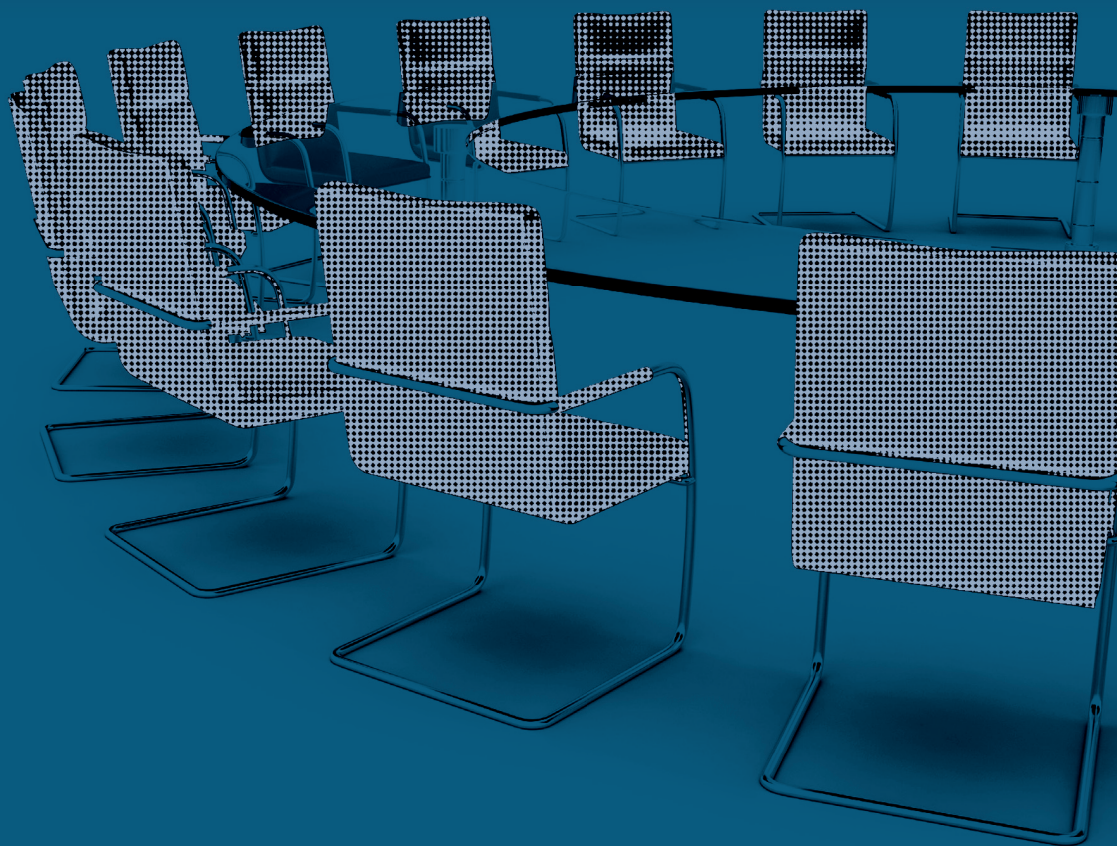


# HANDBOEK CORPORATE GOVERNANCE

ONDER REDACTIE VAN  
**STEFAN PEIJ**

Prof. dr. J. Koelewijn - Dr. P. Frentrop - Prof. dr. A. de Bos RA  
Drs. R. Abma - Drs. R. Munsters - Mr. H. Reumkens - Dr. G.F. Maassen  
Mr. drs. N. Weeda - Mr. dr. M. Stolp - Dr. K. van Veen



# WOORD VOORAF BIJ DE VIJFDE EDITIE

De code voor de beursfondsen wordt al meer dan een decennium buitengewoon serieus genomen. Daarmee lijkt de code ook wat minder spannend geworden. Dat is geen reden om niet met regelmaat te kijken hoe de code verbeterd kan worden. We moeten leren van crises die zich voordeden bij ondernemingen die de code toepassen en we moeten goed volgen wat er gebeurt in de landen om ons heen.

Veel lezers van dit handboek zullen vooral op zoek zijn naar antwoorden op specifieke vragen voor specifieke ondernemingen. Het is nu vooral van betekenis dat ondernemingen enerzijds werken met corporate governance op maat en anderzijds algemeen geldende principes in acht nemen. Hetzelfde kan worden gezegd van aandeelhouders en andere partijen die het gedrag van ondernemingen kunnen beïnvloeden, zoals de wetgever. Zelfbeheersing bij de opstellers van codes en de bedenkers van allerlei wettelijke bepalingen is hierbij geboden. We moeten bedacht zijn op het risico van kunstmatige complexiteit. Het is van belang dat ondernemingen de ruimte krijgen en behouden om te kunnen ondernemen, zodat zij kunnen voldoen aan de redelijke wensen van hun aandeelhouders en andere belanghebbenden.

De huidige Monitoring Commissie Corporate Governance Code vindt het zinvol om haar werk te beginnen met een beschouwing van de huidige stand van corporate governance in Nederland. De commissie wil allereerst meer inzicht krijgen in wat de code waard is voor zijn gebruikers: de bestuurders, commissarissen en aandeelhouders van Nederlandse beursondernemingen, en ook wat de code waard is voor andere belanghebbenden van deze ondernemingen. Daarbij wil de commissie onderzoeken of de code aanpassing verdient en zo ja, op welke vlakken en hoe precies. Hierbij zal de commissie in ieder geval een feitelijke analyse maken waarbij wordt gekeken of de code strijdig is met nieuwe wetgeving.

De vorige monitoringcommissie onder voorzitterschap van Jos Streppel heeft met haar slotdocument al een duwtje in de richting gegeven van een evaluatie van de code. De vraagstukken betreffen: (1) de complexiteit van beloningsstructuren, (2) het

gebrek aan transparantie rondom benoeming en vertrek van bestuurders en commissarissen, (3) de kwaliteit van het jaarverslag in het algemeen, (4) de betekenis van maatschappelijk verantwoord ondernemen in de code, (5) de verhouding van de code met nieuw ingevoerde wetgeving, (6) de kwaliteit van de uitleg bij afwijking van het ‘pas toe of leg uit’-principe, speciaal de verwijzing naar een eigen regeling zonder nadere toelichting en (7) het vertrouwensbeginsel bij ‘pas toe of leg uit’: als niet wordt uitgelegd, moet men ervan uitgaan dat de code een-op-een wordt toegepast.

De code is een goed instrument voor zelfregulering. Bij het onderhoud van de code is het van belang dat deze de noodzakelijke ruimte blijft bieden voor adequaat ondernemingsbestuur.

Zoals reeds door mijn voorgangers is gezegd, is en blijft corporate governance in beweging. Het is dan ook niet voor niets dat dit handboek al in een vijfde editie wordt uitgebracht.

Ik wens u veel leesplezier,

*Jaap van Manen*

Winter 2015

# INHOUD

	<b>Ten geleide</b>	19
	<i>Dr. Stefan C. Peij</i>	
<b>1</b>	<b>Inleiding: ontwikkelingen in boardroom en maatschappij</b>	21
	<i>Dr. Stefan C. Peij</i>	
	1.1 Basisopvattingen over corporate governance	21
	1.2 Trends	22
	1.3 Conclusie: zowel aandeelhouders als commissarissen professionaliseren en de buitenlandse invloed neemt toe	30
	1.4 Verdere indeling van dit boek: 'nine box model' als kader	31
<b>DEEL I</b>	<b>STRATEGISCHE ASPECTEN VAN CORPORATE GOVERNANCE</b>	35
<b>2</b>	<b>Corporate governance in historisch perspectief</b>	37
	<i>Dr. Paul Frentrop</i>	
	2.1 Herkomst van het begrip corporate governance	37
	2.2 De oprichting van de Verenigde Oost-Indische Compagnie	38
	2.3 Staand kapitaal oftevel 'eeuwig' eigen vermogen	40
	2.4 Agencyvraagstukken	41
	2.5 De eclips van de publieke onderneming	42
	2.6 Spoorwegen	43
	2.7 De opkomst van de moderne onderneming en de krach van 1929	44
	2.8 De managerial revolution, 1929-1980	45
	2.9 De opkomst van de institutionele belegger, 1981-heden	46
	2.10 Conclusie	48

<b>3</b>	<b>Corporate governance in internationaal perspectief</b>	51
	<i>Dr. Gregory F. Maassen</i>	
3.1	De internationale context	53
3.2	Internationale modellen van boards of directors	65
3.3	De keuze tussen corporate-governancezelfregulering of -wetgeving	72
3.4	Mondialisering van zelfregulering	74
3.5	De huidige stand van zaken in Nederland	83
3.6	Conclusie	92
<b>4</b>	<b>Mens en team: kenmerken van een ‘goede’ commissaris en een ‘goede’ raad van commissarissen</b>	95
	<i>Dr. Stefan C. Peij</i>	
4.1	De rol van commissaris van aanvaarden tot terugtreden	95
4.2	Eisen van externe toezichthouders	101
4.3	Conclusie: zorgvuldigheid is geboden	104
<b>DEEL II</b>	<b>OPERATIONELE ASPECTEN VAN CORPORATE GOVERNANCE</b>	105
<b>5</b>	<b>Financiën en financiering: veranderingen in de rol en positie van de aandeelhouder</b>	107
	<i>Drs. Rients Abma</i>	
	<i>Drs. Roderick Munsters</i>	
5.1	Effecten van de nieuwe aandeelhoudersrol	108
5.2	Bestending van de nieuwe balans via beïnvloeding van aandeelhoudersgedrag	120
5.3	Conclusie	130
<b>6</b>	<b>Corporate governance vanuit gedragskundig perspectief: boardroom dynamics</b>	133
	<i>Dr. Stefan C. Peij</i>	
	<i>Mr. dr. Myrthe M. Stolp</i>	
6.1	Operationele processen in de raad van commissarissen	133
6.2	Veelvoorkomende operationele problemen van de raad van commissarissen	152
6.3	Conclusie: operationele processen vragen zorgvuldigheid	155

<b>7</b>	<b>De rol en positie van de company secretary bij realisatie van good governance</b>	157
	<i>Mr. drs. Nicolaas P.J. Weeda</i>	
7.1	De secretarisfunctie is van alle tijden	158
7.2	Positionering van de secretarisfunctie in het krachten spel van corporate governance	160
7.3	Rol en taken van de secretaris	164
7.4	Bekende dilemma's voor de secretaris	167
7.5	Toekomst: ontwikkeling naar CGO?	170
<b>DEEL III</b>	<b>IN CONTROL</b>	175
<b>8</b>	<b>Corporate governance vanuit juridisch perspectief</b>	177
	<i>Mr. Hugo Reumkens</i>	
8.1	Inleiding	177
8.2	Juridische aandachtspunten in corporate governance	183
8.3	Verwerving en verkrijging van zeggenschap	184
8.4	Aandeelhoudersactivisme	190
8.5	Bescherming van het stakeholdermodel	197
8.6	Gepast beloningsbeleid	205
8.7	Transparantie en verantwoording	211
8.8	Internationale ontwikkelingen	212
<b>9</b>	<b>Corporate governance vanuit economisch perspectief: interne en externe beheersing</b>	215
	<i>Dr. Kees van Veen</i>	
	<i>Dr. Theo Postma</i>	
	<i>Prof. dr. Niels Hermes</i>	
	<i>Prof. dr. Hans van Ees</i>	
9.1	Inleiding	215
9.2	Corporate governance: een overzicht	216
9.3	Het interne beheersingsperspectief	222
9.4	Het externe beheersingsperspectief	233
9.5	De Nederlandse Corporate Governance Code: vormgeving en naleving	237
9.6	Conclusie	239

<b>10</b>	<b>Corporate governance vanuit economisch perspectief: auditcommissies en opdrachtgeverschap van de externe accountant</b>	243
	<i>Prof. dr. Auke de Bos RA</i>	
	10.1 Wet- en regelgeving: auditcommissie	244
	10.2 Actualiteit: relatie auditcommissie en accountant	247
	10.3 Empirisch onderzoek	250
	10.4 Concluderende opmerkingen	251
<b>DEEL IV</b>	<b>CONCLUDEREND</b>	253
<b>11</b>	<b>Toekomstschets Corporate governance: mensen leren wel, de mensheid niet?</b>	255
	<i>Prof. dr. Jaap Koelewijn</i>	
	11.1 Inleiding: falend toezicht?	255
	11.2 Lerende systemen	258
	11.3 Niet meer maar andere regelgeving	261
	11.4 De toekomst	270
	<b>BIJLAGEN</b>	277
<b>1</b>	<b>Corporate-governancecodes sinds 2009 (hoofdstuk 3)</b>	279
<b>2</b>	<b>Uitkomsten empirisch onderzoek (hoofdstuk 10)</b>	283
<b>3</b>	<b>Onderzochte ondernemingen (hoofdstuk 10)</b>	297
	<b>Literatuur</b>	301
	<b>Curricula vitae auteurs</b>	321
	<b>Trefwoordenregister</b>	325

# TEN GELEIDE

Corporate governance is in de afgelopen tien jaar een ingeburgerd begrip geworden in Nederland en de wereld. De term wordt gebruikt op alle niveaus in organisaties in alle sectoren, van beursgenoteerde bedrijven tot woningcorporaties, culturele instellingen en onderwijs- en zorginstellingen. Ook in familiebedrijven wordt de term steeds vaker gebruikt en worden de principes van good governance steeds vaker toegepast.

Het *Handboek Corporate Governance* dat nu voor u ligt, biedt in de vorm van het in hoofdstukken uitgewerkte *nine box model* een kader voor corporate governance in alle sectoren. Dit boek kent als referentiekader weliswaar de ondernemingen die worden uitgevoerd in vennootschappen met aandeelhouders, maar in onze optiek is de kern van good governance een goede samenwerking tussen bestuur, toezichthouders en belanghebbenden bij de onderneming, zoals klanten, medewerkers, maatschappij en overheid en aandeelhouders. En de meeste van die partijen zijn in en om alle organisaties aanwezig, ook de semipublieke organisaties. De dynamiek is in veel gevallen vergelijkbaar.

Eerder merkten wij op dat het lijkt of de verschijning van nieuwe edities van dit *Handboek Corporate Governance* op de golven van crises beweegt. Tijdens de vertrouwenscrisis aan het begin van deze eeuw, in december 2002, verscheen de eerste editie van het handboek. In dat jaar was in de Verenigde Staten de Sarbanes-Oxley Act ingevoerd in reactie op boekhoud- en fraudeschandalen bij Enron en Worldcom. Namen van bedrijven die, vele jaren later, symbool staan voor ‘verkeerd handelen’ in de top van ondernemingen. In de jaren daarna deden zich talrijke vergelijkbare incidenten voor bij organisaties als Ahold en Parmalat en ook in de wereld van maatschappelijke ondernemingen (de semipublieke sector) komen nog steeds regelmatig schandalen voor.

In de jaren na 2002 zijn ongeschreven (gedrags)regels omgezet in geschreven regels, die vorm krijgen in codes, richtlijnen, regelingen en wetten. De bekendste is de ‘code-Tabaksblad’, die eind 2003 verscheen. Iedere sector kent tegenwoordig zijn eigen governancecode.

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 hedgefondsen. Tezamen met de ontwikkeling van governancecodes was dit reden het *Handboek Corporate Governance* in 2007 geheel te herzien. In de eerste editie was er nog nauwelijks aandacht voor de rol van aandeelhouders, dus er was een flinke inhaalslag te maken.

De vierde editie verscheen in 2011, 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. Terwijl consumenten steeds makkelijker lenen voor steeds duurder wordende huizen, verzinnen banken nieuwe producten om het rendement op te schroeven. In 2007 vertoonde deze werkwijze zijn eerste haarscheuren: in de Verenigde Staten komen hypotheekbanken in de problemen en deze problemen waaien over naar Europa. Lehman Brothers valt in de zomer van 2008 om. Wereldwijd kloppen banken aan bij de staat voor ondersteuning en vanaf 2009 is de financiële crisis een feit.

Deze vijfde herziene editie verschijnt in 2015, in de nadagen van deze wereldwijde financiële crisis. Grote banken en financiële instellingen hebben klappen gehad en zijn nog herstellend: Rabobank, ING, ABN AMRO, Aegon, SNS REAAL. De crisis heeft bijgedragen aan de groei van maatschappelijk bewustzijn ten aanzien van *good governance*. Iedereen heeft wel een mening over diversiteit in raden van bestuur of topsalarissen. Dat maakt belanghebbenden ‘streetwise’ en een factor om rekening mee te houden en dat is goed voor de ‘checks and balances’ in bedrijven.

Aandeelhouders spelen niet meer de centrale rol die ze voor de financiële crisis wel speelden en er is 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.

Ten slotte nog, in memoriam: kort na het verschijnen van de vierde editie overleed mr. Morris Tabaksblat, eerder voorzitter en naamgever van de commissie-Tabaksblat (de Nederlandse Commissie Corporate Governance Code) en auteur van het woord vooraf van de tweede editie van dit handboek. Samen met de eerder overleden prof. Jaap Glasz, coauteur van de eerste editie, zijn inmiddels twee belangrijke coryfeeën uit ons midden verdwenen. Corporate-governancecoryfeeën aan wie we veel te danken hebben. Zij hebben het stokje doorgegeven aan een nieuwe generatie, die in dit handboek de ruimte krijgt.

*Stefan Peij*  
Winter 2015

## CURRICULA VITAE AUTEURS

**Rients Abma** is directeur van Eumedion, het corporate-governanceplatform voor institutionele beleggers. Daarvoor was hij werkzaam bij VNO-NCW en bij het ministerie van Financiën. Rients Abma was secretaris van de commissie-Tabaksblad en van de commissie-Frijns (Monitoring Commissie). Momenteel is hij lid van de Commissie Financiële Verslaggeving en Accountancy van de Autoriteit Financiële Markten, lid van het bestuur van de Stichting voor de Jaarverslaggeving en lid van de redactie van *Goed Bestuur*. Rients Abma studeerde Algemene Economie aan de Rijksuniversiteit Groningen.

**Auke de Bos** is partner bij Ernst & Young Accountants LLP. Hij is voorzitter van het directoraat Vaktechniek en heeft zich gespecialiseerd in IFRS, accountantscontrole en corporate governance en is actief als adviseur bij verschillende beursgenoteerde en niet-beursgenoteerde ondernemingen. Daarnaast is hij hoogleraar Bedrijfseconomie aan de Erasmus Universiteit, waar hij doceert aan de master Financieel Recht en de Accountancy Opleiding. Hij is auteur van tientallen artikelen op het gebied van de externe verslaggeving en corporate governance.

**Hans van Ees** is hoogleraar Corporate Governance en Instituties aan de faculteit der Economische en Bedrijfswetenschappen van de Rijksuniversiteit Groningen en bouwdecaan van het University College Groningen. Zijn onderzoek betreft comparative corporate governance, business groups, boards of directors en sustainable corporate performance. Hij is als associate editor verbonden aan het tijdschrift *Corporate governance: An international review*. Hans van Ees is regelmatig actief op het gebied van contractonderzoek en consultancy ter zake van good governance en industrial democracy, onder meer voor de Monitoring Commissie Nederlandse Corporate Governance Code.

**Paul Frentrop** is schrijver, bestuurder en toezichthouder. Hij was voorheen onder meer hoogleraar Corporate governance & capital markets op Nyenrode, hoofd Corporate governance van APG, directeur van Déminor Nederland en secretaris der vennootschap bij Pierson, Heldring & Pierson. Van zijn hand verschenen de boeken *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).

**Niels Hermes** is als hoogleraar verbonden aan de faculteit der Economische en Bedrijfswetenschappen van de Rijksuniversiteit Groningen en is als visiting professor verbonden aan de Vrije Universiteit Brussel. Zijn onderzoek richt zich vooral op vergelijkende analyses van corporate-governancesystemen en corporate-governance-codes, alsmede op de relatie tussen financiële ontwikkeling en economische groei, oorzaken en gevolgen van internationale kapitaalstromen en microkrediet. Hij was betrokken bij het Groningse onderzoek naar de naleving van de code-Tabaksblad door Nederlandse beursgenoteerde ondernemingen, dat in opdracht van de Monitoring Commissie is uitgevoerd.

**Anil Jadnanansing** heeft zijn masteropleidingen Accounting, Auditing & Control en Financieel Recht afgerond aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Daarnaast was hij ook werkzaam binnen de accountancy.

**Jaap Koelewijn** is directeur en oprichter van Financieel Denkwerk, een bureau dat adviseert op het gebied van financiering en belegging en de daarbij behorende regelgevings- en integriteitsvraagstukken. Hij is daarnaast hoogleraar Finance aan Nyenrode Business Universiteit. Hij werkte voorheen in diverse researchfuncties in de financiële sector, was aandelenanalist en vermogensbeheerder bij MeesPierson en hoofd strategie, respectievelijk onderdirecteur research bij IRIS (een gezamenlijke dochter van Rabobank en Robeco) en hoofd research bij de Autoriteit Financiële Markten. Hij studeerde Algemene Economie en werkte als universitair docent en onderzoeker aan de Vrije Universiteit in Amsterdam, waar hij promoveerde op het bedrijfseconomisch toezicht op het bankwezen.

**Gregory Maassen** is redacteur voor de Spencer Stuart Dutch Board Index en voormalig corporate-governancespecialist en projectmanager aan de International Finance Corporation van de Wereld Bank in Armenië en Rusland. In zijn dissertatie (1999, Erasmus Universiteit/Spencer Stuart) beschrijft hij internationale corporate-governancemodellen. Gregory werkt momenteel als projectmanager voor de United States Agency for International Development (USAID) in Jordanië (voorheen als projectmanager in Macedonië, Afghanistan en Irak). Hij was als parttime assistant professor of Strategic Management and Corporate Governance verbonden aan de Rotterdam School of Management, Erasmus Universiteit Rotterdam (1999-2010) en heeft meer dan veertig publicaties op zijn naam staan, die beschikbaar zijn op [www.developmentwork.net](http://www.developmentwork.net).

**Jaap van Manen** is hoogleraar accountantscontrole aan de Rijksuniversiteit Groningen en was tot voor kort als partner verbonden aan PricewaterhouseCoopers, waar

hij diverse bestuurlijke en vaktechnische functies bekleedde. Hij is voorzitter van de Monitoring Commissie Corporate Governance en heeft enkele commissariaten, waaronder bij De Nederlandsche Bank.

**Roderick Munsters** is sedert 1 september 2009 CEO van Robeco. Tot die datum was hij directeur Vermogensbeheer bij APG (daarvoor ABP) en werkte hij bij PGGM en Interpolis Beleggingen. Hij studeerde Bedrijfseconomie, richting Ondernemingsfinanciering aan de Universiteit van Tilburg. Daarna rondde hij aan het TIAS de postdoctorale opleiding Master in Finance af. Roderick Munsters bekleedt diverse nevenfuncties. Hij is onder meer lid van de raad van Advies Tilburg Centre of Finance en lid van de Commissie Kapitaalmarkt van de Autoriteit Financiële Markten (AFM). Naast diverse commissariaten was Roderick Munsters van 1998 tot en met 2009 bestuurslid en voorzitter van Eumedion, het corporate-governanceplatform van institutionele beleggers.

**Stefan Peij** is directeur en oprichter van de Governance University te Doorn, een internationale opleidings- en governanceadviespraktijk. Peij had zitting in diverse commissies voor governancecodes: woningcorporaties, bedrijfstakpensioenfondsen, het openbaar bestuur, de sector kinderopvang en het publieke omroepbestel. Hij vervult verschillende bestuurs- en maatschappelijke functies, waaronder bestuurslid van de Stichting Preferente Aandelen van Grontmij N.V., commissariaten en is redactielid van tijdschrift over governance *Goed Bestuur & Toezicht*, *Tijdschrift over Governance* (Mediawerf). Hij studeerde Bedrijfskunde aan de Rijksuniversiteit Groningen en promoveerde in 2005 aan de Universiteit van Amsterdam op het proefschrift 'Commissaris op de Bestuurdersstoel'.

**Theo Postma** is als zelfstandig onderzoeker verbonden aan de faculteit der Economische en Bedrijfswetenschappen van de Rijksuniversiteit Groningen. Zijn onderzoek is gericht op diverse aspecten van corporate governance. Hij was betrokken bij het Groningse onderzoek naar de naleving van de code-Tabaksblat door Nederlandse beursgenoteerde ondernemingen, dat in opdracht van de Monitoring Commissie is uitgevoerd en hij is lid van de redactie van *Goed Bestuur*.

**Hugo Reumkens** is advocaat te Amsterdam en bestuursvoorzitter van Van Doorne advocaten, notarissen en belastingadviseurs (Amsterdam, Londen, Curaçao en Aruba). Hij is gespecialiseerd in het vennootschapsrecht, in het bijzonder fusies en overnames, private equity en joint ventures.

**Myrthe Stolp** is advocaat te Amsterdam en gespecialiseerd in het adviseren en procederen op het gebied van complexe ondernemingsrechtelijke vraagstukken en geschillen met een focus op corporate governance, bestuurdersaansprakelijkheid en het contractenrecht. Myrthe heeft ook veel ervaring met het voeren van (cassatie)-

procedures bij de Hoge Raad der Nederlanden. Voordat Myrthe advocaat werd, was zij gedurende zes jaar gerechtsauditeur bij de Hoge Raad. Myrthes expertise en ervaring is naast praktisch ook academisch. Zo promoveerde zij in 2007 aan de Radboud Universiteit Nijmegen met een proefschrift op het gebied van het contractenrecht en verder publiceert en doceert zij regelmatig op het terrein van haar specialisaties.

**Kees van Veen** is als associate professor verbonden aan de faculteit der Economische en Bedrijfswetenschappen van de Rijksuniversiteit Groningen. Zijn onderzoek richt zich op corporate governance in brede zin. Meer specifiek publiceert hij momenteel over de internationalisering van het topmanagement, de ontwikkelingen in topsalarissen en het functioneren van raden van toezicht in de (semi)publieke sector. Daarnaast doceert hij binnen en buiten de universiteit over corporate governance, cross-cultural management, en corporate social responsibility vanuit een internationaal perspectief.

**Nicolaas Weeda** is algemeen secretaris van Stichting Management Studies (VNO-NCW) en lawyer/partner bij Jansen Weeda Lawyers – Corporate & Financial Regulation te Amsterdam. Daarvoor was hij onder meer secretaris van de vennootschap en legal counsel bij ConQuaestor en werkzaam als financieel manager en organisatieadviseur bij twee multinationals, een big-4-firma en adviesbureaus. 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 en is bestuurslid van FINEM, vereniging voor financieel-economisch management.

Corporate governance is in de afgelopen tien jaar een ingeburgerd begrip geworden in Nederland en de wereld. De term wordt gebruikt op alle niveaus in organisaties in alle sectoren, van beursgenoteerde bedrijven tot woningcorporaties, culturele instellingen en onderwijs- en zorginstellingen. Ook in familiebedrijven wordt de term steeds vaker gebruikt en worden de principes van good governance steeds vaker toegepast.

Het *Handboek Corporate Governance* dat nu voor u ligt, biedt in de vorm van het in hoofdstukken uitgewerkte 'nine box model' een kader voor corporate governance in alle sectoren. Dit boek kent als referentiekader met name de ondernemingen die worden uitgevoerd in vennootschappen met aandeelhouders; in onze optiek is de kern van good governance een goede samenwerking tussen bestuur, toezichthouders en belanghebbenden bij de onderneming, zoals klanten, medewerkers, maatschappij en overheid en aandeelhouders.

Dit handboek beschrijft de huidige en toekomstige trends van de invloed van internationalisering in de bestuurskamers, diversiteit in de samenstelling van bestuur en raad van commissarissen, goed aandeelhouderschap, professionalisering van commissarissen, de discussie over topinkomens, governancecodes, board committees en invloed van belanghebbenden.

Het *Handboek Corporate Governance* is bedoeld voor iedereen die zich bezighoudt met corporate governance: van bestuurder tot commissaris, van aandeelhouder tot secretaris, van accountant tot externe toezichthouder, van compliancefunctionaris tot jurist, van gedragswetenschapper tot econoom, van hoogleraar tot student.

[www.overmanagement.nl](http://www.overmanagement.nl)

