

Inhoudsopgave

INLEIDING	V
1 'VRUCHT VAN ONDERLING OVERLEG': NAAR EEN AVA VOOR DE 21E EEUW <i>Niels Lemmers en Jan Maarten Slagter</i>	1
1. Inleiding	1
2. De aandeelhouder en zijn vergadering	2
3. Conclusie	15
2 AANDEELHOUDERSWAARDE VERSUS STAKEHOLDERWAARDE: EEN ANALYSE VAN DE ONTWIKKELINGEN IN NEDERLAND (1992-2009) <i>Pieter-Jan Bezemer, Frans van den Bosch en Henk Volberda</i>	17
1. Inleiding	17
2. Het Angelsaksische model versus het Rijnlandse model	18
3. Aandeelhouderswaardeoriëntatie in Nederland	20
4. Oorzaken van de groeiende focus op aandeelhouderswaarde in Nederland	22
5. Impact van oriëntatie op aandeelhouderswaarde op prestaties Nederlandse bedrijven	24
6. Conclusies en praktijkimplicaties	26
3 DE TOEKOMST VAN CORPORATE GOVERNANCE: NIET-BEURSGENOTEERDE VENNOOTSCHAPPEN? <i>Erik Vermeulen</i>	29
1. Inleiding	29
2. Corporate governance in niet-beursgenoteerde ondernemingen: Problemen en oplossingen	31
3. Corporate governance codes: voor- en nadelen	36
4. De toekomst: de rol van advocatenkantoren en andere juridische adviseurs	38
5. Conclusie	41

4	BESTENDIG STUREN OP DUURZAAMHEID: BESTUUR, TOEZICHT EN TRANSPARANTIE <i>Olof Bik en Dick de Waard</i>	43
1.	Inleiding	43
2.	Duurzaamheidsstrategie gedefinieerd	44
3.	Sturen op duurzaamheid en verankering in de cultuur	46
4.	Toezicht: de rol van de commissaris	48
5.	Transparantie: verantwoording over duurzaamheid	49
6.	Conclusie	55
5	AANBEVELINGEN TER VERBETERING VAN HET GEBRUIK VAN HET 'PAS TOE OF LEG UIT'-PRINCIPE IN DE PRAKTIJK <i>Annika Galle</i>	57
1.	Inleiding – nog geen effectief functioneren 'pas toe of leg uit'-principe	57
2.	Slechte kwaliteit van de toepassing van het 'pas toe of leg uit'-principe reden tot actie	58
3.	Motivatie: een goed begin is het halve werk	60
4.	Juridische inbedding van codes en het 'pas toe of leg uit'-principe moeilijk vindbaar	61
5.	Consensus benodigd over lay-out en disclosure	62
6.	Drielaags toezicht met meer openbaarheid en inzet door aandeelhouders	66
7.	Corporate governance commissie en een benodigde EU expert groep	68
8.	Conclusies en aanbevelingen	70
6	BESTUURDERSBELONING: NAAST MARKTCONFORM OOK MAATSCHAPPIJCONFORM <i>Eric Engesaeth en Hans van Ees</i>	73
1.	Inleiding	73
2.	Legitimiteit	73
3.	Beloningshoogte	75
4.	Beloningsstructuur	79
5.	Prestatiemeting	80
6.	Prikkelsterkte	83
7.	Communicatie	85
8.	Conclusie	87
7	TEGENSTRIJDIG BELANG: EEN CORPORATE GOVERNANCE KLUIF <i>Fons Leijten</i>	89
1.	Inleiding	89
2.	Bronnen van recht over tegenstrijdig belang	90
3.	De nieuwe regels volgens de Wet Bestuur en Toezicht	95
4.	Conclusie: wees alert	104

8	TAAKVERDELING EN AANSPRAKELIJKHEID BINNEN BESTUUR EN RAAD VAN COMMISSARISSEN <i>Yvette Borrius</i>	105
1.	Inleiding	105
2.	Collegialiteitsbeginsel - wat brengt het met zich?	106
3.	Het fenomeen bestuurdersaansprakelijkheid in kort bestek	106
4.	Taakverdeling; informatievoorziening, deskundigheid en de rol van de voorzitter	108
5.	De one tier board; taakverdeling en aansprakelijkheid onder de nieuwe Wet Bestuur en Toezicht	112
6.	Illustraties van taakverdeling bij een two-tier board; de Landis zaak en bij een one-tier board; Fortis groep	116
7.	Ter besluit, enkele praktische aanbevelingen	119
9	RECHTERLIJKE TOETSING VAN CORPORATE GOVERNANCE <i>Ellen Soerjatin</i>	121
1.	Inleiding	121
2.	De enquêteprocedure	122
3.	Relevante factoren bij de rechterlijke toetsing	125
4.	Enkele uitspraken	128
5.	Tot besluit	133
10	CORPORATE GOVERNANCE EN BELASTINGEN <i>Arco Bobeldijk</i>	135
1.	Inleiding	135
2.	Aandacht voor belastingen in de Code	135
3.	Toegenomen aandacht voor belastingen in de jaarrekening	137
4.	Toegenomen maatschappelijke aandacht voor belastingen	139
5.	Horizontaal toezicht	141
6.	Fair share	144
7.	Conclusie	145
11	DNB BELEIDSVISIE OP GOVERNANCE <i>Annick Teubner, Ashraf Khan en Margriet Groothuis</i>	147
1.	Inleiding	147
2.	DNB beleidsmatige visie op governance	149
3.	Wat betekent de visie voor toezicht en de sector?	153
4.	Afsluitend	155

12	DE ROL VAN DE SECRETARIS IN CORPORATE GOVERNANCE	157
	<i>Gwendolyn van Tunen</i>	
1.	Inleiding	157
2.	De secretaris in internationaal perspectief	158
3.	De veranderende rol van de secretaris	161
4.	De secretaris en effectief bestuur en integere besluitvorming	166
5.	Afsluiting	169
13	KEUZE-ARCHITECTUUR OF INDIVIDUELE VERANTWOORDELIJKHEID? EEN FILOSOFISCHE BIJDRAGE	171
	<i>Maureen Sie</i>	
1.	Inleiding	171
2.	Achtergrond: de onderzoeksresultaten	172
3.	Suboptimale resultaten en het adaptief onbewuste	174
4.	Autonomie: rationalisatie en confabulatie	177
5.	Algemene gevolgen voor de praktijk	180
6.	Conclusie	183
14	DE KUNST VAN HET (ACTIEF) LUISTEREN; OFWEL, WAT IS EEN GOEDE VRAAG?	185
	<i>Christ'l Dullaert</i>	
1.	Actief luisteren	185
2.	Meer LSD gebruiken	186
3.	Variaties op een thema	187
4.	Soorten vragen	188
5.	Hoe bedoelt u?	189
6.	Wat kunnen we leren van het Socratisch gesprek	190
7.	Groepsdynamica	191
8.	Regels voor het geven van feedback	192
9.	Regels voor het ontvangen van feedback	195
10.	Tenslotte	195
	BIJLAGEN	197
	A Samenvatting Nederlandse Female Board Index 2012	199
	B De Nederlandse corporate governance code	205
	AUTEURSOMSCHRIJVINGEN	265