



Hoe transparant is het verslag
van de Raad van Commissarissen?
'Je moet gewoon opschrijven waar
je discussie over hebt gehad.'

Voorwoord

Geachte lezer,

Eumedion en de VEB hebben in de afgelopen tijd aandacht gevraagd voor de kwaliteit van het verslag van de Raad van Commissarissen van beursgenoteerde ondernemingen. Zij vragen om meer diepgang, in het bijzonder over de inhoudelijke discussies die in de raad zijn gevoerd. “Hoe kan de aandeelhouder aan de hand van het verslag beoordelen of de leden van de raad goed toezicht hebben gehouden?”

Voor ons een uitstekend onderwerp om over in gesprek te gaan met 12 vooraanstaande commissarissen. In 12 individuele interviews hadden we levendige gesprekken. Die gesprekken gingen niet alleen over het verslag van de raad; gaandeweg verschoof het onderwerp naar de vraag hoe de raad in deze tijd wil functioneren. Wat is de verantwoordelijkheid van de Raad van Commissarissen en hoe leg je daar transparant verantwoording over af? Hoe uitgebreid kun je rapporteren over inhoudelijke en vaak vertrouwelijke discussies?

Op de volgende pagina's doen we kort verslag van de belangrijkste vragen die we aan de commissarissen voorlegden en van de antwoorden en toelichtingen die ze daarop gaven. Het is duidelijk dat commissarissen transparanter willen zijn over hun werk. Al is het af en toe nog wel zoeken naar de juiste balans tussen openheid en vertrouwelijkheid, waarbij beide het belang van de vennootschap moeten dienen. Duidelijk is dat we op een kantelpunt staan!

Marco van der Vegte
Deloitte Audit Managing Partner

‘Hoe pittiger de discussie,
hoe minder er in het jaarverslag
komt.’

Onze gesprekspartners

Onze hartelijke dank gaat uit naar de deelnemende commissarissen:

Dhr. drs. R.L. (Robert) de Bakker MBA

Dhr. ir. R. (Rob) van Gelder BA

Dhr. R. (Ron) Icke RA

Dhr. mr. J.H. (Jacques) Schraven

Jhr. drs. R.W.F. (Rijnhard) van Tets

Dhr. dr. J.A.J. (Jaap) Vink

Dhr. drs. J.B. (Jan) van Dongen RA

Dhr. dr. W.M. (Wim) van den Goorbergh

Mevr. ir. M.E. (Marika) van Lier Lels

Dhr. A.E. (André) Teeuw

Dhr. dr. P.M. (Pieter) Verboom

Dhr. mr. T. (Tom) de Waard

Samenvatting

De gesprekken die we met de commissarissen hebben gevoerd laten zien dat zij hun taak uitermate serieus nemen. Ze beseffen terdege dat het publiek hogere verwachtingen van hen heeft dan een aantal jaren geleden. Commissarissen weten wat hun rol is, en welke verantwoording daarbij hoort. Daar is geen discussie over. Gaandeweg wordt duidelijk dat er van commissarissen een grotere transparantie wordt verlangd. Openheid kan echter schuren met vertrouwelijkheid, en het is duidelijk dat commissarissen zoeken naar een evenwicht tussen die twee vereisten. Toch is de mate van transparantie de laatste jaren toegenomen. Bij sommige (grotere) beursfondsen ziet Deloitte daar uitstekende voorbeelden van in het commissarissenverslag.

Meer nadruk op inhoud

Verslagen krijgen steeds meer een inhoudelijk, in plaats van een louter formeel karakter. De thema's die er voor de onderneming echt toe doen komen duidelijker aan de orde. In die zin wordt het verslag van de Raad van Commissarissen steeds transparanter, ook zonder dat men melding maakt van de heftigheid van discussies of onderlinge verschillen van mening. Discussies over het functioneren van personen (bestuurders of anderen) worden niet inhoudelijk in het verslag behandeld.

Aanbevelingen

Discussie vooraf over inhoud en toon

De commissarissen onderstrepen de zelfstandige verantwoordelijkheid van de Raad van Commissarissen. Om die onafhankelijkheid te benadrukken is het van groot belang dat de raad zelf de te behandelen onderwerpen en de toon van het verslag bepaalt, voordat het schrijven begint. De Raad van Commissarissen moet bepalen met welke diepgang hij de discussies wil weergeven. We zien ook in de praktijk dat de commissarissen het initiatief op dit gebied steeds vaker naar zich toetrekken.

Aandacht voor betrokkenheid bij de strategie

Het commissarissenverslag kan aan kracht winnen als het aandacht besteedt aan de discussie over strategische onderwerpen voor de onderneming. Dit kan compact en in aanvulling op wat daarover is vermeld in het directieverslag of het verslag van de Raad van Bestuur.

Meer afgewogen aandacht voor risico's

Een deel van de commissarissen waardeert de ontwikkeling naar een meer informatieve accountantsverklaring, die aandacht schenkt aan de risico's die in de controle centraal staan. Het is wel zaak om het evenwicht te bewaken tussen de rapportage over risico's door het bestuur, de commissarissen en de externe accountant. Elk van deze partijen vervult hierin een duidelijke eigen rol.

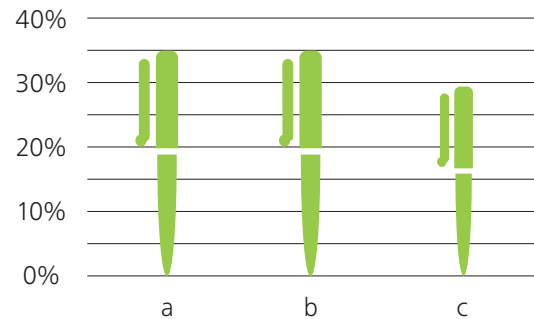
Nader duiden van taakinvulling

Het commissarissenverslag is een verantwoordingsstuk dat allereerst wordt geschreven ten behoeve van de stakeholders, en in het bijzonder de aandeelhouders. Toch zouden commissarissen kunnen overwegen om de wijze waarop zij invulling geven aan hun taak in dit verslag nader te duiden. Het is namelijk het enige moment waarop commissarissen verantwoording kunnen afleggen. Zij ontberen nu eenmaal de mogelijkheid die bestuurders wel hebben, om te communiceren via de pers of kwartaalberichten en dergelijke. Juist in het commissarissenverslag kunnen zij verantwoording afleggen over de werkzaamheden die zij uitvoeren, en de manier waarop ze dat doen.

‘De openheid van de Raad
van Commissarissen is enorm
toegenomen in de laatste vijf jaar.’

1. Voor wie wordt het commissarissenverslag geschreven?

Vraag 1. Vanuit welke positie schrijft u het commissarissenverslag primair?



- a) Vanuit de interesse van de stakeholders
- b) Vanuit de verantwoording van de Raad van Commissarissen aan de aandeelhouders
- c) Vanuit de verantwoording die ik als commissaris wens af te leggen

In hoeverre wordt het commissarissenverslag geschreven voor de aandeelhouders, de organisatie zelf en de (externe) stakeholders?

Onze gesprekspartners blijken hierover verdeeld te zijn, maar er wordt goed nagedacht over de belangen van alle partijen.

In de antwoorden op de meerkeuzevragen krijgen de aandeelhouders en andere stakeholders een significante rol toebedeeld. Het commissarissenverslag wordt zeer bewust toegeschreven naar deze doelgroepen. Uit de toelichtingen blijkt dat het verslag daarnaast terdege rekening houdt met het belang en de doelstelling van de organisatie.



Het verslag van de Raad van Commissarissen wordt kwalitatief steeds beter. Naast de formele (juridische) verantwoording wordt er in het verslag meer aandacht besteed aan inhoudelijke aspecten. Zo wordt vaker aangegeven welke thema's aan de orde zijn geweest. Over het algemeen willen de commissarissen vermijden dat het commissarissenverslag een juridisch verantwoordingsstuk wordt. Wel is men nog terughoudend in het duiden van inhoudelijke aspecten.

‘De Raad van Commissarissen moet met één stem spreken: uno sono.’

2. Geeft het verslag de discussie in de Raad van Commissarissen weer?

Vraag 2. Geeft uw verslag de werkzaamheden van de Raad van Commissarissen weer, of de inhoudelijke discussie in de raad?



-  Het verslag beantwoordt aan de eisen die de wet of de Code Corporate Governance hieraan stelt
-  Het verslag gaat verder dan een formele vastlegging en geeft de inhoudelijke discussie weer

In hoeverre geven commissarissenverslagen de werkzaamheden van de Raad van Commissarissen en de inhoudelijke discussies weer? Commissarissen zijn terughoudend om de discussies die in de Raad van Commissarissen zijn gevoerd transparant te maken in het verslag. Dat blijkt niet alleen uit de antwoorden, maar ook uit de toelichtingen daarop.

Men geeft aan traditioneel de eisen te volgen die gesteld worden. Uit de toelichting blijkt echter dat men niet alleen wil voldoen aan de formele aspecten, maar ook bespreekt of de inhoudelijke discussies verduidelijkt moeten worden. Wellicht is hier sprake van een voorzichtige kanteling.

In toenemende mate bevat het commissarissenverslag niet alleen formele informatie (bijvoorbeeld over het aantal vergaderingen), maar ook inhoudelijke informatie. Eén commissaris schrijft: 'Naast de formele aspecten wordt er melding gemaakt van de discussies die gevoerd zijn. De wijze waarop dit gebeurt is meer dan schrijven, het is het managen van de verwachtingen via het verslag.' De Raad van Commissarissen wil ook voldoen aan de verwachtingen die leven in het publieke domein, door toch wat meer inhoudelijk verslag te doen.

‘Altijd een dilemma: hoe concreet ben je?’

3. Worden discussies toegelicht in het jaarverslag?

Vraag 3. Zijn er pittige inhoudelijke discussies gevoerd en worden deze in het jaarverslag toegelicht?



Men is aarzelend in de communicatie over in de Raad van Commissarissen gevoerde discussies. Duidelijkheid over de inhoudelijke overwegingen en keuzes kan wenselijk zijn, maar als de indruk wordt gewekt dat er gebrek is aan sturing ontstaat er een afbreukrisico. Welke balans kiest men hierbij?

De commissarissen geven aan dat zij het niet erg relevant vinden om de discussie zelf en het proces in het verslag te vermelden. Vooral het belang van het onderwerp voor de organisatie, en de mate waarin dit schade aan de organisatie kan toebrengen, bepalen of een discussie al dan niet in het verslag wordt opgenomen.

Formeel houdt men dus vast aan de traditie. Uit de toelichtingen blijkt echter dat men goed nadenkt over de vraag welke discussie al dan niet in het verslag moet worden opgenomen, en hoe dat moet gebeuren. Eén commissaris stelde dat het van belang is om de zwaarte van de discussie in het verslag te duiden.

Discussies over persoonlijke verantwoordelijkheden worden eerder afgedekt in de notulen en worden buiten het verslag gehouden.

‘Uitgebreide disclosure verarmt de discussie!’

4. Wie schrijft het commissarissenverslag?

Vraag 4. Wie zijn betrokken bij het opstellen van het verslag? Het verslag wordt geschreven:



Wie is de penvoerder van het commissarissenverslag? Is dat de voorzitter van de Raad van Commissarissen, de secretaris van de Raad van Commissarissen of de secretaris van de Raad van Bestuur? Hoe garandeert de Raad van Commissarissen de onafhankelijkheid van zijn rapport? En hoe zorgen commissarissen ervoor dat het commissarissenverslag niet inconsistent is met het bestuursverslag?

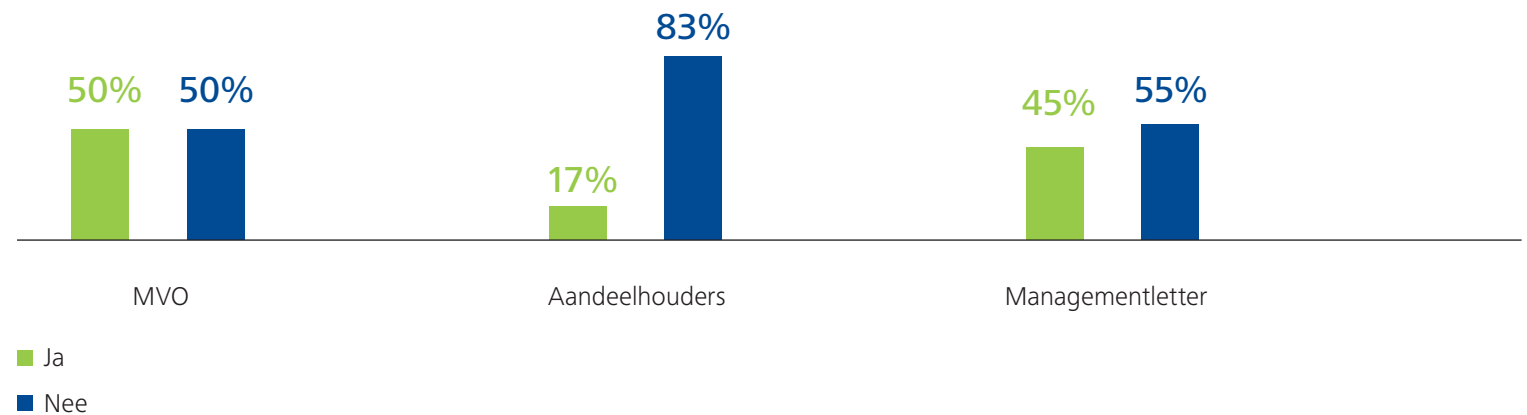
Uit de gesprekken komt naar voren dat commissarissen prijs stellen op hun onafhankelijke positie. Het verslag van de Raad van Commissarissen is hun verslag, en ze willen ook graag dat dit naar voren komt. Het is de raad die de thema's initieert die in zijn verslag worden behandeld. Anderzijds wil men voorkomen dat het inconsistent is met het verslag van de Raad van Bestuur.

In de praktijk fungeert de secretaris van het bestuur vaak als penvoerder van de Raad van Commissarissen. Op die manier wordt gezorgd voor de afstemming tussen de verslagen van de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen. Bij het voorbereiden van het commissarissenverslag worden rapportages geraadpleegd van verschillende partijen, waaronder de interne audit functie en de externe accountant.

‘Het commissarissenverslag wordt voorbereid door de secretaris van de Raad van Bestuur, om zo de eenduidigheid te waarborgen.’

5. Meer aandacht voor strategische onderwerpen?

Vraag 5. In zijn algemeenheid moet in commissarissenverslagen meer aandacht worden besteed aan:



- a) MVO, en andere relevante maatschappelijke aspecten van het ondernemen
- b) De relatie tot de aandeelhouders
- c) De punten die de externe accountant aansnijdt in de managementletter

De commissarissen zijn het erover eens dat de genoemde onderwerpen allemaal belangrijk zijn. De vraag is of een onderwerp (alleen) thuishoort in het bestuursverslag.

In meerderheid vindt men MVO primair thuishoren in andere onderdelen van de verslaggeving. Wel willen de commissarissen aandacht aan MVO besteden als onderdeel van hun beoordeling van de bedrijfsstrategie, naast onderwerpen als de tone at the top en de zelfevaluatie van de Raad van Commissarissen.

Het onderhouden van de relatie met de aandeelhouder is in de Nederlandse verhoudingen (met een two-tier board) allereerst de verantwoordelijkheid van het bestuur. De commissarissen die we hebben gesproken hebben er dan ook geen behoefte aan om in het commissarissenverslag veel meer aandacht aan dit onderwerp te besteden. Dit oordeel is overigens afhankelijk van de specifieke situatie in de onderneming.

Een deel van de commissarissen vindt dat de managementletter van de externe accountant niet gepubliceerd zou moeten worden. Sommigen vinden dat de Raad van Bestuur de managementletter in het bestuursverslag zou moeten bespreken, voorafgaande aan het in control-statement. De meeste commissarissen zijn echter van mening dat de conclusies van de thema's in de managementletter wel moeten terugkomen in het commissarissenverslag.

‘De Raad van Commissarissen moet laten zien dat MVO op de strategische agenda staat, maar er niet te uitgebreid over rapporteren.’

6. Naar een meer informatieve accountantsverklaring?

Vraag 6. Ik vind het een goede internationale ontwikkeling dat de externe accountant in zijn accountantsverklaring informatief is over de belangrijkste risico's die in de accountantscontrole de aandacht hebben gekregen.



Internationaal vindt er een ontwikkeling plaats naar een meer informatieve accountantsverklaring. Daarin geeft de externe accountant aan wat de belangrijkste risico's zijn die hij in zijn controle heeft onderkend. Tevens geeft hij de materialiteit en de omvang van de controlewerkzaamheden aan. De vraag was of commissarissen deze nieuwe informatie waardevol vinden.

De meningen hierover lopen uiteen. Een van de commissarissen vindt zelfs dat de accountant zich helemaal niet publiekelijk moet uitlaten over de controlerisico's. Men is het er wel grotendeels over eens dat het bestuur de risico's voor de onderneming en het risicomanagementproces moet toelichten in het bestuursverslag. Bij risicorapportage door de externe accountant bestaat de kans op overlapping en inconsistentie, en dat wil men vermijden.

Tegelijkertijd meent de meerderheid van de commissarissen die we hebben gesproken dat de uitbreiding een interessante optie is, die kan leiden tot een evenwichtige rapportage van bestuur, commissarissen en externe accountant over de risico's. Wel is het van belang om de verantwoordelijkheden goed in het oog te houden. Het bestuur doet verslag vanuit zijn inhoudelijke rol en de commissarissen vanuit hun toezichhoudende rol.

‘Er is behoefte aan het slaan van een brug tussen de accountantsverklaring en het commissarissenverslag.’

Colofon

- De grafieken zijn indicatief gezien het aantal van 12 interviews.
- De percentages in de grafieken zijn gebaseerd op de expliciete antwoorden op de meerkeuze vragen. Bij een aantal vragen waren meerdere antwoorden mogelijk.
- De Deloitte Audit partners die de interviews hebben afgenomen zijn:
 - Huub Wieleman
 - Wim Eysink
 - Anton Sandler
 - Marco van der Vegte
 - Remy Maarschalk
 - Jan Hendriks
 - Marco van den Berg

‘De Raad van Commissarissen is voor zijn informatievoorziening bijna volledig afhankelijk van de Raad van Bestuur. Hij heeft het recht om dieper in de keuken te kijken, maar de Raad van Bestuur vaart soms zijn eigen koers.’

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee, and its network of member firms, each of which is a legally separate and independent entity. Please see www.deloitte.nl/about for a detailed description of the legal structure of Deloitte Touche Tohmatsu Limited and its member firms.

Deloitte provides audit, tax, consulting, and financial advisory services to public and private clients spanning multiple industries. With a globally connected network of member firms in more than 150 countries, Deloitte brings world-class capabilities and high-quality service to clients, delivering the insights they need to address their most complex business challenges. Deloitte has in the region of 200,000 professionals, all committed to becoming the standard of excellence.

This communication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, its member firms, or their related entities (collectively, the "Deloitte Network") is, by means of this publication, rendering professional advice or services. Before making any decision or taking any action that may affect your finances or your business, you should consult a qualified professional adviser. No entity in the Deloitte Network shall be responsible for any loss whatsoever sustained by any person who relies on this communication.