

Boardroom professional development

Governance review*

Een bouwwerk voor toezichthouders
in de (semi)publieke sector

*connectedthinking

PRICEWATERHOUSECOOPERS 

Voorwoord

In september 2006 publiceerden wij 'Bouwen aan professioneel vertrouwen'. Op basis van 5 principes ontwikkelden wij 21 aanbevelingen om professioneel toezicht op te bouwen. Er is flink gebouwd, menige code is wettelijk verankerd of verplicht gesteld op basis van het lidmaatschap van een branchevereniging. De tijd is aangebroken om tijdens of na het bouwproces, een inspectie uit te voeren. Ligt het bouwproces op schema en zijn de gewenste resultaten bereikt?

De vraag om meer openheid is intussen niet afgenomen, eerder toegenomen. De (semi)publieke sector staat net als het bedrijfsleven in de schijnwerpers als het gaat om het krijgen van vertrouwen dat de 'goede dingen worden gedaan'. De (semi)publieke sector en het bedrijfsleven komen hierin steeds dichterbij elkaar. Men komt ook dichterbij elkaar in de markt. Deze bewegingen op het speelveld (level playing field) noopt de (semi)publieke sector tot verdere openheid, transparantie en verantwoording. De interne toezichthouder speelt hierbij een belangrijke rol.

Het systeem van checks and balances binnen de (semi)publieke sector moet daarom goed functioneren om het vertrouwen van het maatschappelijke speelveld te verdienen. De governancestructuur als onderdeel van dat systeem, met als belangrijkste element intern toezicht, draagt daaraan bij. De werking van de governancestructuur moet uitwijzen of dat vertrouwen terecht verkregen is. In deze publicatie laten wij u zien welke bouwstenen u kunt gebruiken voor een effectieve governancestructuur. Wij geven daarnaast ook een handreiking om hierover verantwoording af te leggen. Wij willen hiermee bijdragen aan een effectieve governancestructuur in de (semi)publieke sector.

PricewaterhouseCoopers
Peter van Driel, voorzitter publieke sector
februari 2008



Inhoud

Inleiding	7
1. Status van de diverse codes	9
2. De bouwstenen van het toezicht	11
3. De externe verantwoording	17
Slotwoord	23
Bijlagen	25

Inleiding

Binnen de (semi)publieke sector zijn diverse codes voor good governance gepubliceerd. Deze codes zijn gestoeld op de brede maatschappelijke discussie over governance. In het algemeen zijn de uitgangspunten gelijk, al verschilt de uitwerking op onderdelen. Ook de verankering verschilt per sector; van een wettelijk kader, tot een verplichting als voorwaarde voor het lidmaatschap van een branchevereniging, tot volledige vrijwilligheid. PricewaterhouseCoopers is van mening dat uniformiteit de (semi)publieke sector dient. De (semi)publieke sector bestaat uit ondernemingen en instellingen met een maatschappelijke doelstelling. Dat het om ondernemingen gaat, vraagt naar onze mening om inrichting van het toezicht zoals bij ondernemingen in de private sector. Op grond van deze filosofie publiceerden wij in 2006 onze 21 aanbevelingen. In deze publicatie geven wij u een handreiking om (verder) te bouwen aan uw governancestructuur en deze te toetsen aan de governancecode. De centrale vraag daarbij is of uw bouwwerk voldoet aan de eisen die daaraan gesteld mogen worden.

Voor we ingaan op alle bouwstenen van good governance geven wij u een update van de belangrijkste codes in de (semi)publieke sector. Wij sluiten af met een aantal voorbeelden van verantwoording over good governance. Zowel de verantwoording van de bestuurder als van de raad van toezicht* komt daarbij aan bod.

Zoals gezegd, dient de (semi)publieke sector naar onze mening te werken aan uniformiteit. Voor transparantie in het maatschappelijke verkeer en het winnen van vertrouwen is dat essentieel. Belangrijke aspecten zijn:

- explicitering van rollen en verantwoordelijkheden;
- scheiding van publieke en private activiteiten;
- eenduidigheid in de verantwoording;
- een wettelijke verankering van de codes.

Uniformiteit is niet alleen van belang voor het winnen van vertrouwen. Het draagt ook bij aan het lerend vermogen van de sector. Eenduidigheid waarborgt dat de maatschappij ziet waar de (semi)publieke sector voor staat en dat zelfregulering werkt. We hebben het hierbij overigens over uniformiteit in de codes, niet over uniformiteit in de toepassing. De toepassing van de code blijft altijd maatwerk en is gekoppeld aan uw eigen inzichten, activiteiten en doelstellingen.

* In deze publicatie maken wij gebruik van de term 'raad van toezicht' om de interne toezicht-houder aan te duiden. Vanzelfsprekend kan dit ook gelezen worden als 'raad van commissarissen'.

1 Status van de diverse codes

De basis voor de diverse governancecodes is terug te vinden in een aantal commissies (Commissie Peters, Commissie Meurs, Commissie Glasz, etcetera). Voor beursgenoteerde ondernemingen is de Code Tabaksblat – als opvolger van de veertig aanbevelingen van de Commissie Peters – de norm geworden. Veel uit deze code wordt ook toegepast in andere sectoren. De pas-toe-of-leg-uitregel in de Code Tabaksblat is wettelijk verankerd.

In onze publicatie van september 2006, *Bouwen aan professioneel vertrouwen*, hebben wij binnen de (semi) publieke sectoren naar de volgende codes gekeken:

- Zorgbrede Governancecode (december 2005);
- Branchecode Governance voor HBO-instellingen (februari 2006);
- Code Goed Bestuur Handvestgroep Publiek Verantwoorden (oktober 2005);
- Governancecode Woningcorporaties (november 2006);
- Code Goed Bestuur voor Goede Doelen (juni 2005).

Inmiddels hebben de woningcorporaties een nieuwe governancecode. Deze code heeft geen wettelijk kader, maar is verplicht voor de corporaties die lid zijn van Aedes (al zijn er geen sancties bij niet-naleving). De Zorgbrede Governancecode is verplicht voor leden van de brancheorganisatie. De Wet Toelating zorginstellingen kent diverse transparantie-eisen. De charitatieve sector vervlecht momenteel de code met het CBF-keur, het keurmerk van het Centraal Bureau Fondsenwerving, tot een nieuw keurmerk dat op 1 juli 2008 van kracht wordt. De reikwijdte van de code wordt daarmee veel groter. De VFI, de branchevereniging van landelijk wervende goede doelen, heeft namelijk ruim honderd leden, terwijl het aantal CBF-keurmerkhouders circa driehonderd bedraagt. De vijf principes waarop onze aanbevelingen van september 2006 zijn gebaseerd zijn op verschillende wijze terug te vinden in de diverse codes. Deze zijn:

- het pas-toe-of-leg-uitprincipe waarmee instellingen de mogelijkheid wordt geboden om de code op maat toe te passen;

- het toezichtprincipe, dat inhoudt dat de raad van toezicht het WOK-model toepast (de raad van toezicht als werkgever, opzichter en klankbord) en in dat kader het bestuur en zichzelf regelmatig evalueert;
- het transparantie/verantwoordingsprincipe waarop de aanbevelingen inzake verantwoording over bestuur en toezicht zijn gebaseerd;
- het expliciatieprincipe dat zich richt op de gedetailleerdheid, met name in hoeverre taken en werkwijzen expliciet in de codes zijn genoemd;
- het professionaliseringsprincipe dat toeziet op de professionaliteit van het toezicht, mede via kerncommissies.

De volledige lijst van 21 aanbevelingen is opgenomen in bijlage 1 van deze publicatie.

In bijlage 2 is een toetsing van de governancecodes aan de vijf principes opgenomen. Uit deze toetsing blijkt dat:

- het pas-toe-of-leg-uitprincipe in alle codes is verankerd;
- de WOK-rol van het intern toezichtorgaan niet in alle codes is geëxpliciteerd; met name de werkgeversrol en de klankbordrol zijn onderbelicht;
- het transparantie/verantwoordingsprincipe het meest uitgewerkt is in de Governancecode Woningcorporaties en de Code Goed Bestuur Handvestgroep Publiek Verantwoorden;
- het expliciatieprincipe niet is uitgewerkt in de Zorgbrede Governancecode, de Branchecode Governance voor HBO-instellingen en de Code Goed Bestuur voor Goede Doelen;
- met uitzondering van de Code Goed Bestuur voor Goede Doelen de professionaliteit van het toezicht, inclusief het instellen van kerncommissies aan de orde komt in de codes.

De codes hebben dezelfde doelstelling, maar verschillen in uitwerking. De codes kunnen winnen aan kracht als zij gebaseerd zijn op dezelfde principes en uitgangspunten, aangevuld met sectorspecifieke onderwerpen. Het maatschappelijk verkeer is hiermee gediend.

2 De bouwstenen van het toezicht

‘Een goede
voorbereiding
is het halve werk.’

Zoals we al schreven in het artikel ‘Vijf stappen voor implementatie governancecode Woningcorporaties’ (GovernanceUpdate 2007 nr.8): de codes mogen niet verworden tot papieren tijgers! De attitude van bestuur en toezichthouders en de wijze van implementeren maakt of de code in uw instelling/onderneming een papieren tijger is of dat er werkelijk gewerkt wordt in de geest van de code.

Het proces start met het delen van de governanceprincipes. Welke visie hebben bestuurder en individuele toezichthouders op governance? Hebben bestuur en toezichthouder een gedeelde visie? Tijdens dit proces moet bepaald worden wat institutioneel, procedureel en relationeel geregeld moet worden.

Institutioneel

Het institutionele aspect draait om het juridisch kader en de verankering van het functioneren van bestuur en raad van toezicht. Dit gebeurt in documenten zoals statuten, het reglement raad van toezicht (inclusief profielschetsen), het bestuursstatuut en de integriteitscode inclusief een klokkenluiderregeling.

Procedureel

Bij het procedurele aspect gaat het om de toepassing van de spelregels. Hierbij worden de zaken geregeld zoals vastgelegd in de formele documenten. Voorbeelden zijn de governanceagenda, de bepaling van de informatiebehoefte, de bepaling van het rooster van aftreden, van het toezichtskader, de totstandkoming van de jaarlijkse verantwoording in het jaarverslag, etcetera.

Relationeel

Onder het rationele aspect verstaan we het functioneren van het toezicht in de praktijk en de reflectie daarop.

Dit is niet alleen een proces dat de raad van toezicht aangaat, ook van de bestuurder wordt het een en ander verwacht. De bestuurder zal actief moeten participeren in het proces van inrichting van governance, in samenspel met de toezichthouder. Governance ziet immers toe op de rol van de bestuurder én de interne toezichthouder. De bestuurder speelt ook een rol in de evaluatie van het toezicht. De discussie hierover zou door een externe partij gefaciliteerd dienen te worden. Dit geeft iedereen de kans om actief deel te nemen en voorkomt dat enkelingen de discussie overheersen.

Het implementatieproces van good governance

Het implementatieproces heeft naar onze mening vijf stappen:

1. analyse, vergelijking en standpuntbepaling ten opzichte van de betreffende code met als output een governancetabel;
2. uitwerking in documenten met als output de beschrijving van de governancestructuur en de diverse reglementen en gedragslijnen;
3. vaststellen van het toezichtskader oftewel van de ‘hulpmiddelen’ die worden ingezet om het toezicht vorm en inhoud te geven;
4. opstellen van de governanceagenda om de planning van en de controle op de werkzaamheden van de toezichthouder en het samenspel met de bestuurder te faciliteren;
5. opstellen van de externe verantwoording, zowel in het jaarverslag als op de website.

In de vijf stappen blijft de evaluatie van het toezicht buiten beschouwing. Deze maakt echter wel onderdeel uit van de governanceagenda. Zie hiervoor onder meer de publicatie ‘De evaluatie; Zelfevaluatie voor commissarissen en andere interne toezichthouders’ van PricewaterhouseCoopers.

Alvorens de stappen doorlopen worden, moet documentatie verzameld worden. Deze bestaat over het algemeen uit:

- de geldende governancecode;
- de branchecode (indien van toepassing);
- statuten;
- wettelijke bepalingen waarin de verankering is opgenomen;
- het reglement van de raad van toezicht (indien beschikbaar).

Voor de implementatie ter hand wordt genomen, is het ook van belang om te bepalen wie het implementatieproces gaat uitvoeren. Naar onze mening is het raadzaam om een kernteam te vormen van 3 à 4 personen uit het bestuur en de raad van toezicht. Dit is werkbaar en een gemengd gezelschap draagt direct bij aan het draagvlak binnen de organisatie.

In de discussie met bestuur en raad van toezicht worden allereerst de governanceprincipes gedeeld. Wat regelen we institutioneel, wat procedureel en wat relationeel? Deze discussie stuurt het kernteam in haar verdere uitwerking. Het relationele aspect - hoe gaan toezichthouder en bestuurder met elkaar om? - speelt ook nadrukkelijk een rol. Bij de standpuntbepaling in de eerste stap moet hier nadrukkelijk aandacht aan worden besteed. Let wel, het bestuur is verantwoordelijk voor governance van de organisatie, de raad van toezicht voor de governance van zichzelf.

De vijf stappen van het implementatieproces

Stap 1

Analyse, vergelijking en standpuntbepaling

Bij deze stap - analyse, vergelijking en standpuntbepaling - worden de fundamentele keuzes gemaakt. Hierin formuleert u de respons van uw instelling/onderneming op de governancecode die voor u relevant is. Welke principes en/of uitwerkingsbepalingen gaat u implementeren en welke

niet? Bij dit laatste is het van belang om gelijk de motivering om niet te implementeren goed vast te leggen. Een hulpmiddel hierbij is een governancetabel.

Zo'n tabel biedt u gelijk een goede basis voor uw externe verantwoording in uw jaarverslag en/of uw website. Een dergelijke governancetabel geeft een overzicht van de geldende bepalingen, richtlijnen en uitwerkingen met daarbij vermeld of u deze opvolgt, en zo niet, waarom niet en welke manier u in dat geval kiest om toch te voldoen aan de eisen van de code. Uw governancetabel vormt ook de basis voor de vervolgstappen.

Stap 2

Uitwerking in documenten

Deze stap behelst de uitwerking van de institutionele keuzes. Hieronder vallen:

- beschrijving van de governancestructuur
- reglement raad van toezicht
- profielschets raad van toezicht
- rooster van aftreden
- reglement van kerncommissies
- integriteitscode inclusief klokkenluiderregeling
- bestuursstatuut
- protocol onafhankelijkheid met betrekking tot de externe accountant

Een opmerking over dit laatste punt. Veel codes behandelen dit niet expliciet. Over het algemeen wordt er wel een opmerking gemaakt over de evaluatie van de accountant en de onafhankelijkheid, maar wordt dit niet uitgewerkt. Wij vinden dat dat wel degelijk moet gebeuren. Een protocol moet de samenwerking met de accountant beschrijven, de opdrachten die aan de accountant verstrekt mogen en kunnen worden en de manier waarop de raad van toezicht hierbij betrokken is. Onderdeel moet ook zijn welke opdrachten niet aan de controlerend accountant verstrekt mogen worden. Op deze manier liggen de spelregels vast, zijn deze voor een ieder zichtbaar (inclusief de externe

omgeving) en kan er objectieve toetsing plaatsvinden. Niet alleen de accountant heeft een verantwoordelijkheid in deze, ook de bestuurder en de toezichthouder.

Uitwerking van stap 2 geeft duidelijkheid over de spelregels voor samenwerking tussen bestuurder en toezichthouder én over de wijze waarop het toezicht is ingericht in uw instelling/onderneming, intern en extern. Deze documenten zijn een onderdeel van uw externe verantwoording. Een aantal codes beveelt aan deze documenten op de website te plaatsen. Met het oog op transparantie en toegankelijkheid kunnen wij dit alleen maar onderschrijven.

Stap 3

Vaststellen van het toezichtskader

In stap 3 wordt het toezichtskader vastgesteld. Voor de invulling van uw WOK-rol (werkgever, opzichter en toezichthouder) heeft u de spelregels gedefinieerd, nu moet het speelveld gedefinieerd worden waarop de bestuurder en de raad van toezicht hun rol uitoefenen. Als het speelveld niet gedefinieerd is, weet de bestuurder niet hoe ver hij mag gaan en de toezichthouder niet waarop hij toezicht moet houden.

Documenten die hierbij een rol spelen, zijn onder andere:

- het strategisch plan
- visie op de maatschappelijke rol
- visie op private activiteiten
- bezoldigingsbeleid
- financiële kaders

Het toezichtskader is ook essentieel voor de externe verantwoording. Belanghebbenden kunnen hieruit uw visie vernemen op de rol van de onderneming/instelling in de maatschappij, uw visie op de inzet van middelen en de risico's die u bereid bent te nemen met het maatschappelijk vermogen.

Stap 4

Opstellen van de governanceagenda

Om ervoor te zorgen dat u uw rol tijdig en volledig speelt, is het zaak een governanceagenda op te stellen. Dit is stap 4 van het implementatieproces. Deze agenda bevat minimaal die onderwerpen die verplicht in de uitvoering van de governance moeten worden behandeld door de bestuurder en de toezichthouder in zijn WOK-rol.

Deze agenda is divers en iedere code kent zijn eigen verplichte nummers. Veel van de onderwerpen zult u nu ook al behandelen, maar door het opstellen van een governanceagenda wordt behandeling ervan gestructureerd. Dit helpt u bij de uitoefening van uw functie, maakt uw organisatie opener en transparanter en helpt u bij de externe verantwoording.

Om u een idee te geven; de Governancecode Woningcorporaties kent 27 onderwerpen die op de governanceagenda van de raad van toezicht moeten worden geplaatst. De overige genoemde codes kennen soortgelijke aantallen. Om maar een greep te doen uit de vele onderwerpen:

- de governancestructuur en de veranderingen daarin;
- de uitkomsten van het bezoldigingsbeleid, uitmondend in een remuneratierapport;
- de evaluatie van datgene dat institutioneel is geregeld;
- de documenten aan de hand waarvan het toezicht is vormgegeven, zoals financiële beleidsplannen, financiële verantwoordingen en de risicoanalyse, inclusief de evaluatie van de kwaliteit van de interne organisatie;
- het functioneren van het bestuur;
- het eigen functioneren;
- de samenstelling van de raad van toezicht vanuit het perspectief van deskundigheid, opleidingsprogramma, onafhankelijkheid etcetera;
- overleg met belanghebbenden;
- evaluatie van de externe accountant.



Een nauwgezette analyse van de voor u relevante governancecode met een directe vertaling naar uw agenda, maakt implementatie van de governancecode uitvoerbaar. Uiteraard verschilt de frequentie waarmee de verschillende onderwerpen worden geagendeerd. Zo zal de financiële verantwoording onderdeel zijn van een jaarlijkse cyclus en telkens intensief worden behandeld, terwijl samenstelling en functioneren van de raad van toezicht niet jaarlijks even uitgebreid hoeven te worden besproken.

Stap 5

Opstellen externe verantwoording

Uw werk wordt afgerond met stap 5, de externe verantwoording. Hoe deze eruit dient te zien, verschilt per code op onderdelen. In bijlage vier is een voorbeeld opgenomen van de externe verantwoording inzake de governancestructuur als onderdeel van het bestuursverslag en de verantwoording over het uitgeoefende toezicht door de raad van toezicht.

Onze aanbeveling na de bestudering van diverse codes: vorm een kernteam dat het implementeren van de governancecode ter hand neemt en laat u begeleiden bij dit proces. U hebt het tenslotte al druk genoeg en het is voor u geen dagelijkse kost. Een begeleider kan ook een rol spelen bij eventueel naar voren komende belangentegenstellingen. Een externe partij kan verder ervaringen bij andere ondernemingen/instellingen met u delen en u werk uit handen nemen. Dat geldt overigens niet voor de principiële keuzes, die moet u zelf maken.

Bent u al een stap verder, laat de implementatie reviewen. Dit geeft u zekerheid en toegang tot andere zienswijzen en ervaringen.

In bijlage 3 is een schematisch overzicht opgenomen van de implementatie van de governancecode van Aedes. Deze is algemeen toepasbaar.

3 De externe verantwoording

De externe verantwoording van deugdelijk ondernemingsbestuur is relatief nieuw. De traditionele verantwoording met een organigram van de organisatie, de melding dat er een bestuursreglement is, de verklaring over aanwending van middelen en een mededeling van de raad van toezicht dat zij kennis hebben genomen van de verklaring van de accountant en vier keer hebben vergaderd, volstaat niet meer.

De Governancecode Woningcorporaties, de Zorgbrede Governancecode, de Branchecode Governance voor HBO-instellingen en de Code Goed Bestuur Handvestgroep Publiek Verantwoorden maken melding van de externe verantwoording over governancestructuur en het uitgeoefende toezicht. Een voorbeeld van de verantwoording over het uitgeoefende toezicht is het jaarverslag van de Raad van Toezicht in het verplicht gestelde jaardocument Zorginstellingen.

De Code Goed Bestuur voor Goede Doelen is expliciet over de verantwoording over het gevoerde beleid, maar minder over de verantwoording over het uitgeoefende toezicht. Een expliciete verantwoording over het uitgeoefende toezicht is ons inziens een must.

Dit vanwege het belang van intern toezicht in de gehele governancestructuur, maar ook omdat vertrouwen van het maatschappelijk speelveld verdiend moet worden. Dit kan alleen maar als er een zichtbare inspanning is geleverd, ook op het vlak van intern toezicht. Die zichtbaarheid kunt u alleen tonen in uw verantwoording.

De externe verantwoording bestaat uit het institutionele gedeelte (wat en hoe hebt u het geregeld?) en het verslag over het procedurele gedeelte (hoe moet het werken?). Het sluitstuk is het relationele gedeelte (hoe heeft het gewerkt?). De zelfevaluatie maakt onderdeel uit van dit laatste deel.

De basis voor de externe verantwoording kunt u vinden door een aantal vragen te beantwoorden. Hierna een deel van de vragenlijst die u daarbij behulpzaam kan zijn.

1. Institutioneel: wat hebt u geregeld en hoe?

De institutionele kant van toezicht houden heeft betrekking op het vastleggen van de kaders waarbinnen het toezicht opereert. Om aan de eisen te voldoen is een aantal zaken daarbij van belang:

Statuten	Zijn bepalingen over de rol van het bestuur en het toezicht genoemd in de statuten, al dan niet in een verwijzing naar aanvullende reglementen en/of codes?
Reglement raad van toezicht 	Bestaat er een code voor de betreffende branche? Zo ja, is deze integraal gevolgd voor de inrichting van het reglement? Zo nee, is weloverwogen afgeweken? Zijn er audit-, remuneratie- en selectie- en benoemingcommissies ingesteld? Zo nee, zijn de taken door anderen overgenomen? Zijn de verantwoordingsrelaties en informatiestromen tussen de raad van toezicht, de raad van bestuur en de externe accountant uitgewerkt?
Directiestatuut	Is een directiestatuut opgesteld waarin de werkzaamheden en verantwoordelijkheden van het bestuur beschreven zijn? Is er een bezoldigingsbeleid?
Samenstelling raad van toezicht	Is er een procedure voor het benoemen van leden van de raad van toezicht? Is een profiel opgesteld van de functies binnen het toezichtsorgaan en de daarbij behorende samenstelling? Is onderdeel van het profiel dat de leden van de raad van toezicht onafhankelijk zijn ten opzichte van elkaar en het bestuur?
Klokkenluidersregeling	Bestaat er een klokkenluidersregeling?
Integriteitscode	Is er een code opgesteld met betrekking tot de manier van handelen?
Openbaarheid	Zijn de bovengenoemde statuten, regelingen, en dergelijke openbaar en bijvoorbeeld gepubliceerd op een website? Is in de verslaggeving voorzien dat een verslag van de raad van toezicht wordt opgenomen?

2. Procedureel: hoe moet het werken?

De procedurele aspecten hebben betrekking op de werkwijze van het toezicht. Hierbij gaat het om een meer toegepaste en organisatiespecifieke uitwerking van het institutionele kader. Een aantal onderdelen is daarvoor essentieel:

<p>Toezichtskader</p>	<p>Is er een toezichtskader ontwikkeld met de volgende elementen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • strategie, visie en missie van de organisatie, • de planning en controlcyclus, • heldere doelstellingen?
<p>Governanceagenda/jaaragenda</p>	<p>Staan er specifieke aandachtspunten op de jaaragenda?</p> <p>Is er een planning voor de bijeenkomsten van de raad van toezicht en de commissies?</p>
<p>Informatievoorziening</p>	<p>Is bepaald welke informatie verschaft moet worden aan de raad van toezicht?</p> <p>Is in het verslag van de raad van toezicht ruimte voor het remuneratierapport?</p>
<p>Het bestuur</p>	<p>Is de raad van toezicht betrokken bij</p> <ul style="list-style-type: none"> • de beoordeling van het bestuur? • de samenstelling? • de (her)benoeming? • de successieplanning?
<p>Evaluatie raad van toezicht</p>	<p>Is de evaluatie van de raad van toezicht geformaliseerd?</p> <p>Is een inwerkprocedure, bijvoorbeeld een training of introductie, ontwikkeld voor (nieuwe) leden van de raad van toezicht?</p>
<p>Beheersing jaaragenda</p>	<p>Wie bewaakt de behandeling van alle punten van de jaaragenda?</p> <p>Wie bewaakt de opvolging van besluiten van de raad van toezicht?</p>

3. Relationeel: hoe werkt het in de praktijk?

Bij het relationele aspect van toezicht komen dezelfde elementen aan bod als bij de procedurele aspecten, maar hier gaat het om de uitwerking ervan in de praktijk.

Toezietskader	Zijn de elementen van het toezichtskader besproken in de raad van toezicht: <ul style="list-style-type: none">• de strategie, visie en missie van de organisatie?• de planning en controlcyclus?• de doelstellingen?
Governanceagenda/jaaragenda	Zijn de aandachtspunten op de jaaragenda in samenspraak met de raad van toezicht bepaald? Is er (tussentijds) aandacht besteed aan de specifieke aandachtspunten op de jaaragenda? Wordt de planning voor de bijeenkomsten van de raad van toezicht en de commissies gevolgd?
Informatievoorziening	Ontvangt de raad van toezicht de vereiste informatie en gebeurt dit tijdig?
Het bestuur	Zijn met het bestuur evaluatiegesprekken gevoerd? Is de planning met betrekking tot de samenstelling van het bestuur, de (her)benoeming en successieplanning gevolgd?
Evaluatie raad van toezicht	Is de procedure inzake de benoeming van de leden van de raad van toezicht gevolgd? Zijn (nieuwe) leden van de raad van toezicht ingewerkt en getraind? Heeft de evaluatie van de raad van toezicht plaats gevonden?

De voor uw specifiek geldende governancecode kan bijzondere onderdelen bevatten. Dit zal blijken uit de governancetabel.

Als u klaar bent met voorgaande toetsing, kunt u beginnen met de externe verantwoording. In een eerste jaar adviseren wij u om alle institutionele onderdelen deel uit te laten maken van uw jaarverslaggeving en deze gelijktijdig op te nemen op uw website.

In volgende jaren kunt u verwijzen naar uw website. De geldigheid van de documenten op uw website moet dan wel worden getoetst.

Het bestuur zal zich met name buigen over het institutionele en procedurele gedeelte, de raad van toezicht over het relationele gedeelte. Sommige codes maken expliciet onderscheid tussen de verantwoording door bestuur en raad van toezicht, andere codes laten dit vrij.

De opbouw van het institutionele en procedurele gedeelte kan als volgt.

Na een 'Inleiding' (1) waarin de geldende code wordt aangehaald en de gehanteerde governanceprincipes uiteengezet worden, komen onder het kopje 'Bestuur' (2) onderwerpen aan de orde als:

- taak en werkwijze
- beloning
- remuneratierapport
- tegenstrijdige belangen

Onder het kopje 'Raad van toezicht' (3) wordt het volgende uiteengezet:

- de werkwijze van de raad van toezicht
- de samenstelling en deskundigheid
- de rol van de voorzitter
- samenstelling en rol van kerncommissies, waarbij per commissie een uiteenzetting wordt gegeven

Dit wordt aangevuld met een hoofdstuk over de financiële verslaggeving en de rol van de interne en externe accountant (4); en de maatschappelijke verantwoording en de beïnvloeding door belanghebbenden (5). Gecompleteerd met een toetsing aan de geldende governancecode op basis van het principe 'pas-toe-of-leg-uit' (6) ontstaat zo een eenduidige verantwoording over hoe de governance is geregeld in uw instelling/onderneming.

Het verslag van de raad van toezicht moet met name inzicht verschaffen in het uitgeoefende toezicht op de werking van governancestructuur. Dit verslag volgt de inrichting van het institutionele en procedurele gedeelte. Hier komt ook het belang van de governanceagenda om de hoek. Hebt u van tevoren alles goed gepland, dan is het opstellen van de verantwoording van het toezicht nog steeds een klus, maar een klus die gestroomlijnd aan de hand van de agenda en de notulen kan worden uitgevoerd.

Een voorbeeld van een verslag van de raad van toezicht over het interne toezicht is opgenomen in bijlage 5.

Slotwoord

Met deze publicatie willen wij bijdrage leveren aan het verdienen van vertrouwen in de (semi)publieke sector, een sector met een grote maatschappelijke verantwoordelijkheid en grote maatschappelijke belangstelling. Aan u als bestuurder en toezichthouder de taak om te bewijzen dat u het verkregen vertrouwen verdient. Dit kan alleen door invoering van een goede governancestructuur in uw instelling/onderneming, in combinatie met een expliciete externe verantwoording.

Zowel voor de inrichting als de verantwoording over de werking van een governancecode hebben wij u handreikingen gedaan. We hebben hiermee niets gezegd over de werking, die bepaalt u immers zelf, onder andere door:

- het creëren van een open en betrokken sfeer;
- de samenwerking tussen bestuur en toezichthouder dusdanig te organiseren dat de beschikbare tijd maximaal wordt benut;
- afstemming vooraf van de noodzakelijke informatiebehoefte en op tijd geleverde informatie;
- de tijd die u neemt voor strategische discussies.

De handreikingen zijn geen formules die zo overgenomen kunnen worden. Iedere instelling/onderneming is uniek. Wel geven zij u duidelijk aan aan welke aspecten aandacht besteed moet worden en het gedachtegoed waarop dit is gebaseerd.



Bijlagen

1. 21 aanbevelingen voor toezichthouders in de (semi)publieke sector	27
2. Toetsing governancecodes aan de vijf principes	32
3. Vijf stappen voor de implementatie van een governancecode	34
4. Voorbeeld van een verslag over de governance structuur	35
5. Voorbeeld van een verslag van de raad van toezicht over het functioneren van het interne toezicht	40

Bijlage 1

21 aanbevelingen voor toezichthouders in de (semi)publieke sector

I. Naleving en handhaving van de aanbevelingen

Aanbeveling 1:

hoofdstuk 'Goed ondernemingsbestuur' in het jaarverslag
De raad van toezicht en de raad van bestuur onderschrijven de code en doen er jaarlijks verslag van in het jaarverslag. De hoofdlijnen van goed instellingsbestuur worden elk jaar, mede aan de hand van de principes die in de code zijn genoemd, in een apart hoofdstuk in het jaarverslag uiteengezet en toegelicht. De instelling geeft daarbij expliciet aan in hoeverre ze de in de code genoemde bepalingen opvolgt, dan wel waarom en in hoeverre ze daarvan afwijkt: het zogeheten pas-toe-of-leg-uitprincipe. Deze informatie wordt ook gepubliceerd op de website van de instelling.

Aanbeveling 2:

wettelijke verankering

De verschillende branchecodes voor goed bestuur dienen een wettelijke basis te krijgen. Blijkt de vaststelling van de branchecode nog een stap te ver, dan moet in ieder geval het raad van toezichtmodel een wettelijke basis krijgen. Per branche kan worden vastgesteld vanaf welke organisatiegrootte dit gaat gelden.

Aanbeveling 3:

bewust zijn van Europese regelgeving

Met het oog op de toekomst en het toenemend belang van marktactiviteiten van de instelling, dienen leden van de raad van toezicht zich terdege bewust te zijn van het toenemende belang en de toenemende invloed van Europese wet- en regelgeving. De voorzitter van de raad van toezicht moet voldoende kennis bezitten van de ontwikkelingen in Europese wet- en regelgeving en de effecten daarvan op de eigen instelling.

II. Het bestuur en de raad van toezicht

Aanbeveling 4:

relatie van de raad van toezicht met het bestuur

De raad van bestuur legt verantwoording af aan de raad van toezicht. Het bestuur verschafft de raad van toezicht tijdig alle informatie die nodig is voor de uitoefening van zijn taak. Het bestuur is verantwoordelijk voor de realisatie van strategische en maatschappelijke doelstellingen, het optimale verloop van de bedrijfsprocessen, naleving van alle relevante wet- en regelgeving, betrouwbare verslaggeving en het beheersen van de aan de instellingsactiviteiten verbonden risico's. Het bestuur rapporteert hierover aan, en bespreekt de interne risicobeheersings- en controlesystemen met, de raad van toezicht.

De raad van toezicht bespreekt ten minste eenmaal per jaar, buiten aanwezigheid van het bestuur, zowel het functioneren van het bestuur als college als de individuele bestuurders. Ook de hieraan verbonden conclusies worden daarbij besproken. De relatie tussen de raad van toezicht en het bestuur wordt versterkt door regelmatig contact tussen de voorzitters van beide organen.

III. De raad van toezicht

Aanbeveling 5:

de taken van de toezichthouder

De raad van toezicht heeft drie taken: die van werkgever, opzichter (toezichthouder) en klankbord (adviseur). De primaire en belangrijkste taak is het houden van toezicht op het bestuur en de algemene gang van zaken binnen de instelling. De toezichthouder richt zich hierbij op de volgende vier aspecten:

- missie van de instelling
- continuïteit van de instelling
- efficiëntie van het beleid
- risicobeheersing

Hierbij stelt de toezichthouder het belang van de instelling

centraal, met in het achterhoofd het maatschappelijk belang. Hij is in staat om een gekwalificeerd oordeel te geven over het gehele beleid. De toezichthouder blijft daarbij volledig onafhankelijk en functioneert dus niet als een verlengstuk van een externe toezichthouder, zoals een minister of branchetoezichthouder.

De tweede taak van de toezichthouder is het fungeren als klankbord voor de raad van bestuur. De laatste taak van de toezichthouder is die van werkgever: de raad van toezicht benoemt en ontslaat leden van de raad van bestuur.

Deze drie taken dienen te worden vastgelegd in het reglement van de raad van toezicht. Over de uitvoering van deze drie taken legt de raad van toezicht verantwoording af in het jaarverslag.

Aanbeveling 6:

deskundigheid van de toezichthouder

Iedere toezichthouder moet de hoofdlijnen van het totale beleid kunnen beoordelen. Hij beschikt daarnaast over de specifieke deskundigheid die noodzakelijk is voor het vervullen van zijn taak (als omschreven in de profielschets van de raad). De raad van toezicht moet zodanig uit leden met diverse achtergronden zijn samengesteld, dat de raad zijn taak naar behoren kan vervullen. Een toezichthouder kan maximaal driemaal voor een periode van vier jaar zitting hebben in de raad van toezicht. Door de verregaande professionalisering van het lidmaatschap van raden van toezicht is het noodzakelijk een maximumgrens te stellen aan het aantal raden van toezicht of raden van commissarissen van private ondernemingen waarvan één persoon gelijktijdig lid kan zijn. Deze grens wordt gesteld op (samen) zeven lidmaatschappen.

Aanbeveling 7:

onafhankelijkheid

De raad van toezicht is zodanig samengesteld dat de leden ten opzichte van elkaar, het bestuur en welk deelbelang dan ook, onafhankelijk en kritisch kunnen opereren. Bindende

voordrachten moeten worden vermeden. Daar waar bindende voordrachten wettelijk verplicht zijn gesteld, moet men proberen de mogelijkheid tot voordracht door de desbetreffende partijen af te staan. Een toezichthouder kan bij ontstentenis van het bestuur nooit plaatsnemen in de raad van bestuur. In geval van disfunctioneren van ofwel een lid van de raad van toezicht, ofwel een lid van de raad van bestuur, is in de statuten/reglementen van de raad van toezicht opgenomen hoe precies te handelen. De raad van toezicht legt hierover verantwoording af in het verslag van de raad in het jaarverslag.

Aanbeveling 8:

belangenverstremgeling

Elke vorm en schijn van belangenverstremgeling tussen instelling en leden van de raad van toezicht moet worden vermeden. Het aangaan van transacties waarbij tegenstrijdige belangen van toezichthouders spelen en die van materiële betekenis zijn voor de instelling en/of de betreffende toezichthouders, is alleen mogelijk na goedkeuring door de raad van toezicht. De raad is verantwoordelijk voor de besluitvorming omtrent de omgang met tegenstrijdige belangen door bestuurders, toezichthouders en de externe accountant in relatie tot de instelling. De raad legt tevens verantwoording af over de wijze waarop met de kwestie is omgegaan.

Aanbeveling 9:

bezoldiging van de raad van toezicht

De leden van de raad van toezicht stellen zelf de hoogte van de bezoldiging vast, mede op basis van advies van de desbetreffende vereniging van toezichthouders. Afwijkende bezoldiging moet worden toegelicht. De bezoldiging is niet afhankelijk van de resultaten van de instelling. De toelichting op de jaarrekening bevat in ieder geval de door Titel 9 BW2 voorgeschreven informatie over de hoogte en de structuur van de bezoldiging van de individuele leden van de raad van toezicht, ook als andere regelgeving voor de jaarrekening van toepassing is. Verantwoording is gebaat bij

volledige transparantie omtrent de totstandkoming van de hoogte van de beloning. Deze openheid wordt geboden door het remuneratierapport, met het remuneratieverslag van de leden van de raad van toezicht en de raad van bestuur, op te nemen in het verslag van de raad van toezicht in het jaarverslag.

Aanbeveling 10:

rol van de voorzitter van de raad van toezicht en de secretaris

De voorzitter van de raad van toezicht bereidt de agenda voor en leidt de vergaderingen van de raad, ziet toe op het goed functioneren van de raad en zijn commissies, zorgt voor een adequate informatievoorziening aan de leden van de raad, ziet erop toe dat er voldoende tijd is voor de besluitvorming, draagt zorg voor het introductie-, opleidings- of trainingsprogramma voor de leden, is namens de raad het voornaamste aanspreekpunt voor het bestuur en initieert de jaarlijkse evaluatie van het functioneren van de raad van toezicht en het bestuur. De voorzitter van de raad van toezicht is geen voormalig voorzitter van de raad van bestuur van de instelling. De voorzitter van de raad van toezicht wordt in zijn rol ondersteund door de bestuurssecretaris van de instelling. Deze wordt benoemd en ontslagen door het bestuur, nadat de raad van toezicht hierover is gehoord. In het hoofdstuk betreffende goed instellingsbestuur (zie aanbeveling 1) wordt verslag gedaan van de uitvoering van de rol van de voorzitter van de raad van toezicht.

Aanbeveling 11:

instellen van de kerncommissies

Omvat de raad van toezicht meer dan vier leden, dan stelt de raad uit zijn midden een auditcommissie, een remuneratiecommissie en een selectie- en benoemingscommissie in. De taak van de commissies is om de besluitvorming van de raad voor te bereiden. Besluit de raad van toezicht deze commissies niet in te stellen, dan moet de gehele raad de taken van de commissies

overnemen. De raad van toezicht rapporteert dan in zijn verslag over de uitvoering van de taakopdracht van de commissies in het boekjaar. Het verdient de aanbeveling op te nemen dat een vierde commissie wordt ingesteld, de strategische commissie. Eens per half jaar bespreekt deze commissie de strategie zoals verwoord in de missie en doelstellingen van de instelling.

Aanbeveling 12:

informatievoorziening/-verzameling

De raad van toezicht en zijn individuele leden hebben ieder hun eigen verantwoordelijkheid met betrekking tot informatieverzameling. Zij kunnen allen afzonderlijk via hun voorzitter bij het bestuur en bij de externe accountant alle informatie opvragen die de raad van toezicht nodig heeft om zijn taak als toezichthoudend orgaan goed te kunnen uitoefenen. Het bestuur van de instelling verstrekt de raad van toezicht deze gegevens tijdig. Als de raad dit wenselijk acht, kan hij deze informatie inwinnen bij functionarissen en externe adviseurs van de instelling. De raad van toezicht heeft ook nog andere mogelijkheden om informatie te verkrijgen. Hierbij kan worden gedacht aan het afleggen van werkbezoeken, het gebruikmaken van tevredenheidsonderzoeken en informatie inwinnen bij interne sleutelfiguren. De raad maakt in zijn eigen verslag melding van de wijze van informatievoorziening/-verzameling.

Aanbeveling 13:

evaluatie van de raad van toezicht

De raad van toezicht bespreekt ten minste eenmaal per jaar, buiten aanwezigheid van het bestuur/de directeur, zowel zijn eigen functioneren als dat van de individuele toezichthouders. Ook wordt het gewenste profiel, de samenstelling en competentie van de raad besproken en wordt hiervan melding gemaakt in het verslag van de raad van toezicht. Aan de uitkomsten van de evaluaties worden conclusies verbonden die kunnen leiden tot bijscholing of zelfs ontslag van de toezichthouder. Een toezichthouder kan

tevens tussentijds aftreden bij onvoldoende functioneren, structurele onverenigbaarheid van belangen of wanneer dit anderszins naar oordeel van de raad van toezicht is geboden.

Aanbeveling 14:

benoemen van de toezichthouders

Nieuwe toezichthouders worden benoemd door middel van een systeem van openbare coöptatie. Openbare coöptatie dient tevens plaats te vinden bij instellingen waar de minister de leden van de raad van toezicht benoemt. Als overgangsmiddel van benoeming door de minister naar coöptatie kan men, in het geval van een monopoliepositie van de instelling, ervoor kiezen slechts de voorzitter van de raad van toezicht door de minister te laten benoemen.

IV. Verantwoording van de raad van toezicht

Aanbeveling 15:

horizontale publieke verantwoording

De instelling neemt de visie op haar maatschappelijke positie als uitgangspunt van haar beleid. Zij vertaalt die visie in beleidsdoelstellingen, geeft inzicht in de realisatie hiervan en communiceert hierover met belanghebbenden. Dit vormt de basis voor het beleid waarover de instelling verantwoording aflegt in het jaarverslag.

Ook heeft de instelling een beleid voor communicatie met de belanghebbenden die actief zijn binnen haar gebied. In dat kader stelt de instelling vast wie de belanghebbenden zijn, welke informatie aan hen wordt verstrekt en hoe de instelling de door haar gewenste inbreng bij de beleidsontwikkeling organiseert. Om de communicatie te bevorderen is duidelijk op de website van de instelling aangegeven op welke wijze met de reacties en klachten van belanghebbenden wordt omgegaan. De klachtenregeling is opgenomen in het reglement van het bestuur.

Voorbeelden van belanghebbenden:

- cliëntenraden
- belanghebbendenvergaderingen
- de minister
- leden van de instelling
- de media
- de 'samenleving'

Aanbeveling 16:

verantwoording aan de minister/verticale verantwoording

De minister beperkt zich tot systeemtoezicht, zeker in die sectoren waarover hij de ministeriële verantwoordelijkheid heeft en in het geval van een goed functionerende raad van toezicht. De instellingen leggen verantwoording af op basis van in wet- en regelgeving verankerde eisen en van branchespecifieke toezichthouders. Deze verantwoording wordt opgenomen in het jaarverslag of anderszins verstrekt, en op aanwijzingen van de minister. Als bepaalde elementen van deze verantwoording niet zijn vastgelegd in wet- en regelgeving, dan maakt de raad van bestuur afspraken met de minister en/of branchespecifieke toezichthouders over de inhoud van het jaarverslag. De afspraken worden bekrachtigd door de raad van toezicht.

Aanbeveling 17:

scheiding publiek/private activiteiten

De instelling kan activiteiten ondernemen die niet publiek worden bekostigd. Zij draagt er zorg voor dat deze activiteiten passen binnen de eigen missie en niet op gespannen voet staan met de wél publiek bekostigde activiteiten. Aan het ondernemen van private activiteiten zijn de volgende minimumeisen verbonden:

- de private activiteiten moeten verband houden met de publieke taken en mogen niet ten koste gaan van de publieke taakuitvoering;
- het risico op het weglekken van publieke middelen en kruissubsidiëring moet worden geminimaliseerd; dat moet uit een transparante en ordelijke bedrijfsvoering zijn af te leiden;

- concurrentievervalsing is niet geoorloofd en de instelling moet kunnen aantonen dat er geen sprake is van concurrentievervalsing;
- de raad van bestuur zou moeten aangeven waar de financiële grenzen van het ondernemerschap liggen; de overheid zou kunnen aangeven in welke gevallen, hoeveel en hoe lang verlies mag worden geleden;
- in het kader van publiek ondernemerschap zou een bepaling moeten worden opgenomen waarmee de instellingen verplicht worden te expliciteren welke meerwaarde zij met de publiek/private arrangementen beogen te bereiken.

De raad van toezicht ziet aan de hand van bovengenoemde minimumeisen toe op een goede scheiding van de publieke en private activiteiten, alsmede dat een juiste scheiding in de volgende vormen plaatsvindt:

1. een boekhoudkundige scheiding
2. een organisatorische scheiding
3. een juridische scheiding

De raad van toezicht neemt de bespreking van dit toezicht op in zijn rapportage in het jaarverslag.

Aanbeveling 18:
integriteit van de raad van toezicht

De raad van toezicht functioneert zodanig dat dit zowel in- als extern leidt tot professional trust. Hij stimuleert hiertoe mede de raad van bestuur tot het zorg dragen voor het correct functioneren van de klokkenluidersregeling. Vermeende onregelmatigheden die het functioneren van bestuurders betreffen, worden gerapporteerd aan de voorzitter van de raad van toezicht.

V. De raad van toezicht en de audit- en financiële verslaggeving

Aanbeveling 19:
relatie met de accountant

De externe accountant wordt benoemd door de raad van toezicht, die zich door de raad van bestuur en de auditcommissie laat adviseren. De bezoldiging van, en de opdrachtverlening tot het uitvoeren van niet-controlewerkzaamheden door de externe accountant worden goedgekeurd door de raad van toezicht. Dit gebeurt op voorstel van de auditcommissie en na overleg met het bestuur. De externe accountant woont in ieder geval de vergadering bij van de raad van toezicht waarin over de vaststelling of goedkeuring van de jaarrekening wordt besloten. Hij rapporteert zijn bevindingen betreffende het onderzoek van de jaarrekening gelijkelijk aan het bestuur en de raad van toezicht. Daarnaast kan de externe accountant de voorzitter van de auditcommissie verzoeken om bij een vergadering van de auditcommissie aanwezig te zijn.

De interne accountant of controller speelt een belangrijke rol bij het beoordelen en toetsen van interne risicobeheersings- en controlesystemen. Hij rapporteert zijn bevindingen aan de auditcommissie van de raad van toezicht. Is geen auditcommissie ingesteld, dan rapporteert hij rechtstreeks aan (de financieel expert van) de raad van toezicht.

Aanbeveling 20:
risicoparagraaf en bestuursrapportage in het jaarverslag

Het bestuur verklaart in het jaarverslag dat de interne risicobeheersings- en controlesystemen adequaat en effectief zijn en onderbouwt dit. Ook rapporteert het bestuur in het jaarverslag over de werking van het interne risicobeheersings- en controlesysteem in het boekjaar. Tevens wordt daarbij aangegeven welke eventuele significante wijzigingen zijn aangebracht, welke eventuele belangrijke verbeteringen zijn gepland en dat een en ander

met de auditcommissie en raad van toezicht is besproken. Het bestuur rapporteert in de risicoparagraaf in het jaarverslag:

1. over de gevoeligheden van de operationele, maatschappelijke en financiële doelstellingen ten aanzien van de externe omstandigheden en variabelen;
2. over de werking en onderbouwing van de interne risicobeheersings- en controlesystemen;
3. door middel van een verklaring van het bestuur dat de interne risicobeheersings- en controlesystemen effectief en adequaat zijn.

- bespreking van het functioneren van het bestuur;
- verklaring over de onafhankelijkheid van de leden van de raad van toezicht;
- verklaring over de deskundigheid en samenstelling van de raad van toezicht;
- verslag van de uitvoering van de taakopdracht van de subcommissies van de raad van toezicht;
- remuneratierapport;
- bespreking van de realisatie van de doelstellingen van de instelling.

De raad van toezicht maakt in zijn verslag melding van de bespreking van de beoordeling door het bestuur van de opzet en de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen, als ook significante wijzigingen hierin.

Aanbeveling 21:

[verslag van de Raad van toezicht in het jaarverslag](#)

Het verslag van de raad van toezicht dient een uitwerking te bevatten van drie thema's:

1. verantwoording van de raad van toezicht over zijn drie taken, met speciale aandacht voor de wijze waarop de raad daadwerkelijk toezicht heeft uitgeoefend;
2. het proces en de uitkomsten van zelfevaluatie; het eigen functioneren;
3. verantwoording van de integriteit van de toezichthouders.

Bij de behandeling van deze thema's moeten in ieder geval de volgende punten worden opgenomen:

- persoonlijke gegevens van de toezichthouders, inclusief de (her)benoemingsinformatie;
- aanwezigheid van een reglement Werkwijze raad van toezicht;
- bespreking van de strategie en de beoordeling van de opzet en werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen;
- bespreking van het eigen functioneren;

Bijlage 2

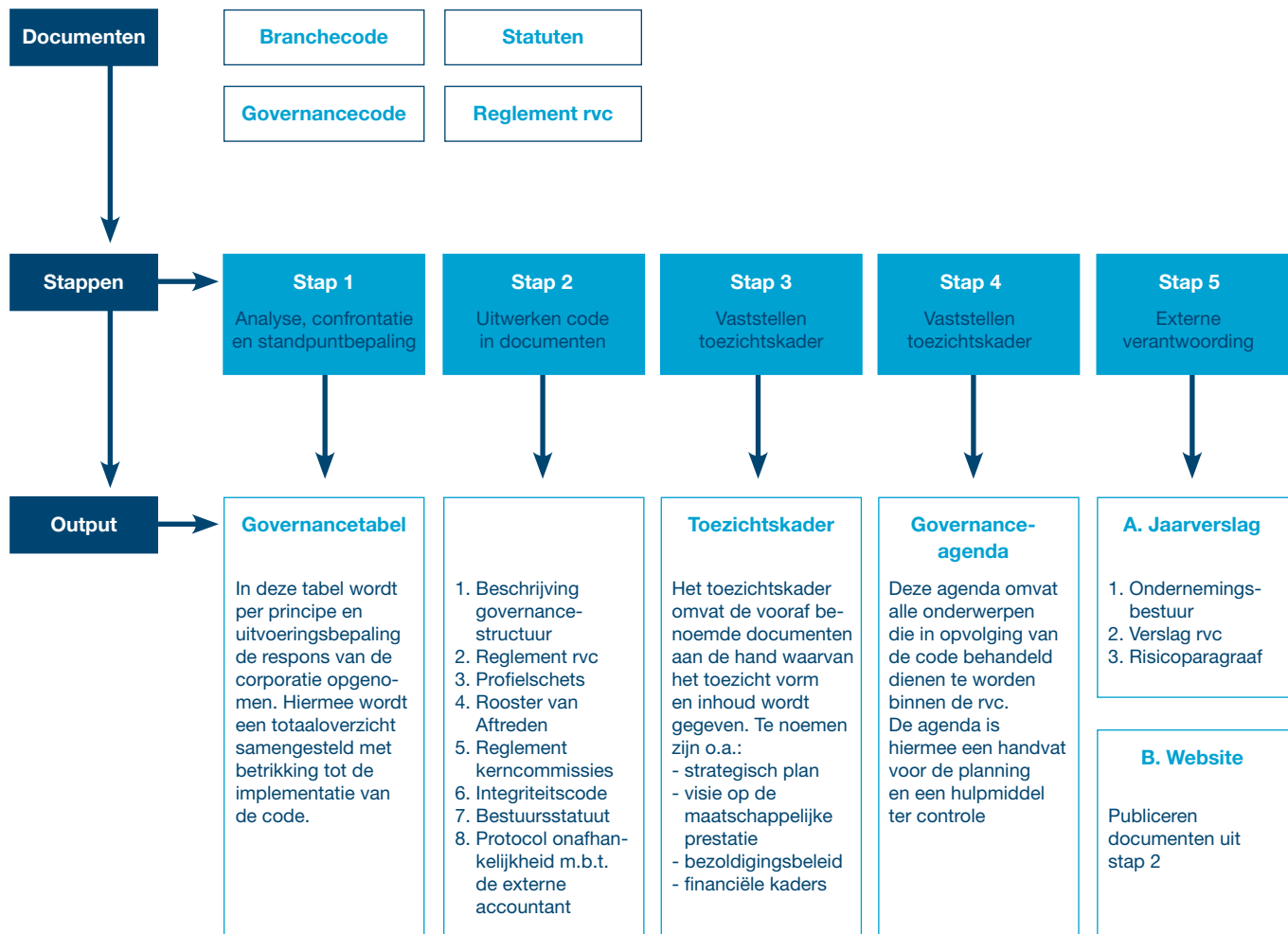
Toetsing governancecodes aan de vijf principes

	Governancecode Woningcorporaties (Nieuw)	Zorgbrede Governancecode	Branchecode Governance HBO-instellingen	Code Goed Bestuur Handvestgroep Publiek Verantwoorden	Code Goed Bestuur voor Goede Doelen
Pas-toe-of-leg-uitprincipe, met mogelijke wettelijke verankering	Er dient aangegeven te worden in hoeverre de code wordt overgenomen en zo niet, om welke redenen.	Deze code werkt met het pas-toe-of-leg-uitprincipe. Het toepassen van de code is verplicht voor alle leden van de zes brancheverenigingen. Wettelijke verankering zal niet plaatsvinden, aangezien men meer waarde hecht aan zelfregulering. Tevens zijn in de WTZi al enige wettelijke vereisten ten aanzien van de zorgactiviteiten vastgelegd.	Er moet aangegeven worden in hoeverre de code gevolgd wordt en zo niet, wat de uitwerking is.	Naleving van de code is verplicht voor de leden van de Handvestgroep, op basis van pas-toe-of-leg-uit. Sommige zelfstandige bestuursorganen kennen ten aanzien van goed bestuur meer wettelijke verplichtingen dan andere.	De code is van toepassing op de leden van de Vereniging voor Fondswervende Instellingen. De code bestaat uit principes die een verplichtend karakter hebben op basis van pas-toe-of-leg-uit.
Toezietsprincipe (WOK: werkgeversrol, opzichtersrol, klankbordrol)	De raad van toezicht "beslist over benoeming, beoordeling, beloning, schorsing en ontslag van bestuurders" (w), is belast met "toezicht houden" (o) en "staat het bestuur met raad ter zijde" (k). De raad van toezicht (of uit zijn midden bestaande auditcommissie) richt zich o.a. op het "toezicht op het bestuur t.a.v. de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen"	Bij de beschrijving van de taken van de raad van toezicht worden de werkgevers- en klankbordtaken niet vermeld. Hoewel de overige elementen genoemd door PwC, aangevuld met de principes van de Code Tabaksblad, in de code aan bod komen, worden deze slechts summier uitgewerkt.	Raad van toezicht houdt toezicht op raad van bestuur op: doelstellingen, risico's, IR&C-systemen, kwaliteitsbeleid, financiële verslaglegging. Geen vermelding over werkgeversrol of klankbordfunctie.	De rollen van de raad van toezicht worden duidelijk omschreven en volgen de lijn van Tabaksblad. Enige uitzondering is dat de minister betrokken wordt bij het evaluatieproces.	Het toezietsprincipe komt in de code wel aan bod, maar is verspreid over verschillende hoofdstukken. Veel onderwerpen worden wel aangestipt, maar meer ook niet.

	Governancecode Woningcorporaties (Nieuw)	Zorgbrede Governancecode	Branchecode Governance HBO-instellingen	Code Goed Bestuur Handvestgroep Publiek Verantwoorden	Code Goed Bestuur voor Goede Doelen
Transparantie/v erantwoordingsprincipe	In de code wordt expliciet verwezen naar volkshuisvestingsaan-gelegenheden. Verder wordt de werkwijze van het toezicht uitgebreid beschreven.	De governancecode is zeer algemeen in zijn bewoordingen. Nergens worden expliciet de taken van bestuur en raad van toezicht benoemd.	De taakverdeling en werkwijze van de raad van toezicht worden vastgelegd in een reglement.	De code is zeer expliciet in het benoemen van de verschillende functies en de werk- en verantwoordingswijze.	Het ontbreekt de code aan nader uitgewerkte, gespecificeerde principes.
Expliciet- principe	In de code wordt expliciet verwezen naar volkshuisvestingsaan-gelegenheden. Verder wordt de werkwijze van het toezicht uitgebreid beschreven.	De governancecode is zeer algemeen in zijn bewoordingen. Nergens worden expliciet de taken van bestuur en raad van toezicht benoemd.	De taakverdeling en werkwijze van de raad van toezicht worden vastgelegd in een reglement.	De code is zeer expliciet in het benoemen van de verschillende functies en de werk- en verantwoordingswijze.	Het ontbreekt de code aan nader uitgewerkte, gespecificeerde principes.
Professionaliseringsprincipe d.m.v. het verplicht stellen van drie kerncommissies	Oprichting van twee commissies (audit- en selectie/remuneratie-commissie) kan worden ingesteld bij een raad van toezicht vanaf vijf leden	Er is geen verplichting tot het instellen van kerncommissies opgenomen.	Oprichting van twee commissies (audit- en selectie/remuneratie-commissie) kan worden ingesteld bij een raad van toezicht vanaf vijf leden	De code stelt het instellen van de kerncommissies niet verplicht. Het zelfstandige bestuursorgaan kan een audit-, remuneratie- of selectie en benoemings-commissie instellen.	Geen vermelding van het instellen van kerncommissies.

Bijlage 3

Vijf stappen voor de implementatie van een governancecode



Bijlage 4

Voorbeeld van een verslag over de governance structuur

I. Inleiding

Organisatie XX onderschrijft het belang van een deugdelijk ondernemingsbestuur, waaronder begrepen het integer en transparant handelen van het bestuur, een goed toezicht op het ondernemingsbestuur en het afleggen van verantwoording over het uitgevoerde toezicht. De governancecode van de betreffende sector (hierna 'de code') die op datum YY is gepubliceerd, is voor organisatie XX leidend voor de inrichting van het ondernemingsbestuur. De code wordt zo veel mogelijk toegepast en de beginselen worden in hoofdlijnen onderschreven. Daar waar de bestpracticebepalingen niet worden toegepast, is dit gemotiveerd. Een overzicht van de geldende bepalingen en de toepassing daarvan, de governancetabel, is opgenomen op onze website.

Onderstaand zijn de hoofdlijnen van onze corporate-governancestructuur weergegeven. De door organisatie XX gehanteerde corporategovernanceprincipes zijn neergelegd in afzonderlijke documenten waaronder:

- reglement werkwijze raad van toezicht
- reglement kerncommissies, omvattende de auditcommissie en de selectie- en remuneratiecommissie
- profielschets van de raad van toezicht
- protocol onafhankelijkheid van de externe accountant
- bestuurs-/directiestatuut
- integriteitscode (waarin begrepen de klokkenluidersregeling) van organisatie XX
- beleid ten aanzien van belanghebbenden

Bovenstaande reglementen zijn samengesteld met inachtnaam van de code. Zij zijn geplaatst op de website van organisatie XX onder het hoofdstuk 'Goed ondernemingsbestuur'.

Het afgelopen jaar hebben zich geen wezenlijke veranderingen in de governancestructuur voorgedaan.

II. Bestuur

Taak en werkwijze

Het bestuur is belast met het besturen van de organisatie, hetgeen onder meer inhoudt dat het verantwoordelijk is voor de realisatie van de doelstellingen van de organisatie, de strategie, de financiering en het beleid en de daaruit voortvloeiende resultatenontwikkeling en het beleid ten aanzien van deelnemingen van de organisatie.

Het bestuur legt hierover verantwoording af aan de raad van toezicht. Het bestuur richt zich bij de vervulling van zijn taak naar het belang van de organisatie in het licht van haar doelstelling en de met haar verbonden onderneming en weegt daartoe de in aanmerking komende belangen van de bij de organisatie betrokkenen af. Het bestuur verschaft de raad van toezicht tijdig alle informatie die nodig is voor het uitoefenen van de taak van de raad van toezicht.

Het bestuur is verantwoordelijk voor de naleving van alle relevante wet- en regelgeving en het beheersen van de risico's verbonden aan de activiteiten van de organisatie. Het bestuur rapporteert hierover en bespreekt de interne risicobeheersings- en controlesystemen met de raad van toezicht en zijn auditcommissie.

De huidige ... leden van het bestuur zijn benoemd voor onbepaalde tijd. Ook nieuw te benoemen leden van het bestuur zullen in principe worden benoemd voor onbepaalde tijd. Organisatie XX hecht groot belang aan de continuïteit binnen het bestuur en heeft derhalve bestpracticebepaling II.2.1 van de code, inhoudende een benoeming voor een periode van vier jaar, niet overgenomen.

De taak en werkwijze van het bestuur en overige bepalingen aangaande het bestuur zijn vastgelegd in een bestuursstatuut.

Beloning

De beloning van de leden van het bestuur voor hun werkzaamheden voor organisatie XX, is wat betreft hoogte en structuur zodanig dat gekwalificeerde bestuurders kunnen worden behouden en aangetrokken. De beloning bestaat uit een vast en een variabel deel, waarbij het variabele deel is gekoppeld aan vooraf bepaalde, meetbare en beïnvloedbare doelstellingen. De beloningsstructuur heeft ten doel de belangen van organisatie XX op middellange en lange termijn te stimuleren. Bij het vaststellen van de beloningsstructuur zijn de bepalingen en uitgangspunten van de code integraal/nagenoeg geheel gevolgd.

De vaststelling van de beloning van de individuele bestuurders is een verantwoordelijkheid van de raad van toezicht. De raad heeft deze verantwoordelijkheid gedelegeerd aan de remuneratiecommissie.

Remuneratierapport

De hoofdlijnen van het rapport van de raad van toezicht over de beloning van het bestuur zijn opgenomen in het remuneratierapport dat als onderdeel van het verslag van de raad van toezicht is opgenomen in het jaarverslag. In het remuneratierapport is informatie opgenomen over de hoogte en de samenstelling van de beloning van iedere individuele bestuurder.

Tegenstrijdige belangen

Het is beleid van organisatie XX dat elke vorm en schijn van belangenverstrengeling tussen de organisatie en de bestuurders wordt vermeden. Besluiten tot het aangaan van transacties waarbij tegenstrijdige belangen van bestuurders spelen die van materiële betekenis zijn voor de organisatie en/of de betreffende bestuurders, behoeven de goedkeuring van de raad van toezicht. Omtrent transacties met een tegenstrijdig belang wordt gerapporteerd in de bestuursrapportage.

III. Raad van toezicht

Taak en werkwijze

De raad van toezicht heeft tot taak toezicht te houden op het beleid van het bestuur en op de algemene gang van zaken in de organisatie en de met haar verbonden onderneming en staat het bestuur met raad ter zijde. De raad van toezicht richt zich bij de vervulling van zijn taak naar het belang van de organisatie en de met haar verbonden onderneming en weegt daartoe de in aanmerking komende belangen van de organisatie en de betrokkenen af. De raad van toezicht is verantwoordelijk voor de kwaliteit van zijn eigen functioneren. De raad van toezicht heeft zijn taak en werkwijze vastgelegd in een reglement werkwijze raad van toezicht organisatie XX.

Onafhankelijkheid

De raad van toezicht is zodanig samengesteld dat de leden ten opzichte van elkaar, het bestuur en welk deelbelang dan ook onafhankelijk en kritisch kunnen opereren. In het reglement werkwijze raad van toezicht zijn hieromtrent enkele bepalingen opgenomen.

Jaarlijks zal over de onafhankelijkheid van de leden van de raad van toezicht worden gerapporteerd in het verslag van de raad van toezicht.

Deskundigheid en samenstelling

In de profielschets voor de raad van toezicht van organisatie XX zijn opgenomen de kwalificatievereisten voor en de competenties van de individuele leden van de raad van toezicht en randvoorwaarden voor het functioneren van de raad als geheel.

Elk lid van de raad van toezicht dient geschikt te zijn om de hoofdlijnen van het totale beleid te beoordelen. Elk lid beschikt over een specifieke deskundigheid die noodzakelijk is voor de vervulling van zijn taak,

in zijn rol zoals geschetst in de profielschets van de raad. De raad van toezicht dient zodanig te zijn samengesteld dat hij zijn taak naar behoren kan vervullen. Een herbenoeming van een lid van de raad van toezicht vindt slechts plaats na zorgvuldige overweging. Ook bij een herbenoeming worden de hiervoor genoemde profieleisen in acht genomen. Leden van de raad van toezicht worden voor een periode van vier jaar benoemd, waarbij als uitgangspunt wordt gehanteerd dat commissarissen maximaal twaalf jaar zitting kunnen hebben in de raad.

De raad van toezicht rapporteert in zijn verslag dat naar zijn oordeel de raad zodanig is samengesteld dat hij zijn taak naar behoren kan vervullen, dat een profielschets is samengesteld en dat (her)benoemingen van leden van de raad na een zorgvuldige procedure hebben plaatsgevonden;

Rol van de voorzitter van de raad van toezicht

De voorzitter van de raad van toezicht bepaalt de agenda en leidt de vergaderingen van de raad, ziet toe op goed functioneren van de raad en zijn commissies, draagt zorg voor een adequate informatievoorziening aan de commissarissen, zorgt ervoor dat er voldoende tijd bestaat voor besluitvorming, draagt zorg voor het introductie- en opleidings- of trainingsprogramma voor de leden, is namens de raad van toezicht het voornaamste aanspreekpunt voor het bestuur, initieert de evaluatie van het functioneren van de raad van toezicht en van het bestuur.

De voorzitter wordt in zijn rol ondersteund door van organisatie XX.

Samenstelling en rol van de kerncommissies van de raad van toezicht

De raad van toezicht heeft uit zijn midden een auditcommissie en een selectie- en remuneratiecommissie benoemd. De taak van de commissies is om de besluitvorming van de raad van toezicht voor te bereiden. Voor beide commissies zijn afzonderlijke reglementen

opgesteld. De hoofdlijnen van de kerncommissies zijn in de onderstaande paragrafen weergegeven.

De raad van toezicht doet verslag van de uitvoering van de taakopdracht van de commissies in het verslag van de raad van toezicht.

Auditcommissie

Het doel van de auditcommissie is het ondersteunen van de raad van toezicht bij zijn toezichthoudende rol met betrekking tot de financiële verantwoording en de interne beheersing.

De auditcommissie richt zich in ieder geval op:

- a) de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen, waaronder het toezicht op de naleving van de relevante wet- en regelgeving;
- b) de financiële informatievoorziening door organisatie XX zoals opgenomen in het reglement werkwijze raad van toezicht;
- c) de naleving van aanbevelingen en opvolging van opmerkingen van de externe accountant;
- d) de relatie met de externe accountant;
- e) de treasuryactiviteiten;
- f) de informatie- en communicatietechnologie.

De auditcommissie is samengesteld uit twee leden van de raad van toezicht. De vergaderingen van de auditcommissie worden bijgewoond door de voorzitter van het bestuur, de controller en de interne accountant. De externe accountant wordt uitgenodigd voor de bespreking van het accountantsverslag en de externe jaarrekening.

Selectie- en remuneratiecommissie

De selectie- en remuneratiecommissie ondersteunt de raad van toezicht bij het selecteren van nieuwe bestuurders en het opstellen en uitvoeren van het beloningsbeleid van organisatie XX.

De selectie- en remuneratiecommissie richt zich in ieder geval op:

- a) het doen van een voorstel voor selectiecriteria en benoemingsprocedure inzake leden van het bestuur;
- b) het doen van een voorstel voor een profielschets van leden van het bestuur;
- c) het werven, selecteren en voordragen van leden van het bestuur ter benoeming door de raad van toezicht;
- d) het doen van een voorstel aan de raad betreffende het te voeren bezoldigingsbeleid aangaande het bestuur;
- e) het beoordelen van de samenstelling en het functioneren van het bestuur;
- f) het doen van een voorstel aan de raad inzake de beloning van het individuele bestuurslid ter vaststelling door de raad, in welk voorstel in ieder geval aan de orde komen: de hoogte van de vaste beloning; de eventueel toe te kennen variabele beloningscomponenten en de secundaire arbeidsvoorwaarden;
- g) het opmaken van een beoordelingsrapport van het bestuur waarin ten minste is opgenomen een evaluatie van de prestaties over het afgelopen jaar en de doelstellingen voor het komende jaar.

Indien er benoemings- en selectievraagstukken zijn binnen organisatie XX, dan zullen deze vraagstukken worden behandeld door de selectie- en remuneratiecommissie. De selectie- en remuneratiecommissie wordt gevormd door de voorzitter en de vice-voorzitter van de raad van toezicht.

IV. De controle van de financiële verslaggeving, de positie van de interne controlefunctie en van de externe accountant

1. Financiële verslaggeving

Het bestuur is verantwoordelijk voor de kwaliteit en de volledigheid van de openbaar gemaakte financiële informatie.

De raad van toezicht ziet erop toe dat het bestuur deze verantwoordelijkheid vervult.

2. Rol, beloning en beoordeling van het functioneren van de externe accountant

De externe accountant wordt benoemd door de raad van toezicht. De auditcommissie en het bestuur brengen daarbij een advies uit aan de raad van toezicht. De bezoldiging van en de opdrachtverlening tot het uitvoeren van niet-controlewerkzaamheden door de externe accountant worden goedgekeurd door de raad van toezicht, op voorstel van de auditcommissie en na overleg met het bestuur.

3. Interne controlefunctie

De interne accountant, die een belangrijke rol speelt bij het beoordelen en toetsen van interne risicobeheersings- en controlesystemen, functioneert onder verantwoordelijkheid van het bestuur.

4. Relatie en communicatie van de externe accountant met de colleges van de organisatie

De externe accountant woont de vergadering van de raad van toezicht bij waarin over de vaststelling of goedkeuring van de jaarrekening wordt besloten. De externe accountant woont de vergadering van de auditcommissie bij waar gesproken wordt over het accountantsverslag en de jaarrekening. De externe accountant rapporteert zijn bevindingen betreffende het onderzoek van de jaarrekening (het accountantsverslag) gelijkkelijk aan het bestuur, de raad van toezicht en de auditcommissie. De onafhankelijkheid met betrekking tot de externe accountant is vastgelegd in een protocol Onafhankelijkheid van de externe accountant van organisatie XX.

V. Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden

Organisatie XX heeft een visie ontwikkeld op haar maatschappelijke positie en hanteert deze visie als uitgangspunt bij de bepaling voor haar beleid. Door het bestuur is deze visie vertaald in een missie en beleidsdoelstellingen. Deze missie en beleidsdoelstellingen zijn uiteengezet in een hoofdstuk van het jaarverslag. Tevens is hier inzicht gegeven in de mate van realisatie van de beleidsdoelstellingen en het oordeel van het bestuur hierover. Het bestuur heeft een adviesraad belanghebbenden XX ingesteld. Met de adviesraad wordt tweemaal per jaar overleg gevoerd. Eenmaal omtrent het voorgenomen beleid van de organisatie en eenmaal omtrent de realisatie en uitvoering van het beleid. In de adviesraad hebben zitting vertegenwoordigers van de In totaal participeren twaalf personen in de adviesraad. De vergaderingen van de adviesraad worden bijgewoond door het bestuur en de raad van toezicht.

VI. Toepassing van de governancecode

Organisatie XX heeft haar corporategovernancestructuur getoetst aan de principes en de bestpracticebepalingen die in de code zijn opgenomen. Onderstaand zijn de (relevante) principes en bestpracticebepalingen opgenomen die door organisatie XX niet zijn overgenomen:

- bestpracticebepaling II.2.1. (benoeming leden van het bestuur voor een periode van vier jaar)
-
-

Bijlage 5

Voorbeeld van een verslag van de raad van toezicht over het functioneren van het interne toezicht

Inleiding

De bestuurder bestuurt en de raad van toezicht houdt toezicht. De rol van de raad van toezicht beperkt zich echter niet alleen tot toezicht. Hij vervult tevens een klankbord- en werkgeversrol. De uitoefening van de WOK-rol vindt haar weerslag in dit verslag.

De raad van toezicht opereert volgens een van tevoren opgestelde governanceagenda. De governanceagenda is gebaseerd op de geldende governancecode en bevat minimaal die onderwerpen die dwingend door de raad van toezicht moeten worden behandeld. Daar waar de raad dit gewenst acht, is deze agenda aangevuld met andere onderwerpen. Op deze manier waarborgt de raad dat bij de uitoefening van zijn toezicht alle relevante onderwerpen aan de orde komen.

Deze agenda is opgenomen op onze website.

Conform de agenda heeft de raad 4 keer vergaderd. De aanwezigheid bij deze vergaderingen kan als volgt worden weergegeven;

Lid RvC	Vergaderingen				Aan wezig- heid
	[datum]	[datum]	[datum]	[datum]	%
1	✓	✓	✓		75
2	✓	✓	✓	✓	100
3	✓	✓	✓	✓	100
4	✓		✓	✓	75
5	✓		✓	✓	75

In zijn vergaderingen heeft de raad getoetst dat de wijze waarop hij zijn toezicht geregeld heeft in reglementen en statuten voldoet aan de geldende codes en wettelijke regelingen en in overeenstemming is met de visie van de

raad van toezicht en het bestuur op de gewenste governancestructuur, de inrichting daarvan en de werking. De raad heeft hiervoor externe deskundigheid ingehuurd. De governancestructuur heeft haar weerslag gekregen in diverse documenten die vermeld worden in het verslag van de bestuurder. Deze documenten treft u ook aan op onze website. De raad van toezicht heeft zich ervan overtuigd dat het bestuur en het toezicht heeft gefunctioneerd volgens hetgeen is vastgelegd in de genoemde documenten.

Toezichthoudende en klankbordrol

Beleid

Het beleid van de instelling/onderneming is vastgelegd in de strategienota d.d.alsmede in het jaarplan, de begroting en de diverse afdelingsplannen. De raad heeft met het bestuur de strategienota, het jaarplan en de begroting besproken. De raad kan zich vinden in de hierin gekozen beleidsruimte. De raad is van mening dat het gekozen beleid past binnen de bestaande wet- en regelgeving en de visie en doelstellingen van de instelling/onderneming. Een verkorte versie van de strategienota is opgenomen op onze website. Door middel van bespreking van voortgangsnotities, periodieke rapportages en het jaarverslag heeft de raad zich ervan overtuigd dat het uitgevoerde beleid past binnen de beleidsruimte zoals goedgekeurd door de raad.

Interne organisatie

De raad heeft met het bestuur de door de bestuurder opgestelde beoordeling van de interne organisatie besproken. Dit verantwoordingsdocument bevat:

- de risicoanalyse die haar weerslag gekregen heeft in de risicoparagraaf zoals elders opgenomen in het jaarverslag;
- een beschrijving van het systeem van kwaliteitszorg en de evaluatie daarvan;
- een beschrijving van de procedures en richtlijnen,

waaronder de waarderingsgrondslagen voor het opstellen van financiële verantwoordingen;

- een beschrijving van het systeem van monitoring en rapportering.

In aanvulling op de discussie met de bestuurder heeft de raad ook kennis genomen van de verslagen van de internal controller. Op de cruciale onderdelen van de bedrijfsvoering heeft de internal controller op verzoek van de raad aanvullend onderzoek verricht. Dit onderzoek is deels in samenwerking met de externe accountant uitgevoerd. De uitkomsten van dit onderzoek bevestigden de door de bestuurder afgelegde verklaring dat de organisatie in control is op een niveau dat redelijkerwijs verwacht mag worden. De cruciale bedrijfsonderdelen die dit jaar nader zijn onderzocht zijn:

-
-
-
-

De raad hecht eraan melding te maken van de omstandigheid dat er in het kader van versterking van de governancestructuur periodiek overleg is tussen de voorzitter van de auditcommissie en de internal controller buiten de aanwezigheid van de bestuurder. Dit overleg heeft dit jaar x maal plaatsgevonden. Uit dit overleg zijn geen bijzonderheden naar voren gekomen.

Financiële verslaglegging

De raad heeft het toezicht op de naleving van de procedures en richtlijnen voor de totstandkoming van de financiële verslaglegging opgedragen aan de auditcommissie. Dit ontheft de raad niet van zijn verantwoordelijkheid. Voor zijn oordeelsvorming steunt de raad op het advies van de auditcommissie. De voorzitter van de auditcommissie heeft aan de raad verslag uitgebracht van:

- de bespreking met de externe accountant over zowel de interimcontrole als de controle van de feitelijke

jaarrekening. De voltallige raad heeft kennis genomen van het schriftelijke verslag van de accountant;

- de bespreking van de werkzaamheden van de internal controller. Dit overleg vindt x keer per jaar plaats als onderdeel van de vergadering van de auditcommissie;
- het oordeel van de auditcommissie over de toereikendheid van de financiële verslaglegging in het licht van geldende wet- en regelgeving alsmede het door de instelling/onderneming gevoerde beleid.

In het kader van zijn toezichthoudende rol op de financiële verslaggeving, heeft de raad in het bijzonder gediscussieerd over de inrekening van het verkoopbeleid en de waardering van het bezit. De uitkomsten van deze discussie, alsmede de toelichting van de externe accountant geven de raad de overtuiging dat het ingerekende verkoopbeleid in overeenstemming is met de strategienota, een realistische verwachting van de mutatiegraad kent en dat de verwachte verkoopopbrengsten marktconform zijn.

De raad is van mening dat de voorliggende financiële verantwoording, bestaande uit jaarverslag en jaarrekening, voldoet aan de daaraan te stellen eisen en keurt deze goed.

Verslag van de commissies

De kerncommissies (audit-, remuneratie- en benoemingscommissie) hebben het afgelopen jaar gefunctioneerd conform het reglement.

Auditcommissie

De auditcommissie heeft x keer vergaderd. Conform de governanceagenda zijn de volgende onderwerpen besproken:

- het jaarplan, de begroting, de afdelingsbegrotingen (najaarsvergadering);
- de beoordeling van de interne organisatie, het verslag van de accountant naar aanleiding van de interimcontrole, de keuzes voor de waarderingsgrondslagen voor de financiële verantwoording (eindejaarsvergadering);

- de jaarverslaggeving alsmede het accountantsverslag van de externe accountant (voorjaarsvergadering);
- het beleidsplan en de visie van de bestuurder op de financiële continuïteit van de instelling/onderneming in aanwezigheid van de externe accountant (zomervergadering).

In aansluiting op de zomervergadering heeft de auditcommissie de relatie met de externe accountant geëvalueerd. Op basis van deze evaluatie heeft de auditcommissie de raad geadviseerd de relatie te bestendigen. In het verslagjaar zal een grondige evaluatie plaatsvinden, gezien het dan verstrijken van de benoemingstermijn van x jaar van de accountant.

Dit jaar heeft de auditcommissie bijzondere aandacht besteed aan deelnemingen en private activiteiten. Hierbij heeft de auditcommissie een opdracht verstrekt aan een externe deskundige om alle private activiteiten te toetsen op:

- wet- en regelgeving;
- financiële continuïteit;
- financiering, waarbij in het bijzonder aandacht is besteed aan de ongewenste vermenging van publieke en private middelen.

Uit dit onderzoek is naar voren gekomen dat de private activiteiten in grote lijnen voldoen aan wet- en regelgeving. Daar waar onduidelijkheid bestaat, is de bestuurder in overleg met de overheid getreden.

Enkele niet-materiële activiteiten zijn afgestoten.

Conform de geaccordeerde beleidsruimte en financieringsgrenzen, zijn alle private activiteiten zonder materiële risico's voor de publieke taken gefinancierd.

Als onderdeel van de informatievoorziening van de auditcommissie ontvangt de auditcommissie rechtstreeks van de internal controller de verslagen van zijn werkzaamheden. Deze vormen een standaardonderdeel van de agenda. De werkzaamheden van de internal controller

hebben geen bijzonderheden aan het licht gebracht die hier vermeld zouden moeten worden.

Remuneratiecommissie

De remuneratiecommissie heeft x maal vergaderd gedurende het verslagjaar. Doelstelling van de remuneratiecommissie is om het beloningsbeleid van de instelling/onderneming te toetsen aan wet- en regelgeving en marktconformiteit, alsmede de uitvoering daarvan te toetsen. Het beloningsbeleid is gepubliceerd op onze website.

De commissie heeft aan de internal controller opdracht gegeven het remuneratierapport op te stellen. De commissie heeft voor het bestuur zelfstandig getoetst dat de uitvoering van het beloningsbeleid conform de daarover vastgelegde afspraken is. Dit onderzoek wordt jaarlijks uitgevoerd en ziet toe op de bestuurder van de instelling/onderneming en op alle bestuurders van deelnemingen. Er zijn geen afwijkingen geconstateerd.

De commissie heeft slechts een marginale toets uitgevoerd op het pensioenbeleid. Voor het pensioen wordt de in de sector geldende bedrijfstakpensioenfondsregeling gevolgd. Er zijn geen excedentregelingen.

Het beloningsbeleid kent voor een aantal bestuurders een variabel beloningsdeel. Hiervoor zijn criteria benoemd. Het variabel beloningsdeel is nimmer meer dan x procent van het vaste salaris.

De marktconformiteit wordt eenmaal per drie jaar onderzocht. Dit onderzoek staat voor het verslagjaar ... gepland.

Teneinde transparantie te betrachten, is de uitwerking van het beloningsbeleid opgenomen in bijlage x van het jaarverslag.

De commissie heeft tevens de beloning van de raad beoordeeld. De commissie heeft aan de raad voorgesteld de beloning van de toezichthouders niet aan te passen. De aan de raad verstrekte vergoeding is opgenomen in het overzicht in bijlage x van het jaarverslag.

De hoofdlijnen van het remuneratierapport zijn opgenomen op de website.

Benoemingscommissie

De benoemingscommissie heeft x keer vergaderd. Op bestuurlijk niveau hebben zich geen wijzigingen voorgedaan. Conform het rooster van aftreden, waren er x vacatures in de raad van toezicht. Alvorens te voorzien in de vacatures heeft de benoemingscommissie een advies uitgebracht aan de raad van toezicht, waarbij de bestaande profielschetsen zijn getoetst aan de vereiste deskundigheid op basis van de activiteiten en het risicoprofiel van de instelling/onderneming. De raad heeft geconstateerd dat de bestaande profielschetsen voldoen.

Op grond van de profielschetsen zijn kandidaten aangezocht met als achtergrond de deskundigheden en Conform de daarvoor vastgelegde procedure is de sollicitatieprocedure openbaar geweest. Een commissie bestaande uit leden van de benoemingscommissie en de bestuurder hebben een selectie uitgevoerd. De geselecteerde kandidaat is voorgesteld aan de ondernemingsraad. Partijen hebben positief geadviseerd over de kandidaten. De kandidaten zijn in de vergadering d.d. ... geïnstalleerd.

In het hoofdstuk 'Samenstelling raad van toezicht' kunt u kennis nemen van de profielen van de leden van de raad alsmede hun zittingstermijn. Het rooster van aftreden is opgenomen op onze website.

De benoemingscommissie heeft erop toegezien dat de nieuwe leden van de raad een introductieprogramma hebben doorlopen.

Tegenstrijdige belangen

Er zijn bij de raad geen meldingen gedaan van transacties waarbij tegenstrijdige belangen spelen. In zijn toezichthoudende rol ziet de raad erop toe dat de leden van de raad en de bestuurder onafhankelijk zijn. Daartoe verstrekken de leden van de raad en de bestuurder jaarlijks een verklaring.

Deelnemingen

De raad heeft de onder verantwoordelijkheid van de bestuurder opgestelde verantwoording inzake deelnemingen besproken. Deze verantwoording is een aanvulling op de periodieke (financiële) verantwoording die de raad ontvangt inzake deelnemingen. De raad neemt ook kennis van de rapportage van de externe accountant inzake deelnemingen.

In het verslagjaar hebben zich geen besluiten inzake deelnemingen voorgedaan die de goedkeuring van de raad behoeven.

Integriteitsbeleid

Het integriteitsbeleid is vastgelegd in de integriteitscode, inclusief de klokkenluidersregeling. Deze code is opgenomen op onze website. De vertrouwensfunctionaris en de voorzitter van de klachtencommissie hebben rechtstreeks gerapporteerd aan de raad over de werkzaamheden in het afgelopen verslagjaar. In die situatie waarbij de bestuurder betrokken zou kunnen zijn, is er direct overleg tussen enerzijds de voorzitter van de raad en anderzijds de vertrouwensfunctionaris of de voorzitter van de klachtencommissie. Deze situatie heeft zich het afgelopen jaar niet voorgedaan.

Uit de rapportage blijkt dat meldingen adequaat zijn behandeld.

Werkgeversrol

De raad heeft het functioneren van het bestuur beoordeeld. Hiervoor is een procedure opgesteld die onderdeel uitmaakt van het bestuursreglement. Dit reglement is opgenomen op de website.

Voor de uitvoering van deze procedure wordt gebruik gemaakt van een toetsingskader. De toetsing wordt uitgevoerd door de voorzitter en de vice-voorzitter van de raad. Alvorens deze toetsing wordt teruggekoppeld aan de voltallige raad vindt een gesprek plaats met de bestuurder waarin zijn visie wordt gevraagd op zijn functioneren alsmede een discussie plaatsvindt op grond van de bevindingen uit de toetsing en de visie van de bestuurder. De uitkomsten van dit proces hebben geen aanleiding gegeven tot veranderingen in de relatie bestuurder/raad; evenmin tot veranderingen in de wijze waarop de bestuurder bestuurt.

Overleg met belanghebbenden

Voor de uitoefening van zowel zijn toezichthoudende rol als zijn klankbordrol acht de raad het van wezenlijk belang om contact te onderhouden met belanghebbenden. Hiertoe vergadert de raad jaarlijks met:

- de ondernemingsraad;
- de huurders-/cliënten-/studenten-/belanghebbendenraad;
- de lokale overheid in het verzorgingsgebied van de instelling/onderneming.

Deze overleggen vinden alle plaats in aanwezigheid van de bestuurder.

Met belanghebbenden is de governancestructuur besproken, de strategie en de (financiële) verantwoording waaronder de realisatie van de doelstellingen.

Het verslag op hoofdlijnen van deze besprekingen staat op de website.

Teneinde contact te onderhouden met het verticale toezicht, is de raad lid van de vereniging. Onderdeel van het programma van deze vereniging is periodiek overleg met ministerieel verantwoordelijken.

Samenstelling van de raad van toezicht

De raad is als volgt samengesteld:

..... (voorzitter) (geboortejaar)
Lid van de raad sinds Zittingstermijn eindigt per De heer/mevrouw is op dat moment op grond van het rooster van aftreden wel/niet herkiesbaar.

De heer/mevrouw is lid van de raad van bestuur van

De heer/mevrouw heeft als specifieke deskundigheid

De heer/mevrouw heeft de nationaliteit. De heer/mevrouw is onafhankelijk zoals bedoeld in de governancecode.

..... (vice-voorzitter) (geboortejaar)
Lid van de raad sinds Zittingstermijn eindigt per De heer/mevrouw is op dat moment op grond van het rooster van aftreden wel/niet herkiesbaar.

De heer/mevrouw is lid van de raad van bestuur van

De heer/mevrouw heeft als specifieke deskundigheid

De heer/mevrouw heeft de nationaliteit. De heer/
mevrouw is onafhankelijk zoals bedoeld in de
governancecode.

..... (geboortejaar)

Lid van de raad sinds Zittingstermijn eindigt per
..... De heer/mevrouw is op dat moment op grond van
het rooster van aftreden wel/niet herkiesbaar. De heer/
mevrouw is lid van de commissie

De heer/mevrouw is op voordracht van
belangenvereniging benoemd tot lid van de raad.

De heer/mevrouw is lid van de raad van bestuur van

De heer/mevrouw heeft als specifieke deskundigheid

.....

De heer/mevrouw heeft de nationaliteit. De heer/
mevrouw is onafhankelijk zoals bedoeld in de
governancecode.

Boardroom professional development

PricewaterhouseCoopers is van mening dat voortdurende ontwikkeling en evolutie van een bestuur zeer belangrijk zijn. Wij organiseren daarom in het kader van Boardroom professional development reeds enige tijd nationale en internationale commissarissen- en toezichhoudersbijeenkomsten, zowel onafhankelijk als in samenwerking met gerenommeerde partners. PwC biedt drie programma's: een voor commissarissen van grote en middelgrote niet-beursgenoteerde ondernemingen, een programma voor commissarissen van beursgenoteerde ondernemingen en een programma voor toezichhouders van instellingen in de publieke sector.

Naast de drie programma's bieden we ook enkele praktische hulpmiddelen:

- Zelfevaluatiebrochure voor commissarissen;
- De Test: een checklist voor personen die een commissariaat overwegen;
- Brochure Auditcommissie;
- Brochure Remuneratiecommissie;
- Brochure 21 aanbevelingen.

Deze brochures zijn op te vragen via governance@nl.pwc.com of telefoonnummer (020) 568 71 70.

Contact

Voor meer informatie over deze brochure kunt u contact opnemen met:
Gijsbert Turkenburg telefoon (020) 568 74 02 of via
e-mail: gijsbert.turkenburg@nl.pwc.com

Anton Eelco Gerritsma telefoon (070) 342 62 68 of via
e-mail: anton.eelco.gerritsma@nl.pwc.com

Ben Spelbos telefoon (036) 547 62 60 of via
e-mail: ben.spelbos@nl.pwc.com

Bij PricewaterhouseCoopers Nederland werken ruim 4.600 professionals met elkaar samen vanuit drie verschillende invalshoeken: Assurance, Tax & Human Resource Services en Advisory. Op basis van ons gedachtegoed Connected Thinking leveren we sectorspecifieke diensten en zoeken we verrassende oplossingen. Niet alleen voor grote nationale en internationale ondernemingen. Ook voor overheden en not-for-profit-organisaties. En net zo goed voor middelgrote en kleinere ondernemingen. Als zelfstandig onderdeel van een wereldwijd netwerk met meer dan 146.000 collega's in 150 landen beschikken we over veel kennis en ervaring. Die delen we met elkaar, met onze klanten en andere stakeholders. We voelen ons betrokken, zijn gewend om te luisteren, leggen bijzondere verbindingen en werken samen vanuit sterkte.

