissen stelt een diversiteitsbeleid op voor de samenstelling van het bestuur, de raad van commissarissen en, indien aanwezig, het executive committee. In het beleid wordt ingegaan op de concrete doelstellingen ten aanzien van diversiteit en de voor de vennootschap relevante aspecten van diversiteit, zoals nationaliteit, leeftijd, geslacht en achtergrond inzake opleiding en beroepservaring. Daarmee sluit de Commissie aan bij de Europese Richtlijn inzake diversiteit¹³ en doet ze er nog een schepje bovenop door de bepalen dat ‘het diversiteitsbeleid en de uitvoering daarvan in de corporate-governance-verklaring [worden] toegelicht.’

Vanwege het uitblijven van succes in diversiteit, althans voor wat betreft de aanwezigheid van vrouwen in raden van bestuur en commissarissen, stelde het kabinet per wet een streefcijfer voor het percentage vrouwen in voor de raden van bestuur en van commissarissen van grote bedrijven.¹⁴ De streefcijferwet had ook onvoldoende effect, waardoor vanaf 1 januari 2022 een wettelijk quotum voor vrouwelijke commissarissen bij beursgenoteerde ondernemingen geldt. Hierover is meer te lezen in subparagraaf 4.1.1. Nieuw is dat daarover op grond van de wet moet worden gerapporteerd.

1.2.6 Commissarissen leggen de lat hoger en professionaliseren

Als gevolg van meer druk op de organisatie vanwege de economische omstandigheden, snellere veranderingen in markten, grotere maatschappelijke aandacht, toegenomen wet- en regelgeving en toegenomen (eisen aan) transparantie ervaren commissarissen hun taken als zwaarder dan voorheen, zo blijkt uit onderzoek.¹⁵ De onderzoekers constateren dat de raad van commissarissen steeds zwaarwegender wordt binnen de organisatie voor het handhaven van goede ‘checks and balances’. Daarmee wordt ook steeds meer van de leden binnen de raad verwacht. Punten die ondervraagd en specifiek uitlichten zijn de goede balans te houden in betrokkenheid en ondersteuning versus afstand en onafhankelijkheid. Daarnaast het belang van proactief toezicht en doorvragen bij onduidelijkheid. Informatie niet voor lief nemen, maar actief kennis en informatie vergaren die zelf nodig wordt geacht om verantwoorde, strategische beslissingen te kunnen nemen. Belangrijkste instrumenten voor professionalisering zijn kritische zelfevaluaties en het volgen van commissarisprogramma’s, zo blijkt uit het onderzoek.¹⁶

Bovenstaande uitkomsten onderstrepen waarom de laatste jaren meer geïnvesteerd wordt in het commissariaat. Dat zit niet primair in de beloning van commissarissen; deze blijft gemiddeld genomen bescheiden.¹⁷ De investering zit vooral in het werven en selecteren van goede toezichthouders, het goed juridisch inregelen van het werk van de commissaris, begeleiding van de geschiktheidstoetsing (waarover meer in de paragrafen 4.2 en 5.10) en de hiervoor genoemde zelfevaluaties – ook steeds vaker onder deskundige externe begeleiding – en commissarisprogramma’s. Bij dergelijke activiteiten zijn professionele wervingsbureaus, advocatenkantoren, adviesbureaus en opleidingsinstituten betrokken.

Het eerder aangehaalde onderzoek¹⁸ toont aan dat toezichthouders en de organisatie waarover zij toezicht houden meer dan ooit blijvend moeten investeren, enerzijds in ontwikkeling van inhoud: kennis (over governance en de eigen sector) en vaardigheden (effectief vergaderen, vragen stellen, interveniëren). Anderzijds moeten toezichthouders meer investeren in een goede selectie van nieuwe toetreders in de raad op geschiktheid en integriteit. Voor dat laatste zijn prima instrumenten voorhanden of ze raken meer in zwang, zoals assessments toegesneden op toezichthouders.

In tabel 1.2 vatten de onderzoekers de door 111 respondenten aangegeven leerpunten en uitdagingen samen:

Tabel 1.2 *Belangrijkste leerpunten en uitdagingen voor commissarissen*
(Peij & Van der Werf, 2014)

Top 3 belangrijkste leerpunten	Top 3 grootste uitdagingen
<ol style="list-style-type: none"> 1. Balans houden tussen afstand en betrokkenheid 2. Het belang inzien van kennis(deling) en goede informatievergaring 3. Kritisch en alert blijven 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Blijven inspelen op sneller gaande veranderingen 2. Verdere professionalisering nastreven van het vak van toezichthouder 3. Balans houden tussen afstand en betrokkenheid

Deze uitkomsten geven een duidelijke agenda voor verdere ontwikkeling van het commissarisvak.

1.2.7 **Discussie over topinkomens en nadruk op goed gedrag van het bestuur maakt de commissaris scherper op de werkgeversrol**

De transparantie van topinkomens is sterk toegenomen als gevolg van de Wet openbaarmaking bestuurdersbeloningen (per 1 september 2002), de Wet aanpassing structuurregime (per 1 oktober 2004), de Wet normering topinkomens (WNT-3, per januari 2018) en de Nederlandse Corporate Governance Code. Hierdoor is meer duidelijkheid ontstaan over de hoogte van en trends in de beloning van topbestuurders.

Beloningen, zeker variabele beloningen, kenden tot en met 2008 een sterke opwaartse beweging. Toen daarna de financiële crisis begon, kwam er een hardere opstelling van belanghebbenden, politiek en maatschappij en staan de beloningspakketten onder druk.¹⁹

Commissarissen moeten dus scherper op de werkgeversrol zijn. Vanwege de toegenomen noodzaak vanuit de raad van commissarissen voor goed werkgeverschap wijden wij in hoofdstuk 7 onverdeeld aandacht aan dit onderwerp.

1.2.8 Governancecodes creëren duidelijke spelregels

Om de spelregels voor bestuur en toezicht te verduidelijken zijn sinds het begin van deze eeuw in tal van sectoren codes voor goed bestuur ontwikkeld. Met deze codes geven verschillende sectoren richtlijnen aan hun leden mee voor de manier waarop zij het bestuur, het interne toezicht en de relatie met belanghebbenden moeten inrichten. Zo zijn er naast de hiervoor aangehaalde Nederlandse Corporate Governance Code (die gericht is op beursgenoteerde bedrijven) bijvoorbeeld codes voor primair en voortgezet onderwijs, mbo-instellingen en hogescholen, universiteiten, kinderopvang, zorginstellingen, goede doelen, publieke omroepen, woningcorporaties en culturele instellingen verschenen.

Brancheorganisaties en groepen belanghebbenden proberen via de zelfregulering in codes regelgeving van de overheid op afstand te houden en vertrouwen te creëren bij belanghebbenden, meestal met succes. Andere voordelen van codes zijn het verwerven van draagvlak door eigen verantwoordelijkheid van de organisaties die onder de code vallen en lagere maatschappelijke kosten, omdat codes (in tegenstelling tot wetten) niet door ambtenaren en politici hoeven te worden behandeld alvorens van kracht te worden. Daarnaast hoeven codes niet door het rechterlijke systeem te worden gehandhaafd, hoewel ze in de praktijk wel door rechters gebruikt worden om regels te interpreteren.

Iedere code kent inhoudelijk gezien eigen, specifieke accenten en nalevingsverplichtingen lopen uiteen van vrijblijvendheid (aanbevelingen) tot verplichting tot naleving ('pas toe of leg uit'). Ondanks het feit dat codes ook steeds meer verplichtende 'pas toe'-bepalingen kennen, is de verwachting dat 'pas toe of leg uit' de norm blijft.

Omdat codes maatschappelijk breed zijn ingeburgerd, is er een redelijk eenduidig beeld ontstaan over de rol van bestuurders en commissarissen, hun samenspraak met belanghebbenden en de wijze en mate van externe verantwoording.

Een recente ontwikkeling in codes is dat meer aandacht wordt besteed aan (toezicht op) risico's en risicobeheersing. In sommige gevallen hangt dit samen met de toegenomen aandacht voor (strategieën voor) langetermijnwaardcreatie.

1.2.9 Er is een roep om (Europese) wetgeving op het gebied van de zorgplicht van organisaties en hun commissarissen

Maatschappelijk verantwoord besturen en toezicht houden dient ‘het nieuwe normaal’ te zijn. In de continuïteit van de onderneming moet niet alleen naar langetermijnwaardecreatie worden gekeken, maar ook ESG-doelen (*Environmental, Social, Governance*).²⁰ Hierover meer in paragraaf 2.10.

1.2.10 Toename van van het aantal board committees, met name strategy-, risk- en auditcommissies, draagt bij aan intensivering ‘control’-rol van de commissaris

Board committees richten zich op het ondersteunen van de besluitvorming in de raad van commissarissen (toezichthoudende commissies) dan wel op de ondersteuning bij het opstellen en uitvoeren van beleid (operationele commissies). Met name het gebruik van toezichthoudende commissies is – zowel in de publieke als private sector – sterk toegenomen (zie ook hoofdstuk 3). Met name de auditcommissie is vrijwel overal aanwezig en vrijwel alle governancecodes stellen commissies min of meer verplicht, meestal bij een omvang van de raad van commissarissen van vijf personen of meer.

Vanwege de diepgang van hun werk vragen commissies meer tijd van commissarissen die er zitting in hebben. Aan de andere kant geven de commissies de interne toezichthouders respectievelijk de beleidsverantwoordelijken meer ‘control’ en deskundigheid.

Omdat board committees een belangrijke rol zijn gaan spelen in het governance-landschap, wordt er in de hoofdstukken 3 en 11 uitgebreid aandacht aan besteed.

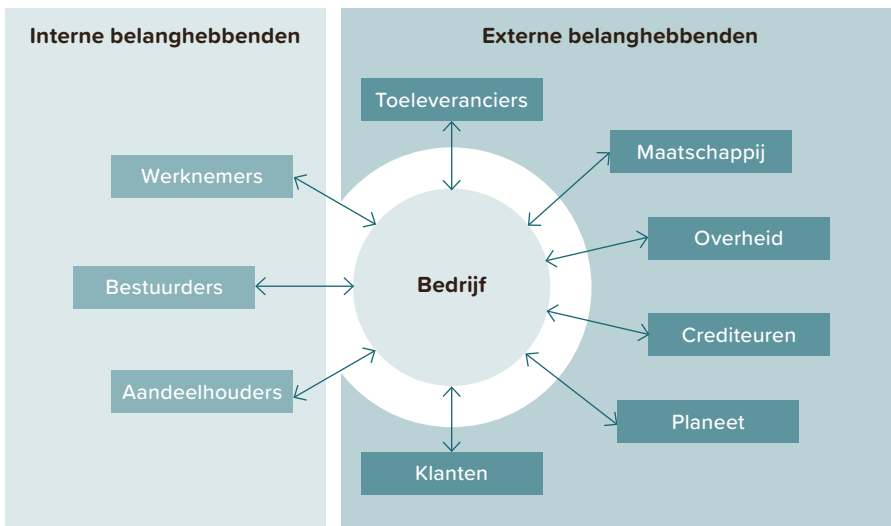
1.2.11 Er is meer en bredere aandacht voor alle belanghebbenden

In de Nederlandse wet en codes staat dat bestuurders en commissarissen het belang van de onderneming voorop moet stellen: ‘De raad van commissarissen heeft tot taak toezicht te houden op het beleid van het bestuur en op de algemene gang van zaken in de vennootschap en de met haar verbonden onderneming. Hij staat het bestuur met raad ter zijde. Bij de vervulling van hun taak richten de commissarissen zich naar het belang van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming’ (artikel 2:274 van het Burgerlijk Wetboek).

Dit houdt in dat bestuurders de belangen van alle belanghebbenden (stakeholders) moeten wegen alvorens tot een besluit te komen en dat de raad van commissarissen moet vaststellen of het bestuur de belangen goed gewogen heeft.

Er zijn verschillende indelingen van stakeholders gangbaar. Voor ondernemingen zijn bekende stakeholders bijvoorbeeld eigenaars of aandeelhouders, werknemers, leveranciers, banken, klanten, overheid, milieuorganisaties en omwonenden (figuur 1.1).

Figuur 1.1 *Belanghebbenden bij een bedrijf*



Stakeholders die sich binnen de organisatie bevinden worden aangeduid met interne stakeholders (bijvoorbeeld werknemers). Externe stakeholders zijn logischerwijs alle stakeholders van buitenaf, zoals leveranciers, klanten of de media. 'Interface stakeholders' kunnen door middel van wet- en regelgeving invloed uitoefenen op de organisatie.

Door de invloed die sommige stakeholders kunnen uitoefenen is het voor ondernemingen belangrijk om rekening te houden met stakeholders. De invloed kan zowel positief als negatief zijn op het verwezenlijken van het bedrijfsbelang.

De 'stewardship'-benadering, waarbij het bestuur zich dienend opstelt naar alle belanghebbenden, heeft in de afgelopen jaren terrein gewonnen

ten opzichte van de focus op aandeelhouderswaarde. Zoals eerder in subparagraaf 1.2.1 aangegeven wordt ook van aandeelhouders tegenwoordig ‘stewardship’ verwacht.

En, *last* maar zeker niet *least*, is onze planeet een belangrijke stakeholder. Iedere onderneming en instelling heeft impact op de aarde en kan nadenken over de eigen footprint. Aandacht voor duurzaamheid wordt steeds vaker gezien als strategische kans en niet als iets dat ‘moet’. In hoofdstuk 3 wordt daaraan vanuit internationaal perspectief aandacht geschonken, onder meer door in te gaan op het Earth Charter van de Verenigde Naties.²¹

1.2.12 In toenemende mate wordt van commissarissen wendbaarheid in transformatiesituaties gevraagd

Van commissarissen kan wendbaarheid worden gevraagd voor bijvoorbeeld benodigde staatssteun, corona-omstandigheden, cybersecurity, de in de vorige subparagraaf genoemde omslag naar meer duurzaamheid en de trend om minder in het buitenland te produceren.²² In paragraaf 5.1.6 bespreken we dit in het kader van situationeel toezicht: de rolinvulling van de commissaris hangt af van de situatie. Wordt de waan van de dag bepaald door routine, is er sprake van strategische verandering of crisis? De commissaris is genoodzaakt vaker op en terug te schakelen tussen verschillende rolinvullingen en te variëren in distantie en betrokkenheid ten opzichte van het bestuur.

1.3 Conclusie: er wordt van bestuurders, commissarissen en eigenaars meer gevraagd dan voorheen

De invloed van externe toezichthouders, aandeelhouders en stakeholders op (zowel maatschappelijke als commerciële) ondernemingen is, vertraagd door de crisis, in de afgelopen jaren toegenomen. Deze ontwikkeling leidt tot een focus op goed gedrag, geschiktheid van bestuurders en commissarissen, stakeholdermanagement en (risico) beheersing. Er heeft zich als het ware een verschuiving voorgedaan van ‘trust me’ naar ‘prove me’. Dit terwijl de onderneming en haar omgeving steeds meer verstrengeld raken.

Daarnaast is de internationalisering een ‘blijvertje’, zowel in aandeelhoudersbasis als posities in bestuur en raad van commissarissen. Deze ontwikkelingen, tezamen met de in dit hoofdstuk besproken eisen aan wendbaarheid, professionalisering, de werkgeversrol, duurzaamheid, zorgplicht en diversiteit, vragen meer dan voorheen van bestuurders, commissarissen en eigenaars.

Het belang van voorbeeldgedrag alsmede van de dialoog tussen bestuur en aandeelhouders en tussen commissarissen en stakeholders neemt toe. Aandeelhouders en stakeholders moeten op hun beurt de verantwoordelijkheid nemen om betrokkenheid te tonen bij de onderneming en om transparant te zijn over hun bedoelingen.

1.4 Verdere indeling van dit boek: ‘nine box model’ als kader

Dit hoofdstuk heeft een overzicht gegeven van ontwikkelingen die het aangezicht van corporate governance hebben veranderd en het een vast onderwerp hebben gemaakt van de board agenda.

In het vervolg van dit Handboek worden de hedendaagse kenmerken van corporate governance meer in detail beschreven. Het boek is ingedeeld in drie delen:

- Strategische aspecten van governance
- Operationele aspecten van governance
- ‘In control’

De drie delen vormen samen het ‘nine box model’, dat een kader biedt voor wat er bij corporate governance komt kijken. Het model staat weergegeven in figuur 1.2.

Figuur 1.2 ‘Nine box model’ voor corporate governance

Deel I: Strategisch	Deel II: Operationeel	Deel III: ‘In control’
Governancemodellen en -systemen	Financiën en financiering	Wet- en regelgeving
Maatschappelijke, historische en economische context	Transparantie en verantwoording aan stakeholders	Compliance en aansprakelijkheid
Integriteit, samenstelling en geschiktheid	Operationele processen (effectieve board)	Interne en externe (risico)-beheersing

Als het gaat om strategische aspecten van governance gaat het om inzicht en ‘wat’-vraagstukken, zoals die rondom de ontwikkeling van het tweelaagse (two-tier) governance model, de veranderende rol van de commissaris en belanghebbenden, de nationale en internationale ontwikkelingen, integriteit en de ‘rechte rug’, de samenstelling, omvang en wijze van samenwerking tussen raden van bestuur en commissarissen. Dit onderwerp wordt ingevuld in de hoofdstukken 2, 3 en 4:

- De hoofdstukken 2 en 3 schetsen de context waarin corporate governance zich beweegt en ontwikkelt. Paul Frentrop plaatst corporate governance in een historisch perspectief. Gregory Maassen en Arthur Hol schetsen vervolgens een internationaal perspectief, waarin tevens de ontwikkeling van one- en two-tier modellen en het toenemende belang van commissies voor bestuur en toezicht worden besproken.
- In hoofdstuk 4 stellen Mijntje Lückcrath en Stefan Peij de rollen van commissarissen en bestuurders, de optimale samenstelling van de raad van commissarissen en de optimale rolinvulling van de commissaris aan de orde.

De *operationele aspecten van corporate governance* betreffen vragen over het ‘hoe’ van governance. Het gaat om de concrete werking van begrippen als transparantie, goed gedrag, beïnvloeding door en communicatie met belanghebbenden, besluitvormingsprocessen en aandeelhoudersvergaderingen.

De hoofdstukken 5, 6, 7 en 8 behandelen dit als volgt:

- In hoofdstuk 5 schetsen Marry de Gaay Fortman, Sebastian de Bruijn en Stefan Peij operationele processen binnen de raad van commissarissen, de ‘boardroom dynamics’. Hoe worden verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de raad van commissarissen concreet ingevuld? Welke dilemma’s ervaart de raad van commissarissen en hoe gaat hij daar het best mee om?
- In hoofdstuk 6 besteden Nicolaas Weeda en Stefan Peij aandacht aan een belangrijke schakel in good governance: de bestuurssecretaris of company secretary. Welke rol speelt deze secretaris, hoe richt ‘hij’ zijn functie het beste in en welke dilemma’s komt hij tegen?
- Hoofdstuk 7 is nieuw in deze editie van het handboek. Arthur Hol en Dorine Wekking doen hiermee recht aan de toegenomen complexiteit van de werkgeversrol van de raad van commissarissen.
- Hoofdstuk 8 is ook geschreven door Arthur Hol en bespreekt een belangrijke aspect in de governance: de samenwerking van bestuur en commissarissen met medezeggenschap.

Bij *‘in control’* gaat het om beheersmatige zaken als: welke wet- en regelgeving is voor onze organisatie van toepassing? In hoeverre voldoen we hier-

aan? Welke belangrijkste strategische en operationele risico's lopen we als organisatie, bestuurder en commissaris? Wat is onze risicobereidheid ofwel 'risk appetite'? Hoe financieren we de onderneming, welke risico's lopen we daarbij en hoe houden we dienaangaande de vinger aan de pols?

De hoofdstukken 9, 10 en 11 behandelen het onderwerp 'in control':

- In hoofdstuk 9 behandelt Hugo Reumkens wet- en regelgeving, compliance en aansprakelijkheid, oftewel de juridische aspecten van corporate governance.
- In hoofdstuk 10 bespreken Rients Abma en Faryda Lindeman corporate governance vanuit aandeelhoudersperspectief. Het betreft kwesties rondom veranderingen in het aandeelhouderlandschap, alsmede de rol van private equity en hedge funds.
- Auke de Bos en Martijn de Jong schetsen in hoofdstuk 11 de rol en positie van de externe accountant, in zijn relatie met auditcommissie, bestuur en commissarissen tevens een belangrijke as in governance.

Ten slotte schetst Jaap Winter in hoofdstuk 12 een ander perspectief op corporate governance. Boardwerk is mensenwerk, effectieve board dynamics zijn uiteindelijk een gevolg van goed samenspel van individuen die in staat zijn 'dicht bij zichzelf' te blijven.

Curricula vitae auteurs

Rients Abma is directeur van Eumedion, het corporate-governance- en duurzaamheidsplatform voor institutionele beleggers. Daarvoor was hij werkzaam bij VNO-NCW en bij het Ministerie van Financiën. Rients was secretaris van de commissie-Tabaksblat en van de commissie-Frijns (Monitoring Commissie). Momenteel is hij onder meer voorzitter van het NBA Stakeholdersforum, lid van de AFM Commissie Kapitaalmarkt, lid van de raad van advies van het Instituut van Internal Auditors Nederland en vaste medewerker van het tijdschrift *Ondernemingsrecht*. Rients Abma studeerde algemene economie aan de Rijksuniversiteit Groningen.

Auke de Bos is hoogleraar bedrijfseconomie aan de Erasmus Universiteit waar hij doceert aan de master Financieel Recht, de Accountancy Opleiding en de Commissarissen Opleiding van de Erasmus School of Accounting & Assurance. Daarnaast is hij partner en bestuurder bij EY Accountants.

Sebastian de Bruijn is advocaat bij Houthoff en maakt samen met Marry de Gaay Fortman – met wie hij hoofdstuk 6 actualiseerde – deel uit van het corporate-governanceteam van Houthoff.

Paul Frentrop is schrijver, bestuurder en toezichthouder. Hij was voorheen onder meer hoogleraar corporate governance & capital markets aan Nyenrode, hoofd corporate governance van APG, directeur van Déminor Nederland en secretaris der vennootschap bij Pierson, Heldring & Pierson. Van zijn hand verschenen onder meer de boeken *Voor Rede Vatbaar, een Filosofisch Woordenboek voor Nederland* (2019), *Het Recht van den Effectenbezitter* (2014), *Het Jaar 1759, een Doorsnede van de Verlichting* (2014), *De Geschiedenis van Corporate Governance* (2013) en *Tegen het Idealisme, een biografie van Pierre Vinken* (2007).

Marry de Gaay Fortman is partner bij Houthoff. Zij combineert haar advocatenpraktijk met non-executive bestuursrollen, onder meer als commissaris bij De Nederlandsche Bank, en voorzitter van het Internationaal Theater Amsterdam (ITA) en het International Documentary Filmfestival Amsterdam (IDFA).

Zij is ook bestuurslid van de Nederlandse Juristen-Vereniging. Daarnaast geeft ze lezingen over boardroom dynamics aan de Governance University en organiseert zij Round Table-bijeenkomsten voor commissarissen. De actualisatie van hoofdstuk 6 heeft ze ter hand genomen met kantoorgenoot Sebastian de Bruijn – beiden maken deel uit van het corporate-governanceteam van Houthoff.

Arthur Hol is jurist (advocaat) en arbeids- en organisatiepsycholoog. Hij is partner bij De Koning Vergouwen Advocaten in Amsterdam. Bij Governance University is hij werkzaam als programmadirecteur van ‘De Professionele Company Secretary / Bestuurssecretaris (PCS)’ en als adviseur, waarbij hij zich met name richt op het samenspel tussen bestuur, intern toezicht, medezeggenschap en overige stakeholders. Hij is lid van de raad van toezicht (en voorzitter van de remuneratiecommissie) van Versa Welzijn.

Martijn de Jong is corporate-governancespecialist bij EY. Hij is lid van de werkgroep bestuursverslag/corporate governance van de Raad voor de Jaarverslaggeving en de NBA-werkgroep Corporate Governance. Hij is auteur van meerdere artikelen en *thought leadership*-bijdragen op het gebied van corporate governance, commissarissen en auditcommissies.

Faryda Lindeman werkt sinds 2019 bij NN Investment Partners en richt zich op corporate governance en biodiversiteit. Eerder werkte ze voor Sustainalytics (waar ze leiding gaf aan het onderzoeksteam corporate governance), voor MN (in het Responsible Investment-team) en ISS (waar ze leiding gaf aan het BeNeLux Research team).

Mijntje Lückerath is hoogleraar corporate governance aan de Tilburg University, TIAS School for Business and Society. Zij is voorzitter van de redactie van het Jaarboek Corporate Governance, auteur van de jaarlijkse Nederlandse Female Board Index, het Nationaal Commissarissen Onderzoek en van vele wetenschappelijke en professionele artikelen. Zij is daarnaast betrokken bij diverse maatschappelijke initiatieven op het terrein van corporate governance en ze was of is commissaris of toezichthouder bij meerdere ondernemingen, waaronder Pels Rijcken, Achmea, NRC Media, Erasmus MC, KNGF Geleidehonden en Diergaarde Blijdorp. Zij studeerde financiële economie aan de Erasmus Universiteit, waar zij in 2007 ook promoveerde. Ze heeft in 2021 tevens haar bachelor Psychologie behaald en volgt nu de master Arbeid- en Organisationspsychologie aan de OU.

Gregory Maassen was redacteur voor de Spencer Stuart Dutch Board Index (1995-2017) en voormalig corporate-governancespecialist en projectmanager bij de Wereldbank in Armenië en Rusland. Hij promoveerde op corporate governance aan Erasmus Universiteit. Gregory werkt momenteel als projectmanager in Amerika.

Stefan Peij is directeur en oprichter van de Governance University te Leersum, een internationale opleidings- en governanceadviespraktijk. Hij had zitting in diverse commissies voor governancecodes en vervult momenteel enkele functies in auditcommissies / raden van advies. Hij is redactielid van Governance Platform Goed Bestuur & Toezicht (Mediawerf). Hij studeerde bedrijfskunde aan de Rijksuniversiteit Groningen en promoveerde in 2005 aan de Universiteit van Amsterdam op het proefschrift *Commissaris op de Bestuursstoel*.

Hugo Reumkens is een ervaren specialist op het gebied van het vennootschapsrecht. Met name gericht op grensoverschrijdende fusies en overnames, corporate governance, private equity en joint ventures. Diverse internationale onafhankelijke onderzoeken bevelen Hugo aan als expert op het gebied van corporate/M&A en private equity. Hij was twee termijnen bestuursvoorzitter van Van Doorne en bekleedt diverse nevenfuncties bij zowel beursgenoteerde als niet-beursgenoteerde ondernemingen en instellingen. Hij doceert over vennootschapsrecht, corporate governance en boardroom dynamics. Hij schrijft boeken en columns over deze onderwerpen en assisteert commissarissen en toezichthouders bij zelfevaluaties. Hij was adviseur van de commissie-Tabaksblat en treedt frequent op als keynotespeaker over bestuur en toezicht.

Nicolaas Weeda is managing counsel van Macan Legal Services - Corporate & Financial Law te Den Haag en secretaris van Stichting Management Studies (VNO-NCW). Daarvoor was hij onder meer secretaris van de vennootschap en legal counsel van ConQuaestor en werkzaam als financieel manager en organisatieadviseur bij multinationals, adviesbureaus en een Big-4-firma. Nicolaas was mede-initiatiefnemer en docent bij het programma 'De professionele Bestuurssecretaris/Company Secretary' van Governance University. Hij studeerde bedrijfskunde en recht aan de Erasmus Universiteit Rotterdam.

Dorine Wekking is voorzitter Bestuur Revalidatie Nederland, rvc-lid BT Netherlands, rvt-voorzitter ViVa! Zorggroep, voorzitter van de Alliantie Medezeggenschap en Governance en lid van de externe auditcommissie bij het Ministerie van Financiën. Eerder was zij commissaris bij Hema en Reinier Haga Groep en werkte zij als directeur HR bij onder meer Aon en KPN. Dorine is executive coach en begeleidt leiderschapstrails.

Jaap Winter is een van Europa's leidende corporate-governance-experts met veel ervaring in het adviseren van boards, bestuurders en commissarissen over ondernemingsrecht, corporate governance en M&A. Jaap is hoogleraar aan de Vrije Universiteit Amsterdam, voorzitter van de rvc's van Koninklijke Schiphol en de Erasmus Universiteit Rotterdam en partner van Phyleon. Eerder was hij lid van de commissie-Tabaksblad, die de eerste Nederlandse Governance Code uitbracht in 2003 en voorzitter van de High Level Group of Company Law Experts die de Europese Commissie adviseerde in 2001-2002.

'Deze nieuwe tijd vraagt om nieuwe uitgangspunten voor good corporate governance'

Het *Handboek Corporate Governance* heeft zich als hét standaardwerk voor goed bestuur en toezicht door vele tijdsgewrichten ontwikkeld. Na de coronacrisis en een tijd van nieuwe bedrijfsschandalen, maar ook in een periode van een groeiend bewustzijn van het belang van duurzaamheid en langetermijnwaardecreatie, is er nu deze zevende geheel herziene editie.

De missie van bedrijven en instellingen staat weer centraal, commissarissen en bestuurders worden door externe autoriteiten 'geschikt' bevonden, de rol van de secretaris wordt belangrijker en aandeelhouders en belanghebbenden hebben meer invloed dan ooit. Wat betekent dit alles voor de governance modellen die we hanteren, ons persoonlijk functioneren, risicobereidheid, compliance, de board dynamics? Die wezenlijke vragen worden in deze editie beantwoord.

Aan de hand van het 'nine box model' wordt de lezer meegenomen naar de strategische, operationele, economische, juridische en gedragskundige aspecten van corporate governance. Dit boek helpt iedereen die te maken heeft met de onderwerpen governance, bestuur en toezicht de ontwikkelingen van binnenuit te begrijpen en op de eigen situatie toe te passen.

