

Tien praktische richtlijnen om bestuurlijke communicatie te verbeteren

Corporate Secretaries
International Association
April 2016



Gesponsord door:



Diligent

Corporate Secretaries International Association

De Corporate Secretaries International Association (CSIA) is een in Genève geregistreerde wereldwijde non-profitorganisatie. CSIA stelt zichzelf als doel om onderzoek naar hoe het bedrijfssecretariaat in de dagelijkse praktijk functioneert te stimuleren en de governance-processen en de bedrijfsprestaties op dat vlak te optimaliseren. Dankzij de opzet als internationale federatie van beroepsverenigingen kan de CSIA bedrijfssecretarissen, die in de frontlinie van corporate governance opereren, effectief vertegenwoordigen. CSIA omarmt diversiteit. Bij de organisatie zijn wereldwijd 16 nationale organisaties aangesloten die samen de belangen behartigen van ruim 70.000 bedrijfssecretarissen en governance-professionals in meer dan 70 landen. De leden zijn collectief verantwoordelijk voor een breed scala aan governance-taken, waaronder zaken die zich binnen het bedrijfssecretariaat voordoen, governance-structuren, proces en advies, het verlenen van ondersteuning voor juridische en zakelijke vraagstukken, compliance, risk-management en professioneel beheer. CSIA wil wereldwijd de spreekbuis zijn voor bedrijfssecretarissen en governance-professionals. Het is haar doelstelling om te worden gehoord en gerespecteerd door het internationale bedrijfsleven en beleidsmakers zoals de Wereldhandelsorganisatie (WTO), Verenigde Naties (VN), Internationale Arbeidsorganisatie (ILO), Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling (OECD), International Finance Corporation (IFC), Wereldbank en tal van andere organisaties.

DILIGENT CORPORATION

Diligent, de wereldleider in tools voor communicatie en samenwerking voor boards en C-level directieleden, is de trotse sponsor van het whitepaper 'Tien praktische richtlijnen om bestuurlijke communicatie te verbeteren' van de CSIA. Diligent onderkent de sleutelrol die CSIA en de daarbij aangesloten nationale organisaties vervullen. Het doet Diligent een genoegen om met CSIA samen te werken aan dit initiatief. Steeds meer organisaties stappen voor het samenstellen van bestuurlijke documentatie af van traditionele, op papier gebaseerde workflows. Ze ruilen deze in voor de efficiëntie en voordelen van digitale board portals. Tools zoals Diligent Boards™ stellen hen in staat om binnen een veilige digitale omgeving bestuursmateriaal samen te stellen, op te vragen, te distribueren, van opmerkingen te voorzien en op onderdelen hun stem uit te brengen. Of bestuursleden en directieleden nu gebruikmaken van een pc of een tablet, van Apple of van Microsoft, Diligent Boards biedt hen alle functionaliteiten die zij nodig hebben om hun productiviteit en effectiviteit kracht bij te zetten. Diligent Boards biedt mogelijkheden voor online en offline werken, het uploaden, archiveren en opvragen van documenten, het wissen van gegevens, e-mail- en discussietools, het toevoegen van besloten of gedeelde opmerkingen, samenvattingen van vergaderingen, tools voor vragenlijsten en polls en mogelijkheden voor het afdrucken van documenten. Gebruikers van Diligent Boards kunnen een beroep doen op een bekroond customer support team dat 24/7/365 beschikbaar is. De gegevens van onze klanten worden beschermd door de allerbeste securitymaatregelen. Diligent spant zich in om de beste producten en diensten in hun soort te leveren die aansluiten op de behoeften van 's werelds meest veeleisende managementteams. Met meer dan 140.000 gebruikers verspreid over zeven continenten en circa 4.700 klanten, prijkt Diligent Boards bovenaan de wereldranglijst van tools voor bestuurlijke communicatie en samenwerking.

Inhoudsopgave

Inleiding	3
Bestuurlijke communicatie vanuit het perspectief van een directielid	3
10 richtlijnen voor bestuurlijke communicatie	4
1. Haal uw informatie uit een breed scala van bronnen. 2. Wees een integere tussenpersoon voor de informatie-uitwisseling en communicatie tussen het bestuur en het senior management en ga politieke machtspeletjes uit de weg. 3. Wees betrokken bij uw bestuursleden en weet welke informatie zij wanneer wensen te ontvangen. 4. Zorg ervoor dat alle informatie die het bestuur aangereikt krijgt, wordt verwerkt en gedistribueerd door het bedrijfssecretariaat. 5. Verlies nooit het doel van specifieke informatie uit het oog tijdens het bepalen van de relevantie, het gewenste formaat en het benodigde proces. 6. Ontwikkel een standaard template voor het management ten behoeve van hun informatiestroom naar de board. 7. U bent geen postvak of doorgeefluik. 8. Selecteer het meest toepasselijke communicatiemedium. 9. Zorg ervoor dat u het proces rond documentatiebeheer op orde heeft en dat alle documenten die aan het bestuur worden verstrekt op juiste wijze worden gearchiveerd. 10. Communiceer liever meer dan minder.	
Wat houdt bestuurlijke communicatie precies in?	8
Bestuurlijke communicatie verbeteren: een casestudy	10

Inleiding

De Franse filosoof Blaise Pascal schreef ooit naar een vriend: “Ik had geen tijd om een korte brief te schrijven, dus daarom schreef ik een lange.” Een bedrijfssecretaris zal regelmatig met deze situatie te maken krijgen als het gaat om bestuurlijke informatie. Het management heeft de voorkeur om bestuursleden te overladen met informatie om niet te worden beticht van een gebrek aan transparantie. Bestuursleden klagen op hun beurt weer dat ze teveel informatie ontvangen. Bovendien wordt deze informatie lang niet altijd in de juiste vorm gepresenteerd en worden de belangrijkste onderwerpen voor de vereiste discussie onvoldoende belicht. Dit gaat ten koste van de transparantie en uiteindelijk ook van de doelstellingen van beide partijen. Zorg dragen voor effectieve bestuurlijke communicatie is van oudsher een belangrijke taak van de bedrijfssecretaris. Het belang hiervan neemt bovendien alleen maar toe als gevolg van de groeiende aansprakelijkheid van bestuurders. Deze aansprakelijkheid is in veel rechtsgebieden vastgelegd in de wetgeving. Het vermogen om volgens deze wet te handelen is afhankelijk van de informatie die met bestuursleden wordt gedeeld en de kwaliteit van de discussies (op basis van de aangeleverde informatie) die nodig zijn om tot de juiste beslissing te komen. Het toenemende gebruik van digitale communicatie biedt tal van kansen voor effectievere en real-time communicatie, maar vergroot tegelijkertijd de kans op een overkill aan informatie.

De bedrijfssecretaris is de bewaker van de governance en spil tussen het management en bestuur. Vanuit deze functie kan hij/zij een cruciale rol vervullen om de informatiestroom in evenwicht te brengen. Hij/zij bewaakt de kwaliteit van de informatie die met het bestuur wordt gedeeld en ziet gelijktijdig toe op de details. De bedrijfssecretaris levert daarmee een belangrijke bijdrage aan de kwaliteit van de bestuurlijke discussies en communicatie in het algemeen. Een proactieve en zakelijk ingestelde bedrijfssecretaris moet optimaal vertrouwd zijn met de missie, visie en strategie van de onderneming. Bovendien moet hij/zij in staat zijn om zelfstandig te bepalen welke informatie aan het bestuur moet worden gecommuniceerd in aanvulling op de informatie die er al door het management wordt uitgefilterd. Dit geldt zeker voor bestuurssecretarissen die deel uitmaken van het directieteam. Het doel van deze whitepaper is om bedrijfssecretarissen uit te dagen om opnieuw na te denken over hun verantwoordelijkheid met betrekking tot het verzamelen en beschikbaar stellen van informatie die het bestuur helpt om de onderneming toekomstbestendig te maken. In deze whitepaper reiken we hen praktische tips aan om die informatie op tijd en op accurate en effectieve wijze aan het bestuur te presenteren. Hiermee kunnen zij het besluitvormingsproces ondersteunen, relevante discussies faciliteren en de soms afwijkende doelstellingen van het management en bestuur met elkaar in evenwicht te brengen.

BESTUURLIJKE COMMUNICATIE VANUIT HET PERSPECTIEF VAN EEN DIRECTIELID

“Tegenwoordig is geen enkele sector meer immuun voor disruptie. Dit brengt zowel grote risico's als enorme kansen met zich mee en is een aspect waar het bestuur veel aandacht aan moet besteden. Een goede bedrijfssecretaris kan het bestuur hier als geen ander mee helpen door relevante informatie aan te leveren die bestuursleden in staat stelt om deze zaken te bespreken. Bedrijfssecretarissen moeten op proactieve wijze informatie verzamelen voor het bestuur.”

Dr. D. Konar

Bestuursvoorzitter van onder meer Steinhoff International Holdings Limited, Exxaro Resources Limited en de Old Mutual Investment Group. Directeur van diverse internationale beursgenoteerde ondernemingen. Lid van het King Committee voor Corporate Governance.

10 richtlijnen voor bestuurlijke communicatie

1. Haal uw informatie uit een breed scala van bronnen

Veel bedrijfssecretarissen zien het mogelijk niet als hun verantwoordelijkheid om informatie van algemene aard te verzamelen en aan het bestuur te leveren. In de praktijk blijkt echter dat een proactieve informatievoorziening een van de meest waardevolle bijdragen is die u kunt leveren om het bestuur strategisch te ondersteunen. Laat u door niets beperken in uw zoektocht naar informatie die voor het bestuur van waarde zou kunnen zijn.

En belangrijker nog: kijk verder dan traditionele informatiebronnen. Uw input kan van grote waarde zijn voor de besluitvorming, het identificeren van toekomstige risico's en het signaleren van ontwikkelingen binnen de branche. Het Audit Committee Institute van KPMG publiceerde recentelijk adviezen met betrekking tot de bestuursagenda voor 2016. Hieruit blijkt dat 2016 een bijzonder uitdagend jaar voor ondernemingen is als gevolg van wereldwijde volatiliteit en onzekerheid. Dat geldt onder meer voor de geopolitieke situatie, grondstofprijzen, valutaschommelingen, afnemende groei in opkomende markten en technologische innovaties die gevestigde spelers en businessmodellen uitdagen. Deze sentimenten worden weerspiegeld in het citaat van Dr. Konar dat in het vorige hoofdstuk aan bod kwam.

Volgens het Audit Committee Institute van KPMG is een nauwere betrokkenheid van de board bij de strategische focus een belangrijk aandachtspunt voor 2016. Het bestuur moet voortdurend vraagtekens zetten bij de aannames die ten grondslag liggen aan de bedrijfsstrategie. Vanzelfsprekend is de aanlevering van voldoende informatie uit een breed scala van bronnen cruciaal om het bestuur in staat te stellen om deze uitdagingen effectief aan te pakken. Vraag uzelf af welke vormen van disruptie van invloed kunnen zijn op de bedrijfsstrategie en op welke aannames de bedrijfsstrategie is gebaseerd. Welk type informatie moeten u en de andere leden van het managementteam met het bestuur delen om de onderneming toekomstbestendig te maken? U hoeft zichzelf niet per se op te werpen als futuroloog, maar het is wel belangrijk om uw huidige praktijken kritisch onder de loep te nemen.

Bent u bijvoorbeeld bekend met Kaggle, Blockchain en Biomimicry, en hebt u daar informatie over gedeeld met het bestuur? Bieden zij een strategische mogelijkheid of vormen zij juist een bedreiging voor uw organisatie? En zouden bestuursleden ervan op de hoogte moeten zijn?

Deelt u toekomstvoorspellingen met het bestuur en houdt het bestuur er ook rekening mee vanuit bedrijfsstrategisch oogpunt?

Is uw bestuur bijvoorbeeld op de hoogte van de voorspellingen dat in 2028:

- ▶ zo'n 8,3 miljard aardbewoners zullen zijn, en dat 62 procent van hen in steden zullen wonen?
- ▶ 50 procent van alle huidige banen vervangen zijn door kunstmatige intelligentie?
- ▶ wearables met gedachtengolven zullen worden bestuurd?
- ▶ autoverzekeringen tot het verleden behoren omdat de meeste auto's zelfrijdend zullen zijn?
- ▶ water de meest schaarse natuurbron zal zijn?

2. Wees een integere tussenpersoon voor de informatie-uitwisseling en communicatie tussen het bestuur en het senior management en ga politieke machtspelletjes uit de weg

U moet als bedrijfssecretaris optimaal op de hoogte zijn van de politieke situatie en verschillende agenda's binnen de onderneming. Een gevoeligheid voor, en een gedegen begrip van deze verhoudingen zal u in staat stellen om door de bomen het bos te blijven zien.

- ▶ Verberg nooit informatie voor het bestuur omdat dit het management zou beschermen of beter uit zou komen. Een goede test van de bedrijfscultuur is om na te gaan of slecht nieuws zich even snel verspreidt als goed nieuws.
- ▶ Kaart kwesties die de aandacht van het bestuur vereisen persoonlijk aan, maar bepaal wel eerst de beste manier om dit te doen. Zo kan persoonlijk contact met de bestuursvoorzitter in bepaalde situaties een betere optie zijn dan een e-mailbericht naar alle betrokkenen.

3. Wees betrokken bij uw bestuursleden en weet welke informatie zij wanneer wensen te ontvangen

Houd een register bij van betrokkenen en vermeld alle specifieke of speciale vereisten. Sommige bestuursleden willen bijvoorbeeld alleen voor absolute noodgevallen in het weekend worden benaderd. Andere bestuursleden prefereren mogelijk elektronische informatie boven papieren documenten, enzovoort. Vraag het management en andere belangrijke stakeholders welke informatie zij idealiter met het bestuur zouden willen delen (met name ad hoc informatie die niet formeel deel uitmaakt van bestuursvergaderingen). Zorg voor overeenstemming over de principes en planning voor de uitwisseling van informatie. Houd daarbij rekening met de uiteenlopende typen informatie en de gewenste timing voor vergadermappen, iets wat later in deze whitepaper aan bod komt.

4. Zorg ervoor dat alle informatie die het bestuur aangereikt krijgt, wordt verwerkt en gedistribueerd door het bedrijfssecretariaat

Op deze manier kunt u alle gedeelde informatie bewaken en beheren en – minstens zo belangrijk – ervoor zorgen dat alle bestuursleden dezelfde informatie ontvangen. Verder is het belangrijk om een informatiearchief bij te houden, zodat u snel kunt reageren op eventuele geschillen of vragen. Zorg ervoor dat de juiste stappen worden genomen om gevoelige informatie te beschermen. Dit is veel eenvoudiger als u degene bent die alle informatie met het bestuur deelt.

5. Verlies nooit het doel van specifieke informatie uit het oog tijdens het bepalen van de relevantie, het gewenste formaat en het benodigde proces

Alle informatie die aan bestuursleden wordt verstrekt moet ten doel hebben om hen te helpen met hun fiduciaire taken, hun toezichthoudende rol en het waarborgen van de compliance met de relevante wet- en regelgeving. Verderop in deze whitepaper treft u een overzicht aan van de typen informatie die u met bestuursleden zou kunnen delen. Aan de hand van dit overzicht kunt u bepalen welke informatie relevant is en welke informatie door het bestuur als overbodig zou kunnen worden beschouwd.

6. Ontwikkel een standaard template voor het management ten behoeve van hun informatiestroom naar de board

Een dergelijke template zorgt ervoor dat het bestuur altijd de informatie ontvangt die het nodig heeft en

dat er bij het management duidelijkheid bestaat over de eisen voor het indienen van informatie. Win de goedkeuring van het management en bestuur door ervoor te zorgen dat de template voldoet aan de verwachtingen van alle betrokkenen. Zorg ook dat er een breed draagvlak is voor het gebruik van de template. Voor bepaalde organisaties of onderwerpen kan het nuttig zijn om informatie te presenteren in de vorm van PowerPoint-achtige slides. Zorg er daarom voor dat leden van het managementteam weten welk formaat zij moeten gebruiken. Vraag bestuursleden regelmatig om feedback, zodat u kunt bepalen of de informatiestromen en templates op hun behoeften aansluiten. Vraag hen ook voortdurend om suggesties te geven ter verbetering. Verder is het belangrijk om erop toe te zien dat de documenten die bij het bestuur worden ingediend in begrijpelijke taal zijn opgesteld. Vermijd waar mogelijk technisch jargon. Als het gebruik hiervan onvermijdelijk is, schep dan duidelijkheid door een verklarende woordenlijst toe te voegen.

De template zou minimaal ruimte moeten bieden voor de volgende zaken:

- ▶ Administratieve details: van, aan, datum, titel
- ▶ Doel van de informatie
- ▶ Inleiding
- ▶ Een managementsamenvatting indien het document langer is dan pakweg tien pagina's
- ▶ Gedetailleerde informatie, al naar gelang het type goedkeuring dat vereist is (zo moeten voor toestemming voor investeringen onder meer financiële maatstaven en budgetgegevens worden opgenomen)
- ▶ Risicoanalyse
- ▶ Financiële (impact-)analyse
- ▶ Een indicatie van de gewenste conclusie/aanbeveling/beslissing. Idealiter is dit een conceptbesluit dat ter goedkeuring aan het bestuur wordt voorgelegd. Dit zal ook het notuleringsproces ten goede komen. Een van de grootste uitdagingen is dat het management vaak onvoldoende duidelijkheid schept over de informatie die het nodig heeft. Hierdoor kunnen conceptbesluiten worden ingediend die niet aan de exacte eisen voldoen of afwijken van de oorspronkelijke doelstelling.

- ▶ Goedkeuringen/verantwoordelijkheden. Veel ondernemingen accorderen verzoeken met fysieke handtekeningen. Dit is afhankelijk van de bedrijfscultuur en stijl van ondernemen. Het moet voor bestuursleden duidelijk zijn wie de uiteindelijke verantwoordelijkheid heeft voor het betreffende verzoek en aan wie zij eventuele aanvullende vragen kunnen voorleggen.
- ▶ Bijlagen of ondersteunende documentatie (indien nodig), zeker als de ingediende documenten lang van stof zijn. Als de managementsamenvatting goed in elkaar steekt en voldoende duidelijk is, kan de overige informatie worden ondergebracht in de bijlagen voor bestuursleden die in de nadere details geïnteresseerd zijn.

7. U bent geen postvak of doorgeefluik

Neem de integrale verantwoordelijkheid op u voor de vergadermap en de inhoud van individuele bestuursdocumenten:

- ▶ Zorg ervoor dat de informatie op tijd wordt verspreid en stel u proactief op. Communiceer met de mensen die verantwoordelijk zijn voor het samenstellen van de documenten die bij het bestuur worden ingediend. Als bedrijfssecretaris kunt u de kwaliteit van de bestuursdocumentatie ingrijpend verbeteren door een beroep te doen op uw unieke kennis van het perspectief en de informatiebehoeften van de bestuursleden. Op deze manier zullen uw collega's geneigd zijn om u te zien als een partner die meerwaarde kan bieden.
 - ▶ Zorg ervoor dat de deadlines die u voor het indienen van bestuurlijk materiaal hanteert, u voldoende tijd geven. Hierdoor kunt u waarborgen dat het materiaal aan de eisen van het bestuur voldoet, duidelijk ingaat op de onderwerpen die deel uitmaken van de template en relevant is voor het beoogde doel of besluit. Controleer documenten op inconsistenties en zend ze indien nodig voor wijzigingen terug naar de auteur. Dit voorbereidingsproces draagt niet alleen bij aan kwalitatief hoogwaardige bestuursdocumenten, maar zorgt er ook voor dat u optimaal bent geïnformeerd als bestuursleden met vragen komen. Dit zal u ook helpen om snel accurate notulen af te leveren.
- Accepteer geen documenten die afwijken van de juiste template of het gewenste formaat en zend ze retour voor aanpassingen. In de regel zal dit slechts één keer nodig zijn. Indien u dit op een professionele en hoffelijke manier doet en de zakelijke redenen hiervoor uitlegt, zal uw verzoek in de meeste gevallen worden begrepen en ingewilligd.

- ▶ De vergadermap zou zeven dagen voor de bestuursvergadering beschikbaar moeten zijn (of een periode die met het bestuur is overeengekomen of wordt voorgeschreven door de wet- en regelgeving). Zorg ervoor dat het bestuur op de hoogte wordt gesteld van eventuele vertragingen in de beschikbaarheid van bepaalde documenten. Bestuursleden houden er over het algemeen niet van om documenten te laat of in deelleveringen te ontvangen, dus probeer dit zoveel mogelijk te vermijden.

8. Selecteer het meest toepasselijke communicatiemedium

Wat communicatie betreft is er geen universele oplossing voor alle bedrijven beschikbaar. In dit tijdperk van real-time informatie ligt het gebruik van digitale communicatie om het bestuur te informeren het meest voor de hand. Het gebruik van board portals neemt in populariteit toe. Er bestaat geen twijfel over dat dit bedrijfssecretarissen helpt om effectiever, efficiënter en op tijd te communiceren met directieleden. Het is de moeite waard om de inzet van een dergelijke oplossing te overwegen, mits dit voor uw organisatie economisch haalbaar is.

Dit biedt onder meer de volgende voordelen:

- ▶ Aansluiting op groene initiatieven doordat het gebruik van papier en de noodzaak tot printen wordt teruggedrongen.
- ▶ Verbeterde (informatie-)beveiliging, een aantal voorbeelden:
 - In de meeste gevallen zijn meerdere wachtwoorden nodig om toegang te krijgen tot de applicatie. Dit minimaliseert de kans op onbevoegde toegang.
 - Gegevens op gestolen of zoekgeraakte apparaten kunnen eenvoudig op afstand worden gewist.
 - Er slingeren geen papieren documenten meer rond die door onbevoegden kunnen worden ingezien.
 - Het vermogen van gebruikers om vanaf hun mobiele apparaat documenten te e-mailen of te verzenden kan gedeeltelijk of volledig worden opgeheven om de kans op onbevoegde verspreiding van informatie te verkleinen.
- ▶ Bestuurlijk materiaal kan snel worden gedistribueerd en eenvoudig worden opgevraagd vanaf externe locaties.

- ▶ Het is mogelijk om virtuele vergadermappen samen te stellen in aanloop naar vergaderingen, zodat u alvast een conceptversie van het vergaderboek kunt samenstellen met de reeds ontvangen documenten.
- ▶ Veranderingen in volgorde van documentatie, toevoegingen en andere wijzigingen kunnen makkelijk worden aangebracht. Zo kunnen de meeste onderdelen van de vergadermap al aan het bestuur beschikbaar worden gesteld en kunnen bestuursleden alvast beginnen met hun voorbereidende werk.
- ▶ Bestuursdocumenten zijn direct beschikbaar zodra het vergaderboek 'live' is gegaan. Dit biedt uitkomst wanneer bestuursleden onderweg zijn en maakt een einde aan koerierskosten, lange bezorgtijden en andere storende factoren rond logistieke en leveringsprocessen.
- ▶ De mogelijkheid om de toegang tot bepaalde documenten te ontfemen helpt bestuursleden om eventuele belangenverstrengeling te voorkomen (dit wordt in sommige gevallen voorgeschreven door lokale wetgeving of governance richtlijnen).
- ▶ Effectieve besluitvorming op basis van real-time informatie (mits het management op tijd de juiste informatie deelt).
- ▶ Op eenvoudige wijze een archief aanleggen van de notulen van eerdere vergaderingen, bestuursdocumenten, besluiten en andere informatie van algemene aard (in een 'digitale bibliotheek'). Effectief en efficiënt beheer van schriftelijke besluiten doordat bestuursleden met een simpele 'click of a button' hun stem kunnen uitbrengen.
- ▶ Lagere kosten ten opzichte van het afdrucken van bestuursdocumenten.
- ▶ Bestuursdocumenten kunnen worden voorzien van elektronische opmerkingen. Opmerkingen kunnen een besloten karakter hebben of met andere bestuursleden worden gedeeld, al naar gelang de situatie en de voorkeur van bestuursleden.
- ▶ De mogelijkheid om documenten en opmerkingen te e-mailen kan uit beveiligingsoverwegingen worden uitgeschakeld.

9. Zorg ervoor dat u het proces rond documentatiebeheer op orde heeft en dat alle documenten die aan het bestuur worden verstrekt op juiste wijze worden gearchiveerd

In de meeste landen is het tegenwoordig toegestaan om met digitale documentatie te werken. Dit maakt papieren bestuursdocumenten overbodig. Zorg echter wel voor overeenstemming met de eisen van de lokale wetgeving. Uw bewaarbeleid is ook van toepassing op de communicatie met het bestuur, en op vergaderboeken in het bijzonder. Houd rekening met de bestuurlijke aansprakelijkheid die in bepaalde landen geldt. Met het oog hierop moet u alle informatie die het bestuur ontvangt en beoordeelt bewaren voor het geval dat zich geschillen voordoen. Board portals kunnen hierbij uitkomst bieden, omdat ze u de mogelijkheid bieden om alle vergaderboeken te archiveren. Vergeet niet om ook de papieren exemplaren van documenten die eventueel aanvullend tijdens de vergadering werden gebruikt aan het digitale vergaderboek toe te voegen, zodat u over geconsolideerde en complete informatie beschikt. Als u informatie met het bestuur uitwisselt via e-mail, zorg dan dat u daar eveneens een passend archief van bijhoudt.

10. Communiceer liever meer dan minder

Als u twijfelt of u bepaalde informatie al dan niet aan het bestuur moet voorleggen, ga dan uit van het principe: 'If in doubt, put it out'. Dit is hetzelfde principe dat in het algemeen door beursgenoteerde bedrijven gehanteerd wordt om actuele marktontwikkelingen te communiceren.



Wat houdt bestuurlijke communicatie nu precies in?

Het is belangrijk om alle vormen van informatie in kaart te brengen die aan het bestuur verstrekt worden.

Onderstaande lijst kan hierbij helpen.

Deze lijst is niet bedoeld om volledig te zijn, maar dient als leidraad om vast te stellen welke benodigde informatie het beste met het bestuur kan worden gedeeld en op welk tijdstip dit het best gedaan kan worden. Het is het beste om overeenstemming te bereiken met het bestuur en andere stakeholders met betrekking tot de informatie, timing, de mate van detail en het formaat, zoals besproken in de richtlijnen.

Timing	Document/informatie
▶ Tijdens de introductie ▶ Periodieke evaluaties	Reglementen, het mandaat van het bestuur en comités, jaarplannen, eventuele KPI's /targets voor het bestuur en de comités, governance-principes
	Bedrijfsstatuten/oprichtingsdocumenten, beleidsregels en procedures die van toepassing zijn op bestuursleden, met inbegrip van gedragscode
	Statutaire jaarverslagen en belangrijke financiële gegevens
	Een analyse van de budgetten en cashflow
	Actuele bevoegdheidsoverdrachten
	Informatie over de aansprakelijkheidsverzekering van bestuursleden en directieleden (dekking en rapportagevereisten)
	Het jaarverslag (of een conceptversie daarvan voor evaluatiedoeleinden in aanloop naar goedkeuring en publicatie)
	De vergoedingen van individuele bestuursleden (alleen voor niet-uitvoerende bestuurders)
▶ Tijdens de introductie ▶ Jaarlijkse evaluaties	Planningsdocumenten, jaaragenda's
▶ Tijdens de introductie ▶ Jaarlijkse evaluaties ▶ Waar aanpassingen vereist zijn	Contactgegevens voor directieleden, managers en andere belangrijke betrokkenen
▶ Tijdens de introductie ▶ Jaarlijkse evaluaties	De vanuit de wet- en regelgeving vereiste generieke beschrijving van het wettelijk 'umfeld' van het bedrijf en samenvattingen van de belangrijkste onderwerpen op regelgevingsgebied, specifiek aangevuld met stukken die de taken en verantwoordelijkheden van bestuursleden behandelen, bedrijfswet- en algemene regelgeving, inclusief het verbod op handelen met voorkennis
▶ Tijdens de introductie ▶ Voorafgaand aan de strategische planningssessies	Strategisch plan en planningsmateriaal
▶ Management informatie voor het bestuur: overeenkomstig richtlijn 6 en de plannen voor de jaarlijkse vergadering, idealiter ten minste zeven dagen voor aanvang van de vergadering gedistribueerd.	Ondersteunend materiaal voor vergaderingen van het bestuur en comités, zoals: ■ Notulen van eerdere vergaderingen ■ Actiepunten van eerdere vergaderingen ■ Schriftelijke/circulaire besluiten naar aanleiding van de laatste vergadering ■ CEO/operationele evaluatie en rapportage/scorecard/KPI-prestaties/performance versus plan. ■ Waar nodig presentaties over bepaalde onderwerpen ■ Terugkoppeling aan het bestuur van comités – conceptnotulen van het comité of mondelinge rapportage ■ Risicomatrix ■ Belangrijke onderwerpen/nieuwe vraagstukken, inclusief ontwikkelingen op het gebied van corporate governance

Timing	Document/informatie
Management informatie voor bestuur (vervolg)	■ Budget- en kapitaalvereisten en strategische prestatierapportage ■ Trading updates/kwartaalberichten (bij beursgenoteerde bedrijven) ■ Procedures van het benoemingscomité/opvolgingsplanning ■ Evaluaties door bestuur en comités Hiervoor is de volgende informatie nodig van het bedrijfssecretariaat in het kader van standaardvergaderingen of conform het jaarplan van het bestuur: ■ Updates over wet- en regelgeving ■ Trends op het gebied van corporate governance, updates van best practices en feedback van investeerders/analisten die nog niet eerder zijn gedeeld ■ Overig naslagmateriaal, zoals brancheontwikkelingen, zakelijke risico's en onderzoeksmateriaal ■ Trainingsmateriaal inzake continue professionele ontwikkeling
► Dagelijks (bij grotere en beursgenoteerde ondernemingen)	In één overkoepelend document (meestal aangeleverd door zakelijke dienstverleners): overzicht van persmateriaal betrekking hebbend op de organisatie, wisselkoersen, de koers van het bedrijfsaandeel en de aandelenkoersen van belangrijke concurrenten of deelnames in andere ondernemingen
► Per kwartaal/indien beschikbaar (bij beursgenoteerde ondernemingen)	Analistenrapporten en -beoordelingen
► Twee keer per jaar of vaker, zoals overeengekomen met het bestuur	Governance en intensieve cursussen/training/continue ontwikkeling: ■ Presentaties over de wet- en regelgeving ■ Presentaties over actuele onderwerpen die betrekking hebben op huidige bedrijfsactiviteiten ■ Presentaties over actuele onderwerpen die betrekking hebben op toekomstige bedrijfsactiviteiten – zie in het bijzonder richtlijn 1
► Voorafgaand aan de algemene vergaderingen	Regelmatige updates over stemmingen (aantal stemmen, resultaat enzovoort)
	Rapporten van marktonderzoekbureaus en een samenvatting van de belangrijkste reacties op eventuele aangekaarte problemen
	Richtlijnen/voorbereide vragen en antwoorden om bestuursleden te helpen om eventuele vragen tijdens de vergadering te beantwoorden
► Waar nodig tussen officiële vergaderingen	Updates over belangrijke strategische kwesties of vervolgstappen waarover moet worden gerapporteerd, nieuwe risico's en problemen waarvan de bestuursleden op de hoogte moeten worden gesteld, belangrijke gebeurtenissen met een nadelige uitwerking op de bedrijfsprestaties en/of het personeel
	Informatie over de schriftelijke besluiten/circulaire beslissingen/onbesliste kwesties met ondersteunende documentatie; hoewel dit zoveel mogelijk moet worden beperkt tot beslissingen met een administratief of herstellend karakter om de interactie met het bestuur en de discussie te waarborgen die nodig zijn voor een effectieve besluitvorming

Bestuurlijke communicatie verbeteren: een casestudy

Bedrijfsinformatie: Exxaro Resources Limited, een van de grootste gediversifieerde grondstoffengroepen van Zuid-Afrika met een beursnotering aan de JSE Limited.

Introductie: Met het oog op wetswijzigingen en de implementatie van een nieuw kader voor risicobeheer besloot Exxaro Resources Limited in 2011 om zijn bestuurscomités te reorganiseren en het mandaat van elk comité als volgt aan te passen:

Oude comité	Nieuwe comité	Opmerkingen
Audit, risk and compliance committee	Audit committee	Mandaat aangepast naar dat van een meer traditioneel audit comité, hoewel de verantwoordelijkheden op het gebied van financiële risico's en compliance onveranderd bleven. De verantwoordelijkheid voor de risicobeheer- en compliance-kaders en de toepassing daarvan werd overgedragen aan het SRC- comité.
Comité voor veiligheid en duurzame ontwikkeling	Sustainability, risk and compliance (SRC)-comité	Het mandaat van dit comité werd fors uitgebreid om ruimte te bieden voor de risicobeheer- en compliance-kaders. Dit omvatte ook het transformatieproces rond de breed gedragen emancipatie van leden van de zwarte bevolking en processen en praktijken op het gebied van eerlijke behandeling die in Zuid-Afrika van kracht zijn.
Comité inzake transformatie, remuneratie, HR en nominaties	Comité inzake remuneratie en nominaties	Mandaat aangepast naar dat van een meer traditioneel comité voor remuneratie en nominaties. Alle compliance-aspecten werden overgedragen aan het SRC-comité.

In dezelfde periode trad de nieuwe South African Companies Act (een wijziging van de Companies Act 71 van 2008) in werking. Deze wet codificeerde een aantal verplichtingen van bestuursleden op basis van het gemeen recht. Veel bestuursleden uitten hun zorg dat zij hierdoor meer verplichtingen zouden krijgen opgelegd. Als gevolg hiervan versterkten zij hun focus op hun verplichtingen en aansprakelijkheid en manieren om te waarborgen dat zij overeenkomstig de wettelijke eisen handelden.

Het probleem: Als gevolg van de hierboven beschreven wijzigingen van het mandaat van bestuurscomités was het nodig om de verschillende typen informatie en rapporten die aan de uiteenlopende comités werden verstrekt in kaart te brengen. Zo kon ervoor gezorgd worden dat aan alle bestuurlijke verplichtingen werd voldaan. Met het oog op de toenemende risico's en onzekerheid rond hun verplichtingen en aansprakelijkheid begonnen bestuursleden ook vraagtekens te zetten bij het type en de hoeveelheid informatie die aan hen werden verstrekt. De nieuwe wet verplichtte bestuurders namelijk om zich proactief en beter te informeren. Om deze reden zette de bedrijfssecretaris van Exxaro Resources Limited een proces in werking dat specifieke aandacht besteedde aan de rapportagerichtlijnen voor het Sustainability, Risk and Compliance (SRC)-comité (als zijnde het comité waarvan het mandaat en de reikwijdte het meeste toenam).

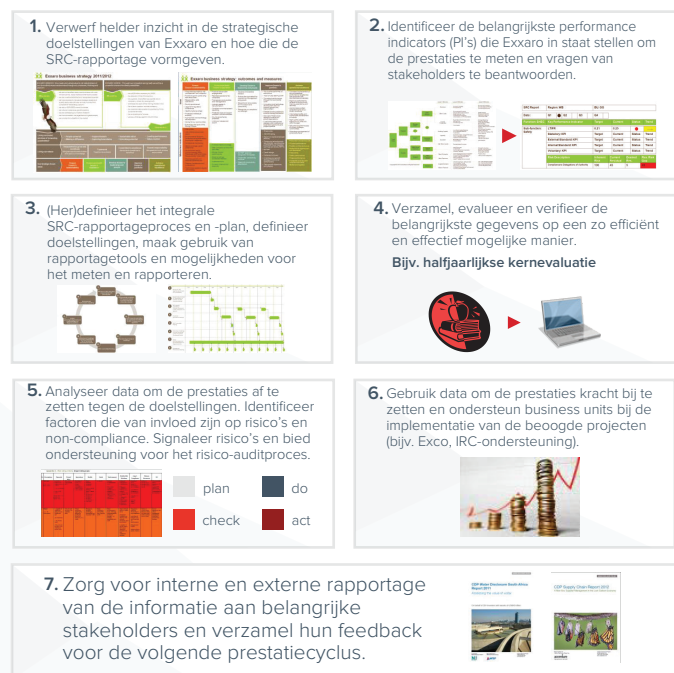
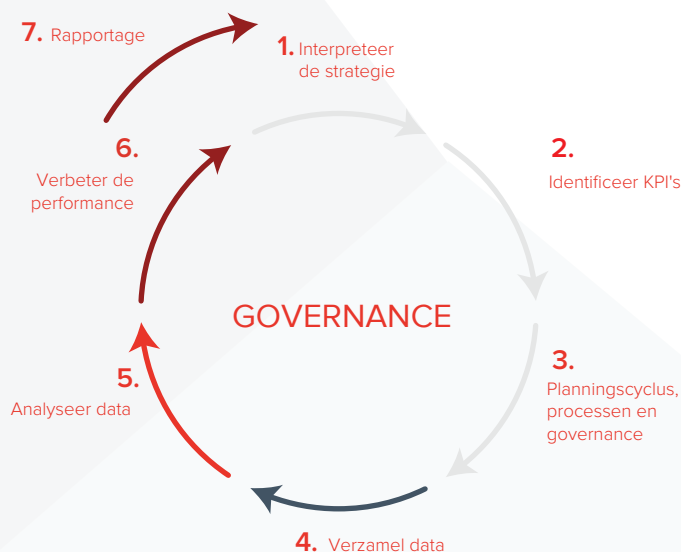
De uiteindelijke doelstelling was om zorg te dragen voor optimale informatievoorziening en rapportage aan het SRC-comité, zodat het kon voldoen aan alle verantwoordelijkheden die uit het nieuwe mandaat voortvloeiden.

Beginfase: Er werd een pragmatische, stapsgewijze aanpak gehanteerd (zie figuur 1) met de volgende doelstellingen:

- ▶ Helder inzicht verwerven in de strategische doelstellingen van Exxaro en de manier waarop deze de SRC-rapportage vormgaven.
- ▶ De belangrijkste Performance Indicators (PI's) te identificeren waarmee Exxaro de bedrijfsprestaties kon meten en antwoord kon geven op vragen van stakeholders. Deze PI's werden hoofdzakelijk gebaseerd op collegiale toetsing en de rapportage-eisen van het Global Reporting Initiative (GRI) 3.1 dat toentertijd van kracht was. De PI's werden daarnaast gebaseerd op de bedrijfsrisico's en materiële kwesties (een concept dat zich steeds verder heeft ontwikkeld sinds de opkomst van geïntegreerde rapportage en, meer in het bijzonder, het werk van de International Integrated Reporting Council). Er werden tien essentiële vragen gesteld om het aantal potentiële performance indicators te beperken tot die PI's die de volledige aandacht van het comité en bestuur vereisten.
- ▶ Het (her-) definiëren van het integrale rapportageproces en -plan voor het SRC-comité, het definiëren van doelstellingen en het inzetten van rapportagetools en -mogelijkheden voor prestatiemetingen en rapportage.
- ▶ Het op een zo efficiënt en effectief mogelijke wijze verzamelen en verifiëren van alle belangrijke data.
- ▶ Het analyseren van data om de prestaties af te zetten tegen de doelstellingen. Het identificeren van factoren die van invloed zijn op de bedrijfsrisico's en eventuele afwijkingen van de richtlijnen. Het signaleren van risico's en het ondersteunen van het risicogebaseerde auditproces.
- ▶ De data inzetten om de prestaties te verbeteren en ondersteuning te bieden aan business units bij de implementatie van de beoogde projecten.
- ▶ Interne en externe rapportage aan belangrijke stakeholders en het inwinnen van hun feedback in voorbereiding op de volgende prestatiecyclus.

SRC-rapportageaanpak

Exxaro heeft zijn bedrijfsmodel en 'Tier 0'-governance-structuur gewijzigd. In het kader van deze nieuwe structuur werd het SRC-comité opgericht. Hiervoor moest worden vastgesteld wat er precies aan het SRC-comité moest worden gerapporteerd. Hieronder volgt een overzicht van de aanpak op het gebied van SRC-rapportage en prestatiebeheer, die ten doel had om voor een verbetering te zorgen van de manier waarop het Exxaro zijn prestaties op het gebied van duurzaamheid, risicobeheer en compliance meet, beheert en rapporteert.



Elke specifieke prestatiemaatstaf werd bovendien in verband gebracht met de risicomatrix, materiële kwesties en het zekerheidsniveau voor de specifieke maatstaf, zoals aangegeven in figuur 2. Deze gegevens bieden de leden van het SRC-comité:

- Informatie over de belangrijkste prestatie-aspecten van hun mandaat waar zij hun aandacht op moeten richten.
- De beoogde en werkelijke prestaties voor het verrijken van de discussie binnen het comité en het vestigen van aandacht op rode KPI's (slechte prestaties) en KPI's met een dalende trendlijn.
- De mogelijkheid om relevante discussies aan te gaan over de status van bedrijfsrisico's en andere materiële kwesties en zekerheid te verkrijgen over de prestaties voor specifieke maatstaven.
- Een overkoepelend overzicht van de zaken waarop het comité toezicht moet houden en waarover het aan het bestuur moet rapporteren.



SRC-rapportageaanpak – voorbeeld van rapportageopzet

Het SRC-rapport bestaat uit de volgende drie gedeeltes:

Code: Zekerheidsniveau

0 – Geen zekerheid

1 – Zekerheid intern Exxaro management

2 – Zekerheid risicobeheer

3 – Onafhankelijke audit (E&Y)

KPI's

Risico's

Materiële kwesties

Functie: Duurzaamheid/ milieu	Key Performance Indicator	Maatstaf	Doel	Huidig	Stand	Trend	Zekerheid/ zekerheidsniveau
Biodiversiteit	Totale landschapsverstoring	Ha	Doel	Huidig	●	→	3
	Totaal landschapsherstel	Ha	Doel	Huidig	Status	Trend	3
	Landverbruik in beschermde gebieden of gebieden met een sterke biodiversiteit	Ha	Doel	Huidig	Status	Trend	3
Risicobeschrijving		Inherent risico	Huidig risico	Wenselijk resterend risico	Verschil		
xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx		100	45	5	40		
Probleem/trend	Belangrijkste uitdaging	Relevantie	Reactie			Zekerheid/ zekerheidsniveau	
Natuurbronnen	- Nieuwe belastingen en royalty's zullen een negatieve invloed hebben op de bedrijfswinst (bijvoorbeeld ZA) - Eigendomsbelangen lopen gevaar	●	- Exxaro positioneren als partner voor de lange termijn - Forse investeringen in werkgelegenheid en kwalitatief hoogwaardige maatschappelijke, arbo- en milieu-initiatieven			3	

Figuur 2

Een proces met een groeiend volwassenheidsniveau: Het comité toonde zich uiterst tevreden met de nieuwe rapportage. Dit gaf al snel aanzet tot discussies over de rapportage die aan de andere comités en aan het bestuur moest worden verstrekt om een vergelijkbaar overzicht te bieden van materiële kwesties en de benodigde performance indicators. Dit, zodat men niet alleen aan alle eisen van het mandaat kon voldoen, maar ook de verplichtingen als bestuurslid kon vervullen. Exxaro heeft sinds de invoering van de nieuwe rapportagerichtlijnen voor het SRC-comité de volgende resultaten geboekt:

- ▶ Een volledig geïntegreerd strategisch prestatiedashboard dat de kpi's en maatstaven koppelt aan de relevante:
 - strategische doelstellingen
 - materiële kwesties
 - duurzaamheidsaspecten (op basis van het 'Six Capitals'-kader)
 - de mate van risicobereidheid van het bestuur, in de vorm van uiteindelijke doelstellingen, de realistisch gezien beste prestaties en de nog tolerabele slechtste prestaties
 - de werkelijke prestaties
 - risico's en risicoscores

De kwartaalrapportage ziet er als volgt uit:

- ▶ Een volledig dashboard voor het uitvoerend comité;
- ▶ Een samenvattend dashboard voor de uiteenlopende bestuurscomités, zodat ze alleen de informatie hoeven te evalueren die van toepassing is op hun mandaat;
- ▶ Een volledig dashboard voor het bestuur;

Het volledige dashboard wordt jaarlijks aan stakeholders gepresenteerd in het geïntegreerde rapport of de bijlagen.

De laatste stap op weg naar een volwassen rapportagekader is het automatiseren van de dashboardrapportage om de optimale gegevensintegriteit en betrouwbaarheid te kunnen waarborgen.

Het resultaat: Het dashboard biedt het managementteam, de comités en het bestuur niet alleen toegang tot de bedrijfskritische informatie die ze nodig hebben voor het beheer van de bedrijfsstrategie en -prestaties, maar vormt ook de basis voor geïntegreerde en transparante rapportage aan stakeholders. Zij kunnen nu direct en eenvoudig de werkelijke bedrijfsprestaties, de creatie of vernietiging van waarde en de duurzaamheid van het bedrijf beoordelen.

Conclusie: Een proces dat begon met een poging van de bedrijfssecretaris om de informatievoorziening aan te passen aan de behoeften van een comité, resulteerde in de samenstelling van een geïntegreerd team dat een holistische en integrale rapportageoplossing afleverde die niet alleen de bestuurlijke communicatie verbeterde, maar ook het integrale beheer van de bedrijfsstrategie en -prestaties en de transparantie van de rapportage aan stakeholders.



Het drukwerk van deze whitepaper is gesponsord door Exxaro Resources Limited

Een publicatie van de CSIA
www.csiaorg.com
info@csia.org



Diligent is een gedeponeerd merk van Diligent Corporation in de Verenigde Staten.
Alle merken van derden zijn het eigendom van de respectieve merkhouders.
©2016 Diligent Corporation. Alle rechten voorbehouden.

Neem voor meer informatie of een demo contact met ons op:
Email: jthiel@diligent.com
Telefoon: +31 (0) 621 552 222
Bezoek: www.diligent.com