

Tien praktische richtlijnen om bestuurlijke communicatie te verbeteren

Corporate Secretaries
International Association



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 voor het verbeteren van bestuurlijke communicatie' 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 4.000 klanten, prijkt Diligent Boards bovenaan de wereldranglijst van tools voor bestuurlijke communicatie en samenwerking.

Inhoudsopgave

Inleiding	3
Bestuurlijke communicatie vanuit het perspectief van een company secretary	3
10 richtlijnen voor bestuurlijke communicatie	4
1. Haal uw informatie uit een breed scala van bronnenn	
2. Wees een integere tussenpersoon voor de informatie-uitwisseling en communicatie tussen de bestuursraden of tussen de bestuursraad en senior management	
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 het bestuur	
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

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 company secretary 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 company secretary. 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 company secretary is de bewaker van de governance en de spil tussen het management en bestuur of tussen de RvC en RvB. 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. Daarmee levert hij/zij een belangrijke bijdrage aan de kwaliteit van de bestuurlijke discussies en communicatie in het algemeen. Een proactieve en zakelijk ingestelde company secretary 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 company secretaries die deel uitmaken van het directieteam. Het doel van deze whitepaper is om company secretaries 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 DE COMPANY SECRETARY

“De company secretary kan vasthouden op de informatiestroom door gebruik te maken van de mogelijkheden die technologie biedt – bijvoorbeeld door online samen te werken in teams. Datzelfde gebeurt ook op bestuursniveau, er wordt tussentijds gemakkelijk en veilig gecommuniceerd. [...] Het gaat wat mij betreft om hoe de company secretary vanuit governanceperspectief een bijdrage kan leveren aan duurzame waardecreatie.”

Chris Feenstra

Head legal department, advocaat en company secretary bij BinckBank.

10 richtlijnen voor bestuurlijke communicatie

1. Haal uw informatie uit een breed scala van bronnen.

Veel company secretaries zien het misschien 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 publiceert jaarlijks een overzicht van de belangrijkste thema's op globale bestuursagenda's. Hieruit blijkt dat 2018 een bijzonder uitdagend jaar was voor ondernemingen als gevolg van wereldwijde economische onzekerheid, technologische innovaties en cyberrisico's. Deze trends zullen zich wellicht doorzetten in 2019.

Volgens het Audit Committee Institute van KPMG is een nauwere betrokkenheid van het bestuur bij de strategische focus een belangrijk aandachtspunt voor 2018: 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 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 DDOS-aanvallen, Blockchain en datalekken/hacks, 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?

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 company secretary 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.

“De laatste jaren worden de informatiestromen alleen maar omvangrijker. De functie van de company secretary is zwaarder geworden, het gaat allemaal sneller en sneller. [...] Uit deze stromen moet een company secretary destilleren wat echt belangrijk is. Dat is een uitdaging, daar heeft een company secretary een belangrijke rol die inhaakt op analytische en communicatieve kwaliteiten.”

Axel Viaenen

Company secretary en general counsel
bij GrandVision

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

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

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

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 bedrijfs-cultuur 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 company secretary 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.

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 aan populariteit toe. Er bestaat geen twijfel over dat dit sw company secretary helpt om effectief, efficiënt en op tijd te communiceren met directieleden. Het is de moeite waard om de inzet van een dergelijke oplossing te overwegen.

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:
 - Een beveiligde omgeving om bestuursinformatie en –communicatie uit te wisselen. 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 door 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 ontfangen 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.
- ▶ 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. Er kan dan gebruik worden gemaakt van een beveiligd communicatiekanaal, Messenger.

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, send 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, governanceprincipes
	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 bevoegdheidsoverdrachteninformatie 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

De digitalisering van informatiestromen zorgt voor een grotere en versnelde informatiebehoefte bij bestuurders. Dit maakt deze stromen steeds lastiger te beheren. Bestuurders willen namelijk niet zozeer méér informatie ontvangen, maar juist to-the-point samenvattingen van deze informatie.

Toch is dit niet alleen een uitdaging voor de company secretary. Het is vooral een mogelijkheid om zichzelf neer te zetten als de beheerder van de informatiestroom, met de toegevoegde functie van adviseur. De company secretary kan namelijk als geen ander kanttekeningen leveren over de context van de informatie of onderstrepen welke thema's en onderwerpen nadere aandacht verdienen.

De rol van de company secretary is aan het veranderen. Waar het vroeger vaak ging om een ondersteunende functie, wordt er nu steeds meer input, initiatief en raadgeving verwacht. Wat dat betreft zijn zij, als spil van de bestuurscommunicatie, de bewakers van efficiënte, effectieve en beveiligde communicatie in dit tijdperk van de digitalisering van governance.

Deze digitalisering zal zich alleen nog maar doorzetten en de behoefte aan een proactieve company secretary, die weet hoe informatiestromen getemd en overzichtelijk gemaakt kunnen worden, zal alleen maar toenemen.

Lees verder over de rol van de moderne company secretary in onze whitepaper waarin ze zelf aan het woord zijn.



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

©2018 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