

5 | Het RvC-verslag na de nieuwe Corporate Governance Code 2016¹

Mijntje Lückcrath-Rovers en Margot Scheltema

1. Inleiding

In december 2016 is de Corporate Governance Code 2016 (Code 2016) gepubliceerd. Deze vervangt de Code 2008 en is vanaf januari 2018 in de wet verankerd.² Vanaf het boekjaar 2017 moeten de jaarverslagen van Nederlandse beursgenoteerde ondernemingen voldoen aan de eisen zoals in de Code 2016 gesteld.

Het beroep ‘commissaris’ is de laatste jaren in snel tempo professioneler geworden. Universiteiten bieden leergangen voor commissarissen aan, vele individuele coachings- en adviesbureaus zijn opgericht, regelmatig vinden bijeenkomsten plaats over thema’s van corporate governance (met name georganiseerd door de grote vier accountantskantoren en vrijwel alle advocatenkantoren), introductieprogramma’s voor commissarissen zijn steeds grondiger. Het vak wint snel aan zwaarte. De nieuwe commissaris is leergierig en past zijn functioneren aan op de veranderende tijdsgeest. Wij zien dit ook terug in het afleggen van verantwoording en daarmee in de verslaggeving van de Raden van Commissarissen (RvC’s). Waar vroeger – zeg, twintig jaar geleden – een bladzij met benoemingen en enkele algemeenheden volstond, wordt tegenwoordig het RvC-verslag steeds meer gebruikt om ook daadwerkelijk verantwoording af te leggen. Immers – dit is eigenlijk ook de enige plaats waar een RvC, althans buiten crisissituaties, dit makkelijk en op een voor eenieder toegankelijke manier kan doen.

Aan de inhoud van het RvC-verslag worden geen wettelijke eisen gesteld en formeel maakt het RvC-verslag geen onderdeel uit van het jaarverslag (het directieverslag). Toch dient de RvC als gevolg van de bepalingen in de Code jaarlijks een verslag te schrijven van zijn werkzaamheden. Daarnaast dient de RvC ook bepaalde informatie op de website van de onderneming te plaatsen, waaronder bijvoorbeeld het remuneratierapport en het commissarissenreglement. In onze onderzoeken naar jaarverslaggeving door RvC’s van beursgenoteerde ondernemin-

¹ Dit artikel is mede gebaseerd op ons eerdere onderzoek en eerder verschenen artikelen over het RvC-verslag en informatieverstrekking op basis van de Code 2008, waaronder Lückcrath – Rovers, M., Scheltema, M.A., & Bos, A. de. (2010, november). Het RvC-verslag: Weinig inzicht in toezicht. Maandblad voor Accountancy en Bedrijfsconomie, 574-586 en Lückcrath – Rovers, M., & Scheltema, M.A. (2011). Het RvC-verslag: De RvC laat zich niet kennen. In M. Lückcrath – Rovers, B. Bier, M. Kaptein & L. Paape (Eds.). Jaarboek Corporate Governance 2011-2012. (p. 195-216).

² www.mccg.nl/nieuws/5720/Code-2016-wettelijk-verankerd.

gen over de jaren 2009 en 2010 troffen wij echter nog weinig inzicht in dit toezicht aan. (Lückerath-Rovers, Scheltema en De Bos 2010 en Lückerath-Rovers en Scheltema 2011).

In dit artikel gaan wij achtereenvolgens in op de verschillende eisen in de Code 2016 aan informatieverstrekking door de onderneming (par. 2). Vervolgens gaan we specifiek in op de eisen aan het RvC-verslag (par. 3). Dan beschrijven we in par. 4 kort ons eerdere onderzoek naar het RvC-verslagen in 2009 en 2010 en de daaruit volgende aanbeveling voor een Compleet Governance Verslag (par. 5). In par. 6 geven we onze eerste bevindingen van de RvC-verslagen van 2016 en tot slot sluiten wij af met een aantal aanbevelingen.

2. Informatieverschaffing in de Code

De Code 2016 bestaat uit vijf hoofdstukken. De meeste bepalingen uit de Code 2008 zijn op enigerlei wijze ook weer opgenomen in de Code 2016. De Code 2016 legt meer nadruk op het afleggen van verantwoording, en uiteraard komen ook de nieuwe aandachtspunten in de Code 2016 (langetermijnwaardecreeatie, cultuur binnen de onderneming, beloningsbeleid) nadrukkelijker terug in de bepalingen ten aanzien van informatieverstrekking. In de Bijlage geeft Tabel 4 de verschillende eisen aan het afleggen van verantwoording door bestuur, RvC en aandeelhouders weer. De Code schrijft hierbij vier verschillende vormen van communicatie voor:

a) **Informatie in het jaarverslag of overige jaarstukken.**

Deze informatie is gericht op het jaarlijks afleggen van verantwoording over het gevoerde beleid en het gevoerde toezicht. Hierbij wordt er onderscheid gemaakt tussen het bestuursverslag als verantwoordelijkheid van het bestuur, en het RvC-verslag als verantwoordelijkheid van de commissarissen.

b) **Informatie op de website.**

Het kan hier gaan om informatie die niet aan een specifiek jaar te koppelen is zoals de profielschets of het rooster van aftreden, of specifieke informatie die nodig is om op de AvA een besluit te kunnen nemen, bijvoorbeeld de belangrijkste elementen van de arbeidsovereenkomst met de bestuurder. Ook het remuneratierapport moet op de website geplaatst worden, en is vanaf de Code 2016 niet langer een (verplicht) onderdeel van het jaarverslag.

c) **Tussentijdse openbaarmaking van informatie.**

Dit betreft informatie die op enig moment actueel kan worden gedurende het verslagjaar, bijvoorbeeld een onderhands bod, en zo spoedig mogelijk gecommuniceerd dient te worden. Ook over het tussentijds aftreden van een bestuurder of commissaris of van de accountant moet door middel van een persbericht gecommuniceerd worden (resp. 2.2.3 en 1.6.5).

d) **Informatie via de Algemene Vergadering van Aandeelhouders (AvA).**

Dit betreft zowel informatie die aan de AvA verstrekt moet worden, bijvoorbeeld het beloningsvoorstel voor de RvC, dan wel informatie die de AvA kan vragen aan de Raad van Bestuur (RvB) en RvC. De RvB en de RvC kunnen

zich overigens beroepen op zwaarwichtig belang voor de vennootschap om deze informatie niet te verstrekken.

Twee aspecten ten aanzien van het afleggen van verantwoording door de RvC zijn ons opgevallen.

Allereerst de bepalingen over cultuur. Alhoewel bij de meeste aspecten waarop de RvC toezicht houdt expliciet gemeld wordt dat de RvC hierover verslag doet in zijn RvC-verslag (bijvoorbeeld over langetermijnwaardcreatie), wordt de RvC niet expliciet gevraagd om in het RvC-verslag inzicht te geven in hun toezicht op de cultuur in de onderneming. De bepalingen betreffende de cultuur in de onderneming zijn nieuw in de Code 2016, en hier is relatief veel aandacht voor geweest. De bepaling 2.5.1 geeft aan dat de RvB verantwoordelijk is voor de ‘inbedding en het onderhouden van de waarden in de onderneming’ en ‘[deze] bespreekt met de RvC’. Bepaling 2.5.4 geeft aan dat het bestuur hier in het bestuursverslag toelichting op geeft. Het afleggen van verantwoording over de cultuur in de onderneming wordt slechts aan de RvB toebedeeld. In onze afsluiting komen wij hierop terug, aangezien wij dit als een omissie beschouwen.

Ten tweede valt op dat het remuneratierapport geen onderdeel meer uitmaakt van de jaarstukken maar enkel op de website geplaatst hoeft te worden. In de Code 2008 dienden de hoofdlijnen van het remuneratierapport nog in het RvC-verslag opgenomen te worden. Het gevolg hiervan was dat in het RvC-verslag vaak veel ruimte toebedeeld werd aan deze hoofdlijnen, soms zelfs gemakshalve het hele remuneratierapport van twintig pagina’s of meer. Dit kwam de leesbaarheid van het RvC-verslag niet ten goede. Belangrijker nog: daarmee raakte het RvC-verslag in onze ogen uit balans – alsof het overgrote deel van het werk over remuneratie ging, en de rest – behandeld in enkele pagina’s – meer bijzaak was. Reeds in 2012 hadden wij daarom voorgesteld de bepaling hieromtrent aan te passen. In de nieuwe Code is deze bepaling gelukkig geschrapt.

In het vervolg van dit artikel richten wij ons op het RvC-verslag.

3. Het RvC-verslag in de Code

Het afleggen van verantwoording door de RvC wordt een aantal maal genoemd in de Code 2016. Wij maken hierbij een onderscheid tussen 1) de directe eisen en 2) de indirecte eisen (zie respectievelijk Tabel 1 en Tabel 2). Bij de directe eisen schrijft de Code expliciet voor waarover de RvC moet rapporteren in zijn verslag. Voorbeelden zijn hierbij op welke wijze de evaluatie heeft plaatsgevonden (2.2.8). De directe eisen kunnen daarnaast nog verdeeld worden in informatie die altijd moet worden opgenomen (bijvoorbeeld aanwezigheidspercentages van commissarissen (2.4.4)) en informatie die moet worden opgenomen als de situatie zich voordoet (bijvoorbeeld het motiveren van herbenoeming van een commissaris na acht jaar).

Tabel 1. Directe eisen aan RvC-verslag in Code 2016

Principe	BP Code 2016	Verg. Code 2008	Eis aan RvC-verslag
Hoofdstuk 1 Langetermijnwaardcreatie			
1.1. Langetermijnwaardcreatie	1.1.3		RvC legt verantwoording af over wijze waarop RvC betrokken was bij de totstandkoming en toezicht houdt op de uitvoering van de strategie.
1.3 Interne Audit functie	1.3.6	V.3.3.	Bij ontbreken Interne Audit rol: RvC neemt de conclusies alsmede eventuele aanbevelingen en alternatief getroffen maatregelen die daaruit voortkomen, op in het verslag van de RvC.
Hoofdstuk 2 Effectief Bestuur en Toezicht			
2.1 Samenstelling en omvang	2.1.2	III.1.3	Opgave van elke commissaris van a) geslacht; b) leeftijd; c) beroep; d) hoofdfunctie; e) nationaliteit; f) relevante nevenfuncties; g) tijdstip eerste benoeming; en h) lopende benoemingstermijn
2.1.Samenstelling en omvang	2.1.10	III.2.3	Melden naar het oordeel van de raad is voldaan aan de eisen voor onafhankelijkheid (bepalingen 2.1.7 tot en met 2.1.9) en indien van toepassing, welke commissaris(sen) de raad als niet-onafhankelijk beschouwt.
2.2. Benoeming, opvolging en evaluatie	2.2.2		Herbenoeming van een commissaris na een periode van acht jaar wordt gemotiveerd in het RvC-verslag.
2.2. Benoeming, opvolging en evaluatie	2.2.8	III.1.7 ^a	Het verslag vermeldt: i. op welke wijze de evaluatie van de RvC, de afzonderlijke commissies en de individuele commissarissen heeft plaatsgevonden; ii. op welke wijze de evaluatie van het bestuur en de individuele bestuurders heeft plaatsgevonden; en iii. wat is of wordt gedaan met de conclusies van de evaluaties.
2.3 Inrichting RvC en verslag	2.3.5	III.5.2, III.5.3, III.5.4	In het RvC-verslag doet de raad verslag van de uitvoering van de taakopdracht van de commissies in het boekjaar. Vermelding van de samenstelling van de commissies, het aantal vergaderingen van de commissies en de belangrijkste onderwerpen die in de vergaderingen aan de orde zijn gekomen.
2.4 Besluitvorming en functioneren	2.4.4	III.1.5 ^b	Melden van aanwezigheidspercentage van elke commissaris bij de vergaderingen van de RvC en van de commissies.
Hoofdstuk 3 Beloningen		II.2 ^c	Geen bepalingen meer voor RvC-verslag
Hoofdstuk 4 Algemene vergadering			Geen bepalingen voor RvC-verslag
Hoofdstuk 5 One-Tier Bestuursstructuur			Zie indirecte eisen

^a In Code 2008 veel minder uitgebreid, ^b alleen melden frequente afwezigheid, geen % en geen commissies, ^c Code 2008 hoofdlijnen remuneratierapport in RvC-verslag NB: geheel niet overgenomen in Code 2016: III.3.1 afwijkingen van profielschets, III.1.8 melden van het houden van strategie- en risicobespreking

Bij de indirecte eisen verwijst de Code meer in algemene zin naar het afleggen van verantwoording over het gevoerde toezicht (2.3.5), waaronder de uitvoering van de strategie (2.3.11). In een andere bepaling (1.1.1) werd al gemeld welke zes onderwerpen (minimaal) bij de uitvoering van de strategie besproken moeten worden. Door deze twee bepalingen te combineren volgt impliciet dat de RvC over deze onderwerpen zou moeten rapporteren.

Tabel 2. Indirecte eisen aan het RvC-verslag

2. Indirecte eisen aan het RvC-verslag			
2.3 Inrichting RvC en verslag	2.3.11	III.1	Afleggen verantwoording over het uitgeoefende toezicht in het afgelopen boekjaar, in ieder geval over de onderwerpen in bepalingen 1.1.3, 2.1.2, 2.1.10, 2.2.8, 2.3.5 en 2.4.4, en indien van toepassing bepalingen 1.3.6 en 2.2.2
5.1. One-Tier Bestuursstructuur	5.1.5		De niet uitvoerende bestuurders leggen verantwoording af over het uitgeoefende toezicht in het afgelopen boekjaar, (Noot: verder gelijk aan 2.3.11)
2.3 Inrichting RvC en verslag	1.1.1 1.1.3 2.3.11 5.1.5	III.1	Afleggen verantwoording over de wijze waarop de RvC betrokken was bij de totstandkoming en toezicht houdt op <u>de uitvoering van de strategie</u> (1.1.3). Bij het vormgeven van de strategie wordt in ieder geval aandacht besteed aan (1.1.1): (i) de implementatie en haalbaarheid van de strategie; (ii) het door de vennootschap gevolgde bedrijfsmodel en de markt waarin de vennootschap en de met haar verbonden onderneming opereren; (iii) kansen en risico's voor de vennootschap; (iv) de operationele en financiële doelen van de vennootschap en de invloed ervan op de toekomstige positie in relevante markten; (v) de belangen van de stakeholders; en (vi) andere voor de vennootschap en de met haar verbonden onderneming relevante aspecten van ondernemen, zoals milieu, sociale en personeelsaangelegenheden, de keten waarin de onderneming opereert, eerbiediging van mensenrechten en bestrijding van corruptie en omkoping.

4. Eerder onderzoek naar RvC-verslag en daaruit volgende aanbevelingen

In onze onderzoeken in 2009 en 2010 beoordeelden wij RvC-verslagen op twee manieren. De eerste beoordeling betrof de objectieve beoordeling: staat de gevraagde informatie in het RvC-verslag? Dus nog los van de vraag of deze informatie ook nuttig was, of enige vorm van inzicht gaf. De tweede beoordeling betrof de subjectieve beoordeling: geeft de informatie ook extra inzicht of een visie van de RvC? Beide beoordelingen richtten zich op zowel de directe als de indirecte eisen aan het RvC-verslag.

Uit het onderzoek bleek dat de naleving van zowel de directe als de indirecte eisen te wensen overliet. De meeste RvC-verslagen bevatten niet meer dan een, soms zelfs onvolledige, opsomming van feitelijke gebeurtenissen zonder hier een mening aan te verbinden. Uit het onderzoek volgde dat de inhoud van het RvC-verslag niet eenduidig vaststond. Zo bestond er enerzijds verschil in de diepgang en informatiewaarde, anderzijds was niet alle informatie op een plaats geconcentreerd. Informatie die men zou verwachten in het RvC-verslag werd ook (of enkel) op andere plaatsen aangetroffen. Zo was er veel overlap met de Corporate Governance Verklaring, of stond bepaalde informatie alleen in die verklaring en niet in het RvC-

verslag. Onze aanbeveling was om informatie die een getrouw beeld geeft over toezicht gedurende het jaar te allen tijde op te nemen in het RvC-verslag. Het RvC-verslag dient immers om verantwoording af te leggen over het gehouden toezicht. Andere informatie die geen betrekking heeft op het toezicht houden, maar bijvoorbeeld op de inrichting van het bestuur, kan beter in de Corporate Governance verklaring worden opgenomen. Ook stelden wij voor om informatie welke geen verantwoordingsinformatie betrof, louter op de website te plaatsen. Dit leidde in 2012 tot ons voorstel voor een Compleet Governance Verslag (zie par. 6).³

5. RvC-verslag na de Code 2016

In 2010 en 2011 vonden wij dat het RvC-verslag in het algemeen te mager was, en dat de lezer niet veel wijzer werd. Vervolgens hebben wij de 2016 RvC-verslagen van AEX-ondernemingen geanalyseerd, het laatste jaar van de oude Code. Onze bevindingen zijn als volgt.

Vergeleken met drie jaar geleden kunnen wij nu constateren dat er aanzienlijke verbeteringen aan het verschijnen zijn. De RvC-verslagen zijn langer, en ook inhoudelijk interessanter. Wij zien het fenomeen van de Chairman's Letter – met een duidelijk persoonlijke invalshoek van de voorzitter – opkomen. Zo hebben onder andere ABN Amro, Akzo en ING een Chairman's Letter. Opvallend is dat Randstad, in 2010 nog de voorloper met een Chairman's Letter, deze in 2016 niet meer heeft opgenomen. Unilever en Gemalto, beide one-tier boards, hebben (uiteraard) ook een Chairman's Letter. Op een andere plek in het jaarverslag wordt vervolgens summier gerapporteerd over (de samenstelling van) commissies en huishoudelijke aspecten.

Verder besteden de RvC's veel meer aandacht aan de samenstelling van hun raad – althans aan de uitleg daarover door een korte behandeling van de profielschets, een beschrijving van de nog nodige competenties en van de zoektocht daarnaar. Niet zelden wordt hierbij ook een competentiematrix gebruikt. Deze wordt in enkele uitstekende gevallen zeer uitgebreid behandeld, zodat de lezer precies kan zien welke commissarissen afzonderlijk maar ook de raad als geheel, de gewenste achtergrond, ervaring en zelfs eigenschappen hebben. AkzoNobel presenteert (p.102) bijvoorbeeld een competentiematrix met 24 competenties/kwalificaties, met daarbij per individuele commissaris aangegeven of deze kwalificatie wel of niet van toepassing is. Deze kwalificaties betreffen zowel inhoudelijke competenties ('finance-expert', 'supplychain experience') als andere kwalificaties zoals (top) management ervaring, onafhankelijkheid, of het hebben van een Europese of niet-Europese nationaliteit.

Dat het aandeel vrouwen in de top (om van mensen met een migratieachtergrond nog maar te zwijgen) nog steeds zo achterblijft (6,2% van de bestuurders bij

³ www.mejudice.nl/docs/default-source/download/hetcompletegovernanceverslag_bestpractices.pdf

Nederlandse beursondernemingen is vrouw, dit is 24,6% voor de commissarissen),⁴ is tegen deze achtergrond overigens onverwacht en teleurstellend.

RvC's besteden thans ook aanzienlijk meer aandacht aan de kwaliteit van hun werk. Dit is zichtbaar in een nu regulier voorkomende zelfevaluatie, dikwijls afgewisseld met een evaluatie door een externe partij om de drie of vier jaar. De RvC-verslagen van de AEX-fondsen lijken daarbij vaker dan voorheen inzage te geven in deze cyclus en het proces dat daarbij behoort. Helaas is het nog steeds niet gebruikelijk om ook uitkomsten en bevindingen te rapporteren.

Commissarissen vergaderen vaker, ontmoeten steeds vaker medewerkers van het bedrijf die niet in de statutaire directie zitten, stellen zich op de hoogte van buitenlandse vestigingen, spreken met de Ondernemingsraad en soms ook met aandeelhouders. Ook vergaderen veel RvC's nu regelmatig zónder RvB – een vergadervorm van de RvC die in het one-tiermodel verwarrend genoeg 'in executive mode' wordt genoemd. Steeds wordt hier ook verslag van gedaan.

In sommige gevallen werken bepalingen van de nieuwe Code – die zoals gezegd pas in de verslaggeving over het boekjaar 2017 van kracht wordt – ook hun schaduw vooruit. De woorden 'lange termijn' en 'cultuur' komen al vaker voor. Nationale Nederlanden verwijst bijvoorbeeld naar de betrokkenheid van de RvC bij de inbedding van de ondernemingswaarden in de ondernemingscultuur (p. 9).⁵

Ook aandacht voor *boardroom dynamics* wordt daarbij in enkele gevallen specifiek benoemd. Aegon noemt bijvoorbeeld dat bij de bespreking van de profielschets en de samenstelling van de RvC en RvB de 'capaciteiten om collectief samen te werken' en de 'effectiviteit als individu en als team' meegenomen worden (p. 109). AkzoNobel noemt expliciet '*improved board dynamics*' en '*strengthened interaction, communication and confidence between Supervisory Board and the whole Executive Committee*'. Ook stelt AkzoNobel de '*need for continuous focus on board dynamics on an ongoing basis*' (p. 97). Dit zijn beschrijvingen die wij vijf jaar geleden niet voorbij zagen komen in de RvC-verslagen.

De strategie, en in het bijzonder de digitale disruptie en haar invloed op het businessmodel, krijgen ook aandacht, soms gecombineerd met de aandacht voor profielschets en samenstelling.

Overigens past bij deze observaties de kanttekening dat de AEX-fondsen de meest zichtbare, grootste en meest internationale fondsen van Nederland zijn, en dat deze fondsen vaker vooroplopen in professionalisering van corporate governance en het meest vaak door bijvoorbeeld (buitenlandse) institutionele beleggers aangesproken

4 Dutch Female Board Index 2017, Lückerath-Rovers, M. (2017), www.tias.edu/docs/default-source/Kennisartikelen/rapport-female-board-index-2017.pdf.

5 "The Supervisory Board was also introduced to the NN Values challenge (a serious game) and additional actions that will be taken to further embed the values into the NN Group corporate culture."

worden op het afleggen van verantwoording. Zij zijn daarmee geen representatieve steekproef voor alle beursgenoteerde ondernemingen, en zullen gemiddeld genomen voorlopen in deze (positieve) ontwikkelingen.

6. Het Complete Governance Verslag

a. Het Complete Governance Verslag 2012

Om het verslaggevingsproces te ondersteunen hebben wij in oktober 2012 het Complete Governance Verslag ontworpen.⁶

Het Complete Governance Verslag bestond uit vier delen (zie Tabel 3), waarbij de Corporate Governance verklaring en het RvC-verslag gecombineerd werden, maar waarbij informatie die inzicht geeft in het gevoerde toezicht gesplitst werd van de meer organisatorisch/huishoudelijke mededelingen. Daarnaast was onze aanbeveling om deze informatie vooraf te laten gaan door de eerdergenoemde Chairman's Letter waarin de voorzitter van RvC een korte, persoonlijke beschouwing schrijft met daarin haar/zijn visie op het bedrijf.

Tabel 3. Het complete Governance Verslag (Code 2008), (Lückerath-Rovers en Scheltema (2012))

I. Bericht RvC-voorzitter (Chairmans letter)	De voorzitter van de RvC schrijft een korte, persoonlijke beschouwing met daarin haar/zijn visie op het bedrijf, op hoofdlijnen.
II. Toezicht	Het RvC-verslag dient veel aandacht te besteden aan de besproken onderwerpen gedurende het verslagjaar. Het verslag geeft daarmee op inhoudelijke wijze inzicht in het gevoerde toezicht. Zoveel mogelijk komen ook dilemma's en afwegingen aan bod.
III. Interne Organisatie	Samenstelling RvC en commissies, kwaliteitsborging (evaluatie, successieplanning, educatie, interne- en externe auditor, et cetera) en huishouding (vertrek bestuurders/commissarissen, aanwezigheid).
IV. Naleving Code	Dit is de plaats waar de naleving van de Corporate Governance Code wordt beschreven volgens het 'pas toe of leg uit'-principe. De inhoudelijke ligt op de elementen waar het bedrijf niet toepast, maar uitlegt.

b. Het Complete Governance Verslag na herziening van de Code (2016)

Nu de Code in 2016 is herzien, moet ook het Complete Governance Verslag herzien worden. Voor het Complete Governance verslag 2016 hanteren we dezelfde indeling in vier hoofdstukken. Het verslag vangt aan met een bericht van de voorzitter. De wijzigingen richten zich met name op hoofdstuk waarin het gevoerde toezicht beschreven wordt, en waar ook de meer informele adviesrol tot uitdrukking zal komen (bijvoorbeeld op het terrein van de strategie)

⁶ www.mejudice.nl/docs/default-source/download/hetcompletegovernanceverslag_bestpractices.pdf.

Complete Governance Verslag n.a.v. Code 2016
I. BERICHT VAN DE RvC-VOORZITTER
II. TOEZICHT en ADVIES
<i>II.1. Verslag toezichtstaken en adviesrol RvC</i>
II.1.a. de implementatie en haalbaarheid van de strategie (gericht op langetermijnwaardecreatie);
II.1.b. het gevolgde bedrijfsmodel en de markt waarin de vennootschap opereert;
II.1.c. kansen en risico's voor de vennootschap;
II.1.d. operationele en financiële doelen van de vennootschap en de invloed ervan op de toekomstige positie in relevante markten;
II.1.e. de belangen van de stakeholders;
II.1.f. andere voor de vennootschap relevante aspecten van ondernemen, zoals milieu, sociale en personeels-aangelegenheden, de keten waarin de onderneming opereert, eerbiediging van mensenrechten en bestrijding van corruptie en omkoping;
<i>II.2. Verslag Commissies</i>
(NB: Remuneratie rapport naar website)
III. INTERNE ORGANISATIE
<i>III.1. Samenstelling RvB/RvC</i>
III.1.a. Samenstelling RvB: Bio-data;
III.1.b. Samenstelling RvC: Bio-data;
III.1.c. Samenstelling RvC: profielschets, competenties en diversiteit;
III.1.d. Samenstelling RvC: Motiveren van herbenoeming van een commissaris na een periode van acht jaar;
III.1.e. Samenstelling Commissies;
<i>III.2. Kwaliteitsborging Toezicht</i>
III.2.a. Kwaliteitsborging: Evaluatie;
III.2.b. Kwaliteitsborging: Successieplanning;
III.2.c. Kwaliteitsborging: Onafhankelijkheid;
III.2.d. Kwaliteitsborging: Tegenstrijdige belangen;
III.2.e. Kwaliteitsborging: Educatie;
III.2.f. Kwaliteitsborging: Informatie inwinnen externen;
III.2.g. Kwaliteitsborging: Interne Auditor;
III.2.h. Kwaliteitsborging: Externe Auditor;
III.2.i. Kwaliteitsborging: Werkzaamheden commissies;
<i>III.3. Huishouding</i>
III.3.a. Huishouding: Vertrek bestuurder/commissarissen;
III.3.b. Huishouding: Aanwezigheid;
IV. NALEVING CORPORATE GOVERNANCE PRINCIPES

7. Afsluiting: Aanbevelingen voor verslaggeving over 2018

Ondanks de gesignaleerde vooruitgang is er nog ruimte voor verdere verbeteringen. Wij refereren hierbij ook aan het hierboven genoemde Complete Governance Verslag. Dit optimale model blijft onverminderd van kracht maar is aangepast aan de nieuwe Code 2016.

De inhoudelijke behandeling van het gevoerde toezicht wint aan betekenis indien een RvC serieus werk maakt van zijn taak om verantwoording af te leggen aan de lezer. Hierbij gaat het niet alleen om welke onderwerpen in de loop van het jaar aan de orde kwamen (al is het plezierig als met name de commissies een lijst van besproken thema's publiceren), maar ook om de accenten, de richting die de Raad geeft, de risico's die de RvC specifiek wil benoemen en de beoordeling door de RvC van omgeving en strategie. Het benoemen van (onderdelen van) de gewenste cultuur, zowel in het bedrijf als in de Boardroom, helpt de lezer zich een beeld te vormen van de binnenkant van het vennootschap en de leiding.

Ook achten wij het van belang dat voldoende aandacht wordt besteed aan belanghebbenden (stakeholders): zowel de aandeelhouder als de klant, de leverancier, de werknemer en anderen. Een goed voorbeeld is alleen al het noemen van het aantal en het soort contactmomenten tussen (leden van) de RvC en dergelijke stakeholders. Vroeger gebeurde dit vrijwel nooit. Voorts dient de blik steeds vooruit gericht te zijn: hoe robuust is het businessmodel? Welke veranderingen, extern en intern, zijn op til? Is de organisatie daartoe voldoende uitgerust? Aan al deze fundamentele punten dient de RvC aandacht te besteden.

Bijlage

Tabel 4. Verplichte informatieverstrekking diverse partijen Code 2016

Code 2016	Wat	Code 2008	Wanneer	Waar	Wie
Voorwoord	Hoofdlijnen Corporate Governance structuur, inclusief pas toe/leg uit	I.1	Jaarlijks	Bestuursverslag of website	RvB en RvC
1.1.4	Toelichting visie bestuur op langetermijnwaardcreatie, op de strategie ter realisatie en hoe in boekjaar is bijgedragen. Zowel korte als lange termijn ontwikkelingen.	nieuw	Jaarlijks	Bestuursverslag	RvB
1.4.2	Afleggen verantwoording opzet risicobeheersingssysteem	II.1.4/ II.1.6 ^a	Jaarlijks	Bestuursverslag	RvB
1.4.3	Verklaring omtrent going concern en juistheid verslag	II.1.5 ^a	Jaarlijks	Bestuursverslag	
1.6.4	Voordracht en selectieproces externe accountant	nieuw	Als voordoet	AvA	RvC
1.6.5	Tussentijds vertrek externe accountant	nieuw	Als van toepassing	Persbericht	Vennootschap
2.1.1	Profielschets RvC	III.3.1	Continu	Website	RvC
2.1.3	Executive Committee	nieuw	Jaarlijks	Bestuursverslag	RvB
2.1.6	Verantwoording Diversiteitsbeleid		Jaarlijks	Corporate Governance Verklaring	RvB en RvC
2.2.3	Tussentijds aftreden bestuurder of commissaris	III.1.4	Als van toepassing	Persbericht	Vennootschap
2.2.4	Rooster van aftreden RvC	III.3.6	Continu	Website	RvC
2.3.1	Commissarissen reglement	III.1.1	Continu	Website	RvC
2.3.3.	Reglementen Commissies	III.5.1	Continu	Website	RvC
2.3.11	Verslag van RvC	III.1.2	Jaarlijks	Jaarstukken	RvC
2.5.2.	Gedragscode	II.1.3 ^a	Continu	Website	RvB
2.5.4	Verantwoording cultuur	nieuw	Jaarlijks	Bestuursverslag	RvB
2.6.1	Klokkenluidersregeling	II.1.7	Continu	Website	RvB
2.7.4	Melding en opvolging tegenstrijdige belangen	III.6.3 ^b	Jaarlijks	Bestuursverslag	
2.7.5	Melding transacties grootaandeelhouder	III.6.4	Jaarlijks	Bestuursverslag	
2.8.3	Standpunt bestuur ten aanzien van onderhands bod	IV.1.3	Zo spoedig mogelijk	Openbaar	RvB
3.1.1	Voorstel beloningsbeleid bestuur	II.2/III.5.10	Als van toepassing	AvA	RvC
3.3	Voorstel beloning RvC	III.7	Als van toepassing	AvA	RvC
3.4	Remuneratierapport	II.2.12	Continu	Website	RvC
3.4.2	Belangrijkste elementen overeenkomst bestuurder	II.2.14	voor AvA benoeming	Website	RvC
4.1.3	Toelichting op voorstellen AvA	I.2		Website	RvB
4.1.10	Verslag AvA	IV.3.10	3 maanden na AvA	Aan aandeelhouders	
4.2	Adequate informatieverstrekking en voorlichting aan AvA	IV.3.5 ^c	Op AvA	AvA	
4.2.1	Motivering beroep zwaarwichtig belang	IV.3.5	Als van toepassing	AvA	RvB en RvC

Code 2016	Wat	Code 2008	Wanneer	Waar	Wie
4.2.2.	Beleid bilaterale contacten aandeelhouders	IV.3.13	Continu	Website	Vennootschap
4.2.3	Aankondiging en presentaties van bijeenkomsten voor analisten en beleggers	IV.3.1	Als van toepassing	Website	Vennootschap
4.2.4	Plaatsing informatie voor aandeelhouders op afzonderlijk gedeelte website	IV.3.6	Continu	Website	Vennootschap
4.2.6	Overzicht beschermingsmaatregelen	IV.3.11	Jaarlijks	Bestuursverslag	RvB
4.3.5	Publiceren stembeleid institutionele beleggers	IV.4.1	Jaarlijks	Website belegger	Institutionele beleggers
4.3.6	Verslag uitvoering stembeleid institutionele beleggers (IB) en stemgedrag IB	IV.4.2/3	Jaarlijks/ kwartaal	Website IB	IB
4.4.6	Verslag administratiekantoor (AK)	IV.2.6	Periodiek, minimaal jaarlijks	Website AK	AK
5.1.5	Verantwoording toezicht niet uitvoerende bestuurders (NUB) in one-tier board	nieuw	Jaarlijks	Jaarstukken	NUB (RvC)

^a In Code 2008: veel minder uitgebreid ^b in Code 2008: in RvC verslag i.p.v. bestuursverslag ^c in Code 2008: alle door aandeelhouders gevraagde informatie